



GOBIERNO DE
MÉXICO



CONAHCYT
CONSEJO NACIONAL DE HUMANIDADES
CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS

INFOTEC

**BIBLIOTECA INFOTEC
VISTO BUENO DE TRABAJO TERMINAL**

Maestría en Dirección Estratégica de las Tecnologías de Información y Comunicación
(MDETIC)

Ciudad de México, a 5 de enero de 2024

**UNIDAD DE POSGRADOS
PRESENTE**

Por medio de la presente se hace constar que el trabajo de titulación:

“Revisión y planteamiento de estrategias para mejorar el servicio al cliente en las PyME’S”

Desarrollado por el alumno: **César Isaac Del Valle Escalante**, bajo la modalidad del **Diplomado en Derecho, TIC e Innovación del INFOTEC** cumple con el formato de Biblioteca, así mismo, se ha verificado la correcta citación para la prevención del plagio; por lo cual, se expide la presente autorización para entrega en digital del proyecto terminal al que se ha hecho mención. Se hace constar que el alumno no adeuda materiales de la biblioteca de INFOTEC.

No omito mencionar, que se deberá anexar la presente autorización al inicio de la versión digital del trabajo referido, con el fin de amparar la misma.

Sin más por el momento, aprovecho la ocasión para enviar un cordial saludo.

Mtro. Carlos Josué Lavandeira Portillo
Director Adjunto de Innovación y Conocimiento

Jah
CJLP/jah

C.c.p. Felipe Alfonso Delgado Castillo.- Gerente de Capital Humano.- Para su conocimiento.
César Isaac Del Valle Escalante.- Alumno de la Maestría en Dirección Estratégica de las Tecnologías de Información y Comunicación (MDETIC).- Para su conocimiento.

Avenida San Fernando No. 37, Col. Toriello Guerra, CP. 14050, CDMX, México.
Tel: 55 5624 2800 www.infotec.mx





INFOTEC CENTRO DE INVESTIGACIÓN E
INNOVACIÓN EN TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

DIRECCIÓN ADJUNTA DE INNOVACIÓN Y
CONOCIMIENTO
GERENCIA DE CAPITAL HUMANO
POSGRADOS

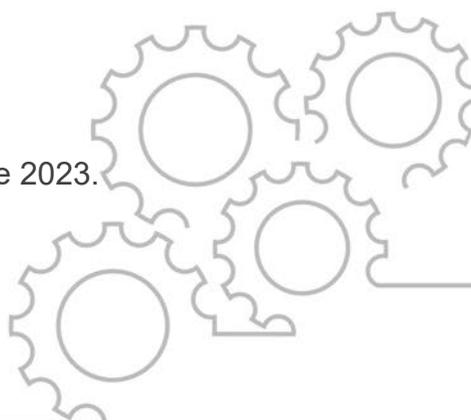
“PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS PyME’S”

Bajo la modalidad de Diplomado
Que para obtener el grado de MAESTRO EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y
COMUNICACIÓN

Presenta:

César Isaac Del Valle Escalante

Ciudad de México, noviembre 2023.



PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS PyME'S

Approach of strategies to improve customer service in SMEs

César Isaac Del Valle Escalante¹

RESUMEN

DURANTE LOS ÚLTIMOS AÑOS Y A PARTIR DEL IMPULSO DEL CONCEPTO SOBRE LA EXPERIENCIA Y EL SERVICIO AL CLIENTE DENTRO DE LOS ENTORNOS PÚBLICO Y PRIVADO, LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYME'S) PRINCIPALMENTE, PERO TAMBIÉN LAS INSTITUCIONES HAN IMPLEMENTADO EL CONCEPTO DE SERVICIO AL CLIENTE COMO COMPLEMENTO PARA EL DESARROLLO DE SUS PROCESOS EN LA BÚSQUEDA DE AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD Y MEJORAR LA EFICIENCIA. SIN EMBARGO, SE SABE QUE, EN EL SECTOR DE LAS PYME'S EN MÉXICO, LA ADOPCIÓN DE ESTE CONCEPTO, LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE NEGOCIO, LA INNOVACIÓN Y EL USO DE TÉCNICAS PARA DESARROLLAR Y MEJORAR LAS CAPACIDADES DE LIDERAZGO DE LOS

ABSTRACT

During the last years and starting from the promotion of the concept on the experience and the customer service within the public and private environments, small and medium-sized enterprises (SME) mainly, but also institutions have implemented the concept of customer service as a complement for the development of its processes in the sear of increasing competitiveness and improving efficiency. However, it is known that, in the SME sector of Mexico, the adoption of this concept, the implementation of business processes and procedures, innovation and the use of techniques to develop and improve the leadership skills of managers or ownership directors within this type of business have faced difficulties adopting knowledge and implementing best practices. Among the known causes we identify: lack of knowledge to carry out investments and reinvestments in the most appropriate way, lack of training and development of personnel, deficiencies in administrative and operational processes related to production or services produced and sold, as well as lack of organizational processes like human resources, sales,

¹ Egresado de la Maestría en Dirección Estratégica de las Tecnologías de la Información y Comunicación (Infotec). Correo electrónico: delvallesca@gmail.com.

GERENTES O DIRECTORES PROPIETARIOS DENTRO DE ESTE TIPO DE NEGOCIOS HAN ENFRENTADO DIFICULTADES PARA LA ADOPCIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS. ENTRE LAS CAUSAS CONOCIDAS IDENTIFICAMOS: DESCONOCIMIENTO PARA REALIZAR DE LA MANERA MÁS ADECUADA INVERSIONES Y REINVERSIONES, FALTA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL, DEFICIENCIAS EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS RELACIONADOS A LA PRODUCCIÓN O SERVICIOS QUE PRODUCEN Y COMERCIALIZAN, ASÍ COMO CARENCIA DE PROCESOS ORGANIZATIVOS COMO RECURSOS HUMANOS, VENTAS, SERVICIO A CLIENTES, MERCADOTECNIA, INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y DE ORGANIZACIÓN EN GENERAL DENTRO DEL NEGOCIO.

PALABRAS CLAVE: SERVICIO AL CLIENTE, EXPERIENCIA AL CLIENTE, CALIDAD, PYME'S, LIDERAZGO.

customer service, marketing, technological innovation and organization in general within the business.

KEYWORDS: *Customer service, customer experience, quality, SME, leadership.*

Introducción

El presente trabajo tiene como propósito señalar los factores más importantes que impactan la entrega de servicios y experiencia al cliente en el entorno de las PyME'S. Además de la identificación de estos elementos, se pretende generar una guía que plantee las ventajas de la adopción de mejores prácticas en la búsqueda de la mejora en la entrega de los mismos y tomando como base los supuestos que se han identificado como circunstancias que históricamente han afectado el desarrollo de este tipo de empresas. Entre estas se reconocen la adecuada implementación de procesos, la adopción del uso de tecnologías y procedimientos de negocio, la innovación y el uso de técnicas para desarrollar y mejorar las capacidades de liderazgo de los gerentes o directores. Estas limitaciones en su conjunto han y siguen afectando la experiencia de los clientes ya que estas restricciones, en la mayoría de los casos, denotan la poca capacidad de organización y desarrollo y en consecuencia la entrega de servicios con calidad.

Para Beristain (2009), estos desafíos en este tipo de organización se manifiestan de manera más visible en comparación con las grandes empresas y, a pesar de que se presume a las PyME'S como organizaciones rápidas en la toma de decisiones y especialmente en la generación de nuevos servicios o productos (2009) esta capacidad se manifiesta de manera contraria en la mayoría de los casos, mostrando a las PyME'S como organizaciones con parálisis y con falta de reacción ante los cambios que se presentan en los mercados, refiere este mismo autor.

Adicionalmente, Demuner-Flores, Saavedra-García, Cortes señalan que ante la crisis sanitaria generada en los recientes años por la COVID-19 en donde un número importante de PyME'S no pudo sobrevivir debido al impacto por la pérdida de empleos, ingresos y la confianza de los consumidores el reto que enfrentan este tipo de empresas se acrecentó a partir de esta condición (2022).

Por tanto, la relación tecnología y entrega de servicios, sobre todo en la actualidad, se considera como una conexión que genera alto valor en donde además se busca evitar repercusiones negativas en el negocio. Entre otros, los aspectos que principalmente afectan la falta de tecnología en las PyME'S son los siguientes:

1. Ineficiencias operativas. En donde La falta de sistemas, aplicaciones y herramientas tecnológicas puede llevar a procesos manuales que son lentos y propensos a errores y que resultan en un uso ineficaz del tiempo y los recursos.
2. Competitividad limitada. Ya que, al no adoptar el uso de tecnologías, estos negocios pueden enfrentar dificultades para competir en un mercado cada vez más digitalizado. Las empresas que utilizan tecnología suelen ser más ágiles y capaces de adaptarse a cambios en el entorno comercial.
3. Gestión de información ineficiente. La falta de tecnología puede dificultar la gestión eficiente de la información. Esto incluye el seguimiento de inventarios, la gestión de clientes y proveedores, y la toma de decisiones basada en información actualizada y precisa.
4. Limitaciones en la experiencia del cliente. Debido a que las expectativas de los consumidores están evolucionando, los negocios que no adoptan canales digitales pueden perder oportunidades de llegar y fidelizar a su mercado.
5. Dificultades en la toma de decisiones. Ante la falta de herramientas de análisis de datos se puede dificultar la toma de decisiones informadas. Por lo tanto, los negocios que no pueden acceder a información clave de su operación pueden tener dificultades para identificar oportunidades de mejora y para anticipar cambios en el mercado.
6. Mayor costo a largo plazo. Aunque la inversión inicial en tecnología puede ser representativa, la falta de inversión puede resultar en mayores costos a largo plazo pues las ineficiencias operativas y la incapacidad para aprovechar oportunidades pueden afectar la rentabilidad del negocio.
7. Riesgo de seguridad de la información. Debido a la falta de medidas de seguridad tecnológicas, las PyME'S suelen exponerse a riesgos de seguridad de la información pues a menudo son objetivos de ataques debido a la percepción de que pueden tener menos medidas de seguridad en comparación con empresas más grandes.

8. Dificultades para innovar. Se sabe que la tecnología es un facilitador clave de la innovación. Por lo tanto, las PyME'S que no adoptan nuevas tecnologías pueden tener dificultades para innovar en productos y servicios, lo que puede afectar su capacidad para adaptarse a los cambios que el mercado demanda.
9. Dificultades de penetración en el mercado. Debido a que en la actualidad la adopción de tecnología es esencial para acceder a los consumidores, la falta de presencia en línea, plataformas de comercio electrónico y habilidades digitales puede limitar las oportunidades de crecimiento.
10. Menos atractivas para atraer empleados. La falta de tecnología en el lugar de trabajo puede hacer que las PyME'S sean menos atractivas para talentos jóvenes que buscan entornos de trabajo en donde la tecnología haya sido adoptada, o bien, en donde tengan oportunidad de desarrollarla.

Por lo anterior, para superar estas limitaciones, es esencial que las PyME'S consideren la implementación gradual de tecnologías que se alineen con sus objetivos comerciales y les permitan mejorar la eficiencia y la competitividad.

Por estas razones es de máxima importancia estudiar, analizar, plantear propuestas de mejora, ejecutarlas y validar los resultados con el objetivo de buscar la subsistencia de este tipo de organizaciones a través del uso de la tecnología para la entrega de servicios con calidad y por supuesto, en la búsqueda final de la maximización de su rentabilidad.

Marco teórico del servicio al cliente y sus componentes clave

Como antecedente relacionado a la importancia de la entrega de servicios al cliente hay estudios que clarifican de una manera relevante este valor. Para García (2016), en su trabajo "Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente" señala como la cultura de servicio en todas las organizaciones, incluidas las PyME'S, puede favorecer la optimización y valía del servicio.

A partir de la premisa anterior, es entonces como otros trabajos consideran inclusive el concepto de Creación de Valor, por ejemplo, Cavazos-Arroyo, Puente-Díaz (2022), señalan que, si bien las empresas satisfacen las necesidades humanas y crean valor social, estas necesitan enfocarse en la creación de valor, la satisfacción y la lealtad del cliente (Islam et al., 2021).

Pero más allá del concepto de servicio al cliente es prudente y necesario considerar como parte de la problemática otras concepciones relacionadas a este mismo tema, esto es, la calidad en el servicio la cual se refiere al resultado de una gestión eficiente del servicio, la continuidad y permanencia de la adecuada entrega del servicio a la que están comprometidas las empresas genera en consecuencia la satisfacción de los mismos. Y como se ha mencionado con anterioridad, cómo el uso de la tecnología se puede convertir en un habilitador para la consecución de los objetivos de la empresa.

De esta manera, la entrega de servicios con calidad se vuelve una práctica y un proceso de excelencia la cual es fundamental para el éxito de cualquier compañía pues se sabe que los clientes satisfechos son más proclives a regresar y continuar adquiriendo los servicios y en su caso, recomendarlo a otros. Morles (2021) señala en su estudio “Procesos organizacionales vinculados a la gestión de calidad del servicio” que en la actualidad se requieren soluciones para cumplir con las exigencias planteadas por los clientes.

En consecuencia, cubrir las expectativas del consumidor representa una alternativa de diferenciación, a distinguirse positivamente de las demás y conseguir clientes más satisfechos con el fin de conservar su fidelidad derivando ventajas competitivas sostenibles. Este mismo autor (2021), señala la importancia de continuar con los esfuerzos para implementar procesos de mejora continua del servicio y de instrumentar sistemas de aseguramiento de la calidad, los cuales garanticen que el servicio cumpla con las necesidades de los clientes, y es aquí en donde el uso de las TIC se puede convertir en un elemento clave en la operación y desarrollo de los negocios.

Como ya se ha mencionado, este estudio está enfocado en revisar los casos más significativos del servicio al cliente y cómo la tecnología influye en la operación, particularmente en las PyME'S de México, recordando las características de este tipo de organizaciones las cuales pueden o no estar jurídicamente constituidas como empresa, cuentan con un número reducido de empleados y un volumen de facturación moderado (Rodrigues, 2023).

De acuerdo a Ávila (2014) en su estudio "Las PyME'S en México: Desarrollo y Competitividad" las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME'S), de acuerdo a la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) son aquellas que tienen hasta 250 empleados para su funcionamiento y estas representan el 99% de las empresas y el 72.3% de los empleos que estas generan. Adicionalmente señala que de acuerdo a información de las autoridades mexicanas las PyME'S representan un 52% del producto interno bruto (PIB) y un 78% del empleo total. Por lo que estas representan casi las tres cuartas partes del empleo en México.

Desde la perspectiva de la ONU (Organización de las Naciones Unidas) las PyME'S son relevantes en todo el mundo porque significan el primer paso de un emprendedor. De hecho, se indica que en todo el mundo el 90 % de las empresas son PyME'S, alojando a más del 60 % de la fuerza laboral y son las responsables de generar el 50% del PIB mundial. No obstante, estas enfrentan retos para poder sobrevivir, ya que están más expuestas a factores que las pueden hacer desaparecer. De hecho, en países como México el ciclo de vida es de alrededor de 7.8 años (Rodrigues, 2023).

Dada la importancia que este tipo de organizaciones tienen en las economías locales, regionales y mundial, es necesario reconocer que muchas de ellas carecen de una adecuada administración y organización y, esto sin duda, es resultado de la falta de habilidades, capacidades, preparación de los líderes y en la mayoría de los casos la adopción de las TIC en este tipo de empresas. Por lo tanto, hay que reconocer la necesidad de desarrollar el liderazgo necesario, principalmente de los gerentes o directores, que en la mayoría de los casos son los fundadores de este tipo de negocios.

Sobre el liderazgo sabemos que este desempeña un papel fundamental en la mejora del servicio al cliente, y sobre esto se han escrito un número significativo de trabajos que analizan los diferentes tipos que se conocen. Se debe reconocer que estos estudios siempre consideran al líder y al colaborador como figuras centrales y las interacciones entre ellos (Bass, 1998).

Para este estudio se ha identificado información relevante, entre ellas la titulada “Los estilos de liderazgo en las organizaciones de servicios: el caso de una escuela de negocios”. Para Valentín y Rivas (2016) se describen los tipos de liderazgo que han sido sujetos de un mayor estudio y que son coincidentes con investigaciones de otros autores.

En este sentido, la identificación del liderazgo transformacional es el tipo de liderazgo que se observa como el más efectivo en la actualidad pues este se basa en la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus seguidores. Según esta teoría, los líderes transformacionales se centran en desarrollar relaciones de confianza, empatía y apoyo emocional, lo que a su vez impulsa el compromiso, la satisfacción laboral y el rendimiento. Los siguientes son los principios fundamentales de la teoría: inspiración y visión, carisma y empatía, comunicación efectiva, desarrollo personal, reconocimiento y recompensa, modelado de comportamiento.

Estos conceptos en su conjunto formulan teorías para reconocer la importancia del servicio al cliente y la calidad del servicio apoyados por el uso de la tecnología. Por lo tanto, para mejorar el servicio al cliente y con calidad se formulan técnicas para ser aplicadas tomando en cuenta las siguientes consideraciones teóricas: Establecer una visión clara, comunicar efectivamente, fomentar una cultura de servicio, conocer el producto o servicio, empoderar a los colaboradores, personalizar a los clientes, resolver problemas, retroalimentar y mejorar continuamente, medir y seguir los indicadores de calidad. Todo esto soportado con la adopción de herramientas para la gestión y operación de los procesos de negocio.

Estos elementos pueden servir como una estrategia de mejora del servicio con calidad. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que cada organización es única y

requeriría enfoques adicionales según sus necesidades en diferentes períodos de tiempo.

Metodología

Como ya se ha mencionado, el presente trabajo tiene como propósito señalar los factores más notables que impactan la entrega de servicios y experiencia al cliente en el entorno de las PyME'S. Además de la identificación de estos elementos, se pretende generar una guía que plantee las ventajas de la adopción de mejores prácticas y el uso de las TIC en la búsqueda de la mejora en la entrega de los mismos y tomando como base los supuestos que se han identificado como circunstancias que históricamente han afectado el desarrollo de este tipo de empresas.

Entre estas se reconocen la adecuada adopción del uso de tecnologías, la implementación de procesos y procedimientos de negocio, la innovación y el uso de técnicas para desarrollar y mejorar las capacidades de liderazgo de los gerentes o directores. Estas limitaciones en su conjunto han y siguen afectando la experiencia de los clientes ya que estas restricciones, como ya se ha mencionado, en la mayoría de los casos, denotan la poca capacidad de organización, desarrollo, de la adopción y uso eficiente de la tecnología y, en consecuencia, la entrega de servicios con calidad.

Por lo tanto, se revisarán y propondrán posibles acciones como estrategias para mejorar la entrega de servicios y la experiencia del cliente a partir del resultado de la encuesta aplicada a tres negocios, con una atención especial a los elementos tecnológicos que pudiesen apoyar una transformación de la empresa. Para ello, la metodología a considerar es del tipo cualitativo, entendiendo que esta metodología es inductiva y de investigación flexible de acuerdo a estudios de Cadena-Iñiguez (2020) y el proceso que se seguirá será la revisión de información bibliográfica previamente generada en esta materia en donde se recogen puntos específicos a escenarios similares pero que pueden considerarse como aptos y que permiten señalarse como recomendaciones para ser adoptadas por los tres negocios que

fueron analizados en el presente trabajo. Por lo anterior, se plantearán y analizarán escenarios de tres empresas del tipo PyME'S las cuales pertenecen a los giros textil, de alimentos e inmobiliario, en dónde se documentarán las condiciones que se han señalado previamente (de organización, del uso de tecnología y de la condición en relación del servicio al cliente).

El esquema metodológico a considerar será, como se ha señalado, a través de la recolección de datos con el diseño previo de un breve cuestionario el cual considerará información básica pero relevante en la administración y operación del negocio.

El objetivo de este procedimiento es, por una parte, revisar la información bibliográfica relacionada al servicio y experiencia al cliente, y por otra, identificar, comprobar y analizar las respuestas de los tres casos de estudio. Esta revisión de datos permitirá identificar coincidencias, que es lo que se pretende, o señalar diferencias, si existiesen, entre los estudios realizados por diversos autores y el resultado del cuestionario.

Para ello, se seguirá el siguiente procedimiento el cual considera cada una de las etapas identificadas para tal efecto.



Diagrama 1. Procedimiento de atención al caso de estudio. Elaboración propia.

Derivado de esta identificación de actividades, a continuación, se describe brevemente cada una de ellas:

1. Definición del problema. Se abordarán de manera general los factores que impactan la entrega de servicios y la experiencia de los clientes en estas tres empresas.

2. Estudio de base teórica. Se consultará información disponible en libros, artículos y sitios web principalmente que permitan observar los estudios que se han realizado previamente en la materia.
3. Diseño de cuestionario. Con base en tres conceptos fundamentales identificados dentro de empresas PyME'S (organización, uso de tecnología y servicio al cliente) se formularán preguntas relacionadas a estas áreas.
4. Aplicación del cuestionario. La encuesta será aplicada a clientes y colaboradores de tres empresas identificadas que operan en los giros textil, de alimentos e inmobiliario.
5. Análisis de respuestas. Se analizarán la información generada a través del cuestionario aplicado, validando el contenido, identificando la relevancia y patrones de estos temas en cada uno de estos negocios.
6. Cotejo de base teórica vs. resultados de cuestionarios. Como parte del análisis de información, se pretende observar similitudes y/o diferencias de la teoría del problema formulado.
7. Generación de estrategias. A partir de los resultados y análisis de información se formularán estrategias generales, no personalizadas, pero que se consideran de impacto positivo con el fin de mejorar la experiencia del cliente.

Propuesta de atención al problema

Se han señalado con anterioridad las causas más significativas que históricamente han afectado la entrega de servicios con calidad y experiencia de los clientes en las empresas PyME'S y, tomando como base la información documental referida en este documento, la propuesta de solución se desarrollará considerando el alcance previamente definido, esto es, se generarán elementos que puedan ser sugeridos a estas empresas y puestos a consideración de los gerentes propietarios y apoyadas por los colaboradores para su realización.

Parte esencial de este análisis es identificar y reconocer el impacto negativo por la falta de adopción en el uso de las TIC, o el uso limitado de las mismas. A partir de los hallazgos, plantear de manera particular a través de este documento las alternativas que pudiese ser tomadas en cuenta por los gerentes propietarios.

Coincidentemente, en el caso de estas tres empresas, se han identificado, además de algunas prácticas que son claramente observadas por sus clientes y colaboradores y que desde luego se consideran como oportunidades de mejora, la poca utilización de la tecnología para el perfeccionamiento de sus procesos o actividades diarias lo que en consecuencia impacta su desarrollo. Por ejemplo, en los casos de las empresas dedicadas a la industria textil y de alimentos, es muy visible que tanto sus consumidores y empleados señalan que utilizan poco o casi nada herramientas tecnológicas. Llama la atención los casos analizados, el textil y el de alimentos, pues se trata de colaboradores jóvenes y que de alguna manera observan que la tecnología no está presente en sus actividades diarias pero que por su condición de juventud sienten la necesidad de que “algo se podría hacer” para mejorar.

Es importante reconocer que debido a las condiciones de las PyME'S en general, mencionadas con anterioridad en este trabajo, es muy probable que lleve tiempo la asignación de recursos capaces de dirigir el esfuerzo de implementación de las propuestas. Sin embargo, y apoyados en la consideración de Beristain (2009) en donde se ostenta a las PyME'S como organizaciones rápidas en la toma de decisiones y especialmente en la generación de nuevos servicios o productos, el involucramiento y participación de todos los colaboradores del negocio será fundamental para la ejecución exitosa de la propuesta.

Al mismo tiempo y como ejercicio de entendimiento de la situación actual de cada uno de estos tres negocios, y el mercado objetivo para el cual estos ofrecen sus productos y/o servicios, será importante reconocer que ciertas propuestas de mejora pueden aplicar o no según el ecosistema en el que se desenvuelven y para los cuales sirven cada una de estas empresas. Para esto, se tratará de comprender el contexto socioeconómico, cultura organizacional, visión del futuro de la empresa,

valores, necesidad y uso de TIC, conceptos contenidos en “Estudio de la PYME Familiar. Una visión multivariable” (Ochoa, Jacobo, Leyva, 2015).

Tomando en cuenta lo anterior, se ha elaborado un cuestionario como el primer paso para identificar la problemática. Este proceso continuará con la aplicación del formulario de preguntas, el posterior análisis de las respuestas y finalmente la generación de propuestas de mejora.

En este sentido, y tomando como base de referencia la “Evaluación de la calidad del servicio ofrecido por una PYME” (Lazzari, Moulia, 2014), se definieron los elementos de la indagatoria.

A partir de las respuestas de los encuestados se realizó el análisis de la información para cada una de las empresas tomadas en cuenta para este ejercicio. Este análisis, como ya se mencionó, permitirá conocer la situación actual desde el punto de vista de clientes y colaboradores, los recursos disponibles, entre ellos el uso de las TIC, restricciones y posibles factores externos que impactan el desarrollo e implementación de mejoras en el servicio.

Así mismo, se revisarán alternativas y, como ya ha sido mencionado, se evaluará la factibilidad de implementación de mejoras para cada negocio pues las empresas seleccionadas se desenvuelven en giros diferentes. Inclusive y según sea el caso, se revisarán y seleccionarán los elementos de operación y tecnológicos para cada suceso, sin llegar al diseño de un plan de implementación y otros procedimientos posteriores pues no es el objetivo del presente trabajo. No obstante, se tiene la expectativa de señalar de manera general los beneficios esperados si se llegara a la implementación de las propuestas de mejora en el servicio. Para ello y como ha sido mencionado con anterioridad, quizá el factor más importante será la apertura y disposición de cambio por parte de los gerentes propietarios y enfatizar cómo el uso de la tecnología puede apoyarles para un crecimiento más sostenible.

Es importante mencionar que no se tomará en cuenta la aplicación de este cuestionario al gerente propietario pues se considera un conflicto de interés y puede sesgar el sentido de la evaluación general.

Por lo anterior, y tomando en primer término el concepto de liderazgo, se considerará la importancia de la transformación del pensamiento de estas figuras dentro del entorno laboral para lograr los objetivos de desarrollo y crecimiento económico pues la visión de líder es una mentalidad de responsabilidad como lo declara Bouck (2015) en donde establece que los éxitos y fracasos tienen su raíz en el liderazgo, el cual siempre impulsa al final resultados económicos. Este mismo autor define también la asociación del espíritu de servicio con el liderazgo como una mentalidad asertiva, con el fin de que los seguidores continúen mejorando su propio liderazgo dentro de la organización, pues los líderes serviciales desarrollan en su gente, o con quienes colaboran de manera más cercana, las habilidades requeridas para alcanzar la misión y propósito de la empresa.

Para Bouck (2015), de esta manera, y tomando como modelo el tipo de liderazgo transformacional en donde el líder sirve al negocio para transformarlo se debe reconocer la importancia de construir sirviendo, recordando que los líderes son la influencia más importante en el desarrollo profesional y de habilidades dentro del trabajo.

Este mensaje que el gerente propietario debe infundir en sus colaboradores debe asegurar que se entiendan las expectativas sobre el desempeño y el aprendizaje de nuevas habilidades. Continuando con los preceptos que Bouck (2015), señala en su obra "La visión del líder" se considera el concepto de inspiración, en donde se observa a los líderes más exitosos y respetados a los que utilizan la influencia no por nivel jerárquico sino por la influencia de manera esférica, es decir, consideran a los colaboradores en todas las áreas dentro del negocio e inclusive a personas o situaciones externas para el logro de resultados.

Siguiendo este orden y considerando que es factible el cambio del pensamiento y la manera en que el gerente propietario modifica su estilo para influir positivamente en la transformación del negocio, se deberá pensar ahora que el cambio a nivel de servicio y en la búsqueda de la entrega de este con calidad será de alguna manera un proceso de innovación con el fin de mejorar la experiencia de los clientes, es decir, con solo el hecho de pensar en cambio se puede establecer que estos

negocios estarán innovando en sus formas de gestión, de decisiones estratégicas, de comercialización, de administración financiera, de recursos humanos y al final en la generación de servicios como se establece en “Aprender a innovar en una PYME” (Beristain, 2009). Y al mismo tiempo, reconocer como el uso de la tecnología puede y debe aportar en esta transformación.

Por consiguiente, estos cambios o procesos innovadores que se quieren implementar deberán arrojar resultados en relación a la mejora del servicio y la experiencia del cliente, pues como concepto, y recordando que este último es el objetivo final para trascender desde de un negocio que solo presta un servicio para satisfacer las necesidades de los clientes contra otro que entiende la experiencia del cliente como el conjunto de emociones o sentimientos que se producen en el cliente al haber vivido o presenciado algún acontecimiento producido por la empresa, como se define en “Customer Service vs Customer Experience” (Almaguer, 2019).

También para Almaguer (2019), el negocio y sus colaboradores se deben asegurar en brindar soluciones a los clientes y no solo respuestas, que todos los colaboradores estén alineados a las experiencias y sobrepasar las expectativas de los clientes, esto es, facilitar la tarea de los clientes, cualquiera que esta sea y no generar obstáculos que impacten negativamente la experiencia de compraventa.

Continuando con lo señalado en la obra de esta misma autora se sugieren las siguientes actividades: Determinar el número de clientes que tiene el negocio, Realizar un mapeo de las actividades que ya se llevan a cabo para lograr un servicio a clientes eficiente, Definir las actividades que son necesarias y que, de acuerdo al resultado del cuestionario propuesto, pueden ser consideradas para proporcionar una mejor experiencia, Determinar los tiempos que llevará realizar las actividades de mejora, tomando en cuenta el número de clientes que se tiene, Involucrar a los colaboradores para definir propuestas considerando los resultados del cuestionario, Mantener informados y actualizados a los clientes acerca de los productos y/o servicios, Evitar evidenciar a los clientes las incertidumbres internas, Evitar no cumplir los compromisos del servicio prestado, Ofrecer soluciones y no solo

respuestas, Medir la experiencia del cliente por medio de métricas, Mantener el servicio, es decir, eliminar las cosas que no están resultando bien, Mejorar el desempeño del servicio, es decir, aumentar las acciones de las cosas que están resultando bien, Innovar en el servicio para aumentar las experiencias del cliente.

De manera interna, Almaguer (2019), sugiere las siguientes acciones que habrán de ser tomadas en cuenta para la generación de propuestas de solución: Generar experiencias en los colaboradores, antes que producir experiencias en los clientes, Asignar a los colaboradores nombres de los puestos que ocupan de una manera clara cuando esto aplique, Categorizar en diferentes niveles o jerarquías cada puesto si aplica, Desarrollar colaboradores que sean capaces de brindar soluciones y no excusas, Contratar colaboradores con un enfoque positivo, Capacitar a los colaboradores para que brinden siempre soluciones y no solo proporcionen respuestas, Desarrollar un perfil analítico en los empleados, moderados, pero no introvertidos, Mantener a todos los colaboradores informados de los cambios que se piensan realizar, y que de estas acciones se esperan consecuencias positivas, Analizar y delimitar la información que puede y debe ser compartida entre los colaboradores, Mantener a los colaboradores informados de “la voz del cliente”, Realizar periódicamente reuniones de uno a uno con cada colaborador, Permitir a los colaboradores compartir sus ideas para mejorar el servicio, es decir, permitirles innovar, Permitir a los colaboradores analizar y ejecutar, hacerlos sentir como elementos importantes dentro de la organización, Diagnosticar las motivaciones de los colaboradores, Crear incentivos para los colaboradores, Definir y establecer procesos para guiar a los colaboradores, Estandarizar actividades, Administrar el tiempo adecuadamente entre los colaboradores para lograr la excelencia en el servicio al cliente.

Resultados de las encuestas y propuestas generadas

Como se ha argumentado, el resultado de las opiniones de los clientes de estas tres empresas se obtuvo a través de la encuesta aplicada con una muestra de diez cuestionarios por empresa, para un total de treinta clientes encuestados. Los

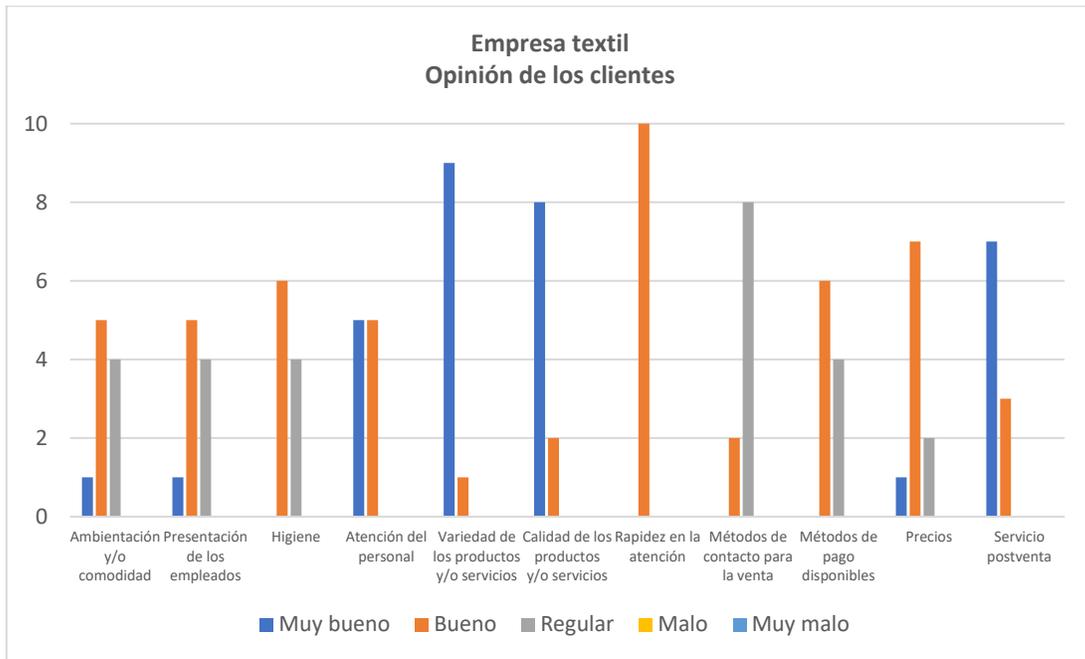
resultados obtenidos han sido analizados y se verificaron los aspectos que inciden en una aprobación y/o señalamientos como oportunidades de mejora para estos negocios.

A partir de los resultados y en relación a los conceptos contenidos en el presente trabajo, se revisó el papel que los gerentes propietarios están desempeñando como líderes de sus respectivas organizaciones y la incidencia que la falta de conocimiento y experiencia en la gestión de procesos de negocio, la falta de adopción de las TIC, así como las pocas competencias para fomentar la transformación del negocio desde su posición de líderes, entre otras. Además del liderazgo, se han evaluado las capacidades técnicas a través del uso de componentes de tecnología y cómo esto afecta la percepción de los servicios que estos negocios brindan a sus consumidores.

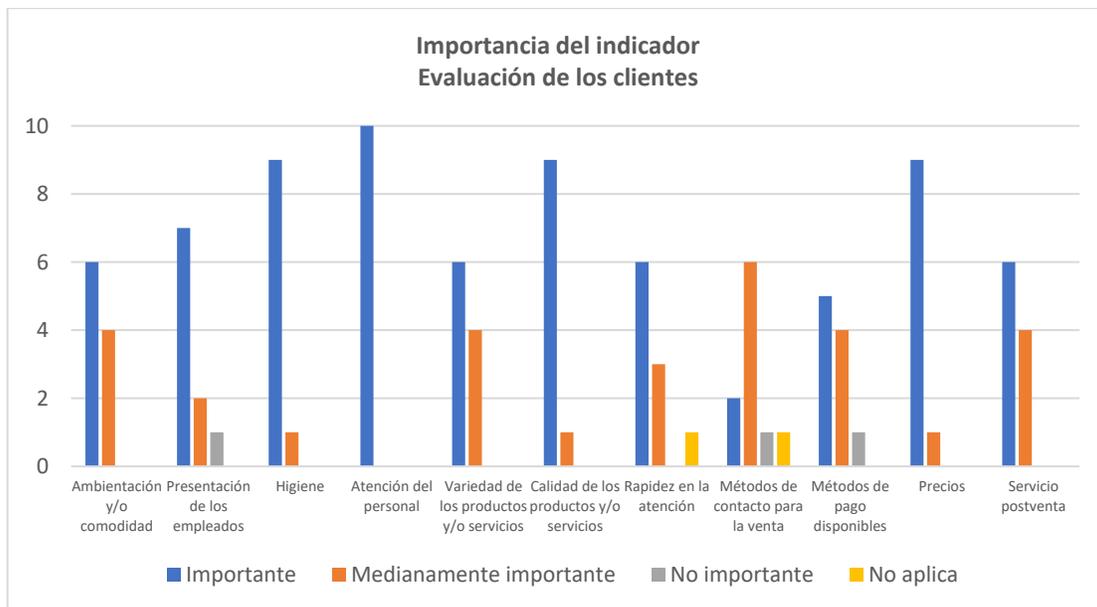
Estas conjeturas sobre la necesidad de mejora para los tres casos analizados han permitido evaluar y formular estrategias para que los gerentes propietarios puedan revisar la factibilidad de implementación para mejorar en la entrega de sus productos y servicios.

A continuación, se muestran los resultados de las encuestas y se describen las propuestas para cada empresa de acuerdo a los indicadores.

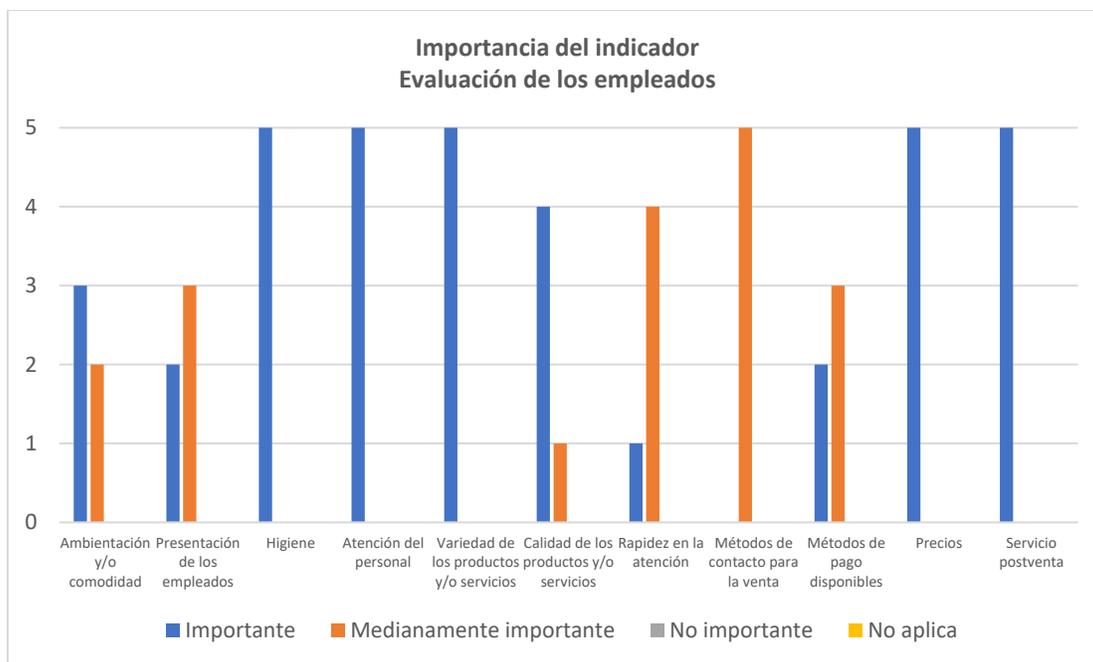
Caso de empresa textil



Gráfica 1. Resultados de encuesta. Empresa textil. Elaboración propia.



Gráfica 2. Resultados de encuesta. Empresa textil. Elaboración propia.



Gráfica 3. Resultados de encuesta. Empresa textil. Elaboración propia.

Empresa textil	Si	No
¿Recomendarías el producto/servicio a otra persona?	10	0

Tabla 1. Pregunta directa sobre la empresa textil. Elaboración propia.

Empresa textil	Si	No
¿Consideras que el negocio utiliza tecnología y esta se usa de manera adecuada?	2	3

Tabla 2. Pregunta directa a empleados de la empresa textil. Elaboración propia.

¿Qué le pedirías o sugerirías al dueño de este negocio para mejorar?	Diversificar los productos, tener prendas más actuales
	Que se vean más los artículos en los puntos de venta
	Que todos los empleados estén uniformados
	Que los precios estén visibles
	Ampliar sus horarios de atención
	Que se pueda pagar con transferencia electrónica o tarjeta de débito o crédito

Tabla 3. Pregunta sobre sugerencias para la empresa textil. Elaboración propia.

Propuestas de mejora para la empresa textil con base a los resultados de la encuesta:

1. La **ambientación y/o comodidad** de las instalaciones de los puntos de venta requiere de inversión ya que los clientes señalan este indicador como importante/medianamente importante.
2. Se observa que la **presentación de los empleados** debe mejorar, sobre todo porque se desenvuelven en el medio textil, lo que supone que podrían utilizar las prendas que comercializan a manera de promoción.
3. Sobre la **higiene** también se recibieron evaluaciones con oportunidades de mejora. Es importante la colaboración del equipo para mantener en las mejores condiciones de higiene los puntos de venta.
4. En relación a los **métodos de contacto para la venta**, la evaluación de los clientes sugiere que se debe diversificar las alternativas para que los clientes identifiquen mejor al negocio.
5. Sobre los **métodos de pago disponibles**, es evidente que los clientes buscan mayores opciones que les permitan mejorar sus experiencias de compra. El uso de tecnología es muy necesario para poder realizar transferencias, para el pago en los puntos de venta y alguna página en donde comprar los productos y realizar el pago con cargos a tarjetas de crédito. Así mismo, se identifica el uso de plataformas en línea como Mercado Libre y/o Amazon para facilitar la experiencia.
6. En relación a los **precios**, se obtuvieron dos calificaciones como "regular", si bien el resto de evaluaciones se obtuvieron como "bueno" y "muy bueno", merece atención la calificación, es posible que diversificar los artículos (diferentes gamas de producto) para ofrecer los mismos a precios que se consideran más accesibles. Se debe buscar atender a todos los mercados (niveles socioeconómicos).

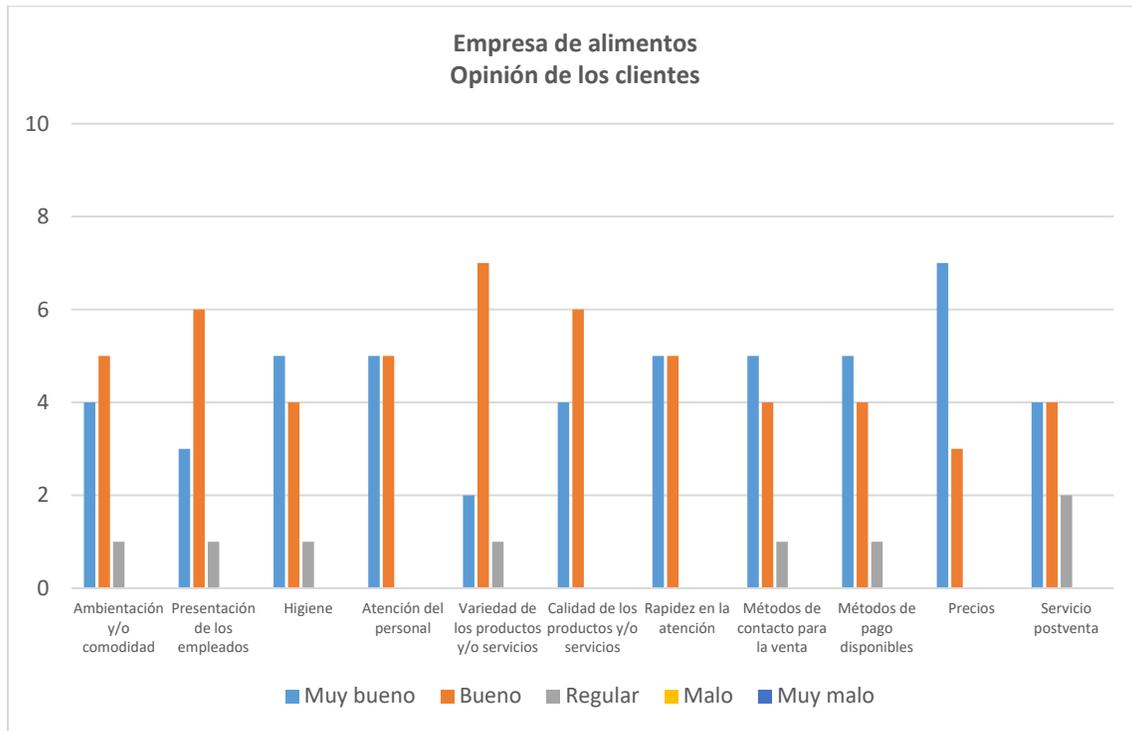
De manera general y ante los hallazgos se identifican adicionalmente las siguientes oportunidades de mejora, específicamente relacionadas a las TIC:

1. Sistemas con analítica de datos para la optimización de la cadena de suministro. Esto permite la realización de análisis de datos para mejorar la

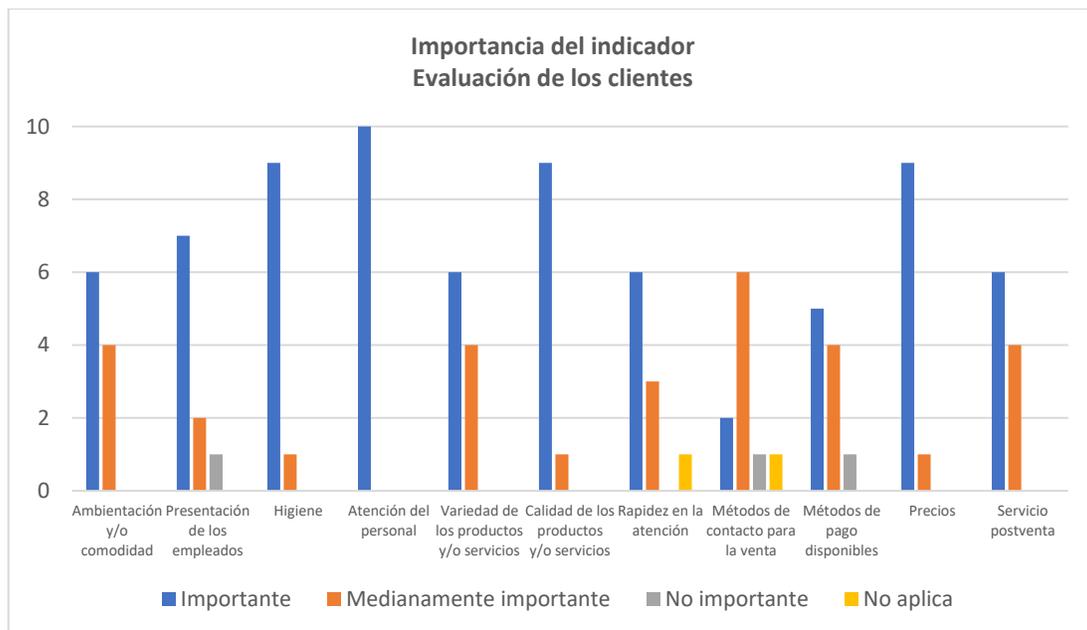
gestión de inventario, prever la demanda y optimizar el proceso en general, esto ayudará a reducir costos y evitar excedentes o faltantes. De esta manera se estarán enviando las cantidades de producto necesarias a cada punto de venta con el que este negocio cuenta.

2. Tecnologías de etiquetado inteligente. Utilización de tecnología RFID para rastrear productos a lo largo de la cadena de suministro y mejorar la gestión de inventarios en almacén y puntos de venta.
3. Diseño asistido por computadora y modelado 3D: La integración de herramientas para este proceso pueden ser las adecuadas para agilizar la fase de diseño, permitiendo a los diseñadores observar anticipadamente y mejorar sus creaciones digitalmente antes de la producción física.
4. Fabricación digital. Implementación de técnicas más actuales (corte con láser, por ejemplo) y sistemas de maquila más automatizada para mejorar la eficiencia en la producción.
5. Comercio electrónico. Implementación de plataformas para presencia en línea y que estas permitan inclusive personalizar los productos según las preferencias de los consumidores.
6. Colaboración en la nube. Adopción de herramientas de colaboración en la nube para facilitar la comunicación y coordinación entre equipos de diseño, producción, logística y ventas.

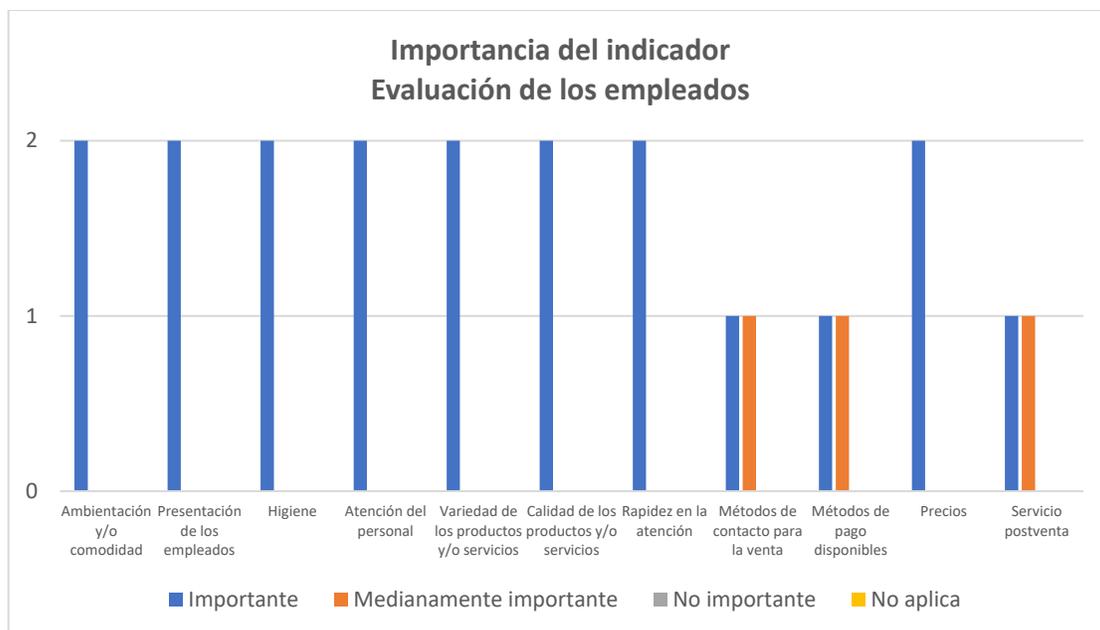
Caso de empresa de alimentos



Gráfica 4. Resultados de encuesta. Empresa de alimentos. Elaboración propia.



Gráfica 5. Resultados de encuesta. Empresa de alimentos. Elaboración propia.



Gráfica 6. Resultados de encuesta. Empresa alimentos. Elaboración propia.

Empresa de alimentos	Si	No
¿Recomendarías el producto/servicio a otra persona?	10	0

Tabla 4. Pregunta directa sobre la empresa de alimentos. Elaboración propia.

Empresa de alimentos	Si	No
¿Consideras que el negocio utiliza tecnología y esta se usa de manera adecuada?	0	2

Tabla 5. Pregunta directa a empleados de la empresa de alimentos. Elaboración propia.

¿Qué le pedirías o sugerirías al dueño de este negocio para mejorar?	Más de difusión de los productos en venta
	Más de variedad. En este caso de los alimentos
	Un poco más de variedad. Mas medios de pago
	Lugar o espacio para comer en el establecimiento
	Uso de red para el cabello y su filipina blanca de cocina. Solo una persona cobre. Cubre boca las personas que despachan y más mesas en donde tomar los alimentos
	Uniforme con cofia o red en el cabello

Tabla 6. Pregunta sobre sugerencias para la empresa de alimentos. Elaboración propia.

Propuestas de mejora para la empresa de alimentos con base a los resultados de la encuesta:

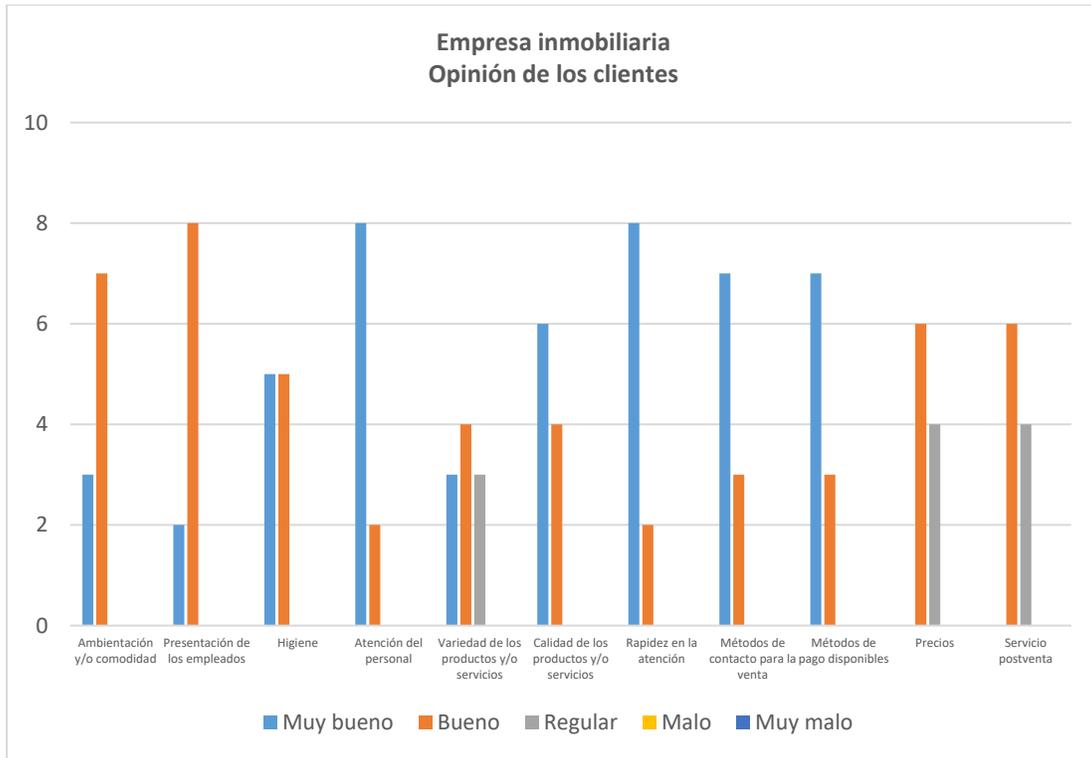
1. La **ambientación y/o comodidad** del negocio requeriría de una inversión ya que los clientes señalan este indicador como importante/medianamente importante. Si la evaluación general es buena, valdría la pena escuchar a los clientes pues para ellos este aspecto es importante.
2. En relación a la **presentación de los empleados** también hay señalamientos los cuales son confirmados por la pregunta abierta realizada. Este indicador sugiere también una inversión del negocio y que de acuerdo a la percepción de calidad de los productos que se venden, este cambio representaría una ventaja competitiva y no solo los precios que se ofrecen.
3. En cuanto a **variedad de los productos**, este negocio tan afianzado en el área donde ofrece sus productos podría experimentar incrementando las opciones de alimentos que ofrece sin dejar lo que tradicionalmente pone a la venta a sus clientes. Este cambio también puede resultar en una ventaja competitiva frente a las otras opciones que hay en la zona.
4. A pesar de que es un negocio altamente reconocido en la zona en el que se ubica y en la búsqueda de un crecimiento, se observa la necesidad de poner a disposición de los clientes más **métodos para que los contacten**. Sin duda la tecnología puede ayudar a este negocio a disminuir esta carencia a través de plataformas digitales como Uber Eats y Didi, entre otras.
5. Sobre los **métodos de pago**, este negocio debe adoptar tecnología para atender las diferentes formas de pago que los clientes necesitan. Entre ellos el negocio debe habilitar transferencias electrónicas, pago en electrónico con cargos a tarjetas de débito y crédito o plataformas como Mercado Pago, PayPal, etc.
6. En relación al **servicio postventa**, una alternativa puede realizarse a través de un programa de seguimiento de los pedidos entregados. Además de ofrecer garantías de calidad, es decir, si algún cliente no está satisfecho con los alimentos que recibió, estos se pueden reemplazar o reembolsar los pagos si fuera el caso. Crear programas de fidelización y establecer canales

de comunicación para que los clientes puedan establecer contacto en caso de preguntas, problemas o comentarios.

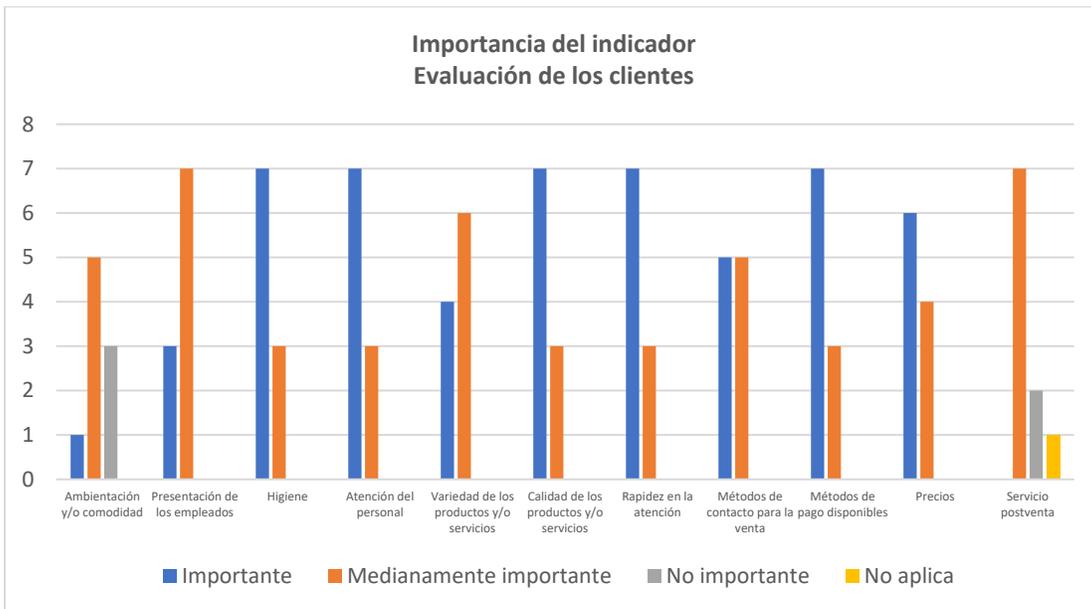
Para este caso, también se describen algunas propuestas de mejora relacionadas a procesos y herramientas relacionadas con las TIC:

1. Gestión de pedidos en línea. Como ya ha sido mencionado, se sugiere la implementación de plataformas de pedidos en línea y aplicaciones móviles para facilitar a los clientes la realización de pedidos y mejorar la eficiencia operativa del negocio.
2. Integración de un sistema informático de punto de venta. Uso de sistemas integrados con capacidad de administración de inventarios y análisis de ventas para optimizar las operaciones y tomar decisiones informadas, principalmente con aquellas relacionadas al inventario de insumos.
3. Marketing digital y presencia en redes sociales. Estrategias que consideren presencia activa en redes sociales, para llegar a un público más amplio y comunicar promociones.
4. Tecnología de pagos. Como ha sido señalado por sus clientes, se requiere analizar la información de las ventas actuales y buscar la expansión de la adopción de métodos de pago móvil para agilizar las transacciones y proporcionar opciones de pago flexibles a sus clientes.
5. Uso de aplicaciones de lealtad. Desarrollo de programas de lealtad a través de aplicaciones móviles para incentivar la repetición de ventas y fomentar la retención de clientes. De esta manera los clientes actuales serán los promotores para acceder a un número mayor de clientes.
6. Sistemas de retroalimentación y evaluación en línea. Implementación de sistemas en línea para recopilar comentarios y evaluaciones de los clientes, facilitando la mejora continua y la adaptación a las preferencias de los consumidores.

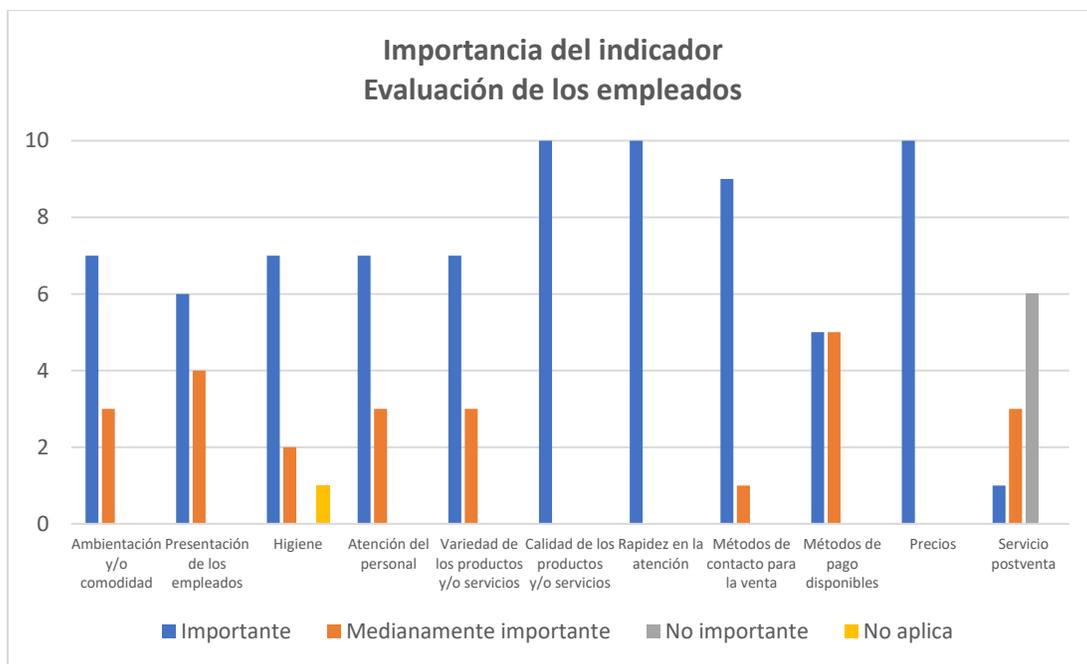
Caso de empresa inmobiliaria



Gráfica 7. Resultados de encuesta. Empresa inmobiliaria. Elaboración propia.



Gráfica 8. Resultados de encuesta. Empresa inmobiliaria. Elaboración propia.



Gráfica 9. Resultados de encuesta. Empresa inmobiliaria. Elaboración propia.

Empresa inmobiliaria	Si	No
¿Recomendarías el producto/servicio a otra persona?	10	0

Tabla 7. Pregunta directa sobre la empresa inmobiliaria. Elaboración propia.

Empresa inmobiliaria	Si	No
¿Consideras que el negocio utiliza tecnología y esta se usa de manera adecuada?	10	0

Tabla 8. Pregunta directa a empleados de la empresa inmobiliaria. Elaboración propia.

¿Qué le pedirías o sugerirías al dueño de este negocio para mejorar?	En el inventario de inmuebles que maneja tener opciones más accesibles, de todos los presupuestos
	Más variedad en ventas y renta de terrenos
	Diferentes métodos de pago, opciones
	Que sean honestos con lo que ofrecen
	Ofrecer al cliente más opciones de bien inmueble que buscas
	Más opciones de medios de pago
	Reducción de tiempo de respuesta de una aprobación

	Un anuncio afuera del establecimiento como publicidad
	Realizar las operaciones de forma digital, documentación, transferencias, firmas
	Más variedad de precios en los inmuebles, inmuebles de alta gama y económicos (caros y baratos)

Tabla 9. Pregunta sobre sugerencias para la empresa inmobiliaria. Elaboración propia.

Propuestas de mejora para la empresa de alimentos con base a los resultados de la encuesta:

1. En relación a la **variedad de los servicios** que ofrece esta empresa, los clientes han señalado con base a la importancia que los mismos consideran, la necesidad de diversificar las opciones que ofrecen como inmobiliaria se pueden identificar la ampliación del corretaje comercial, situación que los mismos clientes han sugerido específicamente en la pregunta abierta. Adicionalmente, se pueden implementar servicios de consultoría en donde se incluyan estudios de factibilidad de inversión, valoración de propiedades y servicios de consultoría para firmas corporativas. Es importante considerar la implementación de componentes tecnológicos como visitas virtuales y modelado en 3D. Servicios de educación y capacitación son otras opciones que se pueden considerar para personas que se desenvuelven en el mismo giro, entre otros.
2. La factibilidad de contar con mayores ingresos dependerá, entre otras, del resultado de la **diversificación de los servicios** que esta empresa puede ofrecer a sus clientes. Por lo tanto, el éxito de las nuevas medidas que pudiesen considerarse causarían el efecto y mejorarían las condiciones de rentabilidad para esta empresa, lo que sugeriría en el mediano o largo plazo ofrecer mejores opciones de precios a sus clientes. Esta medida puede resultar una ventaja competitiva dentro del mercado que hoy en día es tan competido.
3. En cuanto al **servicio postventa** en donde la percepción sobre la importancia de este concepto entre los empleados, se deben generar alternativas de

implementación y/o mejora a través de la creación de un programa de seguimiento a las transacciones (venta o renta) completadas. Será importante también crear programas de fidelización y establecer canales de comunicación para que los clientes puedan establecer contacto en futuras oportunidades de compraventa. Si bien esta empresa ya cuenta con elementos tecnológicos que le permiten un acceso relativamente fácil a sus consumidores, se sugiere el mantenimiento y mejora de los mismos para facilitar la comunicación con sus clientes.

Igualmente, para esta empresa se identifican propuestas de mejora que se centran en oportunidades consideradas desde la perspectiva de las TIC:

1. Plataformas de realidad virtual y recorridos virtuales. Se puede considerar la adopción y utilización de tecnologías de realidad virtual para ofrecer recorridos virtuales de propiedades, permitiendo a los clientes explorar los espacios de manera remota.
2. Realidad aumentada para visualización de espacios. Lo que permitiría a los clientes visualizar cómo se verían muebles u otras modificaciones en un espacio antes de realizar la compra o ocupar el espacio en alquiler.
3. Implementación de CRM (Gestión de Relaciones con el Cliente por sus siglas en inglés). Implementación de un sistema especializado para el sector inmobiliario el cual apoya en la gestión de contactos, seguimiento y mejora la comunicación con clientes potenciales y actuales.
4. Plataformas de bienes raíces en línea. Si bien el negocio actualmente cuenta con un sitio web y colaboración con otras plataformas digitales del ramo, expandir la capacidad actual con aplicaciones móviles especializadas para la venta y alquiler de propiedades.
5. Firmas electrónicas y contratos digitales. Esto es, adopción de soluciones para agilizar el proceso de transacciones, haciendo que el proceso sea más sencillo y eficiente para compradores y vendedores.
6. Chatbots y asistentes virtuales. Integración de estas funcionalidades en sitios web y plataformas de la empresa para brindar información instantánea y asistencia a los visitantes y clientes.

7. Marketing digital especializado. Implementación de estrategias que consideren publicidad en redes sociales para llegar a audiencias específicas y aumentar la visibilidad de propiedades, inclusive que permitan la expansión territorial más allá de la localidad en donde actualmente se ubica.
8. Tecnología de drones. Utilización de drones para capturar imágenes aéreas de propiedades y crear videos de alta calidad.
9. Analítica predictiva para pronósticos de mercado. Aplicación de herramientas para evaluar tendencias del mercado, demanda de propiedades y pronósticos de precios.

Por lo anterior, los elementos que se han tomado en cuenta y que desde cierta perspectiva apoyan la presente propuesta son los siguientes:

1. Los datos presentados resultado de la encuesta fueron recogidos directamente de los clientes para los tres diferentes negocios.
2. Se consideró la eventual presentación de resultados y propuestas a los gerentes propietarios para una posible adopción de las recomendaciones.
3. Si bien el reto de cambio es importante, las propuestas presentadas son factibles y alcanzables pues son realistas en algunos de los casos. Otros en donde las inversiones parecen representativas para las finanzas de los negocios se deberán comentar con detalle para la evaluación del gerente.
4. El gerente propietario como principal agente de cambio contará con el reconocimiento y respaldo de su organización.
5. Por su factibilidad, todos los colaboradores pueden adoptar y respaldar las iniciativas de cambio, incluso en el largo plazo por su relativa simplicidad en aquellas que están relacionadas a procesos o a inversiones no muy significativas para la empresa.

En contra sentido, los elementos que pueden resultar en oposición se describen a continuación:

1. Carencia de un plan de trabajo. Situación que puede repercutir en una desviación a lo que se establezca en el alcance, costos y dentro del tiempo establecido.

2. Riesgo de poca o nula viabilidad de implementación de las propuestas desde el punto de vista económico y operacional.
3. En cuanto a la opinión de sus clientes, esta transformación pudiese no ser bien vista y/o aceptada, toda vez que un cambio siempre representa incertidumbre.
4. Argumentos en contra por parte del gerente propietario, en donde puede cuestionar negativamente o incluso rechazar las afirmaciones de las propuestas.

A partir de ciertos hallazgos se debe reconocer la necesidad de cambio en toda la organización. En cuanto a las consecuencias, si bien se identifican riesgos, estos son menores en comparación a los beneficios esperados, pues como se ha establecido dentro de los objetivos, la búsqueda de mejora en la rentabilidad del negocio a través de la transformación de la organización en su liderazgo y apoyado por la adopción en el uso de las TIC será el resultado de un cambio en la empresa. Los riesgos principales de no adoptar estos cambios llevarán a estas organizaciones a permanecer en el mismo lugar que hasta hoy han ocupado.

Conclusiones

Después del estudio de información existente alrededor de los conceptos de servicio y experiencia al cliente, liderazgo y PyME'S, se puede determinar que las soluciones planteadas pueden lograr una sensibilización y alineación en la búsqueda de un cambio, pues resulta evidente que en la actualidad estos negocios no cuentan con prácticas de gestión eficientes, así como una adopción de tecnologías que les permita una operación efectiva, esta falta de administración circular impacta negativamente la entrega de servicios. Sin embargo, se puede observar que bajo condiciones de compromiso y deseo de cambio pueden lograr una transformación exitosa. Esto se puede afirmar con base en los resultados de las encuestas y como los clientes y colaboradores coinciden en que transformar ciertas condiciones en las que hoy operan estos tres negocios se puede avanzar de manera importante para

acceder a mejores condiciones, de desarrollo personal y colectivo para cada una de las tres empresas.

Del estudio aplicado a los tres casos, se observa que la constante y principal elemento de resistencia para la transformación operativa y tecnológica son sus gerentes propietarios, pues el temor al cambio se advierte como un tema económico, principalmente, el cuál observan riesgoso abordar. Igualmente, la falta de conocimiento en materia de liderazgo se advierte como un reto importante pues se observa la falta de habilidad para liderar esta transformación. Sin embargo, y afortunadamente para ellos, se encuentran los colaboradores en donde estos perciben con claridad la necesidad de cambio y mejora, de acuerdo a los resultados de las encuestas aplicadas.

Por lo anterior, y de acuerdo al resultado obtenido en las encuestas, se infiere que la combinación entre los cambios aplicables a la operación diaria, a través de algunas inversiones económicas pero sobre todo de tiempo que se pueda asignar a la gestión de este cambio para cada uno de los casos estudiados, la percepción del servicio entregado y las experiencias que generen en los clientes serán elementos que serán advertidos como resultado de una transformación en beneficio de los consumidores.

Por lo ya expuesto, el significado y relevancia de las propuestas generadas en este trabajo, las cuales tienen la intención de escuchar y atender “la voz del cliente”, así como ejecutar y si es posible anticipar, a través de la implementación de sistemas y funcionalidades basadas en la tecnología, se observan como cambios sustanciales que les permitirían un mejor posicionamiento, manteniendo y mejorando la fidelización de sus clientes.

En relación a los aspectos específicamente tecnológicos las propuestas señaladas para cada una de las empresas analizadas, en los cuales, si bien se advierte la necesidad de una inversión financiera, entender y convencerse que en la actualidad y en el futuro las inversiones en recursos tecnológicos son y serán prioritarios para estar en condiciones de competir y/o destacar en el mercado. Pensar en la implementación de recursos TIC como la analítica de datos, fabricación digital,

tecnología de etiquetado, diseño asistido por computadora, comercio electrónico y uso de aplicaciones en la nube para la industria textil; la gestión de pedidos en línea, aplicativos para puntos de venta, marketing digital y uso de redes sociales, tecnología para pagos móviles y evaluación en línea para los negocios dedicado a la venta de alimentos; y plataformas de realidad virtual, implementación y uso de un sistema para la gestión de los clientes (CRM), soluciones para firmas y contratos electrónicos, realidad aumentada, uso de asistentes virtuales, utilización de drones y analítica predictiva para negocios dentro de la industria de los bienes raíces. Son solo algunas formas de incursionar y adelantar en procesos de negocio en la búsqueda de una mejora en la rentabilidad.

Finalmente, se puede concluir que las propuestas aquí presentadas pueden ser el medio necesario que permitiría a estas tres PyME'S analizadas evolucionar y situarse en una mejor posición, en un sitio que les signifique una verdadera ventaja competitiva enmarcada en la entrega de mejores experiencias a sus clientes.

Referencias

- Beristain Luis. (2009). Aprender a innovar en una PYME. Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Demuner-Flores, María del Rosario, Saavedra-García, María Luisa, Cortes María. (2022). Rendimiento Empresarial, Resiliencia e Innovación en PYMES. Investigación administrativa, 51(130), 00001. Epub 08 de agosto de 2022. Disponible en: <https://doi.org/10.35426/iav51n130.01>
- Amador Jesús, Sánchez Gil. (2012). Las Mipymes en el contexto mundial: sus particularidades en México. Iberoforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2110/211026873005.pdf>
- Valentín Nadina, Rivas Luis. (2006). Los estilos de liderazgo en las organizaciones de servicios: el caso de una escuela de negocios. Mercados y Negocios, no. 14:21-43. Redalyc. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571864035002>

- Contacto PYME. (S/F). Evaluación de Indicadores de Competitividad (benchmarking). Disponible en:
<http://www.contactopyme.gob.mx/benchmarking/conceptos/competitividad.asp>
- Cavazos-Arroyo Judith, Puente-Díaz Rogelio. (2022). Implications of Value Creation for Customers of Social Firms in the Service Sector in México. *Revista Lasallista de Investigación*, 19(1), 101-117. Disponible en:
<https://doi.org/10.22507/rli.v19n1a6>
- García Arminda. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos* 18, no. 3:381-398. Redalyc. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99346931003>
- Morles Jonnatha. (2021). Procesos organizacionales vinculados a la gestión de calidad del servicio. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración Enfoques* 5, no. 17:55-64. Redalyc. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=621968429004>
- Ávila Enrique. (2014). Las PYMES en México: Desarrollo y Competitividad. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Disponible en:
<https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2014/cooperacion.html>
- Rodrigues Nancy. (2023). ¿Qué es una PYME, cuáles son sus características y qué tipos existen? Disponible en:
<https://blog.hubspot.es/sales/que-es-pyme>
- Cadena-Iñiguez, Pedro et al. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. Disponible en:
<http://www.scielo.org.mx/pdf/remexca/v8n7/2007-0934-remexca-8-07-1603.pdf>
- Salazar Oscar. (2005). Métodos, técnicas de investigación y la apertura de las ciencias sociales *Revista Colombiana de Sociología*, núm. 25, julio-diciembre, pp. 199-212 Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/pdf/5515/551556295011.pdf>

- Sánchez Paola, Ceballos Fernando, Sánchez Germán. (2015). Análisis del proceso productivo de una empresa de confecciones: modelación y simulación. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina* 25, no. 2:137-150. Redalyc. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=91142868008>
- Lazzari Luisa, Moulia Patricia. (2014). Evaluación de la calidad del servicio brindado por una PYME. *Cuadernos del CIMBAGE*, no. 16:53-86. Redalyc. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46230868004>
- Bouck Cory. (2015). *La visión del líder*. Primera edición. Ed. Panorama.
- Almaguer Gil, Yamil. (2019). *Customer Service vs. Customer Experience: La guía del CEO*.
- Gustafsson Anders, Johnson Michael. (2013). *Creación de servicios con ventaja competitiva*. Ed. Panorama.
- Brunetta Hugo. (2019). *La experiencia del cliente*. Ed. Paidós SAICF.
- Ochoa Sergio, Jacobo Carlos, Leyva Beatriz. (2015). *Estudio de la PYME familiar. Una visión multivariable*. México. Pearson.