

**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
MENCIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA**

**Trabajo Final de Graduación:**

Propuesta metodológica para identificar mejoras en el desempeño de los principales componentes del servicio en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME's) del sector comercial, orientadas a la venta de productos para el consumo masivo al detalle.

**Director del Trabajo:  
MAG. Mario Morúa Saborío**

**Lectores:**  
MAG. José Luis González  
MAG. Milton Ureña Quirós

**Postulantes:**  
Oscar Gutiérrez Schwanhauser  
Maikel Fallas Abarca

**Año: 2011**

## Contenido

Introducción .....	3
Planteamiento del Problema .....	4
Objetivos e Hipótesis .....	4
Objetivo General .....	4
Objetivos Específicos .....	5
Hipótesis.....	5
Marco Metodológico .....	5
Introducción .....	5
Conceptos Básicos .....	5
Sobre la Metodología Propuesta .....	6
Justificación del Estudio.....	7
Cuadro de Variables .....	8
Marco Teórico .....	9
Introducción .....	9
Las Pymes en Costa Rica .....	14
Situación Actual de Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) .....	19
Análisis de Resultados Obtenidos con base en el Primer Diagnóstico Nacional de MiPYMES. Elaborado por el Observatorio de MiPYMES-UNED. ....	20
Conclusiones .....	25
Propuesta Metodológica para Identificar Mejoras en una PYME .....	27
Criterio de aceptación y rechazo de resultados .....	29
Encuesta de Opinión. Medición de la satisfacción del cliente.....	30
A1 Cuestionario y Codificación .....	30
Método de Aplicación .....	32
Procedimiento de Aplicación .....	34
Procesamiento de la Información .....	37
A 2 Asignación de Resultados y Señal de Alerta .....	38
Aplicación de la Propuesta Metodológica .....	41
Características de la empresa .....	41
Perfil de Aplicación .....	42
Procesamiento de la Información. ....	42
Asignación de Resultados e identificación de mejoras .....	43
Referencias Bibliográficas .....	47
Anexo 1: .....	49
Anexo 2 .....	50
Anexo 3: .....	51

## **Introducción**

Actualmente la tendencia mundial de internacionalización, promovida por la globalización de los mercados en los ámbitos económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, unifica los mercados, la sociedad y la cultura, a través de transformaciones sociales, económicas y políticas, sustentadas y reglamentadas por la realización de tratados de libre comercio entre naciones o bloques económicos.

Esos tratados comerciales han traído una mayor presencia de competidores en los distintos sectores mercantiles de las naciones, con efecto directo en el ámbito económico. Estos competidores buscan afianzarse con productos y servicios diferenciados, que les permitan obtener un porcentaje del mercado que tradicionalmente había estado cautivo por oferentes locales.

Los parámetros económicos y sociales sobre los cuales la dinámica mundial se yergue, exige una permanente revisión del quehacer administrativo- operativo por parte de las organizaciones (pequeñas, medianas y grandes), que les permita transformar sus operaciones e incrementar los niveles de eficiencia y eficacia.

El diseñar procesos más ágiles y competitivos, en comparación con los de la competencia y con base en evaluaciones; mantiene la posibilidad de defender un nicho de mercado de la inminente presencia de empresarios con productos y servicios diferenciados que podría menoscabar las bases de la empresa.

La incorporación paulatina de empresas en el país, con nuevos diseños de trabajo; representa la inevitable oportunidad para que los empresarios costarricenses revisen, ajusten o replanteen su engranaje administrativo y operativo, para enfrentar con éxito la creciente competitividad. En consecuencia, los empresarios requieren contar con un método de fácil aplicación que les oriente asertivamente sobre cuáles son las mejoras en el servicio al cliente que deben efectuar, para mantenerse en el mercado y

consolidar su organización.

Por lo tanto, esta propuesta metodológica de trabajo final de graduación, la cual está orientada a las pequeñas y medianas empresas del sector comercial que venden productos de consumo masivo al detalle, resulta ser necesaria e importante para los empresarios; ya que, se enfoca en el diseño metodológico de un instrumento de evaluación cualitativa, que les facilite el efectuar ajustes y mejoras en el servicio que presta la empresa, con base en las necesidades señaladas por los propios clientes; permitiéndoles afianzarse en el mercado y lograr los objetivos financieros de rentabilidad propuestos.

### **Planteamiento del Problema**

El problema se plantea mediante las siguientes interrogaciones:

- ¿Por qué se debe valorar constantemente la calidad del servicio de las empresas comerciales orientadas a la venta de productos para el consumo masivo al detalle?
- ¿Cuáles son los principales indicadores a valorar por parte de los empresarios?

### **Objetivos e Hipótesis**

#### **Objetivo General**

Proponer una metodología de valoración, que abarque los principales componentes de las pymes dedicadas al comercio masivo al detalle, para evidenciar las oportunidades de mejora en la prestación de servicios de la misma.

## **Objetivos Específicos**

1. Identificar los componentes del servicio que permitan la valoración de la calidad del servicio de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME's) del sector comercial, orientadas a la venta de productos para el consumo masivo al detalle.
2. Diseñar la metodología que permita el diagnóstico de la situación actual de una PYME, con base en los componentes del servicio identificados y sus respectivos indicadores.

## **Hipótesis**

La propuesta metodológica proporcionará un instrumento que identificará las oportunidades de mejora para desarrollar y consolidar la pequeña y mediana empresa.

## **Marco Metodológico**

### **Introducción**

Este apartado enmarca el tipo de investigación y el sustento teórico, así como la justificación del estudio y el cuadro de variables que se aborda en la investigación.

Adicionalmente, se explican algunos conceptos técnicos propios del estudio realizado, haciendo mención a las variables analizadas.

### **Conceptos Básicos**

La investigación realizada contempla el desarrollo de una propuesta metodológica que permitirá diagnosticar el nivel de desempeño de los componentes que intervienen en la prestación de servicios en una empresa; por lo tanto, la misma se constituirá en un instrumento correlacional que identificará *“la relación que existe entre dos o más variables [conceptos en este caso]”* (Hernández-Sampieri, Fernández – Collado y Baptista, 2008, p.105). Es decir, el instrumento que los empresarios podrán utilizar, les permitirá hacer una valoración de la relación causa y efecto que tienen las

variables “componentes de servicio” con “satisfacción de clientes”. Este tipo de herramienta le proporcionará al empresario un método para evidenciar las mejoras que deben efectuarse para que dicha relación genere beneficios a la compañía. Asimismo, el tipo de investigación resulta ser “explicativa, ya que se orienta a *“explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.”* (Hernández-Sampieri y otros, 2008, p.108), ya que el principal fundamento es explicar e identificar las causas de una deficiente atención mediante un instrumento (correlacional) en el cual convergen distintas variables.

Se investigó en diversas fuentes de literatura relacionada, con el objeto de abordar la temática de las pequeñas y medianas empresas y la situación actual por la que atraviesan en el mercado nacional. Adicionalmente, se aplicó una encuesta a un grupo de empresarios que permitirá identificar las áreas de interés a evaluar, con el objeto de que estas, fuesen la base y parte integrante de la metodología que se propondrá.

### **Sobre la Metodología Propuesta**

El Capítulo 5 detalla la propuesta metodológica, la cual consiste en evaluar la satisfacción del cliente externo mediante la aplicación de una Encuesta de Opinión como técnica de captura de información. Se entiende como encuesta de opinión, al diseño de un cuestionario utilizado en investigaciones correlacionales-causales (Hernández- Sampieri y otros, 2008) que captura información que permite explicar un fenómeno e interrelacionar variables.

La aplicación de este instrumento se ha dispuesto en el Capítulo 5 con sus respectivas matrices, bajo una explicación detallada que permita la acertada aplicación y captura de información; adicionalmente, se dispone de una matriz “Asignación de Resultados y Señales de alerta”, la cual facilita al empresario la identificación de los aspectos del negocio susceptibles de mejora.

La aplicación del instrumento requiere de una explicación, según los siguientes aspectos: preparación, método de aplicación, determinación y selección de la muestra, enfatizando en su aplicación y en el procesamiento de la información, con el fin de brindar una guía práctica para el empresario.

### **Justificación del Estudio**

Definir la situación actual de las PYME's en Costa Rica, para establecer los principales parámetros e indicadores, que muestren la evolución de estas empresas en el mercado, sus factores críticos de éxito y las dificultades que este importante sector económico asume, de frente a la libre competencia y la incursión de nuevos oferentes en el mercado; representa el insumo para el diseño y elaboración de una metodología que permita evidenciar las oportunidades de mejora que tienen los empresarios para mantenerse en el mercado.

Con fundamento en la investigación realizada, la cual contempla la Ley 8262 "Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas"; al Primer Diagnostico Nacional de MIPYMES 2008; a la investigación en literatura relacionada al ámbito de las PYME's, y a la gestión que realizan entidades financieras en el medio nacional; se evidencia la importancia de crear un instrumento de evaluación que determine las oportunidades de mejora que los empresarios tienen en sus empresas.

**Cuadro de Variables**

**Cuadro de Variables**

N.	Objetivo Específico	VARIABLES DE ESTUDIO	Definición de las Variables	Indicadores de Medición	Ref
		Recurso Humano.	Se refiere a los seres humanos de la empresa que hacen posible la prestación del servicio.	Aptitudes y actitudes de los colaboradores	
	Identificar los componentes del servicio que permitirán la valoración de la calidad del servicio de una empresa	Recursos Tecnológico.	Se refiere a todo aquello que utiliza el recurso humano, para realizar actividades que logren un propósito (equipo, Hardware, Software, etc.)	Confianza en el uso del equipo disponible para la prestación del servicio.	
		Estructura física.	Es el espacio con que cuenta la empresa para la atención del cliente.	Comodidad que siente el cliente en las instalaciones de la empresa.	
		Organización.	Es la distribución física del mobiliario y equipo que mantienen los productos en la empresa.	Percepción de la distribución lógica del mobiliario y equipo.	
		Afabilidad	Es el conjunto de actitudes y aptitudes que caracterizan a un individuo y que las emplea en la prestación de servicios.	Rapidez Respeto Asertividad Oportunidad Amabilidad Actitud	
	Diseñar una metodología que permita el diagnóstico de la PYME, con base en los componentes del servicio y sus respectivos indicadores, para identificar las mejoras que incrementen la calidad del servicio.	Seguridad	Es la confianza que siente el cliente al hacer uso de los equipos disponibles en la empresa.	Estado del equipo Disponibilidad Estado del mobiliario Apariencia	
		Ergonomía.	Se relaciona con el entorno en que se lleva a cabo la prestación del servicio, abarcando aspectos físico-ambientales.	Comodidad Iluminación Horario	
		Distribución.	Se refiere a la ubicación física dentro de la empresa del mobiliario y equipo que mantienen los productos disponibles para la venta.	Rotulación Ubicación Etiquetado de precios	

Fuente: Gutiérrez y Fallas. 2011

## **Marco Teórico**

### **Introducción**

En primera instancia las Pymes en Costa Rica se definen según el Reglamento de la Ley N° 8262 como una “Unidad productiva de carácter permanente (al menos un año en el mercado) que dispone de recursos físicos estables y de recursos humanos; los maneja y opera, bajo la figura de persona física o persona jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios.” (p.1).

Como se aprecia son organizaciones que aunque se visualicen como pequeñas, mantienen una estructura administrativa y operativa básica, que contemplan recurso tecnológico, que según la Real Academia Española es el “conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico”. (Real Academia Española, 2001), no obstante a nivel empresarial la tecnología se concibe en varias aristas; Raymond McLeod en su libro *Sistemas de Información Gerencial* (2000) indica que el término tecnología bien puede acuñarse en el ámbito empresarial a tecnologías de información (TI), siendo los recursos de información, los medios como equipo de cómputo, programas y datos que se encuentran no sólo en la unidad de servicios de información, sino también en toda la compañía (McLeod, 2000, p.8).

Tal y como se mencionó en los párrafos anteriores, nuestro país tiene un reglamento en donde está definido claramente que se comprende como una PYME, sin embargo para definir a una PYME se necesita adicionalmente conocer la cantidad de empleados de la entidad, ventas anuales netas, valor de los activos fijo netos y de los activos totales netos. Para el sector de comercio y servicios se establecen 30 empleados como máximo para que se aplique la designación de PYME.

Para los efectos de dicha investigación se consideran todas aquellas pequeñas y medianas empresas, que estén conformadas por un máximo de 30 colaboradores y que oriente su gestión a la comercialización de productos al detalle para el consumo masivo de primera necesidad tales como los mini-supermercados y las pulperías tradicionales costarricenses.

Adicionalmente se destaca que la tecnología dentro de la PYME's se complementa con el equipo disponible para la prestación del servicio, que según la Real Academia Española son los "utensilios instrumentos y aparatos especiales para un fin determinado". (Real Academia Española, 2001).

Así mismo dentro de la operatividad de las PYME's se incorpora también el recurso humano, el cual es categorizado como "las personas que trabajan en una organización" (Gómez-Mejía, 2006, p.2), a pesar de ello, en el presente estudio se conceptualiza como al "personal que está directamente relacionado con la atención a los clientes o personal de línea." (Gómez-Mejía, 2006, p.3).

Se destaca que las organizaciones no solo se nutren de los recursos humanos y tecnológicos señalados anteriormente; sino que también converge la estructura física y la organización. Con respecto a la estructura física la cual representa un elemento fundamental para el desempeño de la PYME, se define como "las instalaciones que la compañía presta para brindar el servicio que ofrece a los clientes" (Robbins/Coulter, 2005, p.212), en estas instalaciones concurren otros elementos que posteriormente se detallaran. Con relación a la organización, esta se describe como "un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de

información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines” (Thompson, 2010). Esto se pone en las referencias finales también

Los elementos antes descritos, están conformados por otros aspectos no menos importantes para el ejercicio empresarial de la PYME; estos confluyen de forma directa en la prestación del servicio que Lira Mejía define como “conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.” (Lira Mejía, 2009, p.11) y la calidad, término que Lluís Cuatrecasas en su libro *Gestión Integral de la Calidad* (2005) define como un “conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario” (Cuatrecasas, 2005, p.19).

Específicamente, la capacidad del recurso humano en una PYME para prestar el servicio oportunamente, rapidez, respeto y amabilidad (Afabilidad); resultan ser características que se originan de un actitud empática y proactiva del recurso humano con conciencia de las necesidades a satisfacer para el cliente.

Cabe destacar que estas actitudes y aptitudes del recurso humano se fundamentan en la (prestación del servicio en el menor número de pasos (rapidez), así mismo el respeto y la amabilidad, son valores que se presentan en aquellos colaboradores, que conscientes de que la prestación de los servicios debe satisfacer al cliente, los muestra en el proceso de atención.

Adicional a los elementos humanos antes descritos, la prestación de servicios se complementa con elementos de seguridad, ergonomía (estructura física) y distribución (organización). Con respecto a la seguridad que se define como: “aquello que está exento de peligro, daño o riesgo”, según Definiciones.de (s.f.) este elemento está constituido por el estado del equipo y el mobiliario, su disponibilidad o funcionamiento y la apariencia de los mismos. Resulta importante destacar que la calidad es visualizada por los clientes, según Lluís Cuatrecasas en su libro *Gestión Integral de la Calidad* (2005), como un “conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario” (Cuatrecasas, 2005, p.19); es por ello, que el estado y la apariencia de los equipos así como la afabilidad que muestra el recurso humano, son elementos que el cliente observa y analiza a la hora recibir el servicio, y con base en ellos externara un nivel de calidad ajustado a sus requerimientos.

Finalmente la valoración que efectúe el cliente sobre la calidad del servicio recibido por una PYME, se complementa, además del recurso humano y la seguridad antes mencionada; la estructura física y la distribución del mobiliario y equipo que tenga el empresario dispuesto para la atención. (2005).

En consecuencia la estructura física , elemento considerado como “las instalaciones que la compañía presta para brindar el servicio que ofrece a los clientes” (Robbins/Coulter, 2005, p.212) según Robbins y Coulter en su libro *Administración* (2005), impactará al cliente en aspectos ergonómicos , los cuales se definen como “estudio de datos biológicos y tecnológicos aplicados a problemas de mutua adaptación entre el hombre y la máquina”, según la Real Academia Española, (2001) el cual es influenciado por la rotulación, la ubicación y el etiquetado de precios, aspectos

relacionados con la distribución, elemento que se define como “la ordenación física de los elementos del negocio; esta ordenación, ya practicada o en proyecto, incluye, tanto los espacios necesarios para el movimiento de materiales, almacenamiento, trabajadores indirectos y todas las otras actividades o servicios, así como el equipo de trabajo y el personal”; según Mitecnologico.com (s.f.).

## *Las Pymes en Costa Rica.*

Costa Rica ha tratado de tener una legislación donde se les permita a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas el acceso a créditos para su desarrollo, desde el año 1953, donde los fondos los pueden utilizar para capital de trabajo, inversión en planta, entre otros usos. Sin embargo, no ha existido un consenso a nivel nacional en donde se establezcan las características esenciales que debe tener una MIPYME para ser calificada en ese apartado.

El Reglamento de la Ley N° 8262, define la Pyme como Unidad Productiva de carácter permanente, como se mencionó en el apartado anterior; no obstante mediante reglamento, previa recomendación del Consejo Asesor Mixto de la Pequeña y Mediana Empresa, se definirán otras características cuantitativas de las PYMES, que contemplen los elementos propios y las particularidades de los distintos sectores económicos, tomando como variables, al menos, el número de trabajadores, los activos y las ventas. (Ministerio de Economía Industria y Comercio, 2003).

Adicionalmente, las PYME deben cumplir los siguientes requisitos para que la ley mencionada las beneficie:

Artículo 3. Para aprovechar los beneficios de la Ley las empresas, además de calificar en alguna de las categorías de micro, pequeña o mediana empresa, deben satisfacer al menos dos de los siguientes requisitos:

- a) El pago de cargas sociales, entendiéndose esto como el pago de las obligaciones que recauda la Caja Costarricense del Seguro Social.
- b) El cumplimiento de obligaciones tributarias.
- c) El cumplimiento de obligaciones laborales.

La empresa formal cuenta con recursos permanentes (humanos y físicos), genera ingresos superiores a los de subsistencia, tiene más de un año de operaciones y cumple con al menos dos de las siguientes obligaciones: cargas sociales, obligaciones laborales y obligaciones tributarias (Brenes, 2008, p. 15). Por lo tanto, una empresa informal es la que no cumple con al menos dos de las obligaciones expuestas.

El Reglamento general a la Ley N° 8262 de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas de Empresas (Ministerio de Economía Industria y Comercio, 2003), en su capítulo I define a la PYMES, de acuerdo con la fórmula según sector:

**Para el sector Industrial:**

$$P = \left[ \left( 0,6 \cdot \frac{pe}{100} \right) + \left( 0,3 \cdot \frac{van}{CRC\ 600,000,000.00} \right) + \left( 0,1 \cdot \frac{afe}{CRC\ 375,000,000.00} \right) \right] \cdot 100$$

**Para los sectores de comercio y servicios se utiliza:**

$$P = \left[ \left( 0,6 \cdot \frac{pe}{30} \right) + \left( 0,3 \cdot \frac{van}{CRC\ 1,200,000,000.00} \right) + \left( 0,1 \cdot \frac{ate}{CRC\ 375,000,000.00} \right) \right] \cdot 100$$

Donde:

**P:** Puntaje obtenido por la empresa.

**pe:** Personal promedio empleado por la empresa durante el último periodo fiscal.

**van:** Valor de las ventas anuales netas de la empresa en el último periodo fiscal.

**afe:** Valor de los activos fijos netos de la empresa en el último periodo fiscal.

**ate:** Valor de los activos totales netos de la empresa en el último periodo fiscal.

El valor de referencia de los parámetros utilizados está sujeto a la revisión y actualización anual por parte del Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC).

Las empresas se clasificarán con base en el puntaje P obtenido, con el siguiente criterio:

- Microempresa  $P \leq 10$
- Pequeña Empresa  $10 < P \leq 35$
- Mediana Empresa  $35 < P \leq 100$

Por otro lado, la Caja Costarricense de Seguro Social (C.C.S.S) (2011) clasifica las empresas en Micro, Pequeña, Mediana y Grande por la cantidad de empleados que ellas laboren. Es así como las microempresas son aquellas empresas con 1 a 5 trabajadores, las pequeñas de 6 a 30, en las medianas laboran de 31 a 100 empleados y las grandes tienen más de 100 colaboradores, según la CCSS (s.f.).

El Banco Popular y de Desarrollo Comunal (2011), a su vez, tiene su propia definición de MIPYMES: las medianas empresas poseen menos de 100 empleados y menos de un millón de dólares de ventas anuales, la pequeña empresa menos de 30 empleados y menos de medio millón de dólares de ventas anuales y la microempresa tiene menos de 10 empleados y menos de 150 mil dólares de ventas anuales. Según Popular Desarrollo (s.f.).

El Banco Nacional de Costa Rica (2011) define a la MIPYME de la siguiente manera: la microempresa se define aquella que no tienen más de cinco empleados y que sus ventas anuales que no superen los \$75 000 dólares, mientras que la pequeña empresa es la que posee no menos de cinco empleados y no más de 30 empleados y sus

ventas no son superiores a \$250 000 dólares y la mediana empresa no posee más de cien empleados. Según Banca de Desarrollo (s.f.).

El presente estudio, por tanto, tomará la definición de MIPYMES propuesta por la Caja Costarricense del Seguro Social (C.C.S.S.), debido a las distintas definiciones que se manejan de las MIPYMES y por no existir un organismo gubernamental encargado de definir y catalogar las compañías que conforman el parque empresarial. Asimismo, la C.C.S.S. es la institución que cuenta con una base de datos estadística histórica del comportamiento de esas empresas.

Actualmente, el parque empresarial en Costa Rica lo conforman 59.632 MIPYMES en todos los sectores. Las MIPYMES representan el 98.1% del total de empresas registradas por la Caja Costarricense de Seguro Social.

### Cuadro 1.

#### Distribución del Parque Empresarial Costarricense según tamaño de empresa

	Jun 09	%	Marz 10	%	Jun 10	%
<b>Micro</b>	40,577	70%	42,313	71%	43,400	71%
<b>Pequeña</b>	13,534	23%	13,572	23%	13,738	23%
<b>Mediana</b>	2,466	4%	2,512	4%	2,494	4%
<b>Grande</b>	1,110	2%	1,157	2%	1,150	2%
<b>Total</b>	<b>57,687</b>	<b>100%</b>	<b>59,554</b>	<b>100%</b>	<b>60,782</b>	<b>100%</b>

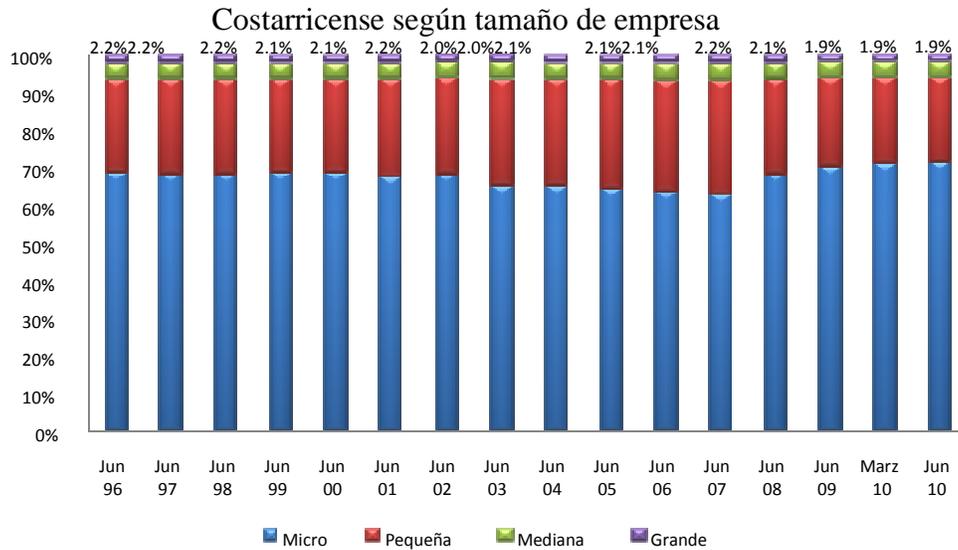
**Fuente:** Elaboración propia con base a información de la C.C.S.S., extraída de [http://www.ccss.sa.cr/html/transparencia/estadisticas/d\\_actuarial/Ept\\_TRIMESTRAL.html](http://www.ccss.sa.cr/html/transparencia/estadisticas/d_actuarial/Ept_TRIMESTRAL.html)

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, las pequeñas y medianas empresas en nuestro país siempre han representado el 98% del total del parque empresarial, evidenciando así ser una parte importante en la generación de producción (PIB) y en la generación de empleo (PEA).

Según los datos manejados por la Caja Costarricense de Seguro Social (2010), desde 1996, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas han tenido una participación superior al 97.8% del total de la población empresarial costarricense.

**Gráfico 1.**

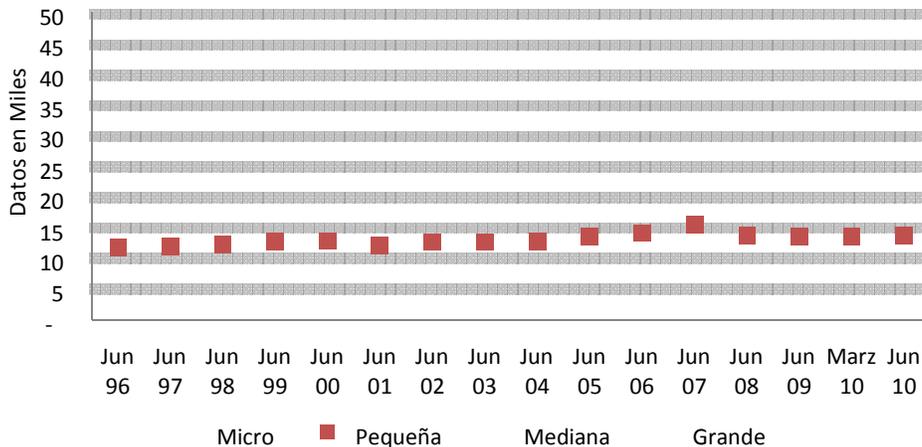
**Distribución % Histórica del Parque Empresarial**



**Fuente:** Elaboración propia con base a información de la C.C.S.S., extraída de [http://www.ccss.sa.cr/html/transparencia/estadisticas/d\\_actuarial/Ept\\_TRIMESTRAL.html](http://www.ccss.sa.cr/html/transparencia/estadisticas/d_actuarial/Ept_TRIMESTRAL.html)

**Gráfico 2.**

**Evolución del Parque Empresarial Costarricense  
 Por tamaño de Empresa**



**Fuente:** Elaboración propia con base a información de la C.C.S.S., extraída de [http://www.ccss.sa.cr/html/transparencia/estadisticas/d\\_actuarial/Ept\\_TRIMESTRAL.html](http://www.ccss.sa.cr/html/transparencia/estadisticas/d_actuarial/Ept_TRIMESTRAL.html)

Se puede notar como las empresas de mayor tamaño (medianas y grandes) han experimentado una constante a través de los años estudiados, sin embargo las empresas de menor tamaño (micro y pequeñas) han tenido cambios más abruptos en el tiempo.

El crecimiento promedio de las PYMES desde Junio 2006 a Junio 2010 fue de un 5% a pesar de la crisis financiera de 2009, mientras que las grandes empresas han crecido a una tasa del 3%.

### **Situación Actual de Pequeñas y Medianas Empresas (PYME)**

Tal y como quedo evidenciado en los apartados anteriores las fuentes de información de PYME's en nuestro país son diversas y estas proliferan a lo largo y ancho del país, cuyo común denominador es el mejoramiento de la calidad de vida de sus familias, en la mayoría de los casos, según el Primer Diagnóstico Nacional de MIPYMES elaborado por el Observatorio de MIPYMES liderado por profesionales de la Universidad Estatal a Distancia.

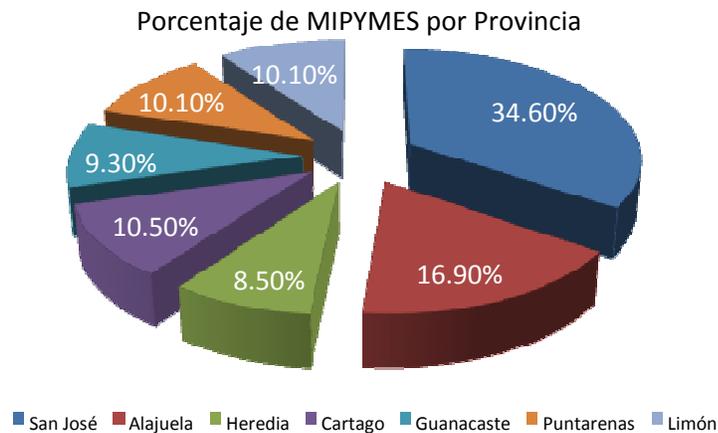
Según el mismo Diagnóstico (Brenes 2008: 18), las siguientes son las características más representativas del parque empresarial en Costa Rica:

- Más del 97% de las empresas formales en Costa Rica son MIPYMES.
- La mayoría de las empresas (68.9%) son micro.
- Generan cerca del 48% del empleo en el sector privado.
- Más de la mitad de las MIPYMES se dedican al sector servicios (51.32%), de allí la importancia de la metodología aquí propuesta.
- La provincia con mayor cantidad de MIPYMES es San José con un 34% y la que menos tiene es Heredia con un 8.5%, a pesar de que en la redacción de la página

19 del Primer Diagnóstico Nacional de MIPYMES se indica que es Limón con 10.1%.

El siguiente gráfico muestra la distribución de MIPYMES a nivel provincial.

**Gráfico 3.**



Fuente: Gráfico Propio con base Primer Diagnóstico Nacional de MIPYMES.

### **Análisis de Resultados Obtenidos con base en el Primer Diagnóstico Nacional de MiPYMES. Elaborado por el Observatorio de MiPYMES-UNED.**

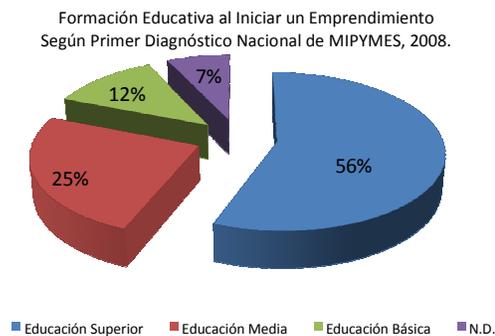
Los resultados obtenidos después de la investigación, brindan un panorama más real y claro acerca del papel preponderante que ejercen las MIPYMES en la economía costarricense. Dentro de los principales descubrimientos, se pueden mencionar los siguientes:

- Por lo general, el microempresario no ha pensado en formar una empresa en el corto plazo. La mayoría de ellos, han tenido trabajos antes de iniciar un emprendimiento. El emprendedor inicia su empresa cuando es un adulto joven (36 años promedio), ha tenido uno o varios trabajos antes donde ha recabado información y habilidades suficientes, para arriesgarse a formar su propia

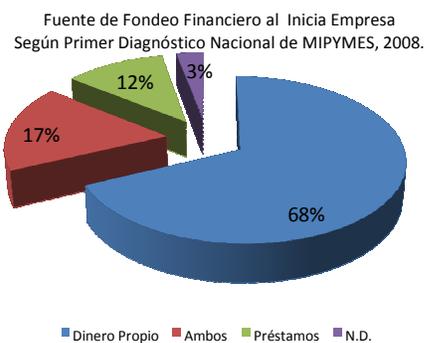
empresa. Algunos microempresarios, por diversas circunstancias de la vida, se han visto en la necesidad de formar una compañía para su subsistencia y la de su familia.

- La mayoría de los microempresarios (56%) tiene estudios superiores y el 68% inició su empresa con capital propio o bien con ayuda de amistades y/o familiares (Bonilla, 2008: 21).

**Gráfico 4.**



**Gráfico 5.**

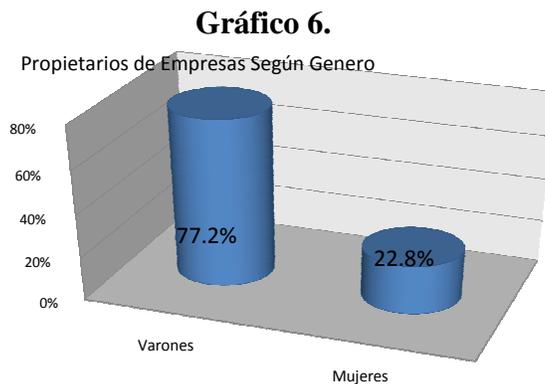


**Fuente:** Gráficos Propios con base Primer Diagnóstico Nacional de MIPYMES

El sector de las empresas formales e informales en general es cada día más competitivo; emprendedores y pequeños empresarios sin distinción, luchan por una porción de mercado, que les facilite su permanencia y les dé posibilidades de desarrollarse. La empresa en la actualidad debe ser considerada como una organización inteligente, es decir, debe tener la capacidad de retroalimentarse de su entorno, para que evolucione y se convierta en una organización abierta. “*Debe ser vista como un ser vivo*” (Brenes, 2003:43), que crece y se desarrolla con base en el análisis simbiótico organización-entorno, con el fin último de establecer a lo interno, las mejoras radicales o incrementales que requiere para su sostenibilidad y permanencia en el mercado. Esto por cuanto, la única ventaja competitiva sostenible de una empresa, es quizá la

capacidad que tenga de aprender lo más rápidamente posible de su entorno. (Senge, 1998).

- Los propietarios de las MIPYMES son en su mayoría varones (77%), según el Diagnóstico mencionado anteriormente; por lo general la empresa es familiar y la actividad sirve de sostén para el hogar. Eventualmente esta circunstancia podría generar un problema de productividad por cuanto no solamente existe una relación patronal, sino también familiar que interfiera en los procesos de la misma.



**Fuente:** Gráfico Propio con base Primer Diagnóstico Nacional de MIPYMES

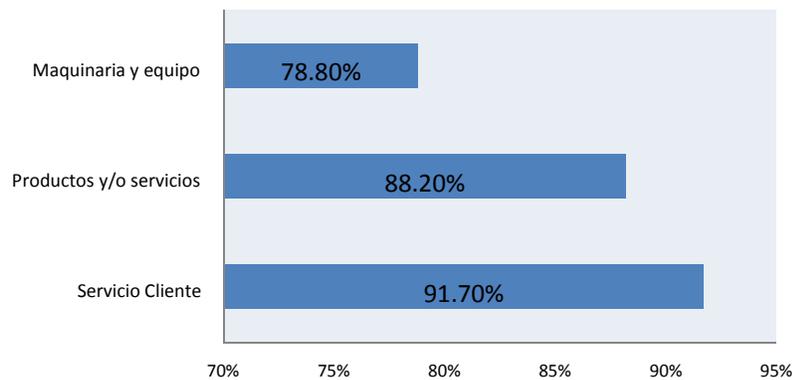
- La mayoría de las MIPYMES son jóvenes, en promedio tienen menos de 10 años de fundación. Se evidencia que la mortalidad de este tipo de empresas es muy alta. Por un lado, el parque empresarial siempre se mantiene con un flujo constante de MIPYMES, pero por otro lado es muy significativo el número de empresas que mueren.
- Otro hecho relevante destacado en el Primer Diagnóstico Nacional de MIPYMES (Bonilla 2008: 22) es que las empresas efectúan mejoras en su actividad empresarial. En el último año la calidad del servicio a clientes fue un ámbito sujeto de mejora por parte del 91.7% de las empresas; así mismo cambios en sus productos y/o servicios lo efectuaron el 88.2% de las empresas y

en cuanto a maquinaria y equipo un 78.8% se orientó a mejorar este ámbito de la entidad.

Los anteriores datos demuestran que las empresas permanentemente y de forma continua, desean mejorar su gestión empresarial; circunstancia que fortalece la propuesta metodológica del presente trabajo, ya que más del 91% de los pequeños empresarios realiza cambios en la calidad del servicio al cliente.

### Gráfico 7.

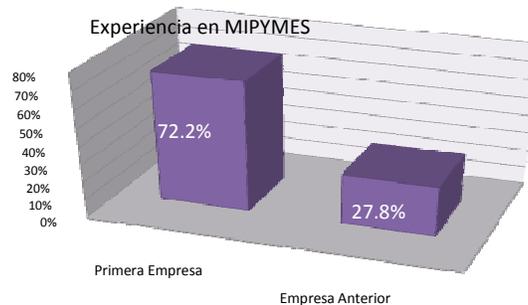
Cambios Realizados por el Empresario en el Último Año de Trabajo



**Fuente:** Gráfico Propio con base Primer Diagnóstico Nacional de MIPYMES

- La gran mayoría de los microempresarios no tienen experiencia alguna al iniciar un emprendimiento, 72.2% Primer Diagnóstico Nacional de MIPYMES, (Bonilla 2008: 23), otra razón más para crear una herramienta de diagnóstico y fácil aplicación por parte de los empresarios para el mejoramiento de su productividad.

### Gráfico 8.



**Fuente:** Gráfico Propio con base Primer Diagnóstico Nacional de MIPYMES

- El 80% de las microempresas tiene acceso a una computadora y el 61% tiene acceso a Internet; por lo que una herramienta confeccionada con los programas básicos de Microsoft Office puede ser fácilmente accesada por los propietarios. Estos programas en su defecto, son instrumentos que pueden ser utilizados con las herramientas gratis de la web como por ejemplo Open Office, Libre Office, etc.
- Según el Primer Diagnóstico Nacional de MIPYMES, el ciclo vital de las empresas es de menos de 10 años, dato muy revelador acerca de la mortalidad de este tipo de emprendimientos en Costa Rica.

## **Conclusiones**

Posteriormente a los resultados derivados de la exploración del Primer Diagnóstico Nacional de MiPYMES , elaborado por el Observatorio de MiPYMES, se puede concluir lo siguiente:

- La mayoría de los microempresarios no tiene experiencia previa antes de iniciar con un emprendimiento. Si bien es cierto, existe un porcentaje muy amplio con estudios universitarios, requieren de herramientas metodológicas de fácil aplicación e interpretación, que les ayuden a estar en constante revisión de sus procesos y en especial de aquellos relacionados con el servicio al cliente, los cuales siempre serán bienvenidos. Por lo tanto, el presente trabajo les ayudará a tener una mejor gestión de su empresa y, por consiguiente, prolongar su vida en el mercado costarricense.
- Existe un porcentaje muy amplio de emprendedores que utilizan sus finanzas, la de sus familiares y allegados para poder levantar una compañía; la cual servirá de sustento del núcleo familiar y los participantes en el proyecto; por lo tanto, es de vital importancia que el emprendimiento sea sostenible en el tiempo y que constantemente esté en una revisión de sus gestión para poder ir modificando en la marcha las desviaciones que existan; por lo que herramientas de diagnóstico le brindarán una brújula para su norte.
- Los propietarios de MIPYMES son en su mayoría varones, los cuales por lo general son cabezas de hogar, por ende, es de vital importancia que un emprendimiento tenga la más alta probabilidad de éxito posible, tanto para el beneficio familiar como para la sociedad.

- Muchas de las MIPYMES son jóvenes, tienen menos de 10 años de fundación. Esto refleja que existe un porcentaje elevado de mortalidad de microempresas, por lo que el instrumento a desarrollar con este trabajo de investigación, permitirá a los dueños una evaluación continua de sus procesos, a su vez, les darían señales del estado de la gestión en la empresa.
- Según el Primer Diagnóstico Nacional de MIPYMES (Bonilla 2008: 22), más del 90% de las MIPYMES hizo cambios en la calidad de sus servicios en el último año. Esto manifiesta la necesidad latente de esas empresas por manejar herramientas de auto diagnóstico, las cuales les permitan no solamente realizar cambios en la calidad de sus servicios, sino saber cuáles son los cambios necesarios y así poder maximizar su tiempo y dinero. Se enfocarían en mejorar los servicios debilitados y así poder ofrecerles a sus clientes lo que realmente están solicitando.
- El microempresario le da también mucha importancia a la capacitación, lo que evidencia que creen en un proceso de mejora continua y de instrucción en los nuevos quehaceres de su negocio, que le permitan lograr una mayor eficiencia y eficacia para la empresa. Esto demuestra que las herramientas como las propuestas en este trabajo le ayudarán a llevar a cabo sus metas de desarrollo y crecimiento propuestas, y así poder contar con un emprendimiento de largo plazo.
- Un porcentaje amplio de empresarios tiene acceso a una computadora y más de la mitad tiene acceso a internet, por lo que las herramientas planteadas en este proyecto pueden llegar a todo emprendedor que quiera utilizarla. De igual manera, si la empresa no tiene recursos suficientes para la compra de licencias de los paquetes Microsoft Office, sobre los cuales se realizaron las herramientas, se puede optar por instrumentos

disponibles en la internet de acceso gratuito como lo pueden el *Open Office*, *Libre Office*, *Lotus Symphony*, entre otros y el Sistema Operativo Linux, ya que los instrumentos son totalmente compatibles.

En consecuencia, luego del estudio realizado y las conclusiones anteriormente planteadas, se comprueba la necesidad de proponer el diseño de un sistema o metodología en el sector de las PYMES, que permita valorar y/o evaluar la gestión en la prestación de los servicios ofrecidos y que oriente las acciones por planear y ejecutar para satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar sus expectativas de calidad. La propuesta metodológica del presente trabajo final de graduación, la cual se explicará en el siguiente capítulo, tiene como propósito llenar un vacío en el sector y a la vez ofrecer una mejor y mayor oportunidad de sobrevivencia a los microempresarios mediante su aplicación.

### **Propuesta Metodológica para Identificar Mejoras en una PYME**

Actualmente evaluar la calidad del servicio prestado de forma constante, es de suma importancia para los empresarios como se apreció en el apartado anterior; ya que permite identificar las posibles áreas de mejora y establecer los indicadores de desempeño que se utilizarán por parte de los empresarios para su seguimiento. Se destaca que los gustos y preferencias de los clientes evolucionan y exigen un permanente mejoramiento y actualización de los servicios que reciben. Un cliente insatisfecho se trasladará sin ningún contratiempo a otra empresa que ofrezca un producto o servicio, que llene sus expectativas en el menor tiempo posible, al más bajo costo y con la mejor atención. Esta es una realidad que el empresario de hoy en día no debe descuidar.

Por lo tanto, una adecuada evaluación de la calidad del servicio fundamentada en la experiencia que el cliente ha tenido, ofrece la posibilidad de obtener información de primera mano que le permita al empresario identificar mejoras acordes con las necesidades de su consumidor.

### **Orientación de la Propuesta Metodológica**

La propuesta metodológica que los empresarios aplicaran a sus clientes y que más adelante se expondrá con suficiente detalle, se fundamentó en una consulta efectuada por medio de una entrevista a un grupo de empresarios pertenecientes a los sectores de San José y Acosta (Anexo N° 1).

Como puede observarse en el anexo N° 1 en dicha entrevista se les solicitó a los empresarios que escogieran entre varios aspectos propuestos relacionados con el negocio; aquellos que consideraban importantes y que una vez, obtenida la información por parte del cliente, les sirviera para mejorar la calidad del servicio que brindan.

En consecuencia, luego de la aplicación de las entrevistas, se determinó que aquellos aspectos identificados por los empresarios que tuviesen un porcentaje mayor o igual al 85%, serían los que pueden formar parte del cuestionario que se aplicaría a los clientes para evaluar la calidad del servicio prestado.

Para facilitar la conformación del cuestionario, las variables con una ponderación como la señalada anteriormente, se clasificaron en cuatro componentes: Afabilidad, Seguridad, Ergonomía y Distribución. La afabilidad se relaciona con las aptitudes y actitudes de los colaboradores; la seguridad se relaciona con el nivel de confianza que tienen los clientes al usar los equipos disponibles en la empresa; con

relación a la ergonomía confluyen aspectos relacionados con elementos físico-ambientales presentes a la hora de prestar el servicio en el negocio, y finalmente, sobre la distribución, se consideran aquellos aspectos relacionados con la disponibilidad del mobiliario, equipo y otros activos dispuestos en el establecimiento para este propósito.

En consecuencia, el cuestionario para capturar la información que permita mejorar la calidad del servicio en las empresas, se aplicará a los clientes externos de estas y estará constituido por un conjunto de interrogantes estrechamente relacionadas con la consulta hecha a los empresarios en la entrevista.

### **Criterio de aceptación y rechazo de resultados**

La identificación de mejoras, como se mencionó anteriormente, nace de evaluar la percepción del cliente sobre la calidad del servicio prestado (nivel de satisfacción); para ello, en el cuestionario y; a raíz de la necesidad de mantener altos niveles de eficiencia y eficacia en la empresa, se considerará como satisfacción positiva, cuando la suma de los porcentajes generados a las respuestas “Siempre y Casi Siempre” (como se expone en apartados posteriores), sea mayor o igual al 80%, cualquier otro valor por debajo de estas dos posibles respuestas, será considerado como negativo.

Los instrumentos explicados en el apartado siguiente se aplicarán a los clientes que hayan adquirido diferentes productos o servicios de la empresa en distintos momentos, para asegurarse que conozcan y tengan experiencia en la atención brindada por la empresa.

## **Encuesta de Opinión. Medición de la satisfacción del cliente**

### **Propósito de la encuesta**

La aplicación de la encuesta tiene el propósito de medir la satisfacción que tienen los clientes sobre la calidad del servicio brindado en la empresa e identificar las áreas susceptibles de mejora bajo los cuatro componentes anteriormente señalados.

### **Instrumentalización**

La metodología para capturar la información está conformada por dos matrices:

A1 Cuestionario y Codificación.

A2 Asignación de Resultados y señal de Alerta.

### **A1 Cuestionario y Codificación**

Este formulario denominado *Matriz de Cuestionario y Codificación* (anexo 2) inicia en su primera hoja, en la parte superior derecha, con el espacio "Número de Encuesta". El mismo debe ser llenado con una numeración consecutiva y acorde con la cantidad de formularios por utilizar. Seguidamente, se detalla información clara y precisa que el cliente escuchará por parte del encuestador, sobre los objetivos que persigue la empresa con la aplicación de dicho instrumento.

Posteriormente, el cuerpo de la matriz está conformado por tres columnas que contienen la siguiente información:

**Características por Evaluar en cada Componente:** Esta matriz contempla el conjunto de interrogantes por componente que se le aplicará al cliente, con el fin de obtener la información sobre la calidad del servicio recibido en la empresa.

**Respuesta del Cliente:** Esta columna está conformada por siete sub-columnas, las cuales representan la cantidad de opciones que el cliente tiene para responder: Siempre,

Casi Siempre, Algunas Veces, Ocasionalmente, Pocas Veces, Nunca y No sabe - No responde.

El criterio establecido para incluir esta columna, con siete posibles respuestas, se centra en la facilidad que presta al encuestado para nivelar su respuesta, ajustándose a la que mejor se adapte a su experiencia. Este criterio elimina la respuesta intermedia, que comúnmente es utilizada por el encuestado para responder, circunstancia que sesga los resultados de la misma; adicionalmente, se sustenta en una mayor facilidad para la tabulación de la información y la discriminación adecuada de las respuestas que se consideran como positivas bajo los niveles de exigencias requeridos, aspecto mencionado anteriormente.

**Código:** En esta columna se consigna la respuesta codificada del cliente: Los códigos han sido fijados previamente para cada una de las siete posibles respuestas de cada pregunta. Esta actividad debe realizarse después de haber aplicado todas las encuestas programadas, considerando los siguientes códigos preestablecidos para cada respuesta:

Código Numérico	
De R1 a R16	
Siempre	1
Casi siempre	2
Algunas veces	3
Ocasionalmente	4
Pocas Veces	5
Nunca	6
Ns / Nr	99

Código Numérico	
R17	
Mejora 1	A
Mejora 2	B
Mejora 3	C
Mejora n	Letra sucesiva

Como se aprecia en los cuadros anteriores, la codificación se estableció para las preguntas que van de la 1 a la 16. Se ha excluido la pregunta 17 por tratarse de una pregunta abierta que dice: “¿Si usted fuese dueño de (Nombre de la empresa) que mejoras efectuaría inmediatamente?”. Esta pregunta sugiere que se darán varios tipos

de respuesta diferentes que no es posible premeditar, lo cual amerita una codificación diferente para cada respuesta. En consecuencia, para codificar las respuestas a esta pregunta, se deberá asignar a cada respuesta o mejora planteada, un código (Letra) diferente, con el objeto de determinarlas claramente y facilitar su tabulación.

La codificación a esta pregunta se presenta ampliamente en el apartado posterior denominado “Procesamiento de la Información”.

## **Método de Aplicación**

### **Aspectos por considerar previos a la aplicación de la metodología**

La aplicación de un instrumento como el señalado anteriormente, debe ser planeado ampliamente para alcanzar el objetivo propuesto; de tal forma que la planeación abarca los elementos que se procederán a explicar en detalle.

### **Sobre la muestra**

Se debe definir como población de interés la formada por la totalidad de clientes de la empresa, que por lo menos han adquirido algún producto o servicio.

Lo recomendable desde un punto de vista estadístico, es efectuar los cálculos para determinar el tamaño de la muestra; no obstante, por ser una encuesta aplicada a clientes de empresas en ciernes, que se caracterizan por ser en ocasiones unipersonales o bien, su gerente posee un nivel de escolaridad modesto y quizás desprovisto de conocimientos básicos de estadística; lo recomendable es aplicar el instrumento a un número determinado de clientes (hasta 10 clientes), pues lo que se requiere es conocer las mejoras en la calidad del servicio que la empresa debe efectuar y no la aplicación académica de la estadística como ciencia. Este tipo de información debe ser facilitada al más bajo costo, con el mínimo de error y con la mayor oportunidad para el empresario.

## **Selección de la muestra (clientes)**

El proceso de selección muestral de forma estadística, al igual que se explicó anteriormente, debe ser un proceso fácil de comprensión y aplicación para el empresario guardando siempre la objetividad en la selección de los elementos de la muestra; es por ello que es posible aplicar dentro de los métodos de muestreo, el aleatorio simple; el cual consiste en un procedimiento probabilístico donde cada elemento tiene una probabilidad de ser seleccionado. (Kinneer/Taylor 2004: 416,841).

**No obstante, para los efectos del presente trabajo de investigación y bajo el fundamento de que este debe ser un instrumento de aplicación sencilla para el empresario; seguidamente se describe la forma en que el empresario aplicará la encuesta a la muestra seleccionada.**

El gerente o dueño de la empresa, el día de aplicación del instrumento seleccionará la muestra de una forma completamente al azar; es decir, una vez abierto su establecimiento le aplicará la encuesta a cada quince clientes que ingresen hasta completar las diez encuestas.

Este método además de no requerir conocimientos académicos sobre estadística, permite que la aplicación del instrumento sea en elementos muestrales distribuidos a lo largo del día, considerando así las opiniones de varios tipos de clientes.

Se destaca que si el número de encuestas no se pudiesen aplicar en un solo día por circunstancias de demanda, estas deben completarse el día siguiente hasta sumar las diez muestras mencionadas anteriormente.

De igual forma si la demanda del comercio es muy alta deberá distribuir la aplicación de la encuesta durante todo el día, ampliando la aplicación de la encuesta cada treinta clientes.

### **Aplicación del Instrumento y Recolección de la Información**

El instrumento de recolección de información que consta de 17 preguntas, se aplicará directamente al cliente cuando se presente al negocio. El horario de aplicación será durante la jornada laboral de un día determinado por el Gerente.

La duración de la aplicación del cuestionario está promediada en tres minutos, por lo que el tiempo dependerá de la habilidad del encuestador para aplicarla y de la disponibilidad del encuestado.

### **Procedimiento de Aplicación**

El procedimiento de aplicación del cuestionario es el que se describe seguidamente: El encuestador debe identificarse claramente, diciendo su nombre completo y el propósito de la encuesta, como se describe en el formulario Anexo 2 y que seguidamente se redacta:

*Buenos días, tardes o noches: Señor, Señora (Nombre del Cliente)*

*Nuestra empresa (Nombre de la empresa) desea mejorar la calidad del servicio que ofrece a sus clientes.*

*Para nosotros el cliente es el elemento más valioso que nuestra empresa tiene, es por ello que deseamos conocer la opinión que usted tiene sobre como lo han atendido en (Nombre de la empresa), le solicitamos*

*respetuosamente unos cuantos minutos de su tiempo, para que nos responda unas preguntas, ya que usted ha sido seleccionado entre nuestros clientes para conocer cómo podemos mejorar.*

*La información que usted brinde, será tratada en forma confidencial y no deberá dar información comprometedor, lo anterior se le indica, con el objeto de motivarlo a que nos responda sin temor y en una forma veraz.*

Una vez aceptada la aplicación de la encuesta por parte del cliente, el encuestador le explica la forma en que debe responder las preguntas de acuerdo con los niveles indicados, es decir, para cada pregunta podrá responder alguna de las siguientes alternativas: “Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Ocasionalmente, Pocas Veces, Nunca o No sabe/No responde.

Quedando claro el proceder; se le formulan las preguntas en forma clara y precisa, anotando en la casilla respectiva la respuesta externada por el cliente de la siguiente forma:

Ejemplo de aplicación: Cuando el cliente ha conocido el proceder, el encuestador le menciona:

*En la (Nombre de la empresa)\_\_\_\_\_:*

*1. Lo atienden con rapidez?*

Si el cliente responde "Casi Siempre", el encuestador marcará con una "X" el espacio de la casilla que representa esta respuesta, como se aprecia seguidamente

CARACTERÍSTICA A EVALUAR POR COMPONENTE	RESPUESTA DEL CLIENTE							Código
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	OCASIONALMENTE	POCAS VECES	NUNCA	No Sabe / No Resp.	
Afabilidad 1. Lo atienden con rapidez		X						

La aplicación del cuestionario sigue como se explicó anteriormente, hasta finalizar en la pregunta 16.

La pregunta 17, la cual es de respuesta múltiple (abierta) como se mencionó anteriormente, requiere que el encuestador anote literalmente la idea(s) central(es) externada(s) por el cliente; para ello, se ha definido un espacio en la encuesta que permita anotar la idea del cliente, como se aprecia seguidamente:

17	Si usted fuese dueño de (Nombre de la empresa) que mejoras efectuaría inmediatamente?	R17	

Una vez terminada la aplicación de la encuesta; el encuestador se debe despedir en todos los casos en una forma muy cordial, agradeciendo al cliente el tiempo y la información brindada, como sigue:

*El cuestionario ha terminado y le agradecemos la información  
brindada, la cual es muy valiosa para mejorar la calidad del  
servicio que brinda la empresa a sus clientes..... Muchas Gracias.*

Por cada encuesta aplicada satisfactoriamente, se le debe poner una seña visible (marcador fosforescente) en el número de encuesta; lo cual indicará que dicho elemento de la muestra ha sido encuestado. Posteriormente, debe ser guardado en un lugar seguro aparte de las encuestas que no se han llenado. Al Final del día debe entregar al gerente o dueño, las encuesta aplicada.

## Procesamiento de la Información

Una vez concluida la aplicación de los cuestionarios requeridos, se procede a codificar las respuestas obtenidas. Para ello, se utilizará la codificación señalada anteriormente. Por ejemplo, si el cliente, respondió “Casi Siempre” a la pregunta de “Lo atienden con rapidez”; la codificación se anota en la columna de la derecha del formulario (Anexo 2), colocando “R1” y un “2”, en las columnas respectivas, como se aprecia en el cuadro seguidamente:

CARACTERÍSTICA A EVALUAR POR COMPONENTE En la <u>(Nombre de la empresa)</u> _____:	RESPUESTA DEL CLIENTE							Código
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	OCASIONAL MENTE	POCAS VECES	NUNCA	No Sabe / No Resp.	
Afabilidad 1.º atienden con rapidez		x						R1   2

Si la respuesta del cliente hubiese sido “Ocasionalmente”, la codificación de la respuesta sería R1 4, según la tabla de codificación señalada anteriormente y la gráfica se mostraría como sigue:

CARACTERÍSTICA A EVALUAR POR COMPONENTE En la <u>(Nombre de la empresa)</u> _____:	RESPUESTA DEL CLIENTE							Código
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	OCASIONAL MENTE	POCAS VECES	NUNCA	No Sabe / No Resp.	
Afabilidad 1.º atienden con rapidez				x				R1   4

La codificación de las restantes preguntas se efectúa de la misma forma hasta la pregunta R16, ya que la pregunta R17 por ser de respuesta abierta, presenta diferencias que seguidamente se explican.

Para facilitar la explicación de la codificación de la pregunta 17, esta se hará mediante el siguiente ejemplo de tabulación, el cual se origina en la aplicación de 10 encuestas. Se han extraído las respuestas que hipotéticamente los clientes hubiesen dado a la pregunta 17, tal y como se presenta seguidamente:

### Codificación Pregunta R17

Número encuesta	Mejora recomendada por al cliente que efectuaría inmediatamente. (Ideas del cliente)	Código
Encuesta 1	Área de atención mas limpia	A
Encuesta 2	Mejoraría la iluminación	B
Encuesta 3	Mejorar los equipo	C
Encuesta 4	Trato mas cordial y humano	D
Encuesta 5	La limpieza.	A
Encuesta 6	Mejoraría el trato al cliente	D
Encuesta 7	Mejorar trato al cliente	D
Encuesta 8	Trato al cliente	D
Encuesta 9	Empaque de producto	E
Encuesta 10	Iluminación	B
Total		10

Se aprecia en el cuadro anterior, que a cada una de las ideas de mejora externadas por los clientes, se le asignó una letra diferente, siempre buscando la similitud entre sí. En el ejemplo, se destacan las que son similares con un mismo color con el objeto de facilitar su visualización.

Posteriormente, se efectúa la integración objetiva de las ideas, para identificar cual fue la mejora que mayoritariamente los clientes han propuesto, tal y como se muestra en el cuadro siguiente:

Mejora recomendada por al cliente que efectuaría inmediatamente.	Código	Cantidad de clientes
Área de atención mas limpia	A	2
Mejoraría la iluminación	B	2
Mejorar los equipos	C	1
Mejoraría el trato al cliente	D	<b>4</b>
Empaque de producto	E	1
Total		10

El resultado en el ejemplo anterior para la pregunta 17, muestra que si los clientes fueran los dueños de la empresa, mayoritariamente mejorarían “*El trato al cliente*”, ya que 4 de ellos, coincidieron con esta apreciación. Por otra parte, la información generada de esta pregunta resulta ser de especial interés, pues se conocen las mejoras que desde la óptica del cliente se recomienda efectuar, dándole una idea al empresario de donde puede iniciar su trabajo de mejora.

## **A 2 Asignación de Resultados y Señal de Alerta**

Este formulario denominado *Asignación de Resultados* (Anexo 3) se llena automáticamente una vez completada la matriz Anexo 2; facilitando de esta forma, la visualización de los resultados al empresario. El objetivo es determinar los porcentajes de las respuestas "Siempre y Casi Siempre"; sumarlos y así, identificar si la empresa alcanzó el porcentaje mínimo de aceptación (80%) previamente definido.

Esta matriz consta de dos partes; la primera, la integran los datos del encabezado y, la segunda (Cuerpo de la Matriz), está constituida por dos columnas y un apartado de “Resultados por Componente”.

Se consigna, por tanto, lo siguiente en el encabezado:

1. El nombre de la Empresa, contemplando un espacio para este fin.
2. Instrumento utilizado: En esta apartado aparece la palabra “Cuestionario”, ya que es el instrumento por utilizar en la captura de la información.
3. Criterio de aceptación: Se tomará como porcentaje válido aquel que supere o iguale en un 80%, la suma de las respuestas "Siempre " y " Casi Siempre"; lo anterior, partiendo de los niveles de exigencia que se comentaron anteriormente bajo el título de “Criterio de aceptación y Rechazo de Resultados”.

El “Cuerpo de la Matriz” señala el “Número del Cuestionario” en la primera columna. Esta numeración no debe variarse y señalar la cantidad de cuestionarios aplicados. Esta numeración sirve de referencia para identificar las respuestas dadas por el cliente según el número de cuestionario.

La siguiente columna “Respuestas” está conformada por 16 sub-columnas, en ellas se consignan los códigos de las respuestas por tipo de pregunta. Cada una de las sub-columnas se caracteriza por una R y un número, lo que hace referencia a que en ésta columna se consigna la codificación de la respuesta (R) de cada una de las 16 preguntas.

El apartado de “Resultados por Componente” destaca, en la primera fila, la cantidad de opiniones favorables (Siempre y Casi Siempre) y en la segunda fila el porcentaje relativo que representan esas opiniones. Esta sección se complementa con la fila denominada “ALERTA”; en ella se evidencian visualmente las áreas por componente de evaluación, que lograron o no el 80% establecido como criterio de aceptación.

Aquellas que lograron satisfacción para los clientes, es decir, mayor o igual a 80%, se apreciarán mediante el color verde y aquellas áreas en donde los clientes determinaron que hace falta aplicar mejoras, aparecerá el color rojo.

Adicionalmente, los resultados de la pregunta abierta (R17) mencionada anteriormente, deben considerarse como parte integrante de la evaluación práctica, y tanto los aspectos en color Rojo como los señalados en esta pregunta 17, deben ser considerados por el empresario, según su experiencia y pericia, para formar parte de un plan de trabajo orientado a resolver los problemas detectados en su negocio.

## **Aplicación de la Propuesta Metodológica**

### **Características de la empresa**

La propuesta metodológica se aplicó al negocio Mini Super Vista Azul, cuyo propietario es el señor Omar Ortega, el cual mostró un alto interés por conocer los diferentes ámbitos de mejora, con los cuales, podría invertir sus recursos intención que ha estado valorando en los últimos meses y mediante este trabajo final de graduación ve como oportunidad, la inversión de los recursos en forma asertiva.

La empresa está ubicada en La Trinidad de Moravia, de la Iglesia Católica 450 metros al noreste, en la entrada principal del Residencial Vista Azul. El tipo de cliente que mayoritariamente se aprecia es del Residencial Vista Azul y para la atención cuenta con dos colaboradores fijos y uno para suplencia. El horario de atención es de lunes a sábado de 6:00 AM a 8:00 PM y los domingos 6:30 AM a 6:00 PM, ambos horarios en jornada continua; la empresa tiene 4 años de fundación.

La edificación en su totalidad está construida de cemento y cuenta con 96 metros cuadrados, en su mayoría para la atención al público por un autoservicio. Tiene dispuestas 16 góndolas y estantería en la cual se ofertan los distintos productos, el cliente se desplaza para adquirirlos permitiéndole al cliente la selección de los productos a su preferencia; se cuenta con tres cámaras refrigeradoras, dos cámaras de congelación y una caja registradora.

El establecimiento se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo al detalle de primera necesidad; sin dejar de lado que también ofrece (en poca cantidad) algunos artículos de ferretería, fontanería, de librería y de pasamanería.

### Perfil de Aplicación

**Objetivo:** identificar mejoras en la calidad del servicio de la empresa Mini Super Vista Azul.

**Fecha de Aplicación:** 24 de Setiembre de 2011

**Tamaño de la Muestra:** Diez.

**Selección de la muestra:** al azar cada quince clientes.

### Procesamiento de la Información.

Se procedió a incluir cada uno de los formularios o encuestas en la hoja electrónica respectiva (Anexo 1), se coloca el número de encuesta y se asigna una “X” en aquellas casillas que señalaron los clientes del establecimiento comercial como respuesta. Importante destacar que no se debe marcar más de una “X” en cada una de las líneas de las preguntas, pues el código de la respuesta está formulado y ante dos o más marcas, el resultado se podría ver alterado.

<b>Matriz de Cuestionario y Codificación</b>										
EMPRESA:		Fecha aplicación:		Encuestador:		Numero Encuesta				
Minisuper Vista Azul		Sabado 24 set 2011		Oscar Gutiérrez		4				
<p>Buenos días, tardes o noches: Señor, Señora</p> <p>Nuestra empresa MINISUPER VISTA AZUL, desea mejorar la calidad del servicio que ofrece a sus clientes.</p> <p>Para nosotros el cliente es el elemento mas valioso que nuestra empresa tiene, es por ello que deseamos conocer la opinión que usted tiene sobre como lo han entendido en el MINISUPER, le solicitamos respetuosamente unos cuantos minutos de su tiempo, para que nos responda unas preguntas, ya que usted ha sido seleccionado entre nuestros clientes para conocer como podemos mejorar.</p> <p>La información que usted brinda, será tratada en forma confidencial y no deberá dar información comprometedora, lo anterior se le indica, con el objeto de motivarlo a que nos responda sin temor y en una forma veraz.</p>										
CARACTERÍSTICA A EVALUAR POR COMPONENTE		RESPUESTA DEL CLIENTE								Código
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	OCASIONAL MENTE	POCAS VECES	SIEMPRE	NUNCA	Res. Este No tiene	
<b>Atabilidad</b>										
1)Lo atienden con rapidez		X								R1 1
2)Responden sus consultas con educación		X								R2 1
3)Le brindan información veraz		X								R3 1
4)Cuando prometen hacer algo por usted en cierto tiempo, lo cumplen		X								R4 1
5)Le atienden con cortesía		X								R5 1
6)La actitud del personal le inspira confianza		X								R6 1
<b>Seguridad</b>										
7)El equipo frigorífico se encuentran en buenas condiciones		X								R7 1
8)La caja registradora esta en funcionamiento		X								R8 1
9)La estantería esta en buenas condiciones		X								R9 1
10)Equipos de apariencia moderna		X								R10 1
<b>Equinamia</b>										
11)Las instalaciones para atenderlo son cómodas		X								R11 1
12)Esta adecuadamente iluminado el local		X								R12 1
13)El horario de atención se ajusta a sus necesidades (Disponibilidad)				X						R13 3
<b>Organización</b>										
14)Esta organizado el local		X								R14 1
15)Los estantes y el equipo están ubicados adecuadamente		X								R15 1
16)Los productos están marcados. (Con precio)		X								R16 1
17) Si usted fuese dueño de (Nombre de la empresa) que mejoras efectuaría inmediatamente?										
<b>ABRIR MAS TEMPRANO (6AM O ANTES)</b>										
R17										
El cuestionario ha terminado y le agradecemos la información brindada, la cual es muy valiosa para mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa a sus clientes. Muchas Gracias.										

## Asignación de Resultados e identificación de mejoras

Una vez que los formularios están debidamente transcritos a la hoja electrónica, esta va a alimentar automáticamente una segunda tabla de datos, que de igual manera tiene fórmulas automáticas que no es recomendable manipular. Esta hoja electrónica nos indicará una señal de alerta donde si la nota obtenida, con la tabulación de los cuestionarios, es superior a 80 es verde y no existiría mejora a solventar, no obstante si la nota global es menor a 80, es una área del Mini súper susceptible de mejora y se indica de color rojo.

Con las alertas en rojo, el empresario, se dirige a la pregunta y sabrá cuál es el punto que debe mejorar en su organización. En el ejemplo de Mini Super Vista Azul el indicador que dio en rojo fue la respuesta a la pregunta No.13 “El horario de atención se ajusta a sus necesidades (Disponibilidad)”, es decir los clientes consideran que el comercio debe abrir un poco más temprano de las 6:00 AM y cerrar sus puertas después de las 8:00 PM.

<b>ASIGNACION DE RESULTADOS y SEÑALES DE ALERTA</b>																
NOMBRE DE LA EMPRESA:								MINISUPER VISTA AZUL								
INSTRUMENTO UTILIZADO:								Cuestionario								
CRITERIO DE ACEPTACION:								Resp:"Siempre"(1) y "Casi Siempre" (2) > igual al 80%.								
Número de cuestionario	Respuestas															
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1
5	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	99	1	3
6	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2
7	1	1	99	6	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VALORACION DE RESPUESTAS																
Total de respuestas con valor 1 y 2	10	10	9	9	10	10	10	9	10	10	10	10	7	9	10	8
Porcentaje relativo	100	100	90	90	100	100	100	90	100	100	100	100	70	90	100	80
ALERTA																
	Rec. Humano						Rec.Tec.				Facilidades			Procesos		

Fuente: Oscar Gutiérrez Schwanhauser y Maikel Fallas Abarca

De igual manera, no se deben descartar los comentarios de los clientes a la pregunta abierta (17) en donde tres de los encuestados indican que deben existir una mayor variedad de frutas y verduras y dos personas que consideran que se deben aceptar otros medios de pago, como las tarjetas de débito y crédito.

### Codificación Pregunta R17

Mejora recomendada por al cliente que efectuaría inmediatamente.	Código	Cantidad de clientes
NADA	A	2
SURTIR CON MAS VARIEDAD DE FRUTAS Y VERDURAS	B-H-J	3
ABRIR MAS TEMPRANO	D-G	2
ACEPTAR TARJETAS	E-F	2
FALTAN PRECIOS EN LOS ARTICULOS	I	1
Total		10

Con la aplicación de las encuestas se pudo identificar que los clientes del Mini Super Vista Azul consideran que debe existir un horario más flexible por parte de los propietarios, implementar sistemas de pago alternos y tener una mayor variedad y surtido en frutas y verduras.

## **Conclusiones Finales**

Una vez concluidas las etapas de investigación, de elaboración metodológica y su respectiva aplicación con fundamento en los objetivos previamente planteados, es posible concluir que se logró identificar los componentes del servicio que valoraran la calidad de una PYME del sector comercial, orientadas a la venta de productos para el consumo masivo al detalle, lo anterior con base al cuestionario aplicado a los empresarios. Este instrumento evidenció dieciséis aspectos que el comerciante le interesa evaluar a sus clientes.

Así mismo, se logró concretar el diseño del instrumento de evaluación fundamentado en los aspectos que los comerciantes definieron como prioritarios y establecer la metodología de aplicación por parte de los empresarios con ideas claras y transparentes que facilitan la obtención de resultados.

Las principales variables de estudio que integran la valoración a los comerciantes y el instrumento (encuesta) se fundamentan en cuatro componentes básicos, los cuales interactúan en toda PYME del sector comercial, orientadas a la venta de productos para el consumo masivo al detalle, a la hora de prestar los servicios los cuales son el recurso humano, tecnológico, estructura física y organización.

Adicionalmente se logró evidenciar la diversidad de parámetros diferentes que existen entre instituciones para delimitar las PYMES; así mismo la carencia de información de este tema fue evidente y considerando a la CCSS, como institución que recolecta y almacena mayor información, se determinó que la inestabilidad de la Micro y Pequeña Empresa es una característica que comparten así mismo la estabilidad es un concepto inherente de la Mediana y Grande Empresa.

Con respecto a la aplicación de la propuesta metodológica es correcto concluir que el instrumento reúne las características propuestas diseñadas de fácil aplicación,

fácil asimilación por parte del empresario y evidencia claramente las oportunidades de mejora que los clientes han manifestado, esto como el principal insumo para que el empresario inicie las acciones de mejora que le permitirán tener posibilidades de permanencia en el mercado; por lo tanto, la propuesta metodológica que fundamenta este trabajo final de investigación, coadyuva a promover un sistema de valoración PYME, que no solo facilita las oportunidades de mejora a un empresario; sino que, dependiendo de su aplicación y promoción entre las empresas; podrá generar una sistematización de la información que facilite la comprensión del fenómeno PYME y su volatilidad en el mercado.

## Referencias Bibliográficas

Asamblea Legislativa. *Ley No. 8147 de 24 de octubre del 2001. Creación del Fideicomiso para la Protección y el Fomento Agropecuarios para Pequeños y Medianos Productores*. San José, Costa Rica:

Asamblea Legislativa. *Ley No. 8262 de 2 de mayo del 2002. Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas*. San José, Costa Rica:

Banco Nacional de Costa Rica. Portal de Internet. San José. Recuperado de <http://www.bncr.fi.cr> . Visitado el 28 Diciembre de 2010.

Banco Popular y de Desarrollo Comunal. Portal de Internet. San José. Recuperado de <http://www.popularenlinea.fi.cr/bpop>. Visitado el 28 Diciembre de 2010.

Betancourt Tang, J.R. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma Edición electrónica gratuita*. Porlamar: Editorial Eumed  
Recuperado de [www.eumed.net/libros/2006c/220/](http://www.eumed.net/libros/2006c/220/)

Brenes, L.B. (2008). *Hacia el estado de las MIPYMES: Primer diagnóstico nacional de MIPYMES*. 1ª ed. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Caja Costarricense de Seguro Social. Portal de Internet. San José. Recuperado de <http://www.ccss.sa.cr> . Visitado el 28 Diciembre de 2010.

Carot Alonso, Vicente. (1998). *Control Estadístico de la Calidad*, 1ª Edición, Valencia, Editorial Servicio de Publicaciones.

Cuatrecasas, Lluís, (2005). *Gestión Integral de la Calidad*. 3era. Ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Recuperado de <http://books.google.co.cr/books?hl=es>

Gómez-Mejía, L.R. (2006). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 3ra. ed. España: Editorial Pearson Educación, S.A.

- Hammer, M. y Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Editorial Norma.
- Hernández –Sampieri, R., Fernández- Collado, C. y Baptista L., P. (2007). *Metodología de la Investigación*. 5ta. ed. México: Editorial Mc Graw-Hill / Interamericana Editores SA de CV.
- Kinnear, T.C. y Taylor, J.R. (2004). *Investigación de Mercados*. 5ta. ed. Bogotá: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Lira M., M.C. (2009). *¿Cómo puedo mejorar el servicio al cliente?*, Edición electrónica gratuita. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2009c/600/>
- Luceño, A. y Gonzalez, F. (2004). *Métodos Estadísticos Para Medir, Describir y Controlar la Variabilidad*. 1ª ed. Santander, Editorial Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cantabria.
- McLeod, R.Jr. (2000). *Sistemas de Información Gerencial*. 7ª. ed. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Ministerio de Economía Industria y Comercio (2003). “*Reglamento de la Ley No 8262 de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas*”. *La Gaceta Oficial*, N° 98, 23 de mayo del 2006. San José: Imprenta Nacional.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. 22ª ed. Madrid: ESPASA-CALPE. Recuperado de [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=recurso](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=recurso)
- Robbins, S.P. y Coulter M. (2005). *Administración*. 8ª. ed. México: Editorial Pearson Educación, S.A.
- Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico Diseño y Aplicaciones*. 1ª. ed. Santiago: Editorial Universitaria S.A. Recuperado de <http://books.google.co.cr/books?hl=es>

Anexo I:

Encuesta a aplicar a comerciantes del sector comercial orientadas a la venta de productos para el consumo

Estimado comerciante: Somos estudiantes de Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Estatal a Distancia (UNED), nos encontramos elaborando una encuesta y requerimos hacerle unas breves preguntas, para conocer aspectos de importancia en su negocio; por lo que le solicitamos unos minutos de su tiempo.

Cuales de los siguientes aspectos considera usted importante conocer para mejorar la calidad del servicio que usted ofrece?

Aspectos a evaluar	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16
	Rapidez	Respeto	Asertividad	Oportunidad	Amabilidad	Actitud	Apariencia Personal	Estado del equipo	Disponibilidad equipo	Estado del mobiliario	Apariencia del equipo	Limpieza	Comodidad	Iluminación	Horario	Franquicia
N. Propietario																
1 Marco Ortega R.	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0
2 Gustavo Cordero J.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3 Bacher Alavar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4 Franquicia sur	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1
5 Luisa Lobo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6 Adrian Umaña	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7 Mireya Herrera	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
8 Ana Jiménez	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9 Francisco Vindas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
10 Nalio Porras	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11 Javier Porras	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
12 Carlos Azofeifa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13 Mario Azofeifa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
14 Álvaro Fallas	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15 Olman Montes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16 Guilo Uteña	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Total</b>	15	16	15	16	16	16	13	16	16	16	15	13	15	16	15	8
<b>Porcentaje</b>	93.75	100	93.75	100	100	100	81.25	100	100	100	93.75	81.25	93.75	100	93.75	8

Se acepta como variable a evaluar si el aspecto alcanza un 85 % por ciento o mas de coincidencia entre los comerciantes.

**Anexo 2**

**Matriz de Cuestionario y Codificación**

EMPRESA:	Fecha aplicación:	Encuestador:	Número Encuesta					
-----	-----	-----	1					
<p>Buenos días, tardes o noches: Señor, Señora (Nombre del Cliente)</p> <p>Nuestra empresa (Nombre de la empresa) desea mejorar la calidad del servicio que ofrece a sus clientes.</p> <p>Para nosotros el cliente es el elemento mas valioso que nuestra empresa tiene, es por ello que deseamos conocer la opinión que usted tiene sobre como lo han atendido en (Nombre de la empresa), le solicitamos respetuosamente unos cuantos minutos de su tiempo, para que nos responda unas preguntas, ya que usted ha sido seleccionado entre nuestros clientes para conocer como podemos mejorar.</p> <p>La información que usted brinde, será tratada en forma confidencial y no deberá dar información comprometedoras, lo anterior se le indica, con el objeto de motivarlo a que nos responda sin temor y en una forma veraz.</p>								
CARACTERÍSTICA A EVALUAR POR COMPONENTE	RESPUESTA DEL CLIENTE							Código
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	OCASIONAL MENTE	POCAS VECES	NUNCA	No Sabe / No Resp.	
En la <u>(Nombre de la empresa)</u> _____:								
<b>Afabilidad</b>								
1. Lo atienden con rapidez								R1
2. Responden sus consultas con educación								R2
3. Le brindan información veraz								R3
4. Cuando prometen hacer algo por usted en cierto tiempo, lo cumplen.								R4
5. Le atienden con cortesía.								R5
6. La actitud del personal, le inspira confianza								R6
<b>Seguridad</b>								
7. El equipo frigoríficos se encuentran en buenas condiciones								R7
8. La caja registradora esta en funcionamiento								R8
9. La estantería esta en buenas condiciones								R9
10. Equipos de apariencia moderna.								R10
<b>Ergonomía</b>								
11. Las instalaciones para atenderlo son cómodas.								R11
12. Esta adecuadamente iluminado el local								R12
13. El horario de atención se ajusta a sus necesidades (Disponibilidad)								R13
<b>Organización</b>								
14. Esta rotulado el local								R14
15. Los estantes y el equipo están ubicados adecuadamente								R15
16. Los productos están marcados. (Con precio)								R16
17. Si usted fuese dueño de (Nombre de la empresa) que mejoras efectuaría inmediatamente?								R17
El cuestionario ha terminado y le agradecemos la información brindada, la cual es muy valiosa para mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa a sus clientes. Muchas Gracias.								
Fuente: Oscar Gutiérrez Schwanhauser y Maikel Fallas Abarca								

**Anexo 3:**

<b>ASIGNACION DE RESULTADOS y SEÑALES DE ALERTA</b>	
NOMBRE DE LA EMPRESA:	-----
INSTRUMENTO UTILIZADO:	Cuestionario
CRITERIO DE ACEPTACION:	Resp: "Siempre"(1) y "Casi Siempre" (2) > igual al 80%.

Número de cuestionario	Respuestas															
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VALORACION DE RESPUESTAS																
Total de respuestas con valor 1 y 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Porcentaje relativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>ALERTA</b>																
	Rec. Humano				Rec.Tec.				Facilidades				Procesos			

Fuente: Oscar Gutiérrez Schwanhauser y Maikel Fallas Abarca