



**UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE
PUEBLA**

Centro Interdisciplinario de Posgrados, Investigación y Consultoría

Título de la tesis:

**“Diseño de un Modelo de Competencias Esenciales Personales para los
puestos de atención al cliente en los supermercados”**

**Tesis que para obtener el Grado de Doctor
en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnologías**

Presenta:

**Rosa Laura Gastélum Franco
Matricula 40600159**

Comité doctoral:

**Dr. Rafael Rubén Borbón Siqueiros
Dra. Beatriz Pico González
Dra. Carmen Otilia Bocanegra Gastélum**

Puebla, México.

Diciembre 2016



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

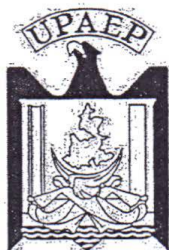
DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Centro Interdisciplinario de Posgrado
Investigación y Consultoría
Departamento de Ingeniería
Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

Se aprueba la Tesis:

Diseño de un Modelo de Competencias Esenciales Personales para los puestos de
atención al cliente en los supermercados

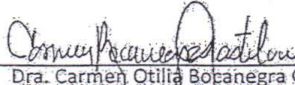
Nombre del Alumno

Rosa Laura Gastélum Franco

Comité Asesor


Dr. Rafael Rubén Borbón Siqueiros
Director de Tesis


Dra. Beatriz Pico González
Asesora


Dra. Carmen Otilia Bocanegra Gastélum
Asesora

Puebla, México, a 30 de Septiembre de 2016

Dedicatoria

Dedico este trabajo de tesis a toda mi familia que me ha acompañado en el transitar de esta aventura llamada vida.

A mis Padres, que a pesar de su ausencia física, diariamente me acompañan y bendicen con su presencia espiritual.

A mi compañero Benito, por su amor y apoyo en nuestra vida juntos.

A mis hijos Abraham y María Laura, mis grandes amores y razón de vida.

A mis hermanos Jesús+, María Guadalupe, Nydia Patricia y Ramón Arturo por su cariño y amor.

A mi cuñada Miriam, cuñados, sobrinos, todos muy queridos y en mi corazón siempre.

A mis amigas Alicia, Ivone, Isabel y Guille, cada una aportando el cariño de nuestra amistad de años.

A mi director de tesis Dr. Rafael Borbón Siqueiros por su paciencia y apoyo en esta etapa de mi vida.

Agradecimientos

A Dios: por su infinito amor y su manifestación diaria en mi vida.

A la Universidad de Sonora: mi alma mater, un orgullo grande el ser su hija.

A la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla: por aceptarme y enseñarme e iniciarme en el maravilloso campo de la investigación.

A mi Comité Doctoral: Dres. Rafael, Carmelita y Beatriz, por su paciencia al transmitirme el conocimiento y el apoyo en la elaboración de mi investigación.

A toda mi familia y amigos, por coincidir en esta aventura diaria.

INDICE

Resumen	9
Abstract.....	10
Introducción	11
Capítulo I. Propósito y Organización	12
1.1 Antecedentes de la Investigación	12
1.2 Planteamiento del problema.....	15
1.3 Justificación de la investigación.....	19
1.4 Objetivos de la Investigación.....	20
1.4.1 Objetivo General	20
1.4.2 Objetivos Específico	20
1.5 Preguntas de investigación	20
1.6 Hipótesis de la Investigación	21
1.7 Alcances y Limitaciones.....	21
1.7.1 Alcances.....	21
1.7.2 Limitaciones.....	21
1.8 Resultados y contribuciones esperadas	22
1.9 Impacto Social	22
Capítulo II. Marco contextual de la consolidación de los supermercados en el comercio moderno	23
Introducción.....	23
2.1 Clasificación del comercio al menudeo o al detalle	23
2.2 Antecedentes y desarrollo de los supermercados	27
2.3 Los supermercados a nivel internacional.....	29
2.4 Los supermercados a nivel nacional	32
2.5 El comercio en Sonora	35
2.5.1 El comercio en Sonora y su relación con Europa y Estados Unidos.....	35
2.5.2 El comercio regional y las diversas actividades en Sonora.....	36
2.5.3 Los chinos en el comercio sonorense.....	37
2.5.4 El comercio de los años cuarenta a los setenta.....	38
2.5.5 El comercio en Sonora y la llegada de los supermercados en los ochentas hasta la actualidad.....	42
Capítulo III: Marco teórico y conceptual como sustento básico de la investigación	46
Introducción.....	46
3.1. El capitalismo	47
3.2 El mercado	49
3.2.1 El Mercado virtual	50
3.3 La empresa.....	53

3.4 El comercio	53
3.5 El comercio minorista	55
3.6 Teorías del comercio minorista	56
3.6.1 Teorías cíclicas	56
3.6.2 Teorías de entorno	57
3.6.3 Teorías del conflicto	57
3.7 Los supermercados	58
3.8 La administración de los recursos humanos	62
3.8.1 Teoría de las relaciones humanas	62
3.8.2 Teoría de los recursos y capacidades	63
3.8.3 La teoría evolutiva: rutinas, competencias y capacidades dinámicas	65
3.9 Modelos administrativos	66
3.9.1. Modelo de competitividad integral: análisis por competencias	66
3.9.2 El modelo de competencias nucleares o fundamentales	68
3.9.3 Modelo genérico de competencias gerenciales	70
3.10 Las Competencias	71
3.10.1. Los enfoques de competencias	80
3.10.2 Los componentes de las competencias personales	84
3.10.3 Tipos y clasificación de las competencias	85
3.10.4 La gestión por competencias	89
3.11 Propuesta del modelo de competencias esenciales personales para los puestos de atención al cliente en los supermercados	90
<i>Capítulo IV: Metodología de la investigación</i>	93
4.1 Diseño de la investigación	93
4.2 Juicio de expertos para el diseño del cuestionario	95
4.3 Diseño de la guía de validación	96
4.4 Diseño de la muestra	98
4.5 Recolección de datos	99
4.6 Metodología	99
4.6.1 Hipótesis	100
4.6.2 Unidad de análisis: Los supermercados	101
4.6.3 Modelación estadística de la satisfacción del cliente	101
4.6.4 Variables e indicadores de la investigación	102
4.6.5 Instrumentos de recolección de la información para el análisis de la satisfacción del cliente	104
4.6.6 Procedimiento para comprobar la hipótesis	104
4.6.7 La satisfacción al cliente un análisis multivariado	105
4.6.8 Las características de los clientes	109
4.6.9 Hábitos de compra de los clientes	113

Capítulo V Análisis de los resultados, Conclusiones y Recomendaciones.....	115
5.1 Análisis de los resultados	115
5.2 Conclusiones	117
5.3 Recomendaciones	118
Referencias	121

Índice de Cuadros

Cuadro 1 Las 20 principales empresas distribuidoras al detalle en escala mundial (Posición con base en el total de ingresos anuales 2011)	30
Cuadro 2. Unidades comerciales de las cuatro principales cadenas de supermercados en México	34
Cuadro 3. Establecimientos comerciales en 1955 y población ocupada en el Comercio en Sonora 1950 (porcentaje de participación).....	41
Cuadro 4. Población ocupada en el comercio de Sonora por municipio 1960 (Porcentaje de participación)	41
Cuadro 5. Total de establecimientos del comercio al menor en tiendas de autoservicio: supermercados y minisúper y población ocupada, en el Comercio en Sonora, 2014.	45
Cuadro 6. Modelo genérico de competencias gerenciales de Richard Boyatzis	70
Cuadro 7. Descripción y perfil de puestos	94
Cuadro 8. Encuestas aplicadas por establecimiento	100
Cuadro 9. Variables independientes, sus indicadores y preguntas del cuestionario	103
Cuadro 10. Variable dependiente, sus indicadores y preguntas del cuestionario	103
Cuadro 11. ANOVA.....	106
Cuadro 12. Resumen del modelo de regresión	107
Cuadro 13. Coeficientes ^a	108

Índice de Figuras

Figura 1. Estructura del comercio al menudeo en México.....	26
Figura 2. Modelo de competitividad integral: análisis por competencias	67
Figura 3. Los componentes de la competencia personal	85
Figura 4. Modelo de competencias esenciales personales para los puestos	92
Figura 5. Esquema del Proceso de Validación por Juicio de Expertos.....	96

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Proporción de ventas de alimentos por medio de supermercados en países miembros del Consejo de Cooperación Económica del Pacífico 2005 (porcentajes)	31
Gráfica 2. Total de supermercados por estado en el territorio nacional 2012	33
Gráfica 3. Ventas por medio del comercio electrónico en México 2015.....	51
Gráfica 4. Las compras por categorías y monto gastado en el comercio electrónico en México 2015	52
Gráfica 5 Hábitos de compra.....	109
Gráfica 6. Edad de los clientes.....	110
Gráfica 7. Género de los clientes	111
Gráfico 8. Ocupación de los clientes	112
Gráfico 9. Nivel de ingreso de los clientes.....	113

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar un modelo de competencias esenciales personales para los puestos de atención al cliente en los supermercados, el cual consta en la elaboración de análisis y descripciones de puestos para aquellos que están directamente relacionados con los clientes. De igual forma se elaboró y validó un cuestionario, el cual se aplicó a los clientes de cinco supermercados para conocer cuáles son las competencias esenciales personales que influyen en la atención, orientación y satisfacción de los clientes en estos establecimientos.

La metodología utilizada fue bajo el enfoque mixto, en el contexto metodológico cualitativo se consideró primeramente una entrevista estructurada a profundidad en la cual se elaboraron análisis y descripciones de puestos que están directamente relacionados con el cliente, seguidamente se elaboró un instrumento estadístico validado a través del juicio de expertos, con el cual se detalla la parte cuantitativa, y finalmente se plantea como se confrontaron los datos para la comprobación de la hipótesis.

Palabras claves: Modelo de competencias esenciales personales, supermercados, satisfacción del cliente, administración de recursos humanos.

Abstract

This research aims to develop a model of personal core competencies for customer positions in supermarkets, which consists in the development of analysis and job descriptions for those that are directly related to customers. Similarly, it was developed and validated a questionnaire, which was applied to five supermarket customers to know what personal core competencies influence the attention, orientation, and the customer satisfaction in these establishments.

The methodology used was under the mixed approach, in a qualitative methodological context where it was first considered a depth structured interview in which analysis and job descriptions that are directly related to the client were developed, then a validated statistical tool was developed through experts judgment, with which the quantitative part is detailed, and finally presented as data for testing the hypothesis faced.

Keywords: Model of personal core competencies, supermarkets, customer satisfaction, human resources management.

Introducción

La presente investigación permite conocer de manera detallada la importancia del comercio al menor a nivel local, nacional e internacional. De manera particular los supermercados, el estudiar a estos establecimientos permite conocer sus características específicas en relación a la atención, orientación y satisfacción que se le debe dar a sus clientes, por medio de los colaboradores. Por tal motivo las organizaciones en estos tiempos de cambios constantes deben buscar herramientas que le permitan tener una planeación estratégica dentro de las mismas, así como la importancia que tiene la administración de sus recursos humanos en la búsqueda y selección de su personal en este tipo de organizaciones.

El primer capítulo trata del propósito de la investigación, iniciándose con la presentación, seguidamente por el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos y las preguntas de la investigación, incluyendo los alcances, limitaciones, contribuciones, y el impacto social esperado, es decir, se plasmó la organización de la investigación.

El segundo capítulo denominado el marco contextual de la consolidación de los supermercados en el comercio moderno, se hace una clasificación del comercio al menudeo, detallando los antecedentes a nivel internacional, nacional, regional y local, y la evolución a través del tiempo.

En el tercer capítulo se refiere al marco teórico y conceptual, lo cual da sustento a la presente investigación. Se inicia con algunos conceptos y líneas teóricas fundamentales para el estudio y se termina con la propuesta de diseño del modelo de competencias esenciales personales para los puestos de atención al cliente en los supermercados.

En el capítulo cuarto se presenta el diseño metodológico utilizado en esta investigación, así como también los instrumentos para la obtención de los datos, la validación de los mismos, los sujetos de estudios, las técnicas de análisis de los datos, entre otros, es decir, todo lo necesario para comprobar la hipótesis planteada.

Finalmente en el capítulo quinto se presentan los resultados obtenidos, el análisis, las conclusiones, las recomendaciones y las futuras líneas de investigación.

Capítulo I. Propósito y Organización

1.1 Antecedentes de la Investigación

La inquietud de la presente investigación obedece a un fenómeno que se ha venido observando en los últimos años. Por más de una década han aparecido en Hermosillo, Sonora, México en diferentes lugares, supermercados medianos, clasificados dentro del grupo moderno en el sector comercio en la entidad.

Este tipo de supermercados están en constante crecimiento, y compitiendo cada vez más entre ellos. Y a su vez con los “megamercados e hipermercados” asimismo, con los changarros y tiendas de conveniencia (Bocanegra, 2008).

“En México, los canales de comercialización se configuran en dos grupos, el tradicional y el moderno. El tradicional se le conoce así, porque ha conservado en esencia las mismas características de sus antecesores, hasta la época actual. El moderno va adquiriendo las particularidades de la modernización del momento, como es, entre otros, la tecnología de vanguardia aplicada en sus establecimientos” (Bocanegra, 2008, p. 123).

Para Bassols, 1994 en (Bocanegra, 2008), los describe de la siguiente manera: Los establecimientos tradicionales son las tiendas de abarrotes y especializadas, (carnicería, tortillerías, panaderías etc.)... mientras que por otra parte, el comercio moderno está integrado por supermercados y tiendas de autoservicio. Los factores que cualitativamente establecen la diferencia entre ambos subsistemas son el capital manejado, la captación y número de consumidores y los niveles de desarrollo tecnológico, siendo muy superiores en el comercio moderno. En los supermercados y autoservicio, sus altos volúmenes de inversiones y ventas les facilitan mejores negociaciones de compra, lo que a su vez incide en un aumento de sus ingresos y utilidades en el ofrecimiento de productos al consumidor a un precio menor que en los comercios tradicionales. Esta es una de las razones por las cuales pueden mantener sistemas de ofertas como un mecanismo adicional en la atracción de clientes. Los supermercados y tiendas de autoservicio se pueden clasificar atendiendo a su tamaño, en superficie de ventas, tipo de propiedad y radio de influencia.

Es importante señalar, que estos supermercados medianos están cubriendo una necesidad a un cliente cautivo, ofreciéndole un servicio rápido, eficiente y una variedad de productos, muy cerca de sus hogares. Dentro del servicio rápido y eficiente que están ofreciendo a sus

clientes, habría que conocer (investigar) su funcionamiento ya que se nota la ausencia de modelos administrativos basados en competencias en sus procesos, y esto genera pérdidas económicas en estos establecimientos comerciales.

Aún con deficiencias en los procesos administrativos las organizaciones objeto de estudio son empresas dentro del sector comercio, en las cuales se ha observado, que su crecimiento ha sido rápido, y sobre todo su permanencia en el mercado a través del tiempo ha sido evidente ya que los encontramos de manera regional.

Según el punto de vista de Morcillo (1997) y otros analistas sugieren que uno de los factores de éxito de las empresas son: las competencias esenciales personales, en el caso de la actual investigación que se refiere a los supermercados se analiza si las competencias esenciales personales de los puestos de atención al cliente influyen en su satisfacción.

“Una empresa logra la competitividad estratégica cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor. Una estrategia es un conjunto de compromisos, acciones integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva” (Hitt, Ireland, y Hoskisson, 2008, p. 4). “La ventaja competitiva se refiere a lo que distingue a la organización y le proporciona una ventaja distintiva para cumplir con la necesidad del cliente en el mercado” (Daft, 2011, p. 61). “Una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales” (Daft, 2011, p. 65).

Patricio Morcillo Ortega en su libro Dirección Estratégica de la Tecnología e Innovación. Un enfoque de competencias... “se propugna que las empresas construyan su estrategia a partir de lo que quieren ser, de lo que saben hacer y de lo que pueden hacer” (Morcillo, 1997, p. 49).

Toda organización como parte de su estrategia empresarial debe de conocer sus características en relación a sus competencias esenciales, tanto personales, organizativas y tecnológicas, para estar en posibilidades de realizar una planeación estratégica que le permita diseñar planes operativos para una mayor productividad, alcanzar la competitividad y permanecer en el mercado. A continuación se describen cada una de estas competencias esenciales:

“Competencias personales las cualidades latentes y específicas que atesora una persona que obtiene un determinado éxito en sus iniciativas profesionales”. “Es un compendio de aptitudes, actitudes y capacidades. La aptitud (conocimiento) traduce lo que sabe hacer la persona, la actitud (comportamiento) indica lo que quiere hacer la persona y la capacidad pone de manifiesto lo que puede hacer la persona” (Morcillo, 1997, p. 47).

Boyatzis citado en (Benavides, 2001), define “las competencias en términos generales las características fundamentales de una persona, éstas pueden ser un motivo, una habilidad, un rasgo, una destreza, un aspecto del autoconcepto o función social o un conjunto de conocimientos usados por la persona” (Benavides, 2001, p. 34).

“Las competencias organizativas afloran cuando una empresa consigue crear un conjunto de estructuras, procesos y sistemas incluso estilos de dirección y formas de gobierno, que favorezcan la adaptación a la organización, a las exigencias del entorno y faciliten el desempeño de las competencias tecnológicas y personales” (Morcillo, 1997, p. 47).

Las competencias tecnológicas traducen un dominio tecnológico por parte de la empresa y eso implica el saber concebir, producir y vender (Giget, 1996), en (Morcillo, 1997, p.44) “Volviendo a la trilogía antes comentada, señalamos que los recursos y capacidades disponibles reflejan, principalmente, cuáles son sus activos tecnológicos que controlan la empresa y las dosis de creatividad que la misma segrega y, juntos con la visión que traduce la voluntad de innovar y de valorizar las tecnologías manifestada por la dirección, facilitan la generación de unas competencias tecnológicas distintivas fuentes de ventajas competitivas duraderas y sostenibles” (Morcillo, 1997, p. 44).

Por lo tanto las ventajas competitivas duraderas y sostenibles serán el producto de las competencias tecnológicas que la empresa ponga en funcionamiento en su afán de lograr los mayores niveles de mercado.

Al respecto Chanaron y Jolly, plantean... “la gestión de tecnología requiere competencias en un amplio espectro de áreas funcionales, desde la I + D hasta la mercadotecnia, finanzas y otras actividades gerenciales tradicionales, lo que exige una visión interdisciplinaria y por lo tanto un background multidisciplinario” (Chanaron y Jolly 1999, p. 619, en Medellín, 2012). Además, si se busca que las empresas maximicen sus ventajas estratégicas y competitivas en el mercado y sepan crear una visión estratégica en su búsqueda de ventajas tecnológicas, esto

es, que tomen decisiones sobre ¿qué tecnología necesitan?, ¿cómo debe la tecnología implicarse en los objetivos y prioridades corporativos?, ¿cómo la tecnología debe ser desarrolladas o adquirida? y ¿cómo el desarrollo tecnológico dentro de la propia empresa puede beneficiarse de una coordinación y de sinergia? (Roberts 1996), en (Medellin, 2012) entonces requieren de personal especializado que realice ese trabajo; los gerentes y gestores de tecnología” (Medellin, 2012, p. 155).

“El futuro debe de convertirse en algo tan vivido y real como el presente y el pasado” (Hamel y Prahalad, 1995, p. 103).

Las organizaciones en la actualidad, requieren ser cada vez más productivas y rentables para lograr permanecer en el mercado, necesitan utilizar herramientas que les ayuden a elaborar su estrategia organizacional, para tener ventaja competitiva y éstas, deben estar basadas en sus competencias esenciales, tanto personales, organizativas, como tecnológicas, que correspondan y den respuesta a las necesidades de sus clientes, los cuales buscan calidad, precio, orientación, atención y comodidad en un tiempo oportuno a sus necesidades.

1.2 Planteamiento del problema

La empresa es la unidad económica y social, en donde el capital, el trabajo y la integración de personas se coordinan para ofrecer un producto o un servicio que responda a las necesidades de sus clientes; de manera simultánea (Valdaliso y López, 2000).

Ante el proceso actual de la economía capitalista, la globalización se encuentra en un estado de avanzado desarrollo. Ante este avanzado desarrollo de la globalización, los países y sus regiones se enfrentan cada vez más a una competencia sin precedentes, desde las últimas décadas del siglo XX, hoy las amenazas a las empresas vienen de distintas partes del mundo, es por ello que en la región del noroeste de México y específicamente en el Estado de Sonora, se encuentran instaladas empresas comerciales, de capital extranjero y nacional que cubren una demanda clase media, y con poco acceso a la demanda de las clases populares.

Ante este abandono han surgido una serie de negocios que buscan satisfacer la demanda popular no cubierta por las grandes empresas comerciales de origen nacional y extranjero, tal es el caso de Súper del Norte, Abarrey, entre otros supermercados de la región. En los cuales no se les da la importancia debida a la orientación, atención y satisfacción del cliente, por

parte de los empleados, mismos que son seleccionados de manera empírica sin tomar en cuenta sus competencias en cuanto a su capacidad, aptitud y actitud, donde se nota la falta de modelos administrativos basados en competencias, desde el reclutamiento y selección hasta su gestión dentro de la empresa que redunde en la satisfacción del cliente.

Hay que destacar que los propietarios de estas empresas comerciales, deciden iniciar su negocio motivados por el conocimiento y experiencia adquirida como empleados de otros supermercados y utilizando los ingresos provenientes de sus retiros emprenden este tipo de negocio de una forma limitada; bajo esta situación, se coloca en desventaja competitiva ante la gran empresa, la cual tiene a su alcance los últimos adelantos tecnológicos e innovación que les brinda su permanencia en el mercado, utilizando la gestión administrativa en sus empresas.

Sin embargo, ante los cambios dinámicos, las organizaciones de tipo comercial requieren de diseñar estrategias organizacionales creativas basadas en el desarrollo, crecimiento e innovación, utilizando sus recursos y capacidades para tener una ventaja competitiva y ofrecer a sus clientes motivos para mantener su preferencia.

Sobre este tema (las competencias personales tecnológicas y organizativas), existen investigaciones realizadas alrededor del mundo que han puesto énfasis en la necesidad de destacar las capacidades esenciales de las empresas como elemento fundamental en el sostenimiento de la organización en el mercado y su permanencia por un largo período de tiempo y a partir de ellas se han generado modelos de gestión de estas competencias, tal como se observa en el estudio sobre el servicio, orientación, satisfacción y retención del cliente realizado por Henning Thurán (2004), en el que se muestra la importancia que tiene la orientación del cliente para influir en el éxito económico de las organizaciones. Analizando el modelo COSE que su significado es: la construcción de la orientación al cliente de los empleados de servicio, el cual introduce tres dimensiones: las habilidades de orientación al cliente por medio del empleado, la motivación del empleado para servir a los clientes y la autoridad en la toma de decisiones auto-percibida, cuyo fin es definir el grado en que el comportamiento del empleado en las interacciones personales con los clientes satisface dichas necesidades.

En lo que respecta a las organizaciones objeto de estudio, se ha notado la falta de conocimiento y de gestión de las competencias esenciales.

Ante este contexto Valdaliso y López (2000), afirman que la empresa además de ser una organización, es una unión de individuos con conocimientos, habilidades y cualidades, que se deben aprovechar para lograr el éxito económico de la misma.

Esta afirmación aunada a lo propuesto por Morcillo (1997) y otros analistas sugieren que uno de los factores de éxito para este tipo de organizaciones son las competencias esenciales personales, las cuales permiten abordar el tema de investigación que se está realizando, que es el aprovechamiento de las competencias esenciales personales de los trabajadores del Supermercado Súper del Norte, en la cual se ha observado una transición del comercio tradicional al moderno, evidentemente por su crecimiento y permanencia en el mercado.

Bajo el contexto de la empresa comercial, el comercio es considerado como una actividad esencial para el crecimiento y desarrollo económico de un país, por lo que Montemayor (1977), alude la importancia de éste, para el crecimiento de las economías.

En este tenor Bocanegra (2008), menciona que la modernización del comercio, es un componente fundamental que exige y demanda productos comercializables con eficiencia. Por tal motivo los supermercados deben buscar las herramientas necesarias para mejorar sus procesos administrativos para poder ser los impulsores de la comercialización para mantener la actividad y con ello ser parte del crecimiento económico de una región y del país en general.

Con todo lo anterior se matiza que la administración de recursos humanos consiste en una variedad de actividades, que incluye el análisis del entorno competitivo de una empresa y el diseño de puestos de trabajo para que la estrategia de la misma pueda ser implementada con éxito al vencer a la competencia (Snell y Bohlander, 2013). Lo cual fundamenta la importancia de relacionar las competencias personales esenciales de los empleados que están directamente interactuando con el cliente dentro de las organizaciones, para poder brindar confianza, cortesía, orientación, y solución de problemas.

Barney (1991), Suarez e Ibarra (2002), Rivas (2009), entre otros autores, señalan que la teoría de Recursos y Capacidades explica las fortalezas y las debilidades internas de la

organización, asimismo afirman que la empresa es heterogénea en sus recursos y capacidades internas.

Sin embargo para Barney (1991), el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de lograr ventaja competitiva sostenible dentro de las organizaciones.

Por su parte Suarez e Ibarra (2002), comentan que lo importante es reconocer cómo la empresa logra tener una ventaja competitiva, a través de sus recursos y crear capacidades. Como consecuencia de la combinación de recursos y del establecimiento de rutinas organizativas, que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa y dependen del sistema de incentivos e integración de personal.

Además que el análisis de los recursos y capacidades de la organización, es una herramienta para el análisis interno, el cual sirve para la formulación de la estrategia empresarial (Rivas, 2009).

Así mismo los autores Bueno y Morcillo (1997), presentan el modelo de competitividad integral: el cual tiene como elementos fundamentales (las personas, procesos y clientes) que deben tomarse en consideración para establecer una dirección y gestión por competencias tanto personales, organizativas y tecnológicas en la organización.

El presente trabajo tiene como objetivo elaborar un modelo de competencias esenciales personales, basado en el modelo de competitividad integral de Bueno y Morcillo (1997), que le permita a la gerencia de recursos humanos de estas empresas comerciales tener una mejor gestión de su personal en los distintos establecimientos de la ciudad, y así dar un mejor servicio a la comunidad que atiende.

La investigación realizada se guió bajo la siguiente pregunta ¿Cuáles son las competencias esenciales personales (actitud, aptitud y capacidad) de los puestos de atención al cliente que influyen en la atención, orientación y satisfacción del mismo dentro de los supermercados?.

Ante la pregunta formulada, la presente investigación pretende relacionar las variables independientes y dependientes, definiendo como variable independiente las competencias esenciales personales, las cuales están definidas por las capacidades, actitud y aptitud, y como variable dependiente la satisfacción del cliente.

Con respecto a la relación que existe entre las competencias personales esenciales, (capacidades, actitudes, y aptitudes) y la satisfacción del cliente, no se ha realizado estudio alguno en estas empresas y por lo tanto existe un desfase entre lo que se observa en la realidad de la empresa y el deber ser de la gestión de los recursos humanos en esta organización comercial, y esto a su vez redunda en la falta de coordinación y comunicación entre la dirección de recursos humanos y la gestión del personal en los distintos establecimientos de la firma Súper del Norte.

1.3 Justificación de la investigación

La investigación realizada proporcionará un modelo de competencias esenciales personales para lograr realizar de manera más eficiente el reclutamiento y selección de recursos humanos, basados en competencias esenciales personales como son la actitud, aptitud y capacidad para aquellos solicitantes de empleo en este tipo de organizaciones comerciales, con el fin de eliminar el empirismo que existe en estos, en torno a la atención, orientación y satisfacción del cliente.

El modelo propuesto es novedoso para este tipo de supermercados ya que estos provienen del sector tradicional que no necesita este tipo de herramientas, y que en su evolución al sector moderno, no se tiene conciencia del uso de estas metodologías.

El modelo generará una mayor colaboración por parte de los trabajadores los cuales buscarán brindar una mejor atención al cliente, que generara su satisfacción y que a la vez traerá beneficios económicos para la empresa.

Los resultados de esta investigación buscan apoyar al comercio al menor que evoluciona del sector tradicional al moderno, para que estos utilicen modelos de competencias esenciales, buscando una mejor atención y satisfacción al cliente que se refleja en mayores ventas, y los mismos clientes recomienden al supermercado entre sus familiares y amigos. Además se busca lograr que el sector empresarial y educativo desarrolle convenios de colaboración para realizar estudios e investigaciones en colaboración.

1.4 Objetivos de la Investigación

En este apartado se detallan los objetivos de la investigación, es decir, el objetivo general y los objetivos específicos, los cuales se mencionan en párrafos posteriores.

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de competencias esenciales personales para los puestos de atención al cliente, que contenga los análisis y descripciones de puestos, donde se identifiquen las competencias: actitud, aptitud y capacidad, para mejorar la atención, orientación y satisfacción a los consumidores en los supermercados.

1.4.2 Objetivos Específico

- Elaborar el marco teórico para entender y estudiar el problema a investigar.
- Elaborar antecedentes del problema de la investigación.
- Identificar los puestos de atención al cliente dentro de los supermercados
- Elaborar análisis y descripciones de puestos de atención al cliente dentro de los supermercados.
- Analizar las competencias esenciales personales con el fin de identificar cuales influyen en la satisfacción del cliente.

1.5 Preguntas de investigación

¿Cuál es el entorno, medio ambiente o contexto en que estos nuevos supermercados surgen y se desarrollan?

¿Tienen posibilidades de éxito y permanecer en el mercado dentro del comercio minorista estos nuevos supermercados?

¿La gestión de los recursos humanos en este tipo de organizaciones tiene un fundamento científico?

¿Se utilizan modelos de gestión por competencias en los supermercados que buscan satisfacer una demanda más popular?

¿Se tienen en cuenta los enfoques por competencias en la gestión de recursos humanos en los supermercados de este tipo?

¿Cuáles son las competencias esenciales personales (actitud, aptitud y capacidad) de los puestos de atención al cliente que influyen en la atención, orientación y satisfacción del mismo, dentro de los supermercados?

1.6 Hipótesis de la Investigación

Las competencias esenciales personales como son: actitud, aptitud y capacidad de los empleados influyen en la atención y orientación al cliente dentro de los supermercados, lo que motiva la preferencia y satisfacción del consumidor.

1.7 Alcances y Limitaciones

1.7.1 Alcances

La presente investigación se llevó a cabo en los supermercados de la ciudad de Hermosillo, Sonora, y teniendo como alcance una muestra representativa de los clientes, que visitan a cinco establecimientos de los cuales se otorgó el permiso para levantar la información.

La muestra se obtuvo a través de un procedimiento estadístico que se explicará en el apartado de metodología con mayor detalle. Las encuestas se realizaron en un trabajo de campo de la que se obtuvo la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos del presente trabajo.

1.7.2 Limitaciones

Las limitaciones de la presente investigación fueron las siguientes:

La falta de disponibilidad por parte de los empresarios del ramo para poder realizar la presente investigación, consiguiendo la colaboración de una sola organización que fue Súper del Norte en donde se aplicaron las encuestas.

Otro fue la falta de recursos económicos y falta de tiempo.

1.8 Resultados y contribuciones esperadas

Los resultados de esta investigación buscan apoyar a los empresarios del ramo del comercio al por menor que evolucionan del sector tradicional al moderno a utilizar las herramientas innovadoras como los modelos de competencias esenciales, para una mejor atención al cliente que les permita una satisfacción tal que sean clientes asiduos y a la vez que recomienden a la organización entre familiares y amigos para lograr incrementar sus ventas y ser una empresa rentable.

Además incentivar a las universidades y centros de investigación a elaborar proyectos de investigación que consoliden el estudio y la implementación de modelos basados en competencias esenciales.

Lograr que el sector educativo y empresarial desarrolle convenios de colaboración para el estudio y aplicación de este tipo de herramientas innovadoras.

1.9 Impacto Social

El modelo propuesto genera en los empresarios una mayor colaboración por parte de sus trabajadores que busquen mayores beneficios para la empresa y un mayor crecimiento, a la vez que beneficia a los consumidores dado que la atención que recibirá por parte del personal contratado, ayudara a recibir información de los productos de mayor calidad y sanidad para su consumo.

Este tipo de investigaciones permite a los alumnos de las universidades tener un contacto directo con los empresarios del ramo que les facilite la obtención de empleos de más calidad y de mejores ingresos.

Capítulo II. Marco contextual de la consolidación de los supermercados en el comercio moderno

Introducción

El presente capítulo muestra primeramente el comercio al menudeo o al detalle, así como la función del comerciante, el cual tiene el contacto directo con el cliente; seguidamente se presenta la clasificación del comercio al menudeo o al detalle, el cual se divide en el pequeño tendero o el comercio tradicional y el gran establecimiento comercial o moderno, en el cual está el objeto de estudio que son los supermercados. Por lo que es de suma importancia conocer su proceso, desde su nacimiento en el año 1930, así como su crecimiento e impacto a nivel internacional, nacional, regional y local, ya que estos establecimientos dedicados al comercio al menor son parte importante para la economía de un país, una región o una comunidad.

De igual manera en este apartado se hace un recorrido histórico sobre el comercio en el Estado de Sonora, su relación con Europa y Estados Unidos, así como el surgimiento del comercio regional, la diversificación de actividades como la agricultura, ganadería, minería que fueron apoyadas económicamente por el comercio.

Por último se analiza el comercio desde los años sesenta a la actualidad, en estos años es importante recalcar la llegada de los supermercados al estado de Sonora, así mismo se analiza su crecimiento y desarrollo dentro del estado.

2.1 Clasificación del comercio al menudeo o al detalle

El comercio al menudeo o al detalle es la acción que desarrolla el comerciante que vende directamente al cliente obteniendo un beneficio. Los establecimientos donde se desarrolla la venta personalizada se les denomina de diferentes maneras dependiendo de los artículos que distribuye puede ser: almacén, bodegas, tiendas, supermercados, depósitos, misceláneas, changarros, agencias entre otros.

“El comerciante al **menudeo** se entiende como vendedor al detalle. El concepto de Castillo Berthier (1994, p. 64), aclara el término: “**menudeo** o detalle es la actividad en la que un comerciante le vende directamente al último consumidor”. Aquí se especifica al oferente y su distribución al detalle; es decir al consumidor final en unidades mínimas” (Bocanegra, 2008, p. 63,64).

La misma autora, Bocanegra Gastélum, presenta “la definición del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) para complementar estos conceptos, “se entiende al detallista como el comerciante que vende al por menor. El comercio al por menor, como la compra de mercancías en grandes cantidades - al por mayor para su reventa en pequeñas cantidades a los consumidores finales de forma directa”. (INEGI, 2000; Bocanegra, 2008, p. 64).

Marshall, citado por Bocanegra, 2008, menciona... esta integración del comercio al menudeo privado, que ofrece bienes de consumo personal al detalle, asimismo, la analizó en dos grandes grupos: 1) **El gran establecimiento comercial**, y 2) **El pequeño tendero**. Al primer grupo denominado el gran establecimiento comercial, lo caracterizó de la siguiente manera: a) efectúa compras en mejores condiciones, b) posee transportes más baratos y seguros y, c) ofrece una mayor variedad de bienes, apropiada a los gustos de los consumidores. Las particularidades del segundo grupo son: a) ventas son a crédito conocidas por ventas de cartera, según los propios tenderos, b) requieren de un pequeño monto de inversión, c) puede subsistir el negocio con una mínima inversión (Bocanegra, 2008, p. 64).

Al primer grupo denominado el gran establecimiento comercial se le denomina moderno y se le identifica por lo siguiente: un número reducido de establecimientos. **Son medianos o grandes** según el número de personas empleadas, los primeros ocupan de 26 a 50 trabajadores y los segundos de 50 en adelante. Solicitan personal especializado para los diferentes departamentos. Ambos se dividen en: **tiendas de autoservicio y departamentales**.

Las tiendas de autoservicios se componen de: bodegas, clubes de membresía, tiendas especializadas y **supermercados**, éstos últimos a su vez se subdividen en **hipermercados** y **megamercados**, en función del área destinada a las ventas exclusivamente, los **hipermercados** poseen un espacio entre 4,500 y 10,000 metros cuadrados, los **megamercados** de 10,001 metros cuadrados en adelante (Bocanegra, 2008, p. 65).

Este grupo moderno del comercio al detalle o menudeo, adquiere la tecnología más reciente, para la administración, organización, control y venta de las mercancías. Es decir actualiza constantemente todas las operaciones de la empresa. La infraestructura incluye montos de inversión que permiten abrir mayores áreas de ventas del mercado. Poseen espacios destinados especialmente para estacionamientos. Operan principalmente para los estratos de población de ingresos medios y altos. Las cantidades compradas de mercancías son en grandes volúmenes y muy diversificadas por lo que pueden ofrecer entre 40,000 y 90,000 productos diferentes. Recurren continuamente a la publicidad por folletos, televisión, prensa radio o vía internet. La productividad por trabajador es alta. Poseen integración vertical con el productor agropecuario e industrial e incluso propio, es decir elaboran o controlan la producción de las mercancías que ofrecen (Bocanegra, 2008).

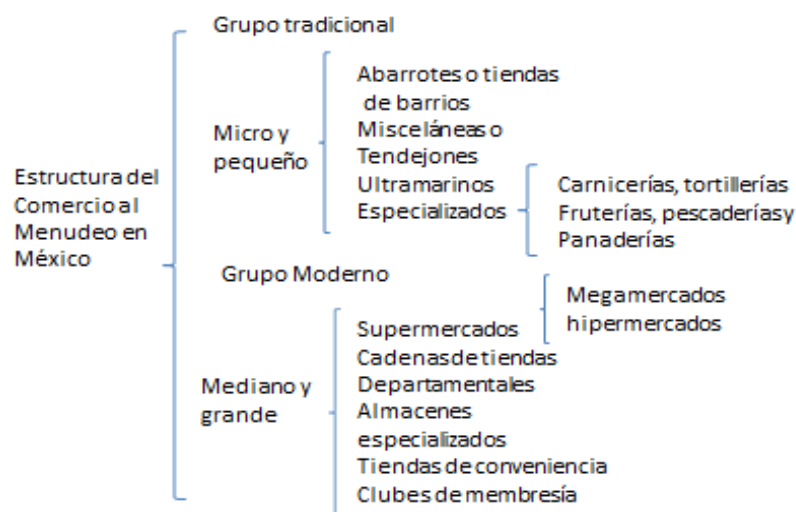
Al segundo grupo denominado del pequeño tendero a este se le conoce como tradicional, dado que conserva las mismas características desde sus orígenes. Sus particularidades son: un gran número de establecimientos micros y pequeños, los micros emplean hasta 5 trabajadores, los pequeños de 6 a 20. Dentro del micro establecimiento fijo se localizan los abarrotes al detalle o también llamadas tiendas de barrio, las misceláneas, y las tiendas especializadas como las fruterías, panaderías, carnicerías y pescaderías y regalos etcétera. En general son atendidas por sus propietarios y no existe el autoservicio en ello. Los productos que distribuyen son poco diversos: en alimentos ofrecen algunos abarrotes comestibles y algunos productos perecederos. De estos últimos solo ofrecen 6 tipos de productos, también brindan abarrotes no comestibles y alimentos chatarra. No existe diversidad de bienes y no manejan las 24 líneas de artículos restantes, a diferencia del moderno, que participa en todas las líneas y de cada una ofrecen gran variedad (ANTAD, 2000, p. 6-7 en Bocanegra, 2008, p. 65).

La misma autora Bocanegra Gastélum, comenta que,

“La clase de actividad más representativa de este grupo es la de abarrotes. La infraestructura consiste en Instalaciones fijas en un área de ventas de exhibición y bodega no mayor de 50 metros cuadrados. En el ámbito tecnológico no poseen cajas registradoras para el cobro de las mercancías o el control de las mismas. Cuentan con 1 o 2 aparatos especiales de refrigeración para los productos que así lo requieran. No poseen integración vertical ni horizontal. Adquieren de sus proveedores las mercancías en pequeños volúmenes, por lo mismo el costo es mayor, mismo que se ve reflejado en el precio del producto, el cual ofrecen con un alto margen de comercialización. Los artículos obtenidos para la reventa, los realizan de la misma manera, es decir, en proporciones muy pequeñas, sin embargo, son de alta rotación. El establecimiento no cuenta con estacionamientos especiales, se ubican en principalmente en casa habitación de sus propietarios, mismos que se localizan principalmente en las zonas de bajos y medios ingresos. La productividad obtenida por trabajador es muy baja” (Bocanegra, 2008, p. 65,66).

Así mismo en el año 2008, en su libro “El comercio en México y su entorno con la globalización, estructura y muestra al comercio al menudeo o al detalle en México por medio de la figura 1, le da mayor claridad a la clasificación, tanto del grupo tradicional como del moderno.

Figura 1. Estructura del comercio al menudeo en México



Fuente: (Bocanegra, 2008, p. 124).

2.2 Antecedentes y desarrollo de los supermercados

“Las tiendas de autoservicio surgieron a principios del siglo XX, se caracterizaron por no tener personal para la atención directa al público. Por lo cual el cliente tenía acceso al producto de manera directa, sin la atención de su propietario o dependiente. Los precios estaban determinados con anterioridad, lo que en ese momento era toda una innovación en las ventas. Así como también en esta etapa lo fue el que los productos llevaran las marcas de los fabricantes, con la caracterización del producto. Esto condujo al inicio de la competencia entre las marcas de los diferentes productores. En esencia este paso en la comercialización de los productos al detalle, cambió radicalmente la exhibición de los artículos, la atención al cliente, el precio, la distribución, el empaquetado y el diseño de la presentación”(ANTAD, Historia del comercio...sf:21-26; Bocanegra, 2008, p. 118,119).

La primera tienda de autoservicio de nombre King Kullen Grocery Co, abrió sus puertas en agosto de 1930 en Jamaica, estado de Nueva York, Estados Unidos. Desde su creación los supermercados fueron diferentes al de los comercios minoristas, según el cual se establece el autoservicio de parte de los clientes, pero además los departamentos están separados por líneas completas de alimentos y productos no alimenticios, se manejan grandes volúmenes de artículos y en ocasiones los precios rebajados para algunos productos en días específicos, como estrategias de ventas (Lopez, Segovia, Garcia, y Beade, 2014).

“El supermercado proliferó muy rápidamente en todo Estados Unidos, llegando a contabilizar poco más de 8000 establecimientos en 1941” (ANTAD, s.f., en Bocanegra, 2008, p. 119).

Estos establecimientos prosperaron gracias a los avances tecnológicos como el automóvil y el refrigerador, estos hicieron más atractiva y rentable su creación. El automóvil por su parte hizo posible que los consumidores se desplazaran a mayores distancias para acceder a los supermercados y comprar una mayor cantidad de artículos que podían ser transportados gracias a éste. Por otro lado, en el refrigerador fue posible almacenar los productos sin que se descompusieran, por lo que comprar una mayor cantidad de bienes inclusive perecederos, esto era más rentable y evitaba tener que visitar las tiendas de barrios o abarrotes, así como las de conveniencia o especializadas continuamente (Lopez, Segovia, Garcia, y Beade, 2014).

A medida que los supermercados se fueron consolidando en el mercado minorista, también se detectaron requerimientos para poder operar de manera adecuada, estos necesitan garantizar durante todo el año el abasto de artículos en grandes volúmenes con ciertos estándares de calidad homogéneos a lo largo del tiempo. Para ello requiere en primer lugar de infraestructura adecuada en carreteras y transporte refrigerado, que garantice que los productos lleguen en óptimas condiciones a los consumidores. En segundo lugar se requiere contar con un conjunto de proveedores que entreguen productos que cumplan con estándares de calidad para ser distribuidos a través de las distintas tiendas. Como consecuencia de este último elemento, el crecimiento de las tiendas de autoservicio ha generado una transformación de las cadenas productivas, ya que los productores tienen que garantizar que sus productos cumplan con los criterios establecidos por dichas cadenas comerciales (Lopez, Segovia, Garcia, y Beade, 2014).

Los mismos autores analizan lo siguiente: “Por otro lado los proveedores deben tener la suficiente capacidad para contar con la cantidad de artículos requeridos por las cadenas comerciales que demandan las entregas puntuales. Esta situación ha significado la necesidad de crecimiento de los productores medianos y grandes que a través de créditos y asociaciones, han incrementado su capacidad productiva y se han consolidado, sin embargo también ha impactado negativamente a los pequeños productores que ante la incapacidad para crecer y poder satisfacer dichas demandas han dejado de ser competitivos, e incluso han llegado a desaparecer” (Lopez, Segovia, Garcia, y Beade, 2014, p. 1, 2).

Otro elemento importante en el crecimiento, modernización e innovación de los supermercados ha sido el uso de software especializados, comunicación satelital, sistema de código de barras, inventario cero entre otros, así como el uso del crédito y mecanismos de pago mediante terminales bancarias, es importante resaltar las estrategias de venta vía internet que resultaron necesarias para organizar, dirigir e integrar a cientos de proveedores, miles de productos y millones de transacciones de clientes realizadas en infinidad de tiendas en una diversidad de países y ciudades de todo el mundo (Berdegú 2005) en (Gasca y Torres, 2014).

“Las TIC han sido integradas a las técnicas modernas de logística para incorporar estrategias como la denominadas “Efficient Consumer Response” (ECR). Esta innovación busca remover todos los costos de la cadena de abastecimientos que no agregue valor al producto final, optimizando la coordinación entre agentes relacionados con el abastecimiento de un producto y eliminando la ineficiencia en la cadena. La interconexión de sistema de transmisión de datos (EDI por sus siglas en inglés) facilitó la comunicación permanente entre distribuidores y proveedores. Con ello surgió la automatización en el sistema de control de inventarios y proveedores integrada verticalmente, es decir, la cadena de suministro se actualiza de manera automática en función de los inventarios de la tienda y un sistema coadministrado con la red de proveedores denominada “vínculo de comercio” o Retail Link. Todo este sistema facilita el control y rotación de inventarios, así como la coordinación en la relación con los proveedores en cuanto a tiempos de los productos” (Gasca y Torres, 2014, p. 138, 139).

2.3 Los supermercados a nivel internacional

“Para el año 2011 las 20 principales firmas de comercio al detalle reportaron ingresos totales (incluyeron productos alimentarios y no alimentarios) 1,739.2 billones de dólares la más significativa fue Wal Mart que facturó casi 447,000 millones de dólares en este año, seguidamente por la empresa francesa Carrefour con aproximadamente 113,000 millones de dólares. Entre las firmas más transnacionalizadas se encuentra: la propia Carrefour y la alemana Metro con presencia en 33 países; Wal Mart con una presencia en 27 países; la francesa Casino y la alemana Schwarz se ubican en 26 países cada una. Y existen empresas que únicamente se encuentran en su país de origen como: The Kroger y Target en Estados Unidos y Aldi en Alemania” (cuadro 1) (Gasca y Torres, 2014, p. 143).

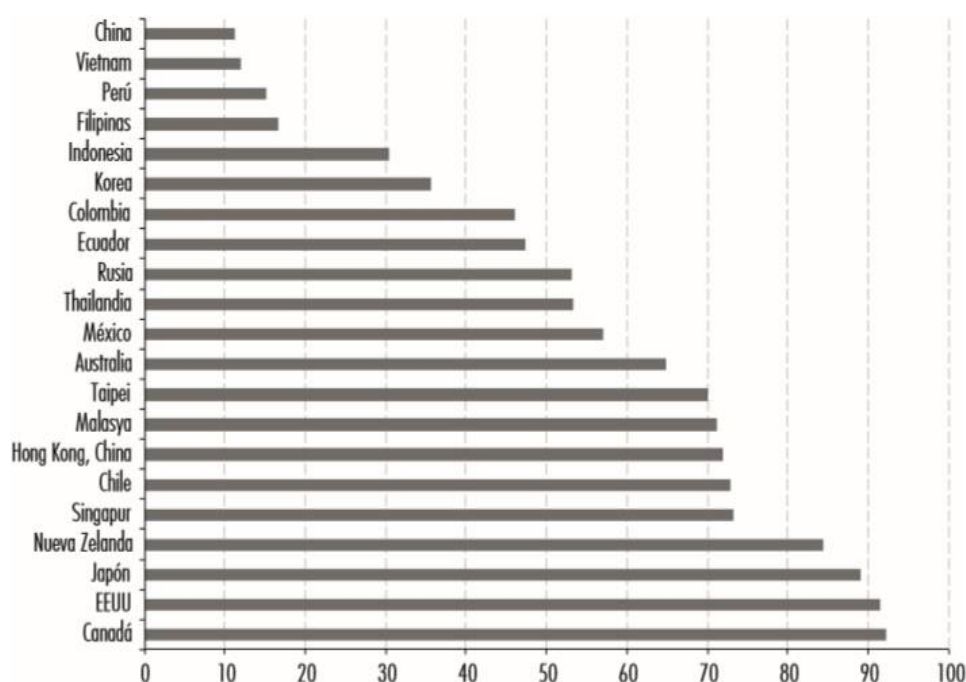
**Cuadro 1. Las 20 principales empresas distribuidoras al detalle en escala mundial
(Posición con base en el total de ingresos anuales 2011)**

Compañía	País de origen	Número de países donde opera	Ingresos (millones de dólares de EU)	Tasa de crecimiento de los ingresos (2006-2011)
Wal Mart Stores Inc	EU	28	446, 950	5.1
Carrefour. S.A	Francia	33	113,197	0.9
Tesco PCL	Reino Unido	13	101,574	8.3
Metro AG	Alemania	33	92,905	2.2
The Kroger	EU	1	90,374	6.5
Costco Wholesale Co.	EU	9	88,915	8.1
Schwarz UT KG	Alemania	26	87,841	8.0
Aldi EG y Co.	Alemania	17	73,375	5.5
Target Co.	EU	1	68,466	3.4
Groupe Auchan S.A	Francia	12	60,515	4.8
Aeon Co. Ltd	Japón	9	60,158	1.5
Adeka Zentrale Ag y Co	Alemania	1	59,460	6.1
Seven y I Holdings Co Ltd	Japón	18	57,966	2.2
Woolworth	Australia	2	56,614	5.0
Woolworths Limited	Australia	2	52,208	59.2
Rewe Combine	Alemania	11	51,331	6.4
Casino	Francia	26	47,107	8.9
Centers Distributes E L	Francia	7	45,407	5.7
Safeway Inc	EU	3	42,758	1.7
Koninklijke Ahold N V.	Holanda	11	43,163	0.5

Fuente: Deloitte (2013:19) en (Gasca y Torres, 2014).

A continuación se presenta un estudio en donde se muestra la distribución de alimentos por medio de los supermercados y sus porcentajes de participación. “El informe elaborado por el Consejo de Cooperación Económica del Pacífico, (siglas en inglés PECC) en 2005, muestra países como Canadá, Estados Unidos, Japón, Chile, Nueva Zelanda y Singapur, donde el sector moderno de distribución de alimentos por medio de los supermercados es mayor del 70%, mientras que en países como Alemania, México, Rusia, el grado de penetración de sus mercados locales se ubica entre el 50 y 70% (gráfica 1). Estas penetraciones de los supermercados se deben a que solo un reducido número de organizaciones controlan la distribución de alimentos dentro del país (Gasca y Torres, 2014, p. 143).

Gráfica 1. Proporción de ventas de alimentos por medio de supermercados en países miembros del Consejo de Cooperación Económica del Pacífico 2005 (porcentajes)



Fuente (Gasca y Torres, 2014, p. 145)

Otro dato importante de los supermercados es el incremento en su expansión en estos diez años, como “en el caso America Latina los espacios del consumo de alimentos fueron blanco de varias empresas a partir de la década de los noventa, pues se estima que mientras a mediados de los ochenta los supermercados controlaban entre el 10 y 20% del comercio al por menor, a principios de la década del siglo XXI la proporción en promedio habia ascendido entre el 50 y 60 %, esto significa que el fenómeno de expansión del comercio moderno llevó solo 10 años, cuando en Europa y Estados Unidos alcanzó alrededor de cinco décadas” (Di Nucci y Lan, 2009 en Gasca y Torres, 2014, p. 141-142).

Los supermercados hoy en dia siguen su crecimiento y desarrollo a nivel internacional, lo que un dia nacio como una idea para bajar los costos en el comercio al detalle tradicional, se convirtio hace 85 años en el comercio al detalle moderno, el cual dia a dia estos

establecimientos buscan estrategias por medio de herramientas innovadoras que les permitan competir dentro del mercado global.

2.4 Los supermercados a nivel nacional

Para el caso específico de México, el primer supermercado que abrió sus puertas al público fue un primero de diciembre de 1958, en la esquina de Bolívar y Chimalpopoca una multitud hacía cola para entrar a la primer tienda de autoservicio, que principalmente vendía prendas de vestir con descuentos, al poco tiempo se le sumo una gran variedad de artículos se llamaba “Central de Ropa” pero después adopto un nombre definitivo inspirado que prendió de inmediato entre la gente: Aurrera “adelante” en lengua vasca. Fue el inicio de los supermercados en nuestro país (Solorzano, 2008)

La entrada en escena de los supermercados al igual que ocurrió en otros países, significó una profunda transformación en la venta minorista, ya que en nuestro país se comercializaban a través de mercados públicos, tianguis (o mercados sobre ruedas), tiendas de barrios o abarrotes, tiendas de conveniencia y tiendas especializadas (Lopez, Segovia, Garcia,y Beade, 2014, p. 2).

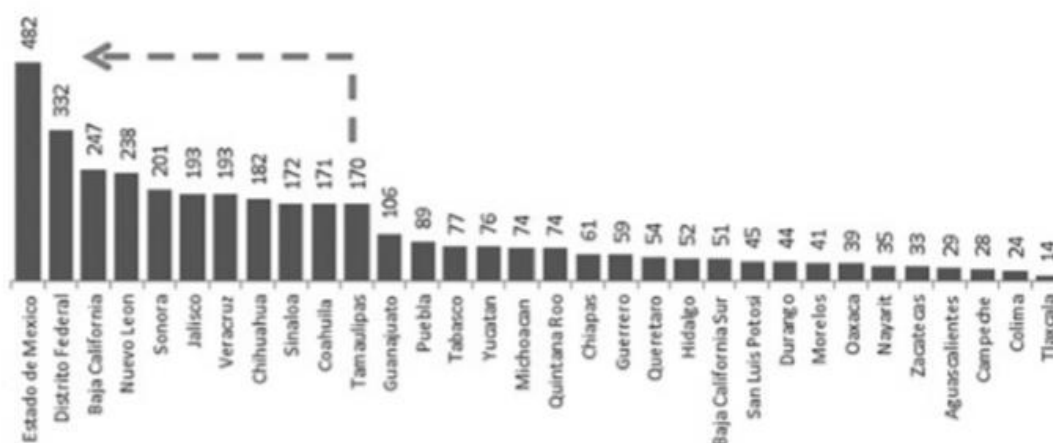
Los mismos autores dicen que en ese momento empezaron establecerse en el país, unas cuantas cadenas comerciales cuya presencia era notoria sobre todo en las grandes ciudades y en particular en los barrios de clase media y alta, por lo que en esos primeros años se podía decir que satisfacían únicamente las necesidades de la población que habitaba en las áreas mencionadas.

Fue hasta finales de los ochenta y la década de los noventa cuando se dieron las condiciones tanto económicas como políticas y sociales, para que los supermercados se expandieran con dinamismo y se consolidaran tal como los conocemos hoy en día (Lopez, Segovia, Garcia, y Beade, 2014, p. 2).

México al igual que muchos de los países en desarrollo latinoamericanos, fue en ese momento cuando se llevaron a cabo procesos de liberación económica, en nuestro país el cambios en la Ley Nacional de Inversiones Extranjeras, que permitieron la entrada tanto de capitales como de inversión extranjera, lo que fomentó la entrada de cadenas norteamericanas y europeas, que poco a poco se fueron estableciendo, primero mediante alianzas con cadenas comerciales locales y después a través de compra de éstas. Junto con ese cambio, jugó un papel importante el proceso de urbanización y construcción de infraestructura y carreteras que conectaron a las ciudades pequeñas a las capitales, lo que redujo los costos y amplió las posibilidades para que se establecieran en estas áreas (Lopez, Segovia, Garcia, y Beade, 2014).

En México “de acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Economicas (Denue) al primer semestre del 2012 habia en el territorio nacional 3,686 supermercados como se muestra en la gráfica 2. Al analizar dichos datos se hace evidente que la penetración de los supermercados registra mayor dinamismo en algunos estados del país, ya que en once de ellos (Estado de México, Distrito Federal, Baja California, Nuevo Leon, Sonora, Jalisco, Veracruz, Chihuahua, Sinaloa Coahuila) estan concentrado el 70% de estos establecimientos” (Lopez, Segovia, Garcia, y Beade, 2014).

Gráfica 2. Total de supermercados por estado en el territorio nacional 2012



Fuente: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) (2012) INEGI

En el escenario actual de la distribución moderna de alimentos, cuatro grupos dominan el mercado mexicano: Wal-Mart se ubica como la principal cadena de establecimientos aproximadamente 2000 unidades, Soriana 600, Comercial Mexicana con 232 y Chedraui 200 aproximadamente (cuadro 2) (Gasca y Torres, 2014).

Cuadro 2. Unidades comerciales de las cuatro principales cadenas de supermercados en México

	Wal Mart ¹	Soriana ²	Comercial Mexicana ³	Chedraui ⁴
Hipermercado	229	249	135	146
Club de precios	144	33	32	-
Supermercado y Autoservicio	90	252	22	52
Bodegas	674	-	43	-
Supermercados de barrio	776	72	-	-
Tiendas de conveniencia	-	-	-	-
Total de establecimientos	1,913	606	232	198
Superficie piso de venta (millones de m ²)	5.2	3.1	1.6	n.d

1: información a junio 2010, 2: a marzo de 2012, 3: a marzo 2012, 4: información a abril 2013.

Fuente: (Gasca y Torres, 2014, p. 149).

Es importante resaltar que en varias regiones del país, además de las grandes cadenas que dominan el comercio al detalle, se han consolidado varias cadenas comerciales como lo es el caso de Casa Ley con 150 establecimientos en 12 entidades del centro occidente, norte y noreste del país. Alsuper (Grupo Futurama), tiene 52 tiendas en tres estados del norte. H-B-E firma estadounidense tiene 32 unidades en 6 estados del noreste y el bajo y finalmente Arteli con 31 establecimientos ubicados principalmente en los estados de Tamaulipas y Veracruz (Gasca y Torres, 2014).

Otro factor fundamental en la toma de decisiones para el crecimiento de los supermercados en México, es la expansión inter-urbana ya que resulta importante ya que en México ha llegado a una fase en que el patrón demográfico está dominado por asentamientos urbanos

alcanzando proporciones cercanas al 70% de la población nacional, lo que equivale a 80 millones de habitantes asentados en las 383 localidades clasificadas en la categoría de ciudad (Conapo-Sedesol-Segob, 2012, en Gasca y Torres, 2014).

Por último, la ANTAD informa que al cierre del año 2014 México cuenta con 5,428 establecimientos de autoservicio con 14.4 millones de m² de superficie de ventas y con una generación de empleo de 397,238 (ANTAD, 2014).

Los supermercados desde su nacimiento cada vez se consolidan más fuertemente dentro del mercado minorista y actualmente en nuestro país, buscan captar el mayor número de clientes por medio de nuevas estrategias como son: el tamaño de sus establecimientos, captación de diferentes estratos de ingresos, uso de las tecnologías de la información para mejorar sus procesos de venta y distribución, ubicaciones en nuevos espacios urbanos cerca de sus posibles clientes, etc.

En el siguiente apartado se estudia al comercio en el estado de Sonora y su recorrido en el tiempo, hasta llegar a la actualidad con el crecimiento y desarrollo del comercio al detalle moderno, como son las tiendas de autoservicio o supermercados.

2.5 El comercio en Sonora

2.5.1 El comercio en Sonora y su relación con Europa y Estados Unidos

El comercio en Sonora, México, en esta época marcó una etapa trascendental en la historia, ya que el puerto de Guaymas, Sonora, fue considerado un centro financiero muy importante, por las transacciones comerciales llevadas a cabo.

“A principios del siglo XIX antes que se vinculara el comercio sonorense con el de Estados Unidos, esta actividad se realizaba fundamentalmente a través de la relación que existía entre comerciantes sonorenses y europeos. El Puerto de Guaymas considerado “la puerta del mundo” sirvió como principal contacto con el exterior. El grupo de comerciantes locales estaba integrado entre otros personajes por los Camou, Escobosa, Möller, Robinson, Bulle, Hoffer, Ruiz, Aguilar e Iberri” (Bocanegra Gastelum, 2007, p. 80).

“Los comerciantes radicados en Sonora dado que la mayoría eran extranjeros recibían las mercancías de los proveedores europeos a crédito. El pago de las transacciones comerciales se efectuaba poco a poco a medida que se iba vendiendo las mercancías. En realidad, el comerciante que distribuía en el Estado era intermediario del europeo. Algunos de los productos que se vendían eran: telas, vinos, brandy, material de construcción, y productos manufacturado. Las embarcaciones de los proveedores europeos también recorrían el Golfo de California, La Paz, Mulegé, San José y Mazatlán” (Bocanegra Gastelum, 2007, p. 80)

“Los comerciantes locales ofrecían en garantía mientras se realizaba la venta de sus mercancías, minerales, madera y plata. Los artículos eran esperados en el puerto de Guaymas de donde salían nuevamente para revenderse al interior del estado de la misma manera como se habían adquirido a crédito. Este grupo de comerciante además de tener controlado el comercio de la región, después de Baja California se deslizaron a Arizona y Chihuahua” (Bocanegra Gastelum, 2007, p. 80).

Los cambios en el comercio en el Estado de Sonora de México a partir de la segunda mitad del siglo XIX, con los países europeos como España, Alemania y Francia se ve afectado por el intercambio comercial con Estados Unidos, primero por vía marítima por San Francisco con destino al Puerto Guaymas, Sonora y luego por Arizona con la llegada del ferrocarril hacia 1880 en Yuma. El uso del ferrocarril dinamizó aún más estas relaciones, adquiriendo a crédito y permitiendo a los americanos ofrecer los productos básicos y de lujo a precios más bajos (Bocanegra Gastelum, 2007).

2.5.2 El comercio regional y las diversas actividades en Sonora

Existe además otro comercio importante y diferente al de la exportación e importación, que se desarrolla en el interior del estado y que sienta las bases para la creación de un mercado regional. Éste se encontraba en los distritos occidentales de Guaymas, Hermosillo, Magdalena y Ures. El distrito de Hermosillo es uno de los que registraron mayor grado de desarrollo durante estos años. Hermosillo no dejó de sacar provecho ya que era la capital del Estado desde 1879, y buscó el paso estratégico para el ferrocarril, consolidando el desarrollo minero y agrícola a través de la exportación de harina, cítricos y minerales, además de manufacturas diversas (Radding de Murrieta, 1985).

Otros aspectos centrales del comercio en Sonora radican en que dicha actividad les permitió a los pioneros empresarios sonorenses pasar a otras actividades, éstas si productivas que posibilitaron su plena inserción en la economía regional; tales actividades consistieron sobre todo en pequeñas minerías, agricultura y ganaderías; tampoco faltaron las inversiones en las haciendas ni en la banca. En Guaymas un ejemplo, uno de los centros comerciales más importantes en el estado fue el de Wenceslao Iberri, propietario de la Casa Comercial Iberri e Hijos, en ese tiempo (Ramón Ruiz 1984:3) en (Radding de Murrieta, 1985, p. 43).

Los comerciantes ayudaron en gran medida a sentar las bases para encauzar las actividades económicas de la zona. Los fondos a la vez que contribuían a combatir los alzamientos indígenas, servían para apoyar firmemente a los políticos interesados en establecer el orden y la modernidad en el estado (Gregorio Mora Torres 1984, en Radding de Murrieta, 1985, p. 43).

2.5.3 Los chinos en el comercio sonorense

Es importante, dar un espacio cuando se estudia el comercio en Sonora, a la participación de la comunidad china en el comercio sonorense. Desde su humilde llegada a Sonora a finales del decenio 1870 pasando por su constante intrusión en las actividades comerciales, hasta su culminación a mediados de la década de 1930, como esta pequeña burguesía comercial del estado logrando monopolizar el comercio local de alimentos, telas, ropa, mercancías en general, tanto en la venta al mayoreo, como en la venta al por menor. Por otra parte los chinos eran hortelanos activos, que transportaban sus granos, frutas y vegetales para venderlos en los mercados locales. Incluso llegaban a controlar, algunas industrias pequeñas del calzado, ropa confeccionada para las clases bajas, así como pequeños productos de piel, masa y tortillas, pastas y dulces (Radding de Murrieta, 1985, p. 195).

“Este grupo oriental constituyó un verdadero imperio comercial con cerca de dos mil pequeños establecimientos de distribución en productos como alimentos, ropa, telas, sedas, porcelanas, abanicos, marfiles, quimonos, vajillas, mantelería y muchos otros, con los cuales se sintió su influencia, aun cuando no fue tan importante como la europea, porque al mismo tiempo los comerciantes chinos traían mercancías estadounidense en grandes cantidades. En la entidad formaron su propia colonia y sus propias

cámaras de comercio. Las dos tiendas comerciales más importantes vendían ropa y calzado fueron la Tung Chung Lung y la Siu Fo Chong, localizadas en Cananea, Sonora, por la importancia que representaba la actividad minera en los ingresos de la economía del estado” (Bocanegra Gastelum, 2007, p. 82).

Durante el periodo de 1930, se registró un aumento de la población china ya que en 1900 eran 850 y para el año 1930 ya había unos 3,571 pobladores chinos. Estos impedían la ocupación de trabajadores locales, tanto de mujeres como de hombres, ya que en labores cotidianas como el lavado y planchado de ropa se hacían sentir su presencia. Pocos años después de la presencia de los chinos en el comercio se presenta el intercambio de productos con Arizona, lo cual permitió la adaptación del mercado interno a la compra – venta de bienes estadounidenses de toda clase en la entidad. Esta fue otra época para el comercio en Sonora ya que los productos americanos ya superaban a los europeos y las condiciones de pago la primera era al contado, por lo que muchos comerciantes no pudieron adaptarse a las nuevas condiciones y cerraron sus actividades. Los que sí pudieron adaptarse por sus grandes capitales, se trasladaron a San Francisco California para proveerse de bienes de lujo y ofrecerlos a sus clientes sonorenses. Esta vinculación de Sonora - Arizona y California se convirtió en una costumbre del consumidor sonorense, de que estos artículos eran de mayor calidad (Bocanegra Gastelum, 2007).

Siguiendo con la presencia de los chinos en Sonora, en el año 1919 inicia una etapa de hostigamiento para la expulsión de estos personajes del territorio Sonorense por parte de los comerciantes locales, con el argumento que ellos dominaban todo el comercio principalmente las zonas mineras hecho que culmina a mediados de la década de 1930 cuando el gobierno de Rodolfo Elías Calles emprende su persecución y expulsión del estado, con lo que concluye una etapa del comercio para dar paso a otra donde la actividad comercial estuvo más identificada con el comercio regional (Bocanegra Gastelum, 2007).

2.5.4 El comercio de los años cuarenta a los setenta

En la década de los cuarenta inició con cambios de política económica a nivel nacional, que promovían el crecimiento económico, impulsando la industrialización del país vía sustitución

de importaciones. Durante estos años se puede decir que la demanda de bienes de consumo personal era abastecida por comerciantes locales que distribuían artículos producidos en el país y en la región. Una proporción menor provenía del extranjero. Por lo tanto, se puede señalar que la actividad comercial interna de ese entonces por su misma relación con la economía del estado reflejó la dinámica de la minería, la agricultura, la ganadería, la industria (Bocanegra, 2008).

En ese entonces, era común encontrar un pequeño o gran establecimiento de abarrotes y prendas de vestir con artículos necesarios para la labor de los ganaderos, agricultores, mineros e industriales. El comercio local se encontraba ligado a la naciente burguesía sonorenses misma que se ubicó en espacios urbanos como Hermosillo, Cajeme, Navojoa y Guaymas. Con las políticas de sustitución de importaciones, también se estimuló el mercado interno del estado al ligar la industria con el mercado de la localidad. Ello no significó que se aminorara la relación con el mercado del estado de Arizona en las ciudades de Nogales, Phoenix y Tucson con sus vecinos mexicanos de Nogales, Agua Prieta, Hermosillo y Guaymas. Donde se establecían las relaciones comerciales a través de las cámaras de comercio de ambos territorios (Bocanegra, 2008).

Como parte de la política de promover el comercio interno en el país se propició la relación comercial con firmas del estado de Jalisco, con sus grandes almacenes comerciales dedicados a la venta de bienes de consumo personal como: Las Fábricas de Francia, la cual pertenecía al Puerto de Liverpool. Otro gran almacén proveniente de la misma entidad era La Ciudad de México S.A. entre otras. Estas tiendas estaban edificadas en tres o cuatro plantas ofreciendo bienes de consumo personal. Las promociones de estas firmas no progresaron ya que el comercio en el estado de Sonora, ofrecía además de bienes de consumo personal, ofrecía insumos necesarios para las labores productivas, todo se brindaba en el mismo establecimiento. Esta organización comercial predominó hasta principios de los sesenta (Bocanegra, 2008).

“Las tiendas comerciales de grandes dimensiones se encontraban principalmente en Hermosillo y Guaymas. Estas se dedicaban a proporcionar necesariamente bienes alimenticios y productos para el hogar. En la primera ciudad se localizaba la Abarrotera de Sonora S.A que era la más grande del estado y vendía al mayoreo y menudeo ropa y

artículos para el hogar. La empresa Casa Zaragoza, operaba dos establecimientos comerciales, el primero en Guaymas conocido como El Puerto de Guaymas S.A. y se caracterizaba por vender al mayoreo y menudeo mercancías en general. El otro comercio de la misma Casa Zaragoza, Abarrotes, S.A. localizada en ciudad Obregón, con las mismas características de importadores y revendedores. Los locales eran de dos plantas y distribuían los productos al sur y sureste del estado” (Bocanegra, 2008, p. 218).

“En el año 1965 los establecimientos comerciales más numerosos fueron los de abarros, pues participaron con el 63% es decir 3,968 comercios dedicados a la venta de alimentos básicos (Secretaría de Industria y Comercio 1968). La trayectoria del comercio de bienes de consumo personal en la década de 1960 se caracterizó por un gran número de microcomercios dedicados a la venta de abarros comestibles” (Bocanegra, Gastelum, 2010, p. 30)

En la época de 1960, a nivel nacional, ya existían grandes establecimientos comerciales dedicados a la venta de productos personal, como los supermercados, almacenes y tiendas departamentales, operando con infraestructura técnica de mercadeo y tecnología de vanguardia. Sin embargo en la década de 1960 Sonora participaba de manera muy precaria en esta dinámica comercial (Bocanegra, Gastelum, 2010).

Para esta década de 1960, el comercio en Sonora ofrece bienes de consumo perecedero y no perecedero, producidos en el país y que se van desplazándose junto con los de la región. Esto se lleva a cabo por la nueva clase empresarial de la época, los Gutiérrez, Robinson, Bours, Zaragoza, Mazón y los hermanos Valenzuela, mismos que estaban ubicados en las principales municipios de la entidad, ver cuadros 3 y 4, es decir donde estaba las más importantes actividades productivas y donde el comercio proporcionaba los bienes de consumo a la población en general y en particular para la reproducción de la fuerza de trabajo (Bocanegra, Gastelum, 2010).

Cuadro 3. Establecimientos comerciales en 1955 y población ocupada en el Comercio en Sonora 1950 (porcentaje de participación)

	Población Ocupada	%	Establecimientos comerciales	%
Sonora	163,421	100	3,502	100
Comercio	13,874	8.4		
Hermosillo	2,549	18.3	352	10.5
Cajeme	2,521	18.1	704	20.1
Guaymas	1,336	9.6	212	6.0
Navojoa	1,201	8.6	218	6.2
Nogales	1,349	9.7	468	13.3

Fuente: Censo General de Población de Sonora, 1950 tomo I y II, Banco Nacional Hipotecario Urbano y de obras Públicas 1959. (Bocanegra, Gastelum, 2010).

Cuadro 4. Población ocupada en el comercio de Sonora por municipio 1960 (Porcentaje de participación)

	Población ocupada total	Población ocupada en el comercio	%
Sonora	251,005	26,867	10.7
Cajeme	38,480	5,432	14.1
Hermosillo	37,881	5,641	15.0
Navojoa	17,978	2,210	12.2
Guaymas	17,256	1,982	11.4
Nogales	13,265	2,529	19.0

Fuente: (Bocanegra, Gastelum, 2010) con datos del VIII Censo General de Población 1960 Secretaria de Industria y Comercio del estado de Sonora 1963.

En estos municipios y sus cabeceras, se centralizaba la operatividad tanto del comercio como de las otras actividades dedicadas en el estado. Cajeme, Navojoa y Hermosillo eran los ayuntamientos más representativos de las actividades agrícolas y ganaderas, además de la industria ligada a ellas. Guaymas se dedicada especialmente a la pesca y exportación. Y Nogales como frontera con Estados Unidos era y continua siendo una de las principales aduanas, además de haber sido a finales de esta época el primer municipio receptor de la industria maquiladora con destino al mercado de exportación. Estas cinco localidades

sostenían el 56% de los comercios establecidos en la entidad en los cuales se ocupaba el 72% de los trabajadores comerciales. Así mismo agrupaban a casi 50% del total de la población ocupada en el estado.

En esta época nuestro estado se ve inmerso en un crecimiento económico impulsado por la industrialización que poco a poco se abastecía con los productos producidos en nuestro país y que llegaban para su distribución y venta al estado, con esto, poco a poco se fue sustituyendo las importaciones.

2.5.5 El comercio en Sonora y la llegada de los supermercados en los ochentas hasta la actualidad

En la época de los ochenta fue la ubicación de **los supermercados** en el estado, y el alto grado de aceptación de los consumidores sonorenses como una novedad en el comercio minorista al detalle con la modalidad de autoservicio. Al llegar estos establecimientos ofrecían todos los productos que distribuía el abarrotero tradicional, pero en mayor diversidad y cantidad, con un precio fijo a la vista del consumidor, y para ser tomado por el mismo. Además cada artículo venía con su nombre y marca así como sus características específicas. Es decir se aplicaba la modalidad de supermercados por autoservicio. La diferencia consistía en el ofrecimiento de la mercancía directa y rápida sin la atención de sus dueños o empleado del establecimiento, pasando seguidamente a realizar el pago en la máquina registradora de los artículos con un precio ya establecido anteriormente todo esto brindando una atención más rápida a un costo relativamente menor (Bocanegra, Gastelum, 2010).

“En la actualidad, el comercio de Sonora está influenciado por el mercado estadounidense y no solo por su intercambio de productos a través de la frontera geográfica. Sin lugar a dudas esta relación comercial como parte de la transnacionalización de los mercados, ya no es necesario trasladarse a comprar productos a Estados Unidos, ya que ellos se han ubicado al interior del estado en especial a la ciudad capital Hermosillo, con instalaciones de grandes centros comerciales que distribuyen los productos tanto a mayoreo como menudeo, como Price Club, Costco y Sam’s Club, que corresponden a los primeros y Wal-Mart, Home Depot, y Office Depot, a los segundos. Aquí se ofrecen productos procedentes de Estados Unidos, Taiwan, Vietnam, Hong Kong, Singapur y Corea entre otras naciones. La gran diversidad de mercancías atrae al consumidor buscando el mejor

precio el más bajo, aunque no siempre con la mejor calidad” (Bocanegra Gastelum, 2007, p. 88).

La misma autora Bocanegra Gastélum comenta:

“La introducción de estos establecimientos a territorio sonorense marca una nueva etapa en la historia comercial de Sonora. Sus características son en primera instancia altos niveles de competencias en rubros como: presentación, precio, calidad, organización de la empresa, mercadotecnia, trayectoria en el mercado de su país y en el extranjero, redes de distribución, control de inventario a través del código de barras e infraestructura en general. Este nuevo nivel de competencia rompe con la estructura comercial del estado conformada por décadas atrás” (Bocanegra Gastelum, 2007, p. 88).

“El comercio desempeña una función clave en la economía por varias razones: permite formar mercados que van desde lo local a lo global y es el principal vehículo de realización dineraria de todo tipo de mercancías. Y no obstante con el transcurso del tiempo, tanto la producción como el consumo presentan características más complejas, la reproducción humana exige una oferta de mercancías para consumo personal, que está en función del tamaño de los mercados y de los ingresos de la población” (Bocanegra Gastelum, 2007, p. 93)

Como se ha analizado, el comercio en nuestro el estado de Sonora, con la llegada de las grandes transnacionales y nacionales, los grandes grupos comerciales originarios de nuestro estado y con participación a nivel local y regional, fue reduciendo su margen de acción en el mercado hasta desaparecer totalmente, como lo fue el Grupo Corporativo Valenzuela Hermanos y Mazón Hermanos. El primero de ellos desaparece de la escena empresarial, mientras que el segundo emigran sus capitales a actividades diferentes al comercio, como lo es la camaronicultura, la porcicultura y el deporte.

A finales de los noventa, se da un fenómeno en la ciudad de Hermosillo, con los supermercados, estos, dentro del comercio al detalle, aparecen con un nuevo modelo innovador de un tamaño mediano y más cerca de los consumidores, esto quiere decir que están ubicados en las colonias populares de la ciudad, y actualmente en varias ciudades importantes del estado de Sonora.

Es así como nacen en el año 1996, los Súper del Norte, que actualmente cuentan con 44 tiendas distribuidas en la extensa geografía del estado de Sonora, en las cuales laboran 3 mil colaboradores. Para el año 2011 ésta organización ya cubría el 80 por ciento del territorio

sonorense. Las ciudades donde se encuentra la presencia de estos supermercados son: Nogales, Agua Prieta, Cananea, Ciudad Obregón, Guaymas, Hermosillo, Empalme, Santa Ana, Navojua y la Costa, y aún falta por cubrir Puerto Peñasco, Sonoyta, Caborca y San Luis Río Colorado (Acosta Valdez, Esparza López, López Calixtro , y Valencia Galaviz, 2014). Siguiendo con el modelo de supermercados medianos y buscando las zonas urbanas pobladas, en el año 2010 inicia sus operaciones el supermercado Vimark que cuenta con 6 establecimientos actualmente, esta organización se ha concentrado en un nicho de mercado más elitista, clase media y sus establecimientos se han ubicado cerca de fraccionamientos con características anteriormente descritas.

En el año 2012, abren sus puertas, con el lema “el Súper de mi colonia” los supermercados Abarrey, buscando zona urbanas más pobladas de bajos ingresos, estableciéndose en las diferentes colonias de la ciudad, que a la fecha cuentan actualmente con 53 tiendas en operación.

Es importante señalar que estos modelos medianos de supermercados, están cubriendo una necesidad de una demanda insatisfecha, ofreciéndole un servicio rápido, eficiente y productos frescos e innovadores muy cerca de los hogares hermosillenses y localidades del estado de Sonora.

Dentro del servicio rápido y eficiente que están ofreciendo a sus clientes, estas organizaciones, han puesto a pensar a los grandes establecimientos y están modificando sus estrategias de venta, como es el caso de Casa Ley que ya se ha establecido en esta ciudad, un modelo de supermercado mediano denominado Ley Express.

La creación de los supermercados vino a transformar al comercio al menudeo o al detalle en el mundo, y éste se ha convertido en una de las actividades importantes en el desarrollo de una localidad, de una región dentro de un país.

Los supermercados considerados como tiendas de autoservicio, dentro del comercio al menor, en el estado de Sonora, (Cuadro 5), estos siguen creciendo y consolidándose por una

parte las grandes cadenas comerciales tanto nacionales como transnacionales, compitiendo cada vez más fuertes por ganar la preferencia de los consumidores. Y por otra parte nacen a partir de los años noventa en la ciudad de Hermosillo, Sonora varios **supermercados locales** que en la actualidad ya están en varias ciudades del estado. La estrategia de estos supermercados consiste en buscar las mejores ubicaciones para sus establecimientos, es decir estableciéndose en las zonas urbanas más pobladas en las diferentes colonias de la ciudad, para poder estar cerca de sus posibles clientes.

Cuadro 5. Total de establecimientos del comercio al menor en tiendas de autoservicio: supermercados y minisúper y población ocupada, en el comercio en Sonora, 2014

	Número de Establecimientos	Personal Ocupado
Total de establecimientos del Comercio al por menor en Tiendas de autoservicio	1,739	25,167
Comercio al por menor minisúper	1,464	8,341
Comercio al por menor supermercados	275	16,826

Fuente: INEGI Censos Económicos 2014. Resultados definitivos

El comercio al detalle, sigue siendo a través de los años la actividad económica muy importante para una comunidad, una región y para el país en general. Además les brinda la oportunidad a los propietarios de estas organizaciones de tener una relación directa y única con su consumidor final. Por tal motivo la presente investigación propone un modelo de competencias esenciales personales con el objetivo de identificar dichas competencias de aquellos puestos que están estrechamente relacionados con el cliente, con el fin de brindar una orientación y atención para una mayor satisfacción del mismo. El siguiente capítulo se recopila el sustento teórico para darle sustento a la investigación.

Capítulo III: Marco teórico y conceptual como sustento básico de la investigación

Introducción

El objetivo del presente capítulo es analizar los conceptos teóricos, donde se encuentra inmerso el objeto de estudio de la presente investigación, en este caso son los supermercados del comercio moderno al detalle, en éstos se busca identificar y determinar cuáles son las competencias esenciales personales de los puestos de atención al cliente dentro de estos establecimientos.

Primeramente, se analiza el funcionamiento del sistema económico capitalista, el cual actualmente está demandando a las organizaciones mayor productividad, calidad, conocimiento, innovación tecnológica, así mismo competencias esenciales tanto personales, tecnológicas y organizativas, todo esto con el fin de poder competir tanto a nivel local, regional, nacional e internacional.

Seguidamente se definen el mercado, la empresa y el comercio. En el mercado operan, organizan e interrelacionan para realizar las operaciones de vender y comprar (Bocanegra, 2008). La empresa es la unidad económica y social que participa en este proceso; y el comercio como actividad donde, “El hombre vive así, gracias al cambio, convirtiéndose, en cierto modo, en mercader y la sociedad misma prospera hasta ser lo que realmente es, una sociedad comercial” (Smith citado en Bocanegra, 2007, p. 75).

Así mismo se incluyen a los supermercados como establecimientos de comercio al detalle, que nacieron con características novedosas como: el autoservicio, variedad de productos, bajos costos y precios accesibles.

Los supermercados actualmente son considerados unidades económicas importantes para el desarrollo económico de una región, un estado y el país en general.

Otro punto importante que se toma en cuenta en este apartado, es la función de la Administración de Recursos Humanos, dentro de los supermercados, la cual busca un

desarrollo estratégico para estos establecimientos, utilizando las diferentes teorías, modelos y enfoques para crear las herramientas necesarias para evolucionar esta ciencia administrativa en búsqueda de una ventaja competitiva por medio de sus recursos humanos.

Para cerrar el capítulo, se explica la propuesta de un modelo de competencias esenciales personales, para los puestos de atención al cliente dentro de los supermercados, con el objetivo de mejorar los procesos de reclutamiento y selección, y poder buscar y seleccionar a los colaboradores que cumplan con los requisitos que el puesto requiera, y de esta manera brindar una mejor atención y orientación al cliente basada en la calidad y servicio, como un distintivo dentro de estos establecimientos.

3.1. El capitalismo

Cuando el objeto de estudio es la empresa y particularmente los supermercados, es importante iniciar con el sistema económico en el cual se desarrolla su actividad, en este caso, la referencia es el capitalismo, en el cual se relaciona a Adam Smith, como quien explica el funcionamiento del sistema, reconociéndose como el padre de la economía política.

El mismo Adam Smith en su libro Investigación de la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones dice: “El trabajo anual de cada nación es el fondo que la surte originalmente de todas aquellas cosas necesarias y útiles para la vida que se consumen anualmente en ella, y que consisten siempre o en el producto inmediato de aquel trabajo, o en lo que aquel producto se adquiere de las demás naciones” (Smith, 1976, p. 1).

“Según, pues, aquella proporción que este producto, o con lo que él se adquiere guarde con el número de los que han de consumirlo, así la nación estará más o menos abastecida de las cosas necesarias y útiles que más conduzcan para su uso o necesidad” (Smith, 1976, p. 1). En este caso se necesita para la distribución de esos productos de los comercios tanto mayorista o minorista.

En el libro “*Capitalismo, Socialismo y Democracia*” Schumpeter dice:

“El capitalismo es, por naturaleza, una forma o método de transformación económica y no solamente no es jamás estacionario, sino que no puede serlo nunca. (.....) Ahora bien: este carácter evolutivo del proceso del

capitalismo no se debe simplemente al hecho de que la vida económica transcurre en un medio social y natural que se transforma incesantemente y que, a causa de su transformación altera los datos de la acción económica; este hecho es importante y estas transformaciones (guerras, revoluciones etc.) condicionan a menudo el cambio industrial, pero no constituyen su móvil primordial” (Schumpeter, 1963, p. 120).

Con lo anteriormente dicho, el impulso fundamental, que pone y mantiene en movimiento a la maquina capitalista, procede de los nuevos bienes de consumo, de los nuevos métodos de producción y transporte, de los nuevos mercados, de las nuevas formas de organización industrial que crea la empresa capitalista (Schumpeter , 1963).

El mismo autor Schumpeter, hace un recorrido a través del tiempo, desde la explotación agrícola típica, el comienzo de la rotación de cultivos, la cría de ganado, la agricultura mecanizada, los silos y los ferrocarriles, es una historia de revoluciones como la producción de la industria del hierro y el acero, el horno de carbón vegetal al actual de alto horno, y la historia de la producción de energía, desde la rueda hidráulica hasta la turbina, y la historia del transporte, desde la silla de postas hasta el aeroplano.

El mismo autor comenta, sobre la apertura de nuevos mercados, extranjeros o nacionales, el desarrollo de la organización y producción desde el taller de artesanías a la manufactura llevando al mismo proceso de mutación industrial – y utiliza la expresión biológica –que revoluciona incesantemente la estructura económica desde dentro destruyendo ininterrumpidamente lo antiguo y creando continuamente elementos nuevos (Schumpeter , 1963, pág. 121).

Este proceso de *destrucción creadora*, Schumpeter constituye el dato de hecho relevante y esencial para el sistema capitalista (Schumpeter , 1963). En esta destrucción creadora abarca a toda empresa capitalista y tiene que amoldarse a esta nueva forma de vida. Con este proceso de destruir lo antiguo para dar paso a lo nuevo por medio de la innovación constante para obtener ventaja competitiva sostenible, es cómo las empresas deben de estar operando para poder sostenerse dentro de un mercado muy competitivo y dinámico.

3.2 El mercado

En referencia a un mercado competitivo y dinámico como espacio donde se exponen los productos para su venta, Bocanegra Gastélum, 2008 en su libro *“El comercio en México y su encuentro con la globalización”* dice:

*“El concepto que tal vez sea más significativo en las explicaciones sobre las economías de mercado, es precisamente el de **mercado**. Esto es así debido a que obligatoriamente, es el mercado donde operan, se organizan y se interrelacionan los factores que intervienen en dichas economías. En otras palabras el mercado es el escenario base de las economías capitalista y por ende, del capital comercial”* (Bocanegra, 2008, p. 30). *“La palabra mercado apareció por vez primera en la lengua inglesa durante el siglo XII y hacía referencia al espacio físico establecido de manera precisa para que vendedores y compradores intercambiaban bienes y ganado. A finales del siglo XVIII el término ya se había desligado de cualquier tipo de referencia física y se utilizaba para describir el proceso abstracto de vender y comprar cosas”* (Bocanegra, 2008, p. 31).

Mientras que el mercado era un lugar público para exponer todo tipo de bienes para la venta, y actualmente hoy en día se considera como la relación que se da entre individuos que llevan a cabo grandes transacciones de algunas mercancías según Jevons citado en Marshall (1948), aún se puede argumentar que estos dos momentos del mercado siguen vigentes, con base en las dos definiciones anteriores.

Con el mismo autor, se encuentran especificaciones sobre los factores del mercado en un contexto económico perfecto: “Cuando se habla de la oferta y la demanda en sus relaciones reciprocas es necesario, naturalmente que los mercados a que se refiere, sean los mismos, mientras más perfectos sean los mercados, mayor será la tendencia hacia el mismo precio de los mismos objetos, al mismo tiempo, en todas las partes del mercado” (Marshall, (1948) en Bocanegra, 2008, p. 32).

*“En la actualidad bajo esta idea, se pueden ubicar los **mercados de abarrotes y los supermercados** en sus diferentes formatos, dado que distribuyen con pleno conocimiento del mercado competitivo que los rodea, y tratan de operar con los mismos precios que observan en el área comercial, dada la oferta y la demanda de las mercancías”* (Bocanegra, 2008, p. 32).

Estos supermercados actualmente buscan su crecimiento, modernización e innovación ofreciendo calidad en sus productos, buen precio y trato amable, dentro de sus establecimientos con el fin de lograr la satisfacción a las necesidades de sus clientes.

Un autor más reciente es Robert Pindyck, citado por Bocanegra Gastélum (2008, p. 33), quien define el **mercado** enfatizando a los agentes que intervienen en él y sus mecanismos dice:

“Un mercado es un conjunto de compradores y vendedores que se interrelacionan posibilitando realizar intercambios” (1995:10). El mismo autor caracteriza este concepto “como un mercado que tiene numerosos compradores y vendedores, por lo que ninguno de ellos influye significativamente en el precio” (1995:10).

Así mismo, cita a Samuelson, como uno de los teóricos contemporáneos, quien define igualmente el **mercado**: “Con las características más recientes de la dinámica del mismo. Es decir, se refiere al mercado, no en el sentido del espacio físico de sus orígenes, sino más bien a su dispositivo: “Un mercado es un mecanismo por medio del cual los compradores y los vendedores de un bien o servicio determinan conjuntamente su precio y su cantidad”.

El mercado en el transcurso del tiempo ha sido considerado por diferentes autores como: escenario, espacio físico, proceso, lugar público al igual que un mecanismo donde se determina el precio de un bien o servicio, dentro de un establecimiento denominado empresa.

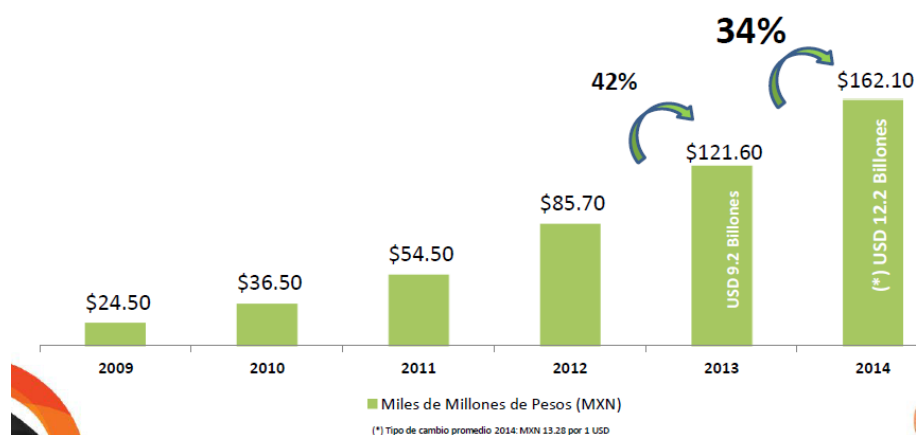
3.2.1 El Mercado virtual

Los mercados virtuales son sitios de internet que brindan la relación de un gran número de clientes, empresas y proveedores, con la posibilidad de comprar y vender los productos que estos necesiten. Estas organizaciones son ecosistemas globales y completos que enlazan la cadena de operaciones desde los proveedores hasta el consumidor final. Estos espacios los componen varios operadores, donde se pueden realizar las actividades de negocios como son: órdenes de compra, producción y comercialización. Un mercado virtual debe ser facilitador de productos y servicios y permite que los mismos puedan ser ofrecidos a sus posibles

clientes a través del internet logrando la venta final y él envió correspondiente (Petronio, 2003).

La Asociación Mexicana de Internet, en su estudio Comercio Electrónico en 2015, presenta cifras en ventas por medio del comercio electrónico en México por 162.10 miles de millones de pesos, lo que representa un aumento del 34% del año anterior, como lo muestra la siguiente gráfica.

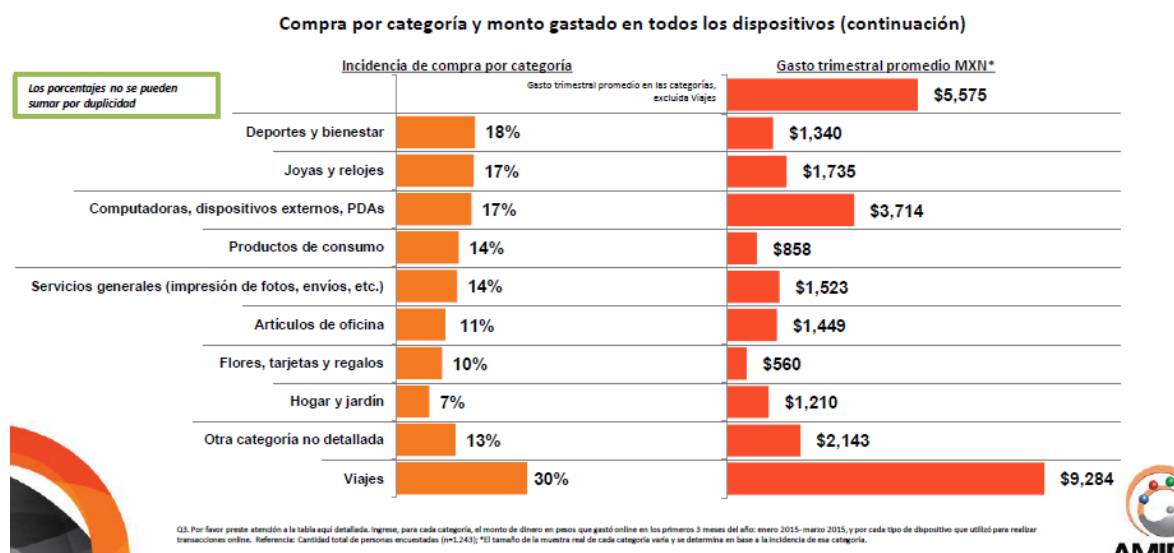
Grafica 3. Ventas por medio del comercio electrónico en México 2015



Fuente: Asociación Mexicana de Internet, estudio comercio electrónico en 2015.

El mismo estudio nos muestra las categorías de mayor venta como se presentan en la siguiente gráfica:

Grafica 4. Las compras por categorías y monto gastado en el comercio electrónico en México 2015



Fuente: Asociación Mexicana de Internet, estudio comercio electrónico en 2015.

Otro estudio sobre Dispositivos móviles: hábitos del consumidor mexicano, perspectivas sobre el uso del comercio electrónico – móvil en México – EBW octubre 2014; muestra la penetración en el mercado móvil en nuestro país paso del 13.9% en el año 2000 al 88.3% en el año 2013, éste dato nos muestra el aumento en los posibles compradores virtuales ya que los mismos utilizan los dispositivos móviles para investigar productos y comprar precios, pero las compras la realiza en su laptop buscando la seguridad al momento de realizar la compra.

Actualmente los supermercados globalizados están utilizando el comercio virtual facilitándoles a sus clientes realizar sus compras vía electrónica y estas lleguen directamente a sus hogares, y sus pagos realizados con su tarjeta de crédito y a precios más bajos.

3.3 La empresa

La empresa es la unidad económica y social, en donde el capital, el trabajo y la integración de personas se coordinan para ofrecer un producto o un servicio que responda a las necesidades de sus clientes; de manera simultánea, está cumpliendo con los objetivos tanto económico, social y de servicio. La empresa siempre debe estar alerta para adaptarse a los cambios tan dinámicos que se presentan actualmente, ésta debe de diseñar estrategias organizacionales creativas basadas en el desarrollo, crecimiento e innovación, utilizando sus recursos y capacidades para tener una ventaja competitiva y ofrecer a sus clientes motivos para mantener su preferencia. Así mismo para la economía neoclásica la empresa es una función de producción ($Y=F(K,L)$) que combinando diversas cantidades de factores y tecnología produce una cantidad determinada de un producto a un precio también determinado (Valdaliso y López, 2000)

Según Valdaliso y López (2000), Cyert y March fueron los primeros en concebir la empresa como una organización, una coalición de individuos y grupos con objetivos e intereses a menudo contradictorios, una organización que es adaptable y que aprende de la experiencia. Para estos autores, la empresa además de ser una organización, es una unión de individuos con conocimientos, habilidades y cualidades, que se deben aprovechar para lograr el bien común dentro de la empresa.

3.4 El comercio

El comercio es tan antiguo, se inició desde que el hombre se organiza como sociedad, primeramente intercambia sus productos con base en sus necesidades en manera de trueque, después se cambian por metales preciosos hasta que cada nación tiene sus propias monedas. El comercio es una actividad esencial para el crecimiento y desarrollo económico de todo país.

Bocanegra Gastélum (2007, p. 75), en su artículo “El Comercio en Sonora, una visión desde la perspectiva de su evolución”, comenta al respecto a Adam Smith (1985) con lo siguiente:

“Sobre la importancia de la actividad comercial Adam Smith consideró que ésta era imprescindible para la evolución de las economías por lo tanto, destacó el comercio como parte del proceso económico representando una fase del mismo, por lo que la reactivación de esta actividad podía contribuir al desarrollo de dicho proceso, por lo que no solo era importante para la vida económica de las sociedades, sino que consideraba la habilidad de intercambiar una cosa por otra como parte de la naturaleza del ser humano: Tan pronto como se hubo establecido la división del trabajo sólo una pequeña parte de las necesidades de cada hombre se pudo satisfacer con el producto de su propia labor. El hombre subviene a la mayor parte de sus necesidades cambiando el remanente del producto de su esfuerzo, en exceso de lo que consume, por otras porciones del producto ajeno que él necesita. El hombre vive así gracias al cambio, convirtiéndose, en cierto modo, en mercader, y la sociedad misma prospera hasta ser lo que realmente es una sociedad comercial”.

El comercio es de suma importancia para el diario vivir de los consumidores, ya que éstos intercambian mercancías para satisfacer sus necesidades, buscando siempre: calidad, precio, comodidad y rapidez al momento de la compra, dando como resultado a una sociedad comercial. Se debe de reconocer que las características de esta sociedad van dirigidas a una reproducción cada vez mayor de la producción, y del intercambio comercial.

Bajo este punto de vista, el comercio es considerado como una actividad esencial para el crecimiento y desarrollo económico del país; en relación a este aspecto, Montemayor (1977). alude a tres principales vertientes sobre la importancia del papel del comercio en el crecimiento de las economías: uno de ellas basado **en Peter Drucker**, quien argumenta que el desarrollo económico puede detonarse con la producción y comercialización de alimentos innovadores; una segunda vertiente según Montemayor, apoyándose en Collins y Holton, considera que la comercialización es un factor que tiene fuerza para impulsar la agricultura y las manufacturas controlando la demanda y los costos del sector agrícola; un tercer argumento insiste que el sector comercial opera como un gran catalizador del crecimiento económico. **La modernización del comercio** se presenta, en este razonamiento como un factor sobresaliente en la medida que se realiza de una forma más rápida y segura elevando la demanda de los productos comercializables de la agricultura y la industria, aumentando la producción y la eficiencia (Montemayor citado en Bocanegra, 2008).

Lo anteriormente expuesto, muestra los argumentos que se deben tomar en cuenta para el fortalecimiento del sector comercio, para que el mismo contribuya al desarrollo y crecimiento

del país, donde el comercio minorista que es el que está relacionado directamente con el consumidor final, juega un rol importante en este proceso. El sector del comercio minorista se analiza en el siguiente apartado.

3.5 El comercio minorista

El comercio minorista o al detalle, ya no es el mismo, cada vez son más los cambios que vemos en estos establecimientos. Anteriormente únicamente existía el comercio minorista tradicional, después surge el comercio moderno en el cual se encuentran los supermercados minoristas con la modalidad de autoservicio, y estos están divididos en súper mercados y mega mercados, estas divisiones son con base en el tamaño del área de ventas, además los mega mercados cuentan con más establecimientos a su alrededor. Para los autores Díaz y Peral “el comercio minorista es un intermediario entre el productor de bienes y servicios y el consumidor final. El minorista es un intermediario comercial que vende directamente al consumidor los productos necesarios para su uso individual o familiar” (Díaz de Castro y Peral Peral, 2004, p. 316).

La actividad del minorista en la cual llega a su último consumidor, utiliza el canal mayorista para tener los artículos, así mismo puede llegar con el productor directamente. Además puede ofrecer servicios adicionales que hagan más atractiva la compra: financiamiento, servicios pos venta, asistencia técnica etc.

Los minoristas son el último eslabón en la función de diversificación, ya que transforman lotes de producción en lotes de venta, buscando satisfacer las demandas del consumidor (Díaz de Castro y Peral Peral, 2004, p. 316).

*“El Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN 2013... dice el **comercio al por menor**, es un sector que comprende **unidades económicas** dedicadas principalmente a la compra – venta (sin transformación) de bienes para el uso personal para ser vendidas a personas y hogares. El mismo sistema clasifica al **comercio al por menor en supermercados** y los define como **unidades económicas** que venden una extensa variedad de productos, como alimentos, ropa, artículos de limpieza, y artículos para el hogar, organizados en secciones o áreas de exhibición especializadas que faciliten el acceso directo del público a las*

mercancías” (INEGI, Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México. 2013, p. 289, 290).

3.6 Teorías del comercio minorista

Dentro del comercio minorista donde encontramos la distribución y exposición para la venta de bienes y servicios a los consumidores, se han formulado diferentes teorías para explicar su evolución, como: las cíclicas, las del entorno y del conflicto. Estas teorías nos ayudan a conocer factores importantes que se deben de tomar en cuenta para ir innovando y transformando el mercado minorista cuando éste así lo requiera. Estas teorías que se explican más adelante están más detalladas en el libro “*Comercialización y Retailing Distribución Comercial Aplicada*”, De Juan Vigaray María Dolores (De Juan Vigaray, 2005).

3.6.1 Teorías cíclicas

Estas teorías sostienen que los cambios en las diferentes formas comerciales dentro del comercio minorista se mueve de manera oscilatoria, y dentro de las teorías cíclicas se encuentran: la teoría de la rueda, la teoría del acordeón y la teoría del ciclo de vida.

La teoría de la rueda: fue desarrollada por Mc Nair en el año 1958, esta es la teoría más famosa y citada, considerada como la evolución de la distribución, y muestra tres fases: la **primera fase** es denominada de Entrada, con precios bajos, costos bajos, mínimos servicios, oferta limitada y márgenes pequeños. De esta manera logran la introducción en el mercado. Seguidamente ofrecen mejoras en la presentación de los productos, mejores marcas, así como mejor servicio al cliente, esta es la **segunda fase de desarrollo**. Ésta les conduce a más costos y precios altos por lo que se reduce su competitividad. Estas empresas van creciendo, pero a la vez son conservadoras con su estrategia basada en el servicio y calidad más que en los precios bajos. Después entran en la tercera **fase llamada Vulnerabilidad**, en ésta nace un lugar en el mercado que abre el camino competitivo al siguiente innovador y así se produce el giro en la rueda. Con esta teoría se invita a los minoristas a renovar sus establecimientos de acuerdo a las tendencias del mercado que cambia constantemente.

La teoría del acordeón de la distribución minorista: propuesta por Hollander en el año 1966, se utiliza para explicar los diferentes cambios en la variedad de los productos y la extensión de sus operaciones dentro de la empresa. Esta teoría explica como las empresas inician con gran variedad de productos y con el tiempo su tendencia va a la especialización de los productos es pasar de la tienda tradicional a la especializada.

Teoría del ciclo de la vida de la distribución (CVD): propuesta por Davison, Bates y Bass en 1976, se basa en el modelo CVD, como una semejanza a la vida del producto, esta teoría expone que los comercios pasan por etapas como son: nacimiento, crecimiento, madurez y declive. Las etapas especificadas por cambios de acuerdo al ciclo de vida (De Juan Vigaray, 2005).

3.6.2 Teorías de entorno

Esta teoría plantea que la innovación comercial es una función del cambio en las circunstancias del entorno, de tal manera que las innovaciones tendrán éxito cuando estas condiciones lo permitan. Los factores del entorno que están en constante cambio son: consumidor, económicos, político-legal, competencia y tecnología (De Juan Vigaray, 2005).

3.6.3 Teorías del conflicto

Las teorías del conflicto son consideradas como parte de lo que ya está establecido en las formas comerciales, cuando por medio de la innovación aparece lo nuevo para dar paso al cambio en las formas de la distribución, o sea pasar de lo viejo a lo nuevo es parte de la evolución de la distribución (De Juan Vigaray, 2005, p. 154).

Con las teorías anteriores, los establecimientos dedicados al comercio minorista tienen elementos para ir analizando las diferentes etapas por las que pueden pasar sus organizaciones, así mismo, los factores externos a los que están expuestas, y sobre todo deben de estar muy atentos cuando sea el momento de evolucionar e innovar.

3.7 Los supermercados

El supermercado es un establecimiento detallista con una superficie que va desde los 400m² hasta los 2,499 m², que ofrece sus productos por medio de autoservicios, y estos de gran consumo para alimentación, limpieza e higiene (Díaz de Castro y Peral Peral, 2004).

Los primeros supermercados fueron establecidos por propietarios independientes. Las operaciones de los primeros fueron baratillos o tendejones, su sistema de ventas era al contado y de autoservicio o simplemente decían *venga usted y lléveselo*. Las construcciones de estos establecimientos podrían tratarse muchas veces de algún banco vacío, un antiguo teatro o un almacén o fábrica. El equipo para mostrar las mercancías consistía en canastas abiertas y muchas veces únicamente puestas en el suelo. El servicio era sencillo y los gastos y precios lo más bajo posible. Fueron los precios bajos los que atrajeron y entusiasmaron a los consumidores. Poco a poco se fueron aumentando los gastos, pero para mejorar los establecimientos en su funcionamiento, comodidad, servicio prestados al consumidor (Pearce C y Norris B, 1972).

El Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN 2013, le da una clasificación al Comercio al por menor en supermercados, y los define:

“Unidades económicas (supermercados) dedicadas principalmente al comercio al por menor de una extensa variedad de productos, como alimentos, ropa, artículos de limpieza, y artículos para el hogar, organizados en secciones o áreas de exhibición especializadas que faciliten el acceso directo del público a las mercancías” (INEGI, Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México. 2013, 2013, p. 290).

Dentro del sector comercio minorista los supermercados son considerados como unidades económicas muy importantes y en constante crecimiento, por tal motivo en la presente investigación se estudia los puestos de atención al cliente dentro de estos negocios, con el fin de aplicar el Modelo de Competencias Esenciales Personales, reflejado en la descripción y los análisis de puestos, determinando cuáles son las competencias esenciales requeridas en dichos puestos, con el objeto de fortalecer los procesos de reclutamiento y selección del

personal y de esta manera contribuir a brindar una atención y orientación a los consumidores y sostener la ventaja competitiva en estos supermercados.

En la actualidad con la economía tan volátil, el servicio al cliente puede ser la diferencia en el fracaso o el éxito de una organización. Los clientes son cada vez más cuidadosos y le dan mucho valor a sus compras. Ellos demandan un nivel de cortesía y asistencia, por lo tanto se requiere una nueva formación de los empleados, la de servicio al cliente, en la cual se necesitan habilidades de cortesía, orientación, atención personalizada y telefónica, solución de problemas, etc.

El aprendizaje está adquiriendo una importancia estratégica, en la formación sobre el servicio al cliente. En consecuencia las organizaciones están promoviendo la formación de sus empleados en nuevas habilidades para dar el mejor servicio. Para la elaboración de los nuevos perfiles de puestos, se deben tomar en cuenta las siguientes habilidades: un verdadero gusto por la gente, el disfrutar el trabajo, capacidad de sentirse cómodo entre extraños, sentido de pertenencia, capacidad de controlar sentimientos, sensibilidad hacia las personas y su capacidad para mostrar empatía, alto nivel de autoestima. Tomando en cuenta estas características y el mejorar las habilidades el resultado será positivo en la calidad del servicio al cliente (Mouawad y Kleiner, 1996).

Los autores, Paolo Guenzi, Michael D. Johnson y Sandro Castaldo en su artículo denominado: “A comprehensive model of customer trust in two retail stores”, proponen un “Modelo Integral de confianza del consumidor en dos establecimientos del comercio al menor” en el cual se analiza al personal de ventas, la confiabilidad, la competencia, la integridad, la simpatía y la solución de problemas. Así mismo el ambiente de la tienda, el surtido y la comunicación con los clientes. Todo esto se traduce en la confianza de los clientes al establecimiento, así como en los productos de la marca de la tienda, lo que lleva a una mayor frecuencia de visitas al establecimiento y por lo tanto al patrocinio de ésta (Guenzi, Johnson, y Castaldo, 2009).

Otro estudio sobre el servicio la orientación, satisfacción y retención del cliente, del autor Thorsten Hennig-Thurau, publica un artículo de nombre “Customer orientation of service

employees. Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention” en el cual analiza un modelo COSE que su significado es: la construcción de la orientación al cliente de los empleados de servicio, el cual introduce tres dimensiones:

1. Habilidades de orientación al cliente por medio del empleado.
2. La motivación del empleado para servir a los clientes.
3. La autoridad en la toma de decisiones auto – percibida.

El autor define al modelo como: el grado en que el comportamiento del empleado en las interacciones personales con los clientes satisface esas necesidades de los mismos. Además, el modelo propone que se preste atención a: la motivación, la autoridad, las habilidades sociales y las habilidades técnicas. Las cuales se construyen para la relación a largo plazo con los clientes y se considera esencial para la supervivencia económica y el éxito de las organizaciones. Así mismo la retención y su impacto directo en la satisfacción del cliente y el compromiso de los empleados. El estudio muestra la importancia que tiene la orientación del cliente para influir en el éxito económico de las organizaciones (Henning Thurman, 2004).

Otros autores Dennis Nickson, Chris Warhurst y Eli Dutton en su artículo “ The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality”. Presentan un estudio sobre la importancia de la actitud y la apariencia en los encuentros de servicio en la venta al menudeo y la industria hotelera.

Ellos citan a: Burns (1997, p.240) el cual analiza las habilidades blandas “soft” y habilidades duras “hard”. Las habilidades blandas se detectan en la demanda emocional hecha por los empleados que constantemente presentan actitud positiva y disfrutan con agradable humor y entienden a los consumidores.

De igual manera citan a Hochschild (1983) el cual dice... que las habilidades blandas conciernen a la actitud, aspecto emocional y habilidades sociales e interpersonales, las cuales tienen que ver en gran medida con los empleados que aseguran son sensibles, corteses y entienden a los consumidores.

Ellos mismos en trabajos recientes denominan “mano de obra estética” esto apunta a la creciente importancia de la forma en la cual se espera que los empleados se incorporen al producto en industrias tales como el comercio y la hotelería.

Como parte de este proceso de incorporación los empleados ahora no solo esperan demostrar las habilidades blandas considerando su actitud, así como también tener la habilidad de quedar bien o escuchar bien o en fin aprovechar sus actitudes estéticas. Así mismo aseguran que el elemento humano como parte del producto, es una característica clave en la provisión de servicio de calidad, como el servicio de la firma, está más cercano a ser intensivo en trabajo con empleados con experiencia directa y contacto frecuente con los consumidores. Por lo tanto esta interacción es una parte crítica en la percepción de los consumidores del servicio de calidad. (Nickson, Warthurst, y Dultton, 2006).

Como se puede ver en las investigaciones anteriores, muestran la necesidad de valorar cada vez a los clientes, ya que ellos son más selectivos en sus compras. La recomendación es brindar cortesía, orientación, solución de problemas, manejo de emociones, habilidades sociales y técnicas.

El estudio sobre las competencias requeridas en los puestos que están directamente relacionados con el cliente, dentro de los supermercados requiere del apoyo teórico en relación a la atención a los consumidores, cómo ha evolucionado en las últimas décadas, y las habilidades que se requieren para adecuarse a las necesidades actuales de los usuarios. Esta parte se ha referido en apartados anteriores para darle fuerza a la presente investigación.

En los siguientes apartados que refieren a varios aspectos; se inicia con la administración de recursos humanos, seguida de las teorías de la presente investigación, así como sus modelos y enfoques, ya que todos en conjunto muestran diferentes razones por las cuales se deben valorar, cuidar y desarrollar a los trabajadores de estas organizaciones dedicadas al comercio minorista.

3.8 La administración de los recursos humanos

Las organizaciones hoy en día se encuentran en un ambiente globalizado y competitivo, por lo tanto, necesitan de estrategias bien establecidas basadas en una planeación estratégica, para poder enfrentar los desafíos constantes en estos tiempos tan cambiantes. Por tal motivo, la administración de recursos humanos debe de estar acorde a las estrategias organizacionales, contribuyendo por medio de sus programas y actividades al gestionamiento de todo lo relacionado con el personal de la organización, con el fin de cumplir con los objetivos establecidos dentro de la misma.

“La administración de recursos humanos consiste en una amplia variedad de actividades, incluyendo el análisis del entorno competitivo de una empresa y el diseño de puestos de trabajo para que la estrategia de una empresa pueda ser implementada con éxito al vencer a la competencia”
(Snell y Bohlander, 2013, p. 4).

Para el estudio de las relaciones humanas y su relación con las capacidades dentro de las organizaciones, se encuentran diferentes teorías relacionadas con el tema a investigar como: la Teoría de las Relaciones Humanas, la de Recursos y Capacidades y la Evolutiva, ya que éstas han aparecido en el transcurso del tiempo, las cuales tienen su origen en la investigación y observación de eventos, mismos que se van documentando con base en supuestos, principios y postulados. Todo esto va generando información necesaria para fortalecer la propuesta del modelo de competencias esenciales personales.

3.8.1 Teoría de las relaciones humanas

Esta teoría se desarrolló entre los años 1920 a 1966, inició con el experimento del investigador Elton Mayo en la empresa Western Electric, se descubrió la importancia de los grupos informales; de igual forma la importancia a los aspectos emocionales más que los aspectos físicos, la participación activa de los trabajadores como componente fundamental en la productividad de la organización (Mayo, 1920; Follet, Maslow, 1954; Herzberg, 1966; McGregor, 1957).

Además esta teoría descubrió la importancia de la coordinación de los grupos de trabajo en el cumplimiento de las tareas; así mismo el descubrir, por parte de los administradores cuáles son las motivaciones de los grupos de trabajo. En esta teoría se aplicó por primera vez la psicología humanista en las empresas. El postulado de esta teoría es: “la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar” (Rivas, 2009, p. 14).

3.8.2 Teoría de los recursos y capacidades

Barney en 1991, explica las fortalezas y las debilidades internas de la organización, donde afirma que la empresa es heterogénea en sus recursos y capacidades internas, otra aportación es que el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de lograr ventaja competitiva sostenible dentro de las organizaciones (Barney 1991).

También ésta teoría nos muestra los recursos y capacidades y su papel relevante a la hora de definir la identidad de la empresa. Además el análisis de los recursos y capacidades de la organización, es una herramienta para el análisis interno y éste sirve para la formulación de la estrategia empresarial. El supuesto de esta teoría es: “la mejor forma de organización es la que gestiona más racionalmente sus recursos y capacidades” (Rivas, 2009, p. 21).

Por su parte Suarez e Ibarra (2002), comentan sobre la teoría anteriormente descrita que lo importante es reconocer cómo la empresa logra tener una ventaja competitiva, a través de sus recursos y crear capacidades. Donde sus **recursos** o activos físicos disponibles por la empresa para desarrollar su estrategia son: financieros, físicos, humanos, tecnológicos y de reputación. Y las **capacidades** o competencias son los conocimientos, habilidades y tecnologías, que emergen del aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos y del establecimiento de rutinas organizativas, que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa y dependen del sistema de incentivos e integración de personal.

Por su lado Morcillo Ortega (1997) opina al igual que otros economistas que optaron por definir a la empresa como un conjunto de competencias, que se le debe de conceder la paternidad de la teoría de recursos y capacidades a la economista Penrose, E. (1958) ya que analiza el crecimiento empresarial y afirma que depende no solo de la demanda sino de la existencia de servicios gerenciales propios a la organización, y define la empresa como un conjunto de **recursos** productivos unos de naturaleza físicos o tangibles y otros de naturaleza humana y añade estrictamente hablando, los factores esenciales en el proceso de producción no son los recursos en sí, son los servicios que tales recursos brindan. Los servicios que rinden los recursos son una función del modo que se emplean; el mismo recurso empleado para fines diferentes o de maneras diferentes y en combinación con tipos o cantidades diversas de otros recursos, resultan servicios también diferentes. Penrose, asemeja la palabra "servicios" a la de "capacidades" término que hoy en día es aceptado. El mismo Morcillo Ortega (1997) cita a Ansoff (1965) ya que enriquece las aportaciones de Penrose y señala que las competencias deben especificar las destrezas - léase capacidades - y recursos que diferencian el éxito del fracaso en las distintas clases de negocios (Morcillo, 1997, p. 40).

Morcillo (1997), retomando a Ansoff (1965), dice que para determinar el perfil de competencias de una empresa expone cuatro tipos de destrezas y recursos: las instalaciones y equipos, las destrezas personales, las capacidades organizativas, y las capacidades de dirección. Morcillo Ortega se introduce más en el estudio de la teoría de los recursos y capacidades, y de acuerdo a Andrews el cual, al citar los cuatro componentes de la estrategia, destaca el papel de los recursos y competencias corporativas.

Dicho esto, si se tratase de proponer un punto de partida de la misma teoría de los recursos y capacidades, se analizan los trabajos de Chamberlin (1933) y Robinson (1933) ellos en un contexto de competencia imperfecta mantienen que las empresas compiten a través de la diferenciación de sus productos y ésta viene impulsada por las respectivas habilidades empresariales y por la imperfección de los mercados. Y termina sintetizando Morcillo Ortega: el nivel de eficiencia adquirido por la empresa es función de los recursos y capacidades distintivos que la misma domina y estos últimos, son fuente de sinergia y de

ventaja competitiva porque provienen del aprendizaje colectivo y exclusivo de la organización que compite en mercados monopolísticos (Morcillo, 1997, p. 40).

Por lo que es posible considerar la teoría de recursos y capacidades como una teoría de la ventaja competitiva y las condiciones en que éstas se pueden preservar en el tiempo. La importancia de la ventaja competitiva viene desde el nacimiento de la ciencia económica, desde los clásicos, principalmente con David Ricardo, ya se había establecido que ante factores de la producción de diversas calidades, las unidades económicas se encuentran en posibilidades de obtener beneficios mayores que aquellos que se producirían en el equilibrio de la competencia perfecta. Por lo que, la teoría de recursos y capacidades su estrategia es buscar rentas extraordinarias y de su mantenimiento en el tiempo (Fong Reynoso, 1998, p. 28).

3.8.3 La teoría evolutiva: rutinas, competencias y capacidades dinámicas

La economía evolutiva recoge y sintetiza las ideas de varios autores, es decir, para (Nelson y Winter, 1982), las empresas tienen unas rutinas organizativas, similares a las habilidades y capacidades de los individuos, que desempeñan un papel análogo al de los genes de las personas. Esas rutinas se adquieren a través del aprendizaje y aumentan con la experiencia. Tienen, pues, un elevado componente tácito y, por lo tanto, no son fácilmente transferible. Mientras que para Winter (1991), las empresas son organizaciones que saben cómo hacer las cosas (Valdaliso y López, 2000).

Por su parte Teece (1988) citado en Valdaliso y López (2000) dice.... “las rutinas organizativas, junto con los recursos (físicos y humanos) las habilidades y capacidades en el empleo de una o varias tecnologías forman la competencia (“competence”) de una empresa, y éstas forman la base de su ventaja competitiva en uno o varios negocios” (Valdaliso y López, 2000, p. 50).

Para terminar con la explicación de la teoría evolutiva según los autores Teece, Rumelt, Dosi y Winter (1994) existen “**cuatro tipos de competencias** las cuales son: **las asignadoras** (qué

producir y cómo), las **tecnológicas** (capital físico y humano, I+D) **las transaccionales** (producir o comprar) y **las administrativas**". Por lo "tanto las competencias o capacidades, como las rutinas, son acumulativas y tienen una dimensión **tácita**. No son fácilmente imitables, ni por lo tanto pueden ser compradas o vendidas en un mercado, tienen que ser construidas dentro de la empresa" (Teece y Pisano 1994; Eriksen y Mikkelsen 1996). Además, "Esto explica la heterogeneidad empresarial en cuanto a conductas, características y resultados (Teece y Pisano (1994); (Dosi y Merengo 1994); Nelson (1996) en Valdalisio y López, 2000, p. 50,51).

Las teorías nos muestran los caminos recorridos con base en la observación e investigación de las organizaciones a través de los tiempos y dichas investigaciones nos proporcionan los elementos importantes a considerar a la hora de estructurar **modelos administrativos**, así como las estrategias organizacionales que son muy útiles para el mejoramiento y crecimiento de la propia organización. En el siguiente apartado se verán algunos modelos administrativos relacionados con la investigación.

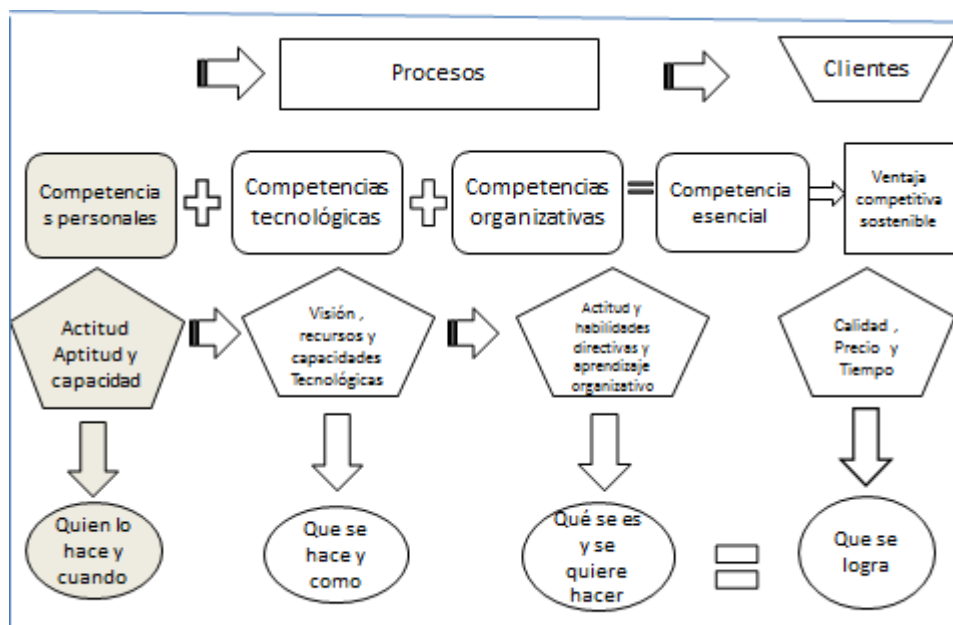
3.9 Modelos administrativos

Un modelo es la abstracción de un sistema que ayuda a analizar situaciones que se quieren mejorar o cambiar, buscando instrumentos por medio de los cuales se genere el cambio dentro de un proceso en un departamento o unidad en la organización.

3.9.1. Modelo de competitividad integral: análisis por competencias

Los autores Bueno y Morcillo 1997, presentan el modelo de competitividad integral: análisis por competencias figura 2, el cual tiene elementos fundamentales que deben tomarse en consideración para establecer una dirección y gestión por competencias en la organización. Parte de la base de la unión adecuada de tres elementos fundamentales: las personas, procesos y clientes (Morcillo, 1997, p. 171).

Figura 2. Modelo de competitividad integral: análisis por competencias



Fuente: Morcillo 1997, p. 171.

Los autores explican que en las **personas** se buscarán las competencias personales con base en las aptitudes, actitudes y capacidades, determinando quién lo hace y cuándo se hace. Seguidamente los **procesos** necesitan dos tipos de competencias: primero las tecnológicas que se relación con la visión, los recursos y las capacidades tecnológicas, explicando qué se hace y cómo se hace; y las segundas las competencias organizativas, éstas están relacionadas con las actitudes, habilidades directivas y el aprendizaje organizativo, y nos lleva a reflexionar sobre, qué se es y qué se quiere hacer.

Las competencias personales, tecnológicas y organizativas dan lugar a las competencias esenciales (core competence) las que te llevan a la ventaja competitiva sostenible buscando la calidad, el mejor precio y el tiempo oportuno que el **cliente** requiere al momento de su compra (Morcillo, 1997, p. 171).

El presente modelo de competitividad integral, es la referencia para la elaboración del modelo de competencias esenciales personales para los puestos de atención al cliente en los supermercados con el fin de brindar un servicio de calidad a los clientes en estos establecimientos.

3.9.2 El modelo de competencias nucleares o fundamentales

Propuesto por Prahalad y Hamel en 1990, en (de Viteri, 2000) propone que las empresas deben dedicarse a identificar y mejorar una serie de **competencias básicas** en las que afianzar su ventaja competitiva a largo plazo. Ellos definen las **competencias nucleares** (core competencies) como el conjunto de tecnologías y capacidades que se distinguen por tener las siguientes **características** (Prahalad y Hamel en 1990): 1.- Contribuyen a aumentar el valor añadido del producto que perciben los clientes. 2.- Son exclusivas de la empresa de tal manera que la diferencian de la competencia, siendo difícilmente imitable. 3.- Tienen un espectro de aplicación amplio hacia una gran variedad de productos (de Viteri, 2000, p. 74).

Fernández López, en su libro *“Gestión por competencias, modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos”* dice que las **características** de las competencias nucleares son:

- **Independientes** de la estructura organizativa de la empresa, proceden de las competencias nucleares (estratégicas, tecnológicas, personales y organizativas), verdadera razón de ser de la estrategia, no del organigrama
- **Propias** de cada organización, de cada empresa. No existen competencias estándares que puedan aplicarse de forma universal. Las competencias esenciales exigen que los perfiles de conocimientos y comportamiento se formulen a medida de la situación estratégica y de los conocimientos del entorno. Es decir las competencias apropiadas para dar respuesta a las necesidades de cada organización.
- **Privativas** de las personas, de los empleados que las aportan en el desempeño de sus funciones y tareas.

- **Modificables y Evolucionables** de manera voluntaria tanto por las personas como por la empresa, siguiendo los requerimientos del mercado y del negocio (Fernandez Lopez, 2006, p. 34-36).

El mismo Fernández López en referencia a la competencia esencial explica:

*“La secuencia lógica de desarrollo de una **competencia esencial** parte de la estrategia, de su conocimiento a profundidad y de su puesta en práctica en un determinado escenario. Y una vez caracterizada, la competencia nuclear se desarrolla y materializa en el conocimiento individual de los miembros del equipo, conocimiento que da lugar a las competencias personales, la verdadera base de la competencia nuclear”* (Fernandez Lopez, 2006, p. 26).

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 1999) acuña el término de competencia **básica distintiva como sinónimo de competencia nuclear y las categoriza en cuatro clases: estratégicas, tecnológicas, personales y organizativas**, cuya intención es el valedor de la ventaja competitiva. Estas competencias básicas distintivas hay que buscarlas desde el punto de vista interno y externo. La introspección para ver lo que la empresa sabe hacer y cómo, y desde la apreciación que los clientes tienen sobre el valor que la empresa está añadiendo, en muchas ocasiones no coincide la estima del cliente hacia los productos de la empresa con los que ésta cree que es fuente de diferenciación o excelencia tecnológica (de Viteri, 2000, p. 75).

En relación a lo anterior, de Sáez de Viteri A. de la coincidencia con lo que la empresa ofrece a sus clientes, y estos por su parte no se encuentran satisfechos con los productos o servicio recibido; es de suma importancia que se identifiquen los problemas para realizar las modificaciones necesarias, así mismo saber si las competencias básicas distintivas o nucleares, son las que la empresa requiere. En este aspecto de cambio permanente Hamel y Prahalad en su libro *“Competiendo por el Futuro”* dicen: las competencias centrales (lo que la empresa sabe hacer y cómo) y las ideas basadas en la funcionalidad son las que permiten a la empresa pasar de lo que es, a lo que podría ser (Hamel y Prahalad, 1995, p. 124).

El modelo de competencias nucleares o fundamentales se centra en identificar dichas competencias, dentro de la organización para ayudar a cimentar la ventaja competitiva permanente, así como las características de las mismas, y la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 1999) las categoriza en cuatro clases con el fin de que las organizaciones, busquen sus propias competencias con base en su giro o actividad.

3.9.3 Modelo genérico de competencias gerenciales

(Mertens, 1996), en su libro *“Competencia Laboral: sistemas, surgimientos y modelos”* dice: a principios de los años ochenta a Richard Boyatzis le encomendaron analizar si se podría llegar a un modelo, y éste después de años de investigación propone el Modelo Genérico de Competencia Gerencial el cual se constituye de cinco clúster o agrupaciones con 21 competencias genéricas de las cuales 7 son catalogadas como competencias mínimas y 12 efectivas. El presente modelo se ejemplifica en el cuadro siguiente.

Cuadro 6. Modelo genérico de competencias gerenciales de Richard Boyatzis

Clúster	Competencias
1.- Gestión y acción por objetivos	Orientación a la eficiencia, proactivo, uso de los conceptos para fines de diagnóstico, consideraciones por los impactos.
2.- Liderazgo	Confianza en sí mismo, presentaciones orales, conceptualización, pensamiento lógico(*)
3.- Gestión de recursos humanos	Uso de poder/ potencias socializadas, gestión de procesos grupales, comentarios o referencias positivas hacia las personas(*), autoevaluación/ crítica precisa(*)
4.- Dirigir subordinados	Usar el poder unilateral(*), desarrollar a terceros(*), espontaneidad(*)
5.- Enfocar a otras personas	Objetividad perceptual, autocontrol, persistencia y adaptabilidad.
6.- Conocimientos específicos (*)	

(*) Competencias mínimas.

Fuente: Adam K (1995/1996), tomado de (Leonard Martens, 1996, p.71).

El modelo de competencia surge en un horizonte de crisis de los modelos de gestión centrados en las premisas del taylorismo y del fordismo esos modelos organizativos jerárquicos y burocratizados, serán paulatinamente abandonados en busca de modelos más flexibles, donde se valore la polivalencia, la iniciativa y la autonomía de los individuos y los grupos de trabajo (Amigot Leach y Martinez, 2013).

En la actualidad se puede encontrar diversos modelos, así como los enfoques que se adopte a las necesidades de cada organización. Se afirma que el fenómeno de las competencias hace referencia a los conocimientos, capacidades y actitudes comportamentales individuales o colectivas para el desempeño laboral: iniciativa, imaginación, innovación, autonomía, flexibilidad, responsabilidad, control de sí mismo, trabajo grupal y toma de decisiones entre otras. Se trata de la manifestación de conductas que suelen resumirse en los siguientes ejes: el saber, competencia técnica, como conjunto de conocimientos de una persona; el saber hacer, competencia metodológica, que es el conjunto de habilidades adquiridas por la experiencia y el aprendizaje y puestas en práctica en situación de trabajo; el saber ser, competencia personal referidas al tipo de conductas que se deben seguir y el saber estar competencia participativa como la capacidad de interacción del trabajador. (Amigot Leach y Martinez, 2013).

3.10 Las Competencias

Benavides Espíndola (2001), en su libro *“Competencias y competitividad diseño para organizaciones latinoamericanas”* nos señala, el término competencias se introduce en la jerga empresarial a partir de Boyatzis con la publicación de su libro *“El gerente competente”*, el cual alcanza gran popularidad a finales de la década de 1980. El uso se generalizó rápidamente en los países europeos y se difundió a partir de su enfoque original en Inglaterra (1980) país que consolida el modelo en el sector privado en el intento inicial de revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación para prepararse a la competencia próxima de la globalización. Dados los resultados que logran los sectores experimentales, se introduce como herramientas para el logro de la eficiencia pública en la administración de Margaret Thatcher. Después se proyecta en Francia fundada en los paradigmas participativos de la

corriente constructivista de Bertrand Schwartz, y en América aparece con un enfoque comportamental definido para Estados Unidos por David Mc Clelland y la Universidad de Harvard. Y en Canadá se aproxima al modelo funcionalista inglés. Además algunos estudiosos de la psicología interpretaron las competencias como rasgo, término que no abarca el alcance que pretenden dichas competencias.

La misma autora Benavides Espindola (2001) comenta que otros atribuyen el origen de las competencias a Mc Clelland y que durante la década de 1970 proyectó investigaciones motivacionales relacionadas con el estudio de carencias en rendimientos laborales bajos, pero en este caso la orientación fue de corte clínico, con este resultado se distorsiona el sentido del concepto integrado a las competencias laborales y ocupacionales. Sin embargo años después se orienta hacia la evaluación de cualificación personal y desempeño laboral e incursiona en un enfoque y un uso de competencias nuevos en el ámbito laboral y especialmente en la gestión de recursos humanos.

Concluye con lo siguiente: como se observa en la estructuración de su corriente, integra variables relacionadas con la cualificación de la pericia y el conocimiento sumado al talento para proyectarse en el mundo laboral; el talento, entendido como el motor del comportamiento que está relacionado con los motivos, los deseos, los gustos y los valores. Esta corriente está posicionada especialmente en EE.UU. y su enfoque es conductual (Benavides, 2001, p. 32,33).

Otros autores afirman que las competencias surgen de la crisis de un proceso histórico y esa amalgama institucional. Iniciando la década de 1970, la crisis de los mecanismos de la sociedad industrial llevó a un conjunto de especialistas en Estados Unidos y Reino Unido a cuestionar los modelos tanto de formación como de gestión de los trabajadores. La publicación en 1973 del artículo “Testing for Competence Rather than for Intelligence en la revista American Psychologist por parte del Psicólogo David McClelland, es señalada como punto de partida del modelo de las competencias. Dicho artículo condensa los principales argumentos a favor del análisis de las competencias aplicado a la educación y al trabajo (Amigot Leach y Martinez, 2013).

Ellos mismos afirman que en la misma línea Edward E. Lawler, uno de los principales referentes de la gestión por competencias a nivel mundial, publica en el año 1994 un artículo que tendrá mayor difusión en el mundo de la gestión y cuyo título hace referencia a las transformaciones introducidas en el mundo del trabajo por el modelo de competencias: "From Job-Based to Competency Based Organizations". Aquí se presentan los principales ejes implicados en las reformas organizacionales y de gestión de recursos humanos: nuevos sistemas de salarios, de selección, de formación, así como de planeación de carrera, nuevas formas de organización y evaluación del desempeño, todo esto teniendo como eje las competencias y no las tareas del puesto de trabajo.

Los nuevos criterios organizacionales no estaban destinados únicamente a las esferas privadas, sino que su alcance se extendió hasta el corazón de la administración pública profundamente reformada bajo la dirección del New Public Management. A partir de ese momento el modelo de las competencias experimentó una creciente preponderancia tanto en medios académicos, empresariales y gubernamentales (Amigot Leach y Martínez, 2013).

Las múltiples definiciones encontradas del concepto competencias nos muestran las diferentes maneras de concebir el término como:

Hornby y Thomas (1989) "definen las competencias como los conocimientos, las habilidades, y las cualidades de un gerente efectivo" en (Benavides, 2001, p. 34).

Así mismo para Fernández López en su libro "*Gestión por competencias, modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*" define competencias en el ámbito empresarial como el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y / o tareas que integran su ocupación (Fernández, López, 2006, p. 34).

Para Boyatzis R (1982) uno de los integrantes de Hay Group y colaborador de David McClelland, define las competencias como: "Características de fondo de un individuo que

guarda una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto” en (Zayas Agüero, 2010, p. 2).

Levy Leboyer, (1997, p. 54), citado por Diaz y Arancibia 2002.... “Las competencias representan la unión entre características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas” (Diaz y Arancibia, 2002, p. 208).

Para Sagi, L (2004) en su libro “*Gestión por Competencias*” las define como: “Competencias conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer), y actitudes (saber estar y querer hacer) que aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional aseguran su buen logro” (Sagi, 2004, p. 86).

Cowling, A y James P (1997) plantean que “Las competencias abarcan motivos, rasgos, conceptos de sí mismos, conocimientos, y capacidades cognoscitivas y conductuales” en (Zayas Agüero, 2010, p. 3).

Prahalad y Hamel definen el concepto de competencia como “un conjunto de calificaciones y tecnologías más que una única cualificación o tecnología discreta” en (Morcillo, 1997, p. 40).

A.Cuesta (2001) plantea que “Las competencias son características subyacentes en las personas, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional” en (Zayas Agüero, 2010, p. 5).

Para Reis O, 1994 citado por Leonard Mertens 1996, El concepto de competencia hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar por medio del conocimiento, las habilidades y aptitudes al conjunto de tareas que configuran la función en concreto de cada puesto de trabajo. Los cambios tecnológicos y organizativos, así como la modernización de las condiciones de vida en el trabajo, obliga a visualizar esas posibilidades del individuo, su capacidad para movilizar y desarrollar esas posibilidades en situaciones de trabajo concretas,

evolutivas e innovadoras, lo que nos aleja de las descripciones clásicas de puestos de trabajos, buscando nuevas basadas en competencias (Mertens, 1996, p. 62).

Para Claude Levy – Leboyer en (Alles, 2007) resume el tema de las competencias de la siguiente manera:

- Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada.
- Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.
- Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

Para el Servicio de Políticas y Sistemas de Formación (POLFORM) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), competencia laboral es “La construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo” (Ducci 1997), y añade la autora “La OIT ha definido la competencia profesional como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello (Sánchez R, Marrero F, y Marínez M, 2005, p. 4).

Conocer de México 1979, la define como ... “La capacidad productora de un individuo, que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Estas son necesarias pero no suficientes en sí mismas para un desempeño efectivo” (Escobar Valencia, 2005, p. 35).

La definición utilizada en los lineamientos para la operación del programa de apoyo para la productividad (PAP) en las 32 entidades federativas de México, esto publicado en el Diario Oficial de la Federación, dice: “Competencia es la capacidad para responder a demandas

externas, lo que necesariamente implica que genera resultados eficaces con requisitos de calidad previamente establecidos” (Diario, 2013, p. 80).

En Argentina el Consejo Federal de Cultura y Educación, la define como “Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional” (Ducci (1997) en Sánchez R, Marrero F, y Marínez M, 2005, p. 4).

En Alemania Bunk (1994) plantea “Se considera que posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo” (Sánchez R, Marrero F, y Marínez M, 2005, p. 4).

En Australia “La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones (Gonczi, A y Alhanasou, J (1996) en Zayas Agüero, 2010, p. 3).

En la Legislación Laboral Cubana en la Resolución no. 21/99 del Ministro del Trabajo y Seguridad Social, se contempla como competencia laboral al “Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y aptitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnico, productivos y de servicio, así como los de calidad que se les exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones” (Zayas Agüero, 2010, p. 5).

El mismo autor Pedro Manuel Zayas Agüero en referencia al párrafo anterior, dice en las normas cubanas 3000 (2007) definieron las competencias de la siguiente manera “Conjunto

sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicio” (Zayas Agüero, 2010, p. 5).

En Canadá, en la Provincia de Quebec se definen las competencias como “el conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función una actividad o una tarea” (Ducci, (1997) en Sánchez R, Marrero F, y Marínez M, 2005, p. 4).

En un estudio realizado en la Universidad de Angosta de Chile, los autores consideraron a las competencias como: “Son todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes, que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la medida) en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medida y controlada y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo” (Cruz. P y Vega G, (2001) en Zayas Agüero, 2010, p. 5).

Las competencias pueden entenderse como comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten al trabajador actuar eficazmente. Su aparición y su permanencia están soportadas en el conocimiento, el deseo, la habilidad de lograr sus objetivos, razones por las cuales vale la pena considerar que las personas producen desempeños cualificados si saben cuáles son los objetivos que deben alcanzar para cumplir sus metas, así como estimar las consecuencias de los resultados de sus acciones. Con esta afirmación, se observa la integración de aspectos cognitivos y afectivos asociados al comportamiento laboral (Benavides, 2001, p. 34).

“La competencia es la capacidad final que tiene un sujeto no solo de hacer uso de todas sus capacidades y recursos disponibles en su entorno, incluidas sus propias capacidades, las adquiridas y las innatas, sino la capacidad de hacer sinergia de todas ellas para abordar situaciones problemas” (Torres, Sanabria y Mercado, Valenzuela, 2012, p. 7,8).

Leonard Mertens (Mertens, 1996) cita a Alaluf Stroobants (1994) explica como las competencias se relacionan con el trabajador a través del tiempo. Con el taylorismo predominaba el *homo economicus* es decir, el obrero guiado por su interés de maximizar su remuneración. Con la teoría de las relaciones humanas surgió una especie de *homo socialbilis* empujado por la lógica de los sentimientos. Hoy aparece el *homo competens*, cuyo comportamiento estaría motivado por el enriquecimiento de su cartera de competencias como: sus conocimientos, habilidades, cualidades y actitudes, ya que estas le permitirán tener un buen desempeño laboral (Mertens, 1996, p. 63).

“La noción de competencia tal como es usada en relación al mundo del trabajo, se sitúa a la mitad del camino entre los saberes y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimientos” (Comboni Salinas y Juárez Nuñez, 2008, p. 210).

Los mismos autores en síntesis dicen ... “Una competencia es la capacidad que tiene un individuo para realizar una tarea específica utilizando sus habilidades mentales y sus destrezas manuales para tener un mejor desempeño profesional o estudiantil a fin de alcanzar los objetivos propuestos” (Comboni Salinas y Juárez Nuñez, 2008, p. 211).

Las competencias deben integrarse en las directrices estratégicas de las organizaciones, de modo que su definición sea una vivencia y una construcción entre la dirección y todos los trabajadores, asumiendo la gestión de los recursos humanos el rol mediador entre ambas partes. Dado que toda organización que desea ser eficaz necesita tener sujetos competentes desde un punto de vista estratégico, la competitividad de una organización estará relacionada con la presencia en la misma de las competencias adecuadas para alcanzar sus objetivos. (Torres Sanabria y Mercado Valenzuela, 2012).

En México por decreto presidencial el 2 de agosto 1995, fue creado el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (Conocer) como una entidad paraestatal sectorizada por la Secretaría de Educación Pública, que promueve la transformación estratégica del capital humano para la competitividad, con el propósito de

otorgar certificados con validez nacional y oficial para reconocer los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de las personas, adquiridas en su puesto de trabajo. Con esto se pretende que la competitividad se enfoque a lograr inmejorable posición en el mercado; esto ya no es asunto de las empresas, ahora la competitividad se extiende al ámbito de mercado de recursos humanos, a los individuos a quienes buscan empleo. De acuerdo con lo expuesto anteriormente el enfoque de competencias se aplicaría en las áreas del enfoque tradicional de la administración de personal, es decir en los análisis de puestos, planeación de los recursos humanos, selección, capacitación, evaluación del desempeño y remuneración o compensación. (Zarazúa Vilchis, 2013).

El mismo autor Zarazúa Vilchis ... nos dice “apegándose a esta nueva modalidad el empresario mexicano busca contratar personal con las competencias laborales necesarias para el desempeño correcto de las funciones, pero surge entonces la pregunta ¿el empresario cuenta con las habilidades necesarias para saber cuáles son las competencias laborales que debe de solicitar al candidato a ocupar un puesto vacante en su organización?” (Zarazúa Vilchis, 2013, p. 69).

Para poder contestar esta interrogante es importante que las organizaciones cuenten con sus análisis de puestos los cuales se deben de estar modificando en base a las competencias laborales, ya que con esta herramienta se definen los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que debe tener el candidato para ocupar el puesto, así mismo se debe de considerar el ambiente y las condiciones bajo las cuales se prestará el trabajo.

La investigación elaborada por Jose Luis Zarazúa Vilchis sobre la selección de personal por competencias. ¿Cómo aplica en la empresa mexicana? (Zarazúa Vilchis, 2013), en este estudio el autor resalta la importancia de la selección de personal tomando en cuenta las competencias personales para lograr una adecuada selección de personal, partiendo de un estructurado análisis de puestos, donde se definen los conocimientos, las habilidades, actitudes y aptitudes que debe tener el candidato para ocupar el puesto dentro de la organización.

Es importante resaltar que el autor antes mencionado coincide con la primera parte de la presente investigación, la cual consistió en la aplicación de la metodología cualitativa, consistiendo en la elaboración de las descripciones y análisis de puestos, identificando las competencias laborales para aquellos cargos que están relacionados con la atención y orientación al cliente en los supermercados.

3.10.1. Los enfoques de competencias

Para Benavides Espíndola 2001 en su libro *“Competencias y competitividad, diseño para organizaciones latinoamericanas”* dice que en la cultura social y organizacional, existen visiones que permiten trabajar sobre el tema de **las competencias las cuales podrían clasificarse** en las orientaciones o enfoques siguientes:

Enfoque conductista: su origen se adjudica a las investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard, Estados Unidos; las competencias se conceptúan en términos de características en el empleado que guardan relación causal con el desempeño superior. Dichas competencias se indagan y se seleccionan por parte de la dirección general y / o por sus asesores. Su construcción se apoya en la observación, la evaluación y el reconocimiento con estímulos, pretendiendo reforzar las competencias seleccionadas. Su aporte está constituido por las competencias genéricas y su limitación, por la relación causal lineal y la generalización.

Enfoque funcionalista: nace en Inglaterra y su orientación se establece en el fenómeno causal, es decir las competencias se conciben a partir de la identificación de las relaciones existentes entre problema, resultado y solución. La competencia se define como la combinación de atributos subyacentes del desempeño exitoso. Parte del análisis de empleos para determinar las funciones esenciales y los elementos fundamentales implicados para la obtención de resultados y la demostración de la capacidad de desempeño de cada trabajador. Las competencias son establecidas por trabajadores expertos quienes elaboran con conocimiento de causa el análisis ocupacional y la desagregación de los elementos en los mapas de competencias ocupacionales y gerenciales.

Enfoque constructivista: tiene su raíz en Francia, país que tradicionalmente se le reconoce por su capacidad democrática. Esta tendencia facilita la construcción de competencias ocupacionales, no solo a partir de la función que nace del contexto, también de la razón de ser, y la capacidad de respuesta de la organización parámetros de corte funcionalista, sino que concede igual importancia a la persona, sus objetivos, y sus posibilidades, ofreciendo escenarios de construcción grupal (Benavides, 2001).

Enfoque anglosajón: se centra en el contenido del puesto de trabajo, así como en la estrategia global de la organización. Se orienta hacia las competencias genéricas y universales, presuponiendo que cualquier país necesita competencias muy parecidas si se tiene en cuenta que aumentar el rendimiento es una de las vías universales para lograr la supervivencia de las organizaciones, aunque se reconoce que existen competencias muy específicas. Este paradigma ha evolucionado y en la actualidad se consideran a las competencias como el lazo que une a las conductas individuales con la estrategia de la organización y sostenida por una cultura adecuada, es donde las competencias entran en juego a través de la gestión de los recursos humanos. Algunos de los autores de este enfoque son: R.E. Boyatzis, G. Hamel y C.K. Prahalad (Escobar Valencia, 2005).

Enfoque francés: se centra más en la persona, su objetivo es actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de empleabilidad. Se considera a las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad) que son las que permiten capacitar a las personas para que estas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones. Por lo que las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudio. Claude Lévy-Leboyer es uno de los autores más citados como representante de este enfoque. (Escobar Valencia, 2005).

Enfoque de competencia de naturaleza holística y compleja: cuyas diversas conceptualizaciones intentan recoger y abordar tanto los elementos **de la tarea**, de **excelencia**

profesional como de **desarrollo y adaptación al entorno** complejo y global en que se desarrolla la actividad profesional. Autores como Le Boterf (1991, Bunk(1994), Echeverría (2002), Angeli (1994) han desarrollado los componentes y dimensiones de esta conceptualización compleja de la competencia (Aneás Álvarez y Cid Reborido, 2010).

Además María Asunción Aneás Álvarez en su tesis doctoral *“Competencias Interculturales transversales en la empresa: un modelo para la detección de necesidades formativas”* dice: en este enfoque se contemplan tanto las tareas desempeñadas como los atributos personales que permiten desarrollarlas con eficiencia, así como los requerimientos del contexto socio – organizativo en que se llevan a cabo (Velarde (2000) en Aneás Álvarez, 2003, p. 166).

“La competencia así concebida, valora la capacidad del trabajador para poner en juego su saber adquirido en la experiencia. De esta forma se entiende como una interacción dinámica entre los distintos acervos de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y desempeño en que se encuentra el individuo”.

La definición de competencia con este enfoque holístico, incluyen otros elementos además del conocimiento y otros aspectos cognitivos. El instituto nacional de empleo de España, INEM (1998) dice: “las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. “Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer”. Además engloba un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información etc. Considerados para el pleno desempeño de la ocupación” (Ducci, (1997 en Sánchez R, Marrero F, y Marínez M, 2005, p. 4).

Los modelos de este enfoque de naturaleza holística y compleja son: Alex (1991), Le Boterf (1991), Bunk (1994), El instituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori (ISFOL) (1995), Echeverría (1996) en (Aneás Álvarez, 2003, p. 167). A continuación se detalla cada uno de ellos.

El modelo Alex 1991, es el desglose de los conocimientos, comportamientos y actitudes, que pudieran servir para construir los diferentes niveles de cualificaciones en los diversos sectores, en competencias técnicas y sociales. Donde las Competencias Técnicas referida al

puesto de trabajo y en relación a las tareas y recursos (conocimientos y capacidades). Y las Competencias Sociales derivadas del contexto sociorganizativo y referente a aspectos personales y comunicativos (actitudes y comportamientos).

Le Boterg (1991), consideró las competencias como el conjunto de saberes y aptitudes necesarios para el desempeño de un puesto de trabajo. Ello implicó distinguir la competencia técnica de la competencia social. Donde la competencia técnica incluye los saberes como conjunto de conocimientos generales o especializados tanto teóricos como científicos o técnicos, así mismo incluye las técnicas del saber hacer como dominio de métodos y técnicas en los contenidos específicos. Y la Competencia Social incluye las motivaciones, los valores, la capacidad de relación en un contexto social y organizativo.

Bunk (1994), aseveraba que poseería competencia profesional los que disponen de:

“Conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión; pudiera resolver problemas profesionales de la forma autónoma y flexible y estuviera capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo” (Bunk, 1994 en Aneas Álvarez, 2003, p. 169).

El mismo Bunk (1994) clasifica las competencias en cuatro categorías: Las técnicas las cuales implican el dominio como experto de las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo. así mismo los conocimientos y destrezas necesarias para su desempeño; las metodológicas es la capacidad de reacción al aplicar el procedimiento adecuado a las tareas asignadas y a las irregularidades que se presenten; las sociales es el saber colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, mostrando comportamiento orientado al trabajo en grupo, así como comunicación interpersonal; y las participativas el saber participar en la organización en su puesto de trabajo así mismo en su entorno (Aneas Álvarez, 2003, p. 169, 170).

El instituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori (ISFOL) (1995)

El ISFOL Desarrollo un modelo de competencias definidas como un conjunto integrado y operativo de conocimientos técnico – específicos, requisitos de base para la ocupabilidad y comportamientos laborales de la persona, que se enuncian en **tres grandes unidades de competencias: Competencias de base:** son los prerequisites de conocimientos que permiten

el acceso a la formación y a la inserción laboral; **competencias técnico – profesionales**: conjunto de conocimientos y técnicas necesarias para el desempeño de una determinada función laboral; y las **competencias transversales**: son aquellas habilidades de amplio alcance que son generalizables, se adquieren a través de experiencias y son esenciales para el comportamiento eficaz (Aneas Álvarez, 2003, p. 172).

Modelo de competencias de Echeverría (2002), el autor describe la competencia de acción profesional como:

- **Técnico** es el saber: poseer conocimientos especializados y relacionados con determinado ámbito profesional, que permiten dominar como expertos los contenidos y tareas acordes a su actividad laboral.
- **Metodológico** es saber hacer: saber aplicar los conocimientos a situaciones laborales concretas, utilizar procedimientos adecuados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones novedosas.
- **Participativo** saber estar: estar atento a la evolución del mercado laboral, predispuesto al entendimiento interpersonal, dispuesto a la comunicación y cooperación con los demás y demostrar un comportamiento orientado hacia el grupo.
- **Personal** es saber ser: tener una imagen realista de sí mismo, actuar conforme a las propias convicciones, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar las posibles frustraciones (Aneas Álvarez, 2003, p. 173).

3.10.2 Los componentes de las competencias personales

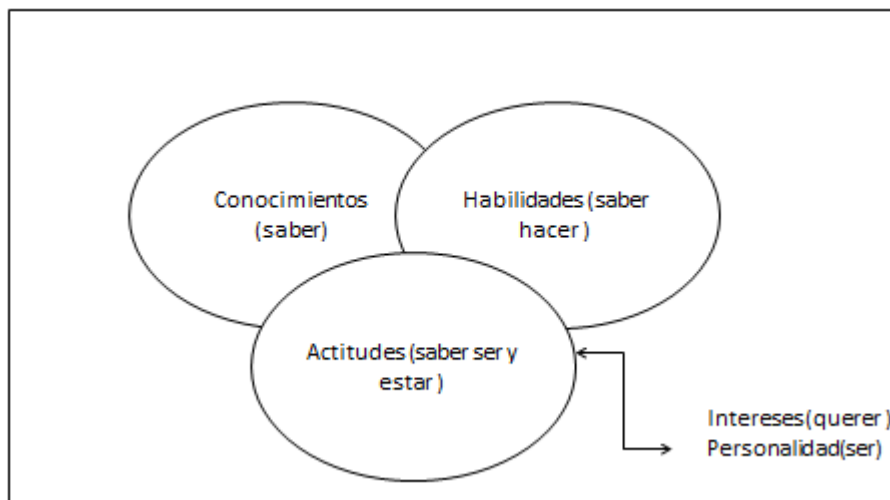
Para Fernández López en su libro “*Gestión por competencias, modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*”, nos muestra los **componentes de las competencias personales** pueden clasificarse en dos componentes:

1. **Los conocimientos**, constituyen los elementos básicos e indispensables para desempeñar las funciones precisas para lograr los objetivos del negocio.

2. **Las cualidades profesionales**, reflejan el conjunto de patrones de conducta, características personales observables y medibles, necesarias para desarrollar las actividades diarias (Fernandez, Lopez, 2006, p. 37,49).

Para los autores: Ma. Jesús Moreno Domínguez, Yolanda Pelayo Díaz y Alfonso Vargas Sánchez, en su artículo “La Gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento” nos presentan en una figura los componentes de la competencia personal (Moreno Dominguez, Pelayo, y Vargas, 2004). En la cual se presentan las tres esferas, primeramente el conocimiento o el saber, seguidamente las habilidades de saber hacer, y la última es la de saber ser y estar, en esta aparecen intereses de personalidad relacionados con el querer y ser (figura 3).

Figura 3. Los componentes de la competencia personal



Fuente: Moreno Dominguez, Pelayo, y Vargas, 2004 p.62.

3.10.3 Tipos y clasificación de las competencias

Dentro del estudio de las competencias nos encontramos diferentes **tipos de competencias** como son:

Para Spencer y Spencer, en (Alles , 2007) son cinco los principales tipos de competencias saber:

1. Motivación
2. Características
3. Concepto propio o concepto de uno mismo
4. Conocimiento
5. Habilidad

Las competencias de **conocimiento y habilidad** tienden a **características visibles** y relativamente superficiales. Las competencias de **concepto de sí mismo, características y motivaciones** están más escondidas **más adentro de la personalidad** (Alles, 2007, p. 62).

Boyatzis R (1982), en (Zayas Agüero, 2010) elaboró un modelo genérico de competencias que explica el desempeño exitoso de la actividad gerencial compuesto por las siguientes competencias:

1. Gestión y acción por objetivos
2. Liderazgo
3. Gestión de recursos humanos
4. Dirigir a subordinados
5. Enfocar a otras personas
6. Conocimiento específico

Olga Benavides Espíndola (2001), indica que los estudios en las organizaciones se conciben en torno a **tres tipos de competencias** fundamentales las cuales implica discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos que plantea la intervención o cointervención organizacional. Los tipos de competencias son:

1. Competencias genéricas
2. Competencias laborales
3. Competencias básicas

Donde las competencias genéricas se consideran como una serie de características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una empresa, entidad, consorcio, sector o Estado. La finalidad de las mismas está orientada al fortalecimiento de la entidad, considerando que nacen de cada empresa de acuerdo a sus políticas y objetivos; estas variables son fundamentales para la determinación de las competencias con base en la orientación organizacional. (Benavides, 2001).

La misma autora, Benavides Espíndola (2001), expresa que competencia laboral o gerencial es el conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo o comportamientos

para lograr un desempeño idóneo y eficiente. Las competencias laborales integran elementos característicos del ser humano:

1. Conocimientos
2. Habilidades y destrezas
3. Autoconcepto
4. Rasgos y temperamento
5. Motivos y necesidades

Para terminar con los tipos de competencias fundamentales que cita Olga Benavides Espíndola (2001) dice... “La literatura internacional (según informes SCANS, 1993) sobre competencias básicas hace referencia a tres grupos fundamentales:

1. **Habilidades básicas:** capacidad lectora, escritura, aritmética y matemáticas, hablar y escuchar.
2. **Desarrollo del pensamiento:** pensamiento creativo, solución de problemas, toma de decisiones, asimilación y comprensión, capacidad de aprender a aprender y razonar (organizar conceptos).
3. **Cualidades personales:** autorresponsabilidad, autoestima, sociabilidad, autodirección, integridad” (Benavides, 2001, p. 43).

Martha Alles (2007) cita a Spencer y Spencer para clasificar las competencias en:

1. **Competencias de logro y acción:** orientación al logro, preocupación por el orden, calidad y precisión, iniciativa, búsqueda de información.
2. **Competencias de ayuda y servicio:** entendimiento interpersonal, orientación al servicio cliente.
3. **Competencias de influencia:** influencia e impacto, construcción de relaciones, conciencia organizacional.
4. **Competencias gerenciales:** desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo.
5. **Competencias cognitivas:** pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica / profesional /de dirección técnica.
6. **Competencias de eficiencia personal:** autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos Compromiso organizacional.

Para estos mismos autores, Spencer y Spencer, anteriormente citados por (Alles , 2007), clasifican las competencias en dos categorías como son:

1. **Competencia de punto inicial:** que son las características esenciales (generalmente conocimientos o habilidades básicas como son, las habilidades de leer) que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien.
2. **Competencias diferenciales:** estos factores distinguen a las personas de niveles superiores. Orientación a establecer objetivos más altos que los que la organización requiere, es una competencia que diferencia a las personas de niveles superiores.

Para Nadine Jolis, citada por (Alles , 2007), las competencias se correlacionan entre si y se dividen en:

- a) **Competencias teóricas:** conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.
- b) **Competencias prácticas:** traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.
- c) **Competencias sociales:** lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse
- d) **Competencias del conocimiento:** conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.

Las tres primeras convergen con las competencias del conocimiento

Benavides Espíndola (2001) cita a Dulewicz (1989), hace una clasificación de las competencias para gerencias intermedias a las que denomina Supracompetencias, desagregadas en cuatro grupos que, a la vez están divididas en diferentes series de competencias y son:

- a) **Intelectuales:** perspectiva estratégica, análisis y sentido común, planificación y organización.
- b) **Interpersonales:** dirección de colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad interpersonal, comunicación oral.

- c) **Adaptabilidad:** adaptabilidad y resistencia.
- d) **Orientación a resultados:** energía e iniciativa, deseos de éxito, sensatez para los negocios (Benavides, 2001).

Para Hay Group (1999) ha clasificado de diversas formas los tipos de competencias como:

- 1) **Competencias diferenciadoras:** son las que distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación media.
- 2) **Competencias umbral o esenciales:** son las que se necesitan para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.
- 3) **Competencias poseídas:** se relacionan con las percepciones, valores y preferencias, las conductas y reacciones, la forma de relacionarse con los otros, las actitudes.
- 4) **Competencias desarrollables:** son competencias técnicas y de operación incluyen conocimientos, habilidades y destrezas aplicables a la ocupación, uso de herramientas, lecturas de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica.

3.10.4 La gestión por competencias

La gestión por competencias es una herramienta crucial para la gestión de personal, más ajustada a las características claves que posee el capital humano que componen la plantilla de la empresa y aquellas que hacen que, también, que un determinado puesto de trabajo se desarrolle eficazmente. Las actividades que deben de cambiar son: reclutamiento y selección de personal estas deben de buscar a las personas con competencias adecuadas a la cultura, valores, y características de desempeño de sus diferentes actividades (Moreno Dominguez, Pelayo, y Vargas, 2004).

Los mismos autores en su estudio concluyen que la gestión por competencias puede generar principales ventajas como: repercusión positiva en la realización del trabajo, mejora el clima laboral, facilita la decisión en relación de las personas con sus puestos de trabajo, favorece el desarrollo de equipos, capacidad para enfrentar cambios, mayor participación de los

empleados, se mejora la motivación y contribuye a lograr mejores resultados empresariales. (Moreno Dominguez, Pelayo, y Vargas, 2004).

Para terminar el capítulo referente al marco teórico en el cual muestra el sustento de la investigación. Así mismo se presenta la propuesta del modelo de competencias esenciales personales para los puestos de atención al cliente en los supermercados.

3.11 Propuesta del modelo de competencias esenciales personales para los puestos de atención al cliente en los supermercados

Las organizaciones actualmente tienen que ser cada vez más productivas, para poder ser competitivas y permanecer en el mercado. Estas necesitan utilizar herramientas que le ayuden a elaborar estrategias empresariales innovadoras, para lograr ventajas competitivas permanentes. Estas estrategias deberán basarse en los factores externos, así como en los factores internos y determinar sus competencias personales, organizativas y tecnológicas de la empresa.

La presente investigación propone el diseño de un modelo de competencias esenciales personales, para analizar dichas competencias en los puestos de atención al cliente dentro de los supermercados, y se entiende por “competencias personales a las cualidades latentes y específicas que atesora una persona que obtiene un determinado éxito en sus iniciativas profesionales” (Morcillo, 1997, p. 47).

El mismo Morcillo Ortega (1997)... expone que las competencias esenciales personales son un compendio de aptitud, actitud y capacidades. Donde la **aptitud** traduce lo que sabe hacer la persona, la **actitud** es el comportamiento e indica lo que quiere hacer la persona, y la **capacidad** pone de manifiesto lo que puede hacer la persona (Morcillo, 1997, p. 47).

El objetivo del modelo, es identificar los puestos de atención al cliente dentro de los supermercados para elaborar las descripciones y los análisis de puestos con el fin de identificar las competencias esenciales que influyen en la satisfacción del cliente.

El modelo propuesto, está basado en el modelo de competitividad integral elaborado por los autores Bueno y Morcillo (Morcillo, 1997, p. 171) en este modelo se hace referencia a dichas competencias esenciales personales como parte del núcleo de competencias de la empresa.

Así mismo el modelo toma elementos tanto de la teoría de las relaciones humanas como la teoría de recursos y capacidades, y la teoría evolutiva, ya que están estrechamente ligadas con el modelo propuesto; la primera integra y considera a las personas como piezas claves dentro de la organización; la segunda, dice que dentro de los recursos de la empresa se encuentra el personal y las capacidades se refieren a las competencias que los puestos necesitan para que sean desempeñados, en este caso en particular, es para la entera satisfacción del cliente; por último la tercera nos señala que las empresas saben hacer las cosas, en base a realizar las funciones de cada puesto. Esta teoría maneja las rutinas organizativas que se adquieren a través del aprendizaje y van en aumento con la experiencia, por lo que existe un elevado componente implícito en los puestos difícil de transferir. Los autores de esta teoría concluyen que las rutinas organizativas, los recursos, las habilidades y capacidades en el empleo de la tecnología forman las competencias de la organización y estas a su vez son su ventaja competitiva.

También es importante tomar en consideración el enfoque de competencias de naturaleza holística y complejo, ya que el mismo reconoce la importancia que se tiene en un puesto respecto a la habilidad de análisis, toma de decisiones, así como la trasmisión de información, etc.

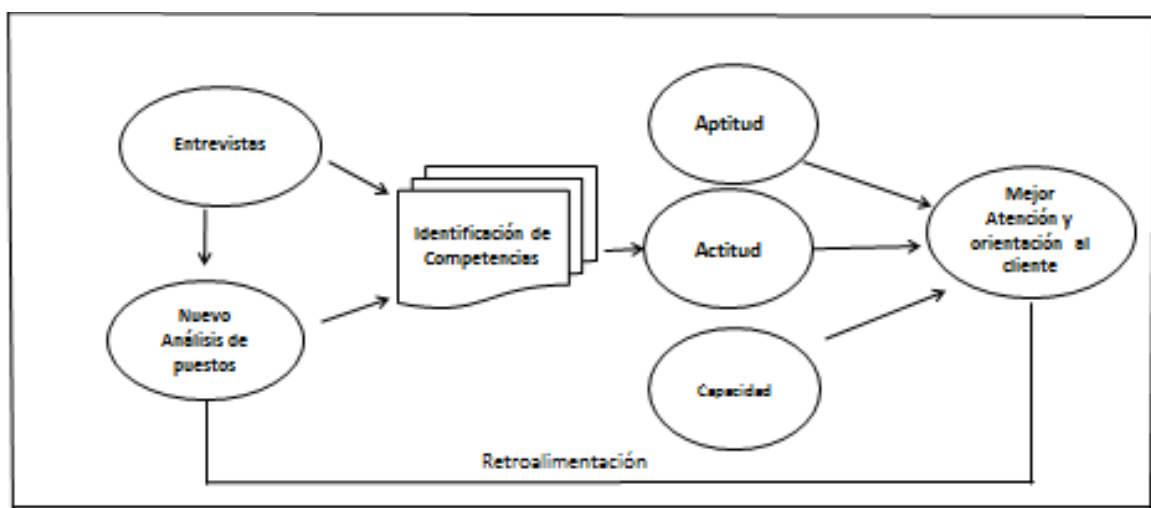
El proceso para llevar a cabo la presente investigación se inicia con la metodología con un enfoque cualitativa y se aplicará el modelo de competencias esenciales personales de la siguiente manera: primeramente se utilizara el enfoque funcionalista de competencias, en los puestos que están relacionados directamente con el cliente, ya que dicho enfoque parte del análisis y descripción de puestos, el cual se inicia como lo muestra la figura 4, con una entrevista directa a profundidad con los trabajadores en relación a sus actividades en sus puestos de trabajo para determinar cuáles son las competencias esenciales personales con base la aptitud (lo que sabe), actitud (lo que quiere) y capacidad (lo que puede) de los puestos objeto de estudio, y elaborar un nuevo análisis de puesto basado en las competencias que el puesto requiera para un mejor desempeño y productividad y de esta manera mejorar la

atención y orientación de los clientes, así mismo, forma parte de una estrategia empresarial y el fortalecimiento de los procesos de reclutamiento y selección y buscando la retroalimentación para estar mejorando los análisis de los puestos claves dentro del supermercado.

En la segunda parte se realizó una investigación con la metodología con enfoque cuantitativo dado que se recopilaban datos numéricos a través de un cuestionario (ver anexo 6) que fue validado por expertos, el cual se identificaron las competencias esenciales personales que influyen en la atención, orientación y satisfacción del cliente.

Por los planteamientos teóricos propuestos en las líneas anteriores parece pertinente demostrar la relación que debe existir entre las competencias esenciales personales y la atención, orientación y satisfacción del cliente dentro de los supermercados, por tal motivo se establece la siguiente hipótesis: *Las competencias esenciales personales como son la actitud, aptitud y capacidad de los empleados influyen en la atención y orientación al cliente dentro de los supermercados, lo que motiva la preferencia y satisfacción del consumidor.*

Figura 4. Modelo de competencias esenciales personales para los puestos de atención al cliente en los supermercados



Fuente: Elaboracion propia 2016.

Capítulo IV: Metodología de la investigación

Se describe la metodología de la presente tesis doctoral, en una primera parte se delimitan aspectos generales del proceso, posteriormente se describe la metodología cualitativa que incluye dos aspectos primeramente la utilización de una entrevista a profundidad estructurada y la validación a través del juicio de expertos del instrumento estadístico, seguidamente se detalla la metodología cuantitativa, y finalmente se plantea la metodología de análisis que se llevó a cabo para efectuar el análisis estadístico de los datos.

4.1 Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación se centró primeramente en una metodología cualitativa ya se buscaron los datos primarios otorgados por la empresa los cuales consistieron en descripción y perfil del puesto, como se muestran en el cuadro 7, así mismo se muestran los puestos que actualmente están directamente relacionados con la atención y orientación al cliente dentro del supermercado.

Cuadro 7. Descripción y perfil de puestos

Descripción y perfil de puesto otorgados por la empresa (datos primarios)	Análisis y descripción de puestos resultado de entrevistas a los empleados (investigación)
Gerente de servicio al cliente	Gerente de servicio al cliente
Líder de departamento	Cajero general
Líder de frutas y verduras	Líder de frutas y verduras
Líder de Salchichoneria y lácteos	Líder de Salchichoneria y lácteos
Líder de panadería y tortillería	Líder de panadería y tortillería
Cajero	Líder de cajas
Panadero	Líder de Carnes
Procesados	Líder de abarrotes
Despachador de carnes	Líder de recibo
Auxiliar de abarrotes	Auxiliar de abarrotes
Auxiliar de frutas y verduras	Auxiliar de frutas y verduras
Auxiliar de limpieza	Auxiliar de servicio al cliente y paquetería
Auxiliar de salchichoneria y lácteos	Cajero
Auxiliar de panadería y tortillería	Panadero
Auxiliar de servicio al cliente	Despachador de carnes
	Promotor de carnes
	Promotor de salchichoneria

Fuente: elaboración propia, 2016.

Siguiendo con la metodología cualitativa y una vez identificados estos puestos que actualmente están relacionados con la atención y orientación al cliente se aplicó la “entrevista a profundidad estructurada” (Hernandez et. al, 2010) para el análisis de puestos (Anexo 4), validada por la autora Martha Alles (2007) con la información obtenida de dicha entrevista, se elaboró el análisis y la descripción del puesto (Anexo 5), igualmente validados por la misma autora, en el cual se identificaron las actividades, frecuencias y las competencias

esenciales personales para esos puestos. En relación a las competencias esenciales separamos por tres grupos de competencias según los análisis de puestos. En el anexo 1 se muestra el cuadro de las competencias básicas utilizado por SCANS 1993 en (Benavides, 2001) y además se incluye la competencia de trabajo en equipo de Spencer y Spencer (Alles , 2007) las cuales se utilizan para los puestos de auxiliares. En el anexo 2 se muestran las competencias básicas utilizadas por SCANS 1993 en (Benavides, 2001), además planeación y organización y manejo de personal de Dulewicz 1989 en (Benavides, 2001), y trabajo en equipo de Spencer y Spencer en (Alles , 2007), este cuadro de competencias se utiliza para los puestos de mandos medios. En el anexo 3 encontramos el cuadro las supracompetencias Dulewicz 1989 en (Benavides, 2001) además trabajo en equipo de Spencer y Spencer en (Alles , 2007), así como negociación de Levy Levoyer en (Alles , 2007), y como aportación propia se incluye la evaluación, control e innovación. Estas competencias son utilizadas en los puestos de gerencia.

En la segunda parte se realizó una investigación descriptiva dado que se recopilaron datos numéricos a través de un cuestionario (Anexo 6) que fue validado por expertos.

4.2 Juicio de expertos para el diseño del cuestionario

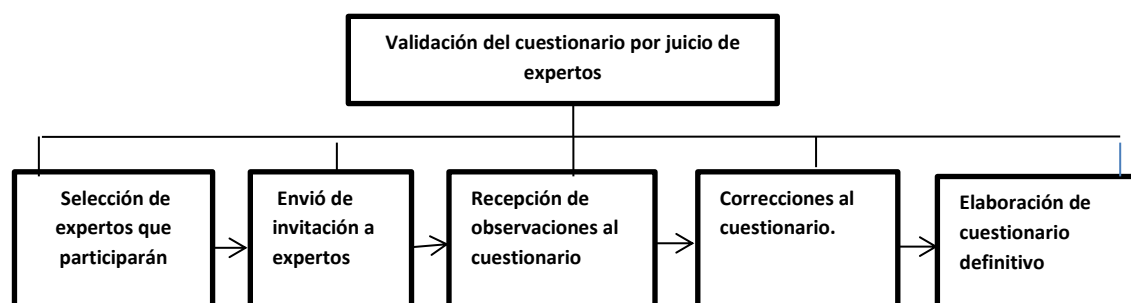
El cuestionario es uno de los instrumentos tradicionales utilizados en la investigación, en este caso fue un producto de elaboración propia, por lo que necesariamente debía ser validado mediante algún proceso metodológicamente adecuado. Así, el instrumento fue sometido a un proceso de validación aparente mediante juicio de expertos, procedimiento usualmente utilizado para este tipo de acciones (Cabero Almenara y Osuna J, 2013). Según Ruiz, 2002 “en esta la validez se trata de determinar hasta donde los ítems de un instrumento son representativos del dominio o universo de contenido de la propiedad que se desee medir”. Para esta investigación se analizó la atención y orientación al cliente con base en las competencias esenciales personales como son: actitud, aptitud y capacidad por parte de los trabajadores hacia los clientes.

El instrumento se desarrolló, para medir las relaciones causales de los diversos constructos del modelo propuesto, para ello se conformó por una escala de 36 ítems, los cuales están operacionalizados respecto a las variables (Ver Anexo 6) y constructos estudiados y analizados en base a las competencias personales como son la actitud, aptitud y capacidad y su influencia en la satisfacción del cliente. Utilizando escalas de Likert de 7 puntos, las cuales van desde “Totalmente de acuerdo” (7) hasta “Totalmente en desacuerdo” (1) (Hernandez S, Fernandez C, y Lucio B, 2010) Además en siete ítems más se recopiló información de las características socio-demográficas del cliente, dando un total de 43 ítems.

4.3 Diseño de la guía de validación

En una primera parte se hizo un diseño, formulación y revisión interna de la primera versión del instrumento, con base a una verificación previa de la literatura se construyeron afirmaciones o ítems categorizados por variables y constructos a valorar. Posteriormente se llevó a cabo el proceso de validación del instrumento por juicio de expertos, que a continuación se esquematiza en la Figura 5 y posteriormente se describe, y que llevo al diseño de un instrumento estadístico que midiera de forma fehaciente la información necesaria para la construcción definitiva del modelo de la presente tesis doctoral. (Cabero Almenara y Osuna J, 2013).

Figura 5. Esquema del Proceso de Validación por Juicio de Expertos



Fuente: Elaboración propia adaptado del trabajo de (Cabero Almenara y Osuna J, 2013) para la validación del instrumento estadístico (2016).

1. Selección de expertos; la formación académica fue considerada como un criterio de gran importancia para su incorporación al grupo, acompañada por el desarrollo y difusión de trabajos en el área correspondiente, tanto en el ámbito académico, como en el profesional y en el de la investigación. En consecuencia se invitaron a tres expertos en investigación de mercados.
2. Se les visito: una vez seleccionado el grupo de expertos a participar, se les visito, donde se les solicitó su participación en la evaluación del cuestionario, explicándoles los objetivos del mismo y los lineamientos de la revisión del cuestionario, los cuales básicamente se centraban en hacer sus observaciones de fondo y forma sobre el propio documento y/o hacer un escrito aparte donde desglosaran sus comentarios.
3. Recepción de observaciones al cuestionario: se recibieron las sugerencias y comentarios sobre el instrumento estadístico, las cuales se centraron en los siguientes aspectos:
 - a. Aspectos positivos: la mayoría de los expertos se expresaron usando calificativos que se asocian con una percepción positiva del instrumento, donde dejaban claramente expresado que les parecía bien concebido y con aparente validez de contenido.
 - b. Sugerencias para modificar el instrumento: este punto se cifro en dos cuestiones, primeramente observaciones de forma, donde algunos de los expertos sugirieron textualmente: “mejorar tamaño de letra”, “mayores espacios entre ítem e ítem” y seguidamente los comentarios en cuestiones de fondo, tales como: replanteamiento de ítems o afirmaciones de tal manera que le quedara más claro al segmento de estudio.
- 4.- Correcciones al cuestionario: una vez recibida las sugerencias, se procedió a hacer las correcciones quedando el instrumento definitivo.
- 5.- Cuestionario definitivo (Anexo 6).

4.4 Diseño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de poblaciones finitas, dado que se conoce el número de personas que conforman el universo ya que el dato estadísticos proporcionados por la gerencia de las tiendas, los clientes diarios en promedio es de 7010 entre los 5 supermercados donde se realizó el estudio, y los días de la semana de mayor afluencia en los supermercados asignados a la investigación, son los viernes, sábado y domingo por lo el universo es de 21,030 clientes y aplicando la formula (ver desarrollo) nos da una muestra de 384 encuestas, las cuales se prorrataron en función de la mayor afluencia promedio por supermercado. (Fisher y Navarro, 1992).

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q}$$

Dónde:

σ = coeficiente de confianza (95%)

q = probabilidad en contra 5

N = universo o población (21,030)

e = error de estimación (5%)

p = probabilidad a favor 50

n= tamaño de la muestra.

$$n = \frac{3.84 (21,030) (0.50) (.50)}{(0.05)^2 (21,030 - 1) + 3.84 (0.50) (0.50)}$$

n = 384 personas por encuestar.

4.5 Recolección de datos

La recolección de información fue llevada a cabo por un grupo de 8 encuestadores y dos supervisores, quienes fueron previamente capacitados, primeramente familiarizándolos con el cuestionario estructurado y posteriormente con los probables problemas de aplicación en campo, tales como la probable falta de disponibilidad a responder, y los riesgos de seguridad propios de lugar. El trabajo de los supervisores consistió en verificar que el instrumento fuera efectivamente aplicado al segmento de estudio y que además los encuestadores fueran claros al momento de llevar al consumidor a la valoración de los ítems.

Las entrevistas fueron desarrolladas en 5 supermercados pertenecientes al Súper del Norte en Hermosillo, Sonora. En el cuestionario se recogió información suficiente para poder evaluar el modelo propuesto, la información se recopiló en campo a través de entrevistas personales efectuadas en el punto de venta, el tamaño de la muestra, fue de 384 cuestionarios válidos, (Cuadro 8).

4.6 Metodología

Con el fin de conocer la relación que existe entre las competencias esenciales personales de los colaboradores y la atención, orientación y satisfacción del cliente en los supermercados se realizaron varias acciones en el marco de la presente investigación. Para este trabajo se solicitó información a varios supermercados y permiso para llevar a cabo el levantamiento de la información con base en una encuesta, se obtuvo respuesta solamente del Súper del Norte.

La presente investigación trata de explorar y relacionar, con base en el marco teórico de las competencias esenciales personales, la instalación de la organización en las preferencias del cliente, que en este caso se trató del Súper del Norte, que se expresan en la aceptación de la calidad de atención al consumidor y con ello la recomendación de ésta a amistades y familiares.

La investigación de campo se realizó en cinco establecimientos en la ciudad de Hermosillo, Sonora, las que se mencionan a continuación: Paseo Rio, Plaza Quiroga, Nuevo Hermosillo, Puerta Norte y Plaza del Rey. Con base en la muestra obtenida para poblaciones finitas y la información recabada se procesó en el programa estadístico del SPSS versión 23.

La población objetivo fueron los clientes de los establecimientos seleccionados que son administrados por la coordinación que se asignó por parte de la empresa para esta investigación. El tamaño de muestra fue de 384 encuestas, aplicadas en forma estratificada, según los datos de los clientes que visitan diariamente los establecimientos, información proporcionada por las gerencias con base en los registros de pago de ventas en las cajas, y la distribución de encuestas por establecimiento fue la siguiente:

Cuadro 8. Encuestas aplicadas por establecimiento

Establecimiento	Número de clientes diarios	Encuestas aplicadas
Plaza Quiroga	800	44
Paseo Rio	1350	74
Nuevo Hermosillo	2140	117
Puerta Norte	1500	82
Plaza del Rey	1220	67
Total	7010	384

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Las encuestas se capturaron en el google drive y se transportó al SPSS versión 23.

4.6.1 Hipótesis

Las competencias esenciales personales como son: actitud, aptitud y capacidad de los empleados influyen en la atención y orientación al cliente dentro de los supermercados, lo que motiva la preferencia y satisfacción del consumidor.

4.6.2 Unidad de análisis: Los supermercados

Las unidades de atención al cliente que fueron escogidas por la coordinación de la empresa, son cinco supermercados de autoservicio mencionadas anteriormente, y dirigidas por la coordinación de la empresa Súper del Norte, en las que se otorgó el permiso para atender a la investigadora, con el fin de realizar el presente estudio.

4.6.3 Modelación estadística de la satisfacción del cliente

En este apartado se construirá un modelo de regresión lineal basado en el Modelo de Competitividad Integral de los autores Bueno y Morcillo presentado en el capítulo II de esta tesis.

El modelo propuesto de competencias esenciales personales para los puestos de atención al cliente en los supermercados se puede formalizar matemáticamente en una función y en una ecuación de regresión como la que se presenta a continuación:

$$SC = f (ACT, CAP, APT),$$

Donde:

SC= satisfacción del cliente

ACT= actitud

CAP= capacidad

APT= aptitud

La que es una función lineal y puede tomar la forma de la siguiente ecuación de regresión.

$$SC = \alpha + \beta_1 ACT + \beta_2 CAP + \beta_3 APT + \varepsilon$$

Donde:

SC= satisfacción del cliente

Dónde: α = Constante

$\beta_1 ACT$ = a la variación de la actitud

$\beta_2 CAP$ = a la variación de la capacidad

$\beta_3 APT$ = a la variación de la aptitud

ε = es el error estándar

La función y la ecuación, están basadas en la información arrojada en el cuestionario aplicado a los clientes que visitan diariamente los establecimientos en la ciudad de Hermosillo, Sonora.

La relación que hay entre las variables se puede hacer de una a una, de las variables independientes con respecto a la variable dependiente, o bien se puede hacer con el modelo de regresión en general.

En todo momento el modelo de regresión calcula la relación que guardan, entre las variables explicativas, ya sea en lo individual o en lo general, y la variable explicada o dependiente a través de la prueba de hipótesis, del análisis de varianza (ANOVA), con los estimadores, los determinantes de regresión, de significancia estadística, R , R^2 , la prueba de hipótesis F , con sus estimadores de significancia estadística.

Con el fin de recabar la información necesaria que le dieran validez a la ecuación de regresión propuesta se llevó a cabo un levantamiento de información a través de una encuesta que fue procesada en el programa del google drive y analizada con el paquete estadístico SPSS base 23.

En un primer momento se utilizó el método de análisis factorial con componentes principales sin rotar utilizando la opción varimax con el fin de agrupar los ítems que se relacionaban y generaban las variables predictoras y la variable explicada, que se indican en el siguiente apartado.

4.6.4 Variables e indicadores de la investigación

Las variables independientes o explicativas (Cuadro 9), utilizadas en la actual investigación son: la actitud muestra lo que quiere hacer la persona, que es la forma que los empleados de la tienda de autoservicio utilizan en la atención al cliente (comportamiento) y sus indicadores son servicio y atención al cliente, cordialidad, amabilidad, cortesía y confianza; la capacidad pone en manifiesto lo que puede hacer la persona en su puesto de trabajo (habilidades) y sus

indicadores son: higiene al brindar los servicios, utilización de las herramientas de trabajo y calidad de atención; la aptitud traduce lo que sabe hacer la persona (conocimiento) y sus indicadores son: orientación al cliente, resolución de dudas y problemas, así como la atención rápida y eficiente.

Cuadro 9. Variables independientes, sus indicadores y preguntas del cuestionario

Variable independiente	Indicadores	Nemónicos del cuestionario
Actitud: es la disposición de los empleados hacia los clientes.	Servicio y atención al cliente, cordialidad, amabilidad, cortesía, confianza.	P I.2, P I.3, P. I.4, P.I.5, P.I.7
Aptitud: se refiere a los conocimientos que los empleados tienen para dar el servicio al cliente.	Orientación al cliente, resolución de dudas y problemas, atención rápida, eficiencia.	P II.1, P. II.2, P. II.3, P. II.5
Capacidades: son las habilidades que los empleados tiene para atender al cliente	Higiene al brindar los servicios, utilización de las herramientas de trabajo, y calidad de atención.	P.III.2, P.III.4, P.III.5, P.III.8, P.IV.1, P.IV.3, P.V.2

Fuente: Elaboración propia, 2016.

La variable dependiente construida, es el índice de satisfacción del cliente, y es explicada por las variables construidas del cuadro anterior. Esta variable se representa en el cuadro siguiente.

Cuadro 10. Variable dependiente, sus indicadores y preguntas del cuestionario

Variable dependiente	Indicadores	Nemónicos del cuestionario
Índice de satisfacción del cliente	Motivación de compra en el supermercado y recomendación del supermercado a los familiares y amigos	P. V.2, P. V.6

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recabada en la encuesta, 2016.

4.6.5 Instrumentos de recolección de la información para el análisis de la satisfacción del cliente

El instrumento de recolección de la información se basó en una encuesta aplicada a la clientela que visita los establecimientos que se tomaron para recolectar la información, con la cual se construyeron las variables e indicadores, que dieron origen al corrido de la regresión, con la que se analizó y probó la hipótesis planteada en la presente investigación.

La encuesta se elaboró tomando en cuenta la hipótesis elaborada con el fin de obtener la información necesaria para su análisis y comprobación, dicha encuesta se aplicó a 384 consumidores que se encontraban dentro de los establecimientos o bien en los servicios de asado de carnes donde la espera, es lo suficientemente amplia para que se respondiera a las preguntas.

El instrumento de recolección de la información se dividió en 6 apartados con sus respectivas preguntas cada uno de ellos (Anexo 6).

4.6.6 Procedimiento para comprobar la hipótesis

La comprobación de la hipótesis se hizo a partir de la información recabada en el cuestionario. Como la información fue tomada de la encuesta, ésta es de corte transversal, es decir, a la fecha que se haya levantado la información.

Una vez realizada la recolección de la información se procedió a elaborar la base de datos, se utilizó el software de google drive que facilitó la captura; para el análisis de los datos se manejó el programa estadístico del SPSS versión 23.

Teniendo la base de datos se procedió a estandarizar los indicadores que sirvieron para crear las variables. Ya estandarizados se generaron las variables con que se alimentó el programa para correr el modelo y pasar a su interpretación, en el que se observan los datos que se obtuvieron para analizar el problema; lo que sería la bondad de ajuste que nos indica que tan bien se ajusta a la línea de regresión los datos esperados y que los residuos que se sitúan

alrededor de la línea sean los más pequeños posibles. La bondad de ajuste se mide con el coeficiente de determinación múltiple o sea la R^2 ajustada.

El coeficiente de determinación mide la variación que hay en la variable dependiente por la variación de las variables independientes y esta medida toma valores de 0 a 1, si el valor se acerca a cero el movimiento de la variable no explica o explica muy poco el movimiento de la variable dependiente, el coeficiente de determinación está representado por la R y la R^2 .

Inmediatamente después se evaluarán las partes del modelo, que son las variables independientes que se han utilizado para ver cuáles son las pertinentes.

Por último, se evalúa el modelo en su conjunto para conocer si explican el problema, esto se llevó a cabo con el análisis de varianza (ANOVA). En la evaluación del modelo se presenta la prueba de significancia de la hipótesis que en un modelo de más de una variable se determina a través de la prueba F de Fisher. Para el rechazo o no de la hipótesis con la prueba F la regla de decisión es la siguiente. Si la F calculada es mayor que la F crítica con sus grados de libertad la hipótesis nula es rechazada si no es así, la hipótesis nula no se rechaza.

4.6.7 La satisfacción al cliente un análisis multivariado

En el análisis multivariado se realizan algunas acciones con el fin de correr la regresión del caso que ocupa a la presente investigación, se hizo lo siguiente: primero al recuperar los cuestionarios se procedió a capturarlos en el software de google drive; posteriormente se formaron los nemónicos que dieron origen a los parámetros o indicadores que sirvieron para construir las variables utilizadas en la regresión.

Ya construida la base de datos en el software google drive se transportó al software del SPSS base 23. Ya construidas las variables de actitud, aptitud y capacidades, que son las que constituyen las competencias esenciales personales se procedió a estandarizar las variables con el fin de correr la regresión múltiple cuyos resultados se muestran más adelante.

Como se explicó en este capítulo sobre metodología se introdujo el análisis de varianza (ANOVA), con la que se analiza la regresión lineal que se planteó para el caso que ocupa el presente trabajo.

Del resumen de la regresión, que se refiere básicamente a la calidad del modelo propuesto para el análisis de la satisfacción del cliente se observa el estadístico F que mide si el valor poblacional de R es cero, o sea que la pendiente de la recta sea igual o diferente de cero, el cálculo del estadístico para grados de libertad 1 igual a 3 ($gl_1=3$) y grados de libertad 2 igual a 390 ($gl_2=390$) es de 24.781 y tomando en cuenta la regla de decisión que dice que si F calculada es mayor que la F crítica, dada por la tabla, que en el caso para $gl_1=3$ y $gl_2=\infty$ es igual a 2.6 la hipótesis nula H_0 se rechaza, lo que quiere decir que la hipótesis alternativa de que las competencias esenciales personales, que están construidas por las variables de: la aptitud, la actitud y las capacidades, no se rechaza y por lo tanto el modelo de regresión es válido. Esto se representa en el cuadro siguiente.

Cuadro 11. ANOVA

Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	1.361	3	.454	24.781	.000^b
11 Residual	7.142	390	.018		
Total	8.503	393			

a. Variable dependiente: Normalización de 5.2 a 5.6

b. Variables predictoras: (Constante), CAPN, ACN, APN

Fuente: elaboración propia, 2016.

El cuadro anterior que define el análisis de varianza (ANOVA), indica sobre la pendiente de la recta que es donde la media de la varianza de la variable dependiente es desigual a 0, o sea que la hipótesis nula se rechaza, y el modelo explica la variación de la variable dependiente por las variables predictoras, como se ve en cuadro y por lo tanto la pendiente de la recta es desigual a 0.

Ahora bien, si el cuadro anterior, que es el análisis de varianza (ANOVA), que define la validez del modelo todo sale positivo, se tiene que ver otros análisis que ofrece la regresión múltiple como es el resumen de regresión, en donde se explica otros tipos de ajustes en el

análisis, uno de ellos que lo proporciona la R^2 y la R^2 ajustada, que son los coeficientes de determinación los que explican en qué grado o en qué porcentaje las variables predictoras propuestas afectan a la variable dependiente, en la medida que más se acerca a 1 las variables predictoras afectan más la variación de la variable dependiente, para el caso que ocupa a la actual investigación, éstas explican muy poco la variabilidad de la satisfacción del cliente y se demuestra por lo bajo de los coeficientes de determinación como se expresan en el cuadro 12, de resumen del modelo de regresión, en donde la R^2 tiene un valor de .160 lo que representa que las variables predictoras sólo explican en un 16% la variación de la variable dependiente, y si observamos la R^2 ajustada que tiene una mejor determinación se ve que sólo el 15.4% de la variación son afectadas por las variables predictoras.

Cuadro 12. Resumen del modelo de regresión

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error típico. de la estimación	Durbin-Watson
1	.400 ^a	.160	.154	.13532	1.817

a. Variables predictoras: (Constante), CAPN, ACN, APN

b. Variable dependiente: Normalización de 5.2 a 5.6

Fuente: elaboración propia, 2016.

Si bien el modelo en su conjunto es validado por la prueba de hipótesis F y la hipótesis nula, H_0 se rechaza y la hipótesis alternativa H_1 no se rechaza se comprueba con el coeficiente de determinación, que determina el grado de afectación de un movimiento de las variables independientes en la variable dependiente que la afectación de las variables independientes del modelo afectan en un porcentaje muy pequeño a la variable dependiente.

Aún más si se analiza a través de los coeficientes de regresión que se muestran en el cuadro siguiente específicamente a lo que se refiere la prueba de hipótesis t de Student y sus niveles críticos que sirven para contrastar la hipótesis nula H_0 , de que el coeficiente de regresión vale 0 en la población (Pardo Medina y Ruiz Díaz, 2002, en Borbón 20011) a niveles de .05 de significancia la Hipótesis nula se rechaza y en el caso que aquí se analiza la actitud y la capacidad tienen una significancia menor al .05 y rechazan la H_0 , mientras que la aptitud no

la rechaza. De igual manera en un modelo de regresión múltiple las variables se van ajustando de una a una en relación a las demás. Por su lado la prueba t es irrelevante en el modelo ya que se define a través de la prueba F.

Aún con la aclaración hecha anteriormente se trata de dar una explicación al cuadro 13 de más abajo y se realiza en los siguientes párrafos.

En el cuadro se observa la columna que representa la B la que define la influencia que ejerce el cambio de una unidad de la variable independiente, sobre la variable dependiente en el caso que refleja el cuadro se tiene que en relación a las tres variables utilizadas tienen una influencia positiva y una de ellas que es la aptitud tiene una significancia arriba del .05 lo que hace que se invalide su influencia en la variable dependiente que es la satisfacción del cliente, a diferencia de las otras dos, que tienen una relación positiva y una significancia menor al .05 pero como se observa la influencia es muy pequeña.

Cuadro 13. Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	T	Sig.
	B	Error típico.	Beta		
1 (Constante)	.401	.050		8.071	.000
ACN	.135	.058	.131	2.315	.021
APN	.134	.081	.130	1.651	.099
CAPN	.262	.108	.196	2.427	.016

a. Variable dependiente: Normalización de 5.2 a 5.6

Fuente: elaboración propia, 2016.

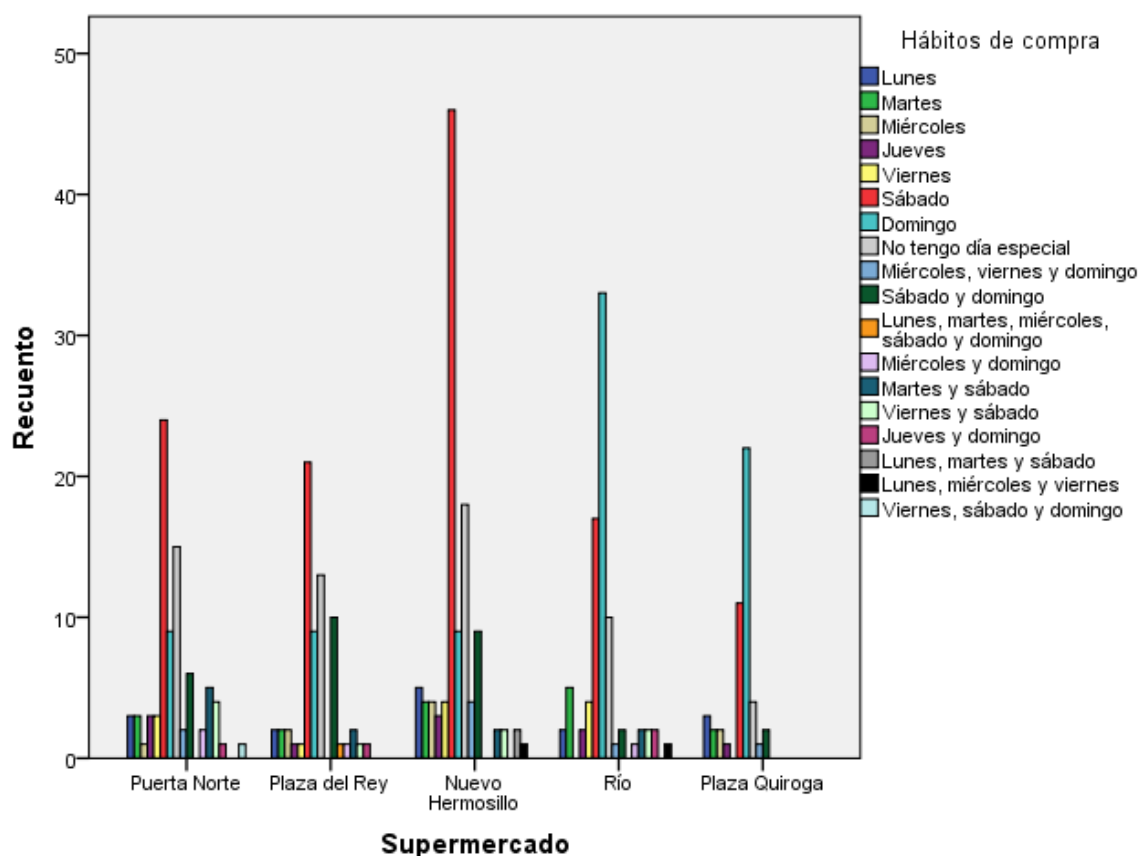
En lo concerniente a la columna de los betas que son los que definen cuales son las variables de mayor importancia del modelo que van afectar directamente la variable dependiente con un cambio en una unidad de la variable independiente. El mayor peso está definido por el valor más alto que tomen las variables en valores absolutos y en este caso es la variable capacidad la que más afecta a la satisfacción del cliente.

4.6.8 Las características de los clientes

Las características de los clientes así como sus hábitos de compra, son importantes para la organización, esto con el fin de realizar sus estrategias de venta, publicidad y promoción.

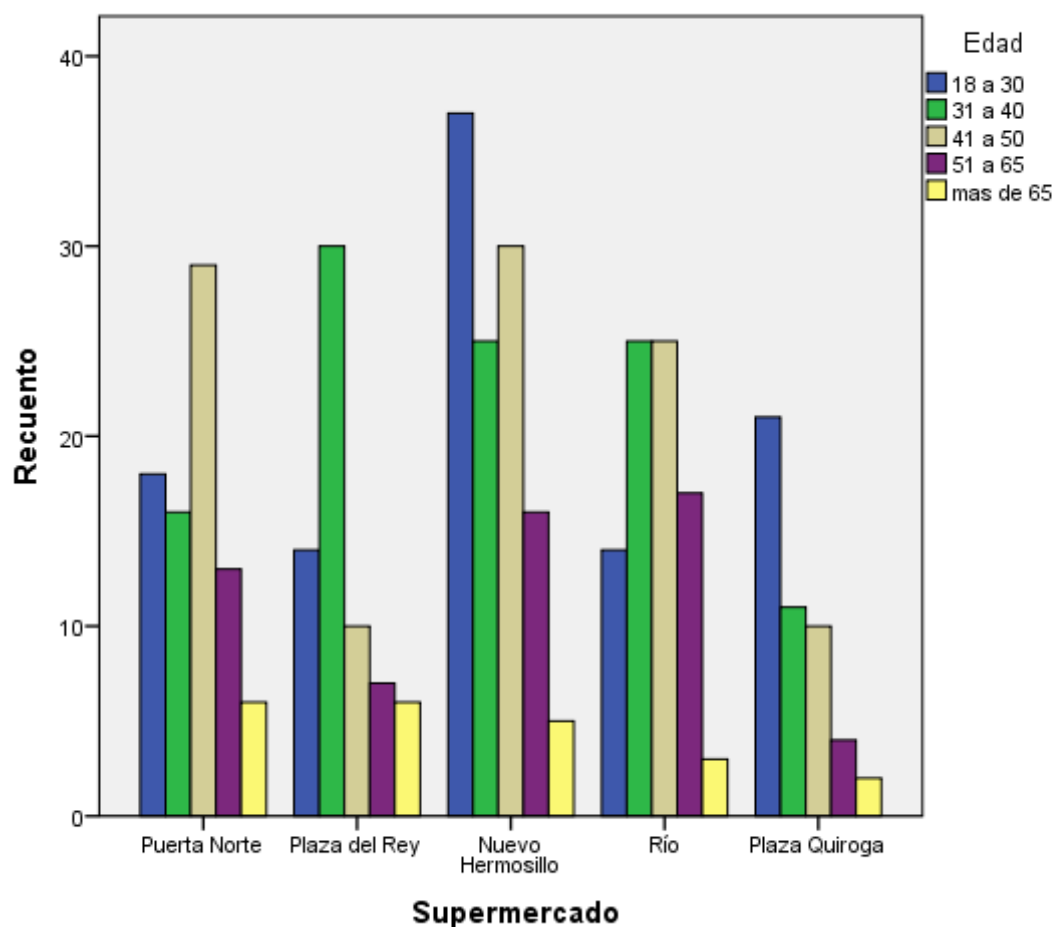
La siguiente gráfica, muestra la edad de nuestros clientes y nos indica que de 18 a 30 años el establecimiento de Nuevo Hermosillo tiene mayor afluencia por estos indica que son matrimonios jóvenes. Las edades de 31 a 40 se ven representadas en el supermercado plaza del Rey, y las edades de 41 a 50 se encuentran en: Nuevo Hermosillo, Puerta Norte y Paseo Río.

Gráfica 5. Hábitos de compra



Fuente: elaboración propia, 2016.

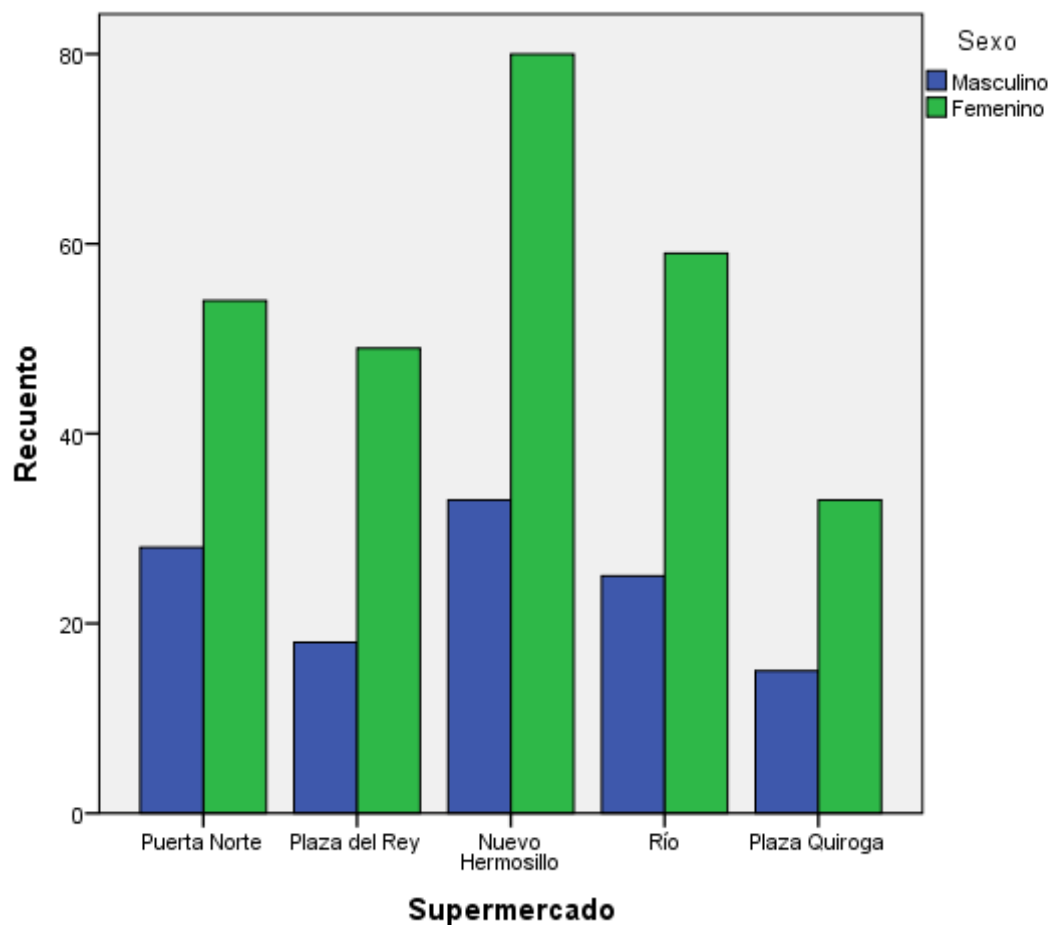
Gráfica 6. Edad de los clientes



Fuente: Elaboración propia, 2016.

En la siguiente gráfica se muestra que los clientes independientemente del establecimiento y del estatus social son mujeres, la organización debe considerar en sus estrategias que la mujer sigue en rol tradicional dentro del hogar, por lo que las ofertas y promociones que utilizan para incrementar las ventas deben de ir encaminadas a éstas, ya que ellas son las que toman las decisiones y control del gasto familiar.

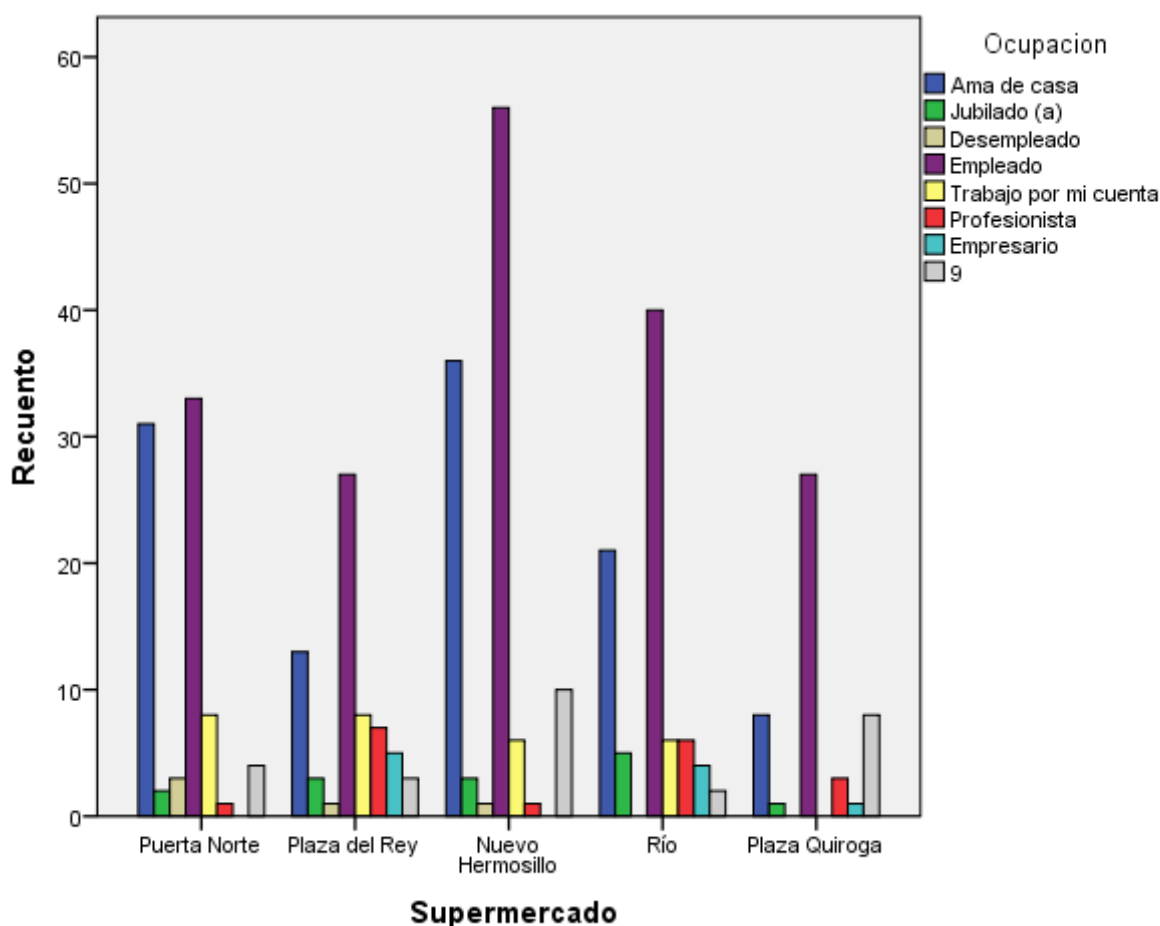
Gráfica 7. Género de los clientes



Fuente: Elaboración propia, 2016.

La siguiente gráfica muestra que la ocupación de los clientes que acuden a los establecimientos Nuevo Hermosillo y Puerta Norte, son amas de casa y empleados que corresponden a la clase trabajadora.

Gráfico 8. Ocupación de los clientes



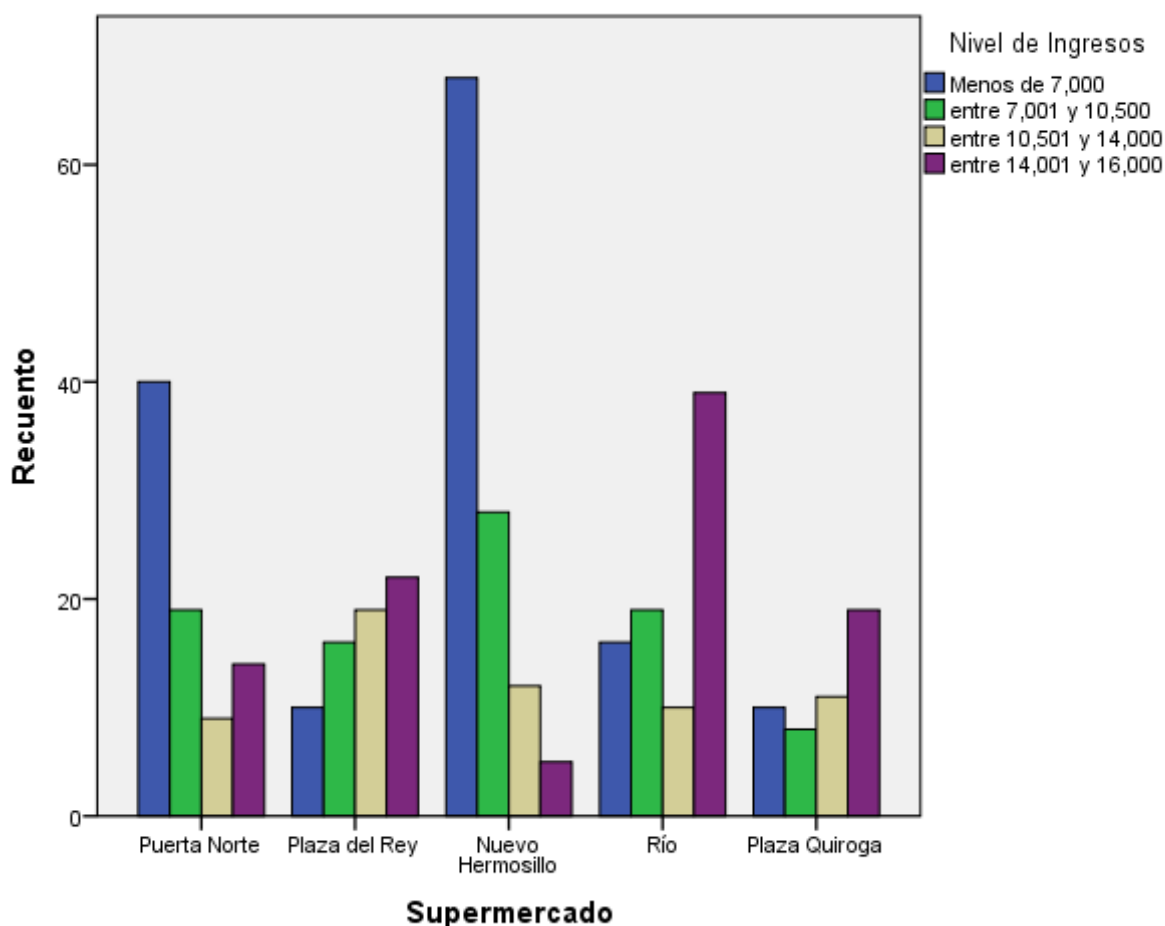
Fuente: Elaboración propia, 2016.

En la siguiente gráfica muestra que en el establecimiento Paseo Río y Plaza del Rey el nivel de estudio es licenciatura, por lo cual los clientes buscan mayor atención, servicio y calidad en los productos. En relación en el establecimiento de la Nuevo Hermosillo su nivel de estudio es secundaria por lo que se sigue una constante en relación a la edad y la ocupación, lo que nos lleva a inferir que son empleados de las empresas del parque industrial cercano a estas colonias.

En la siguiente gráfica se muestra que los ingresos de los clientes en los establecimientos Nuevo Hermosillo y Puerta Norte son menos de \$7,000.00, seguimos observando que los clientes son trabajadores de la industria manufacturera. En cambio los supermercado Paseo Río, Plaza del Rey y Plaza Quiroga, muestra el nivel de ingresos más alto por lo que la

empresa debe de tener una planeación en cuanto a surtido, variedad, calidad, frescura en sus productos.

Gráfico 9. Nivel de ingreso de los clientes



Fuente: Elaboración propia, 2016.

4.6.9 Hábitos de compra de los clientes

Las siguientes gráficas muestran los resultados obtenidos sobre los hábitos de compra de los clientes, se observa que el sábado es el día más concurrido en tres de los establecimientos del Súper del Norte, los cuales están ubicados en colonias donde sus habitantes reciben sus sueldos semanales, mientras que en los establecimientos del Paseo Río y de la Plaza Quiroga

los días de más compra son en domingo, donde sus clientes se caracterizan como un sector de empleados de clase media.

Capítulo V Análisis de los resultados, Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se describe en una primera parte el análisis de los resultados, así como las conclusiones, recomendaciones a la organización participante en el presente estudio.

5.1 Análisis de los resultados

La comprobación de la hipótesis se realiza a través de la información recabada por los cuestionarios aplicados, seguidamente se procede a elaborar la base de datos para facilitar la captura de la información y para su análisis de utilizo el programa estadístico SPSS versión 23.

Ya con la base de datos se estandarizaron los indicadores para generar las variables con lo cual se alimentó el programa para correr el modelo y pasar a su interpretación y analizar el problema.

Las variables independientes o explicativas utilizadas fueron: La actitud: como la disposición de los empleados hacia los clientes y los indicadores: servicio, atención, cordialidad, amabilidad, cortesía y confianza al cliente. La aptitud: se refiere a los conocimientos que los empleados tienen para dar el servicio al cliente, con sus indicadores: orientación en problemas y dudas. Las capacidades son las habilidades que los empleados tienen para atender al cliente, y sus indicadores: la higiene, la utilización de herramientas de trabajo y a calidad en la atención al mismo.

La variable dependiente construida es el índice de satisfacción del cliente, y sus indicadores son: la motivación de compra, así como la recomendación a sus familiares y amigos del supermercado.

La relación que hay entre una variable se hace de una en una en relación a la variable dependiente o bien con el modelo de regresión general. En todo momento el modelo calcula la relación que guardan entre las variables explicativas, ya sea en lo individual o en lo general

con la variable explicada o dependiente a través de la prueba de hipótesis, del análisis de varianza (ANOVA), con los estimadores, los determinantes de regresión, de significancia estadística, R^2 y la R^2 ajustada, la prueba de hipótesis F, con sus estimadores de significancia estadística.

Los indicadores estadísticos los cuales nos muestran la validez del modelo representado por las variables: actitud, aptitud y capacidad y su relación con la variable dependiente que es la satisfacción del cliente, muestra un modelo de regresión válido ya que el resultado de F es de 24.781, esto lo define el análisis de varianza (ANOVA).

En relación a otro análisis que ofrece la regresión múltiple en donde se explica otros tipos de ajuste en el análisis lo proporciona R^2 y la R^2 la ajustada que son los coeficientes de determinación los que explican en qué grado o en qué porcentaje las variables predictoras propuestas afectan a la variable dependiente, en la medida que más se acerca a 1 las variables predictoras afectan más la variación de la variable dependiente, para el caso de esta investigación éstas explican muy poco la variabilidad, ya que la R^2 da un .160 y la R^2 ajustada .154.

Otro estudio donde se analiza a través de los coeficientes de regresión que se refiere a la prueba de hipótesis t de Student y sus niveles críticos que sirven para contrastar la hipótesis H_0 , de que el coeficiente de regresión vale 0 en la población a niveles de .05 de significancia la hipótesis nula H_0 se rechaza, en esta investigación las variables actitud y capacidad tienen una significancia menor al .05 y rechazan la hipótesis nula H_0 , por lo que la variable aptitud no la rechaza.

En relación a las betas que son las que definen cuáles son las variables de mayor importancia del modelo que van afectar directamente la variable dependiente con un cambio en una unidad, en esta investigación basado en los resultados en valores absolutos en este caso la variable capacidad es la que afecta a la satisfacción del cliente.

5.2 Conclusiones

En esta investigación se pudo detectar, analizar y concluir que los supermercados, deben innovar constantemente por medio de modelos que le permitan diseñar estrategias utilizando la planeación estratégica, buscando su ventaja competitiva sostenida, para poderse mantener con éxito en un mercado tan cambiante como lo es el comercio minorista.

La innovación debe de estar apoyada por la misión y visión de la empresa, además de las competencias esenciales tanto personal, organizativa y tecnológica en este tipo de supermercados, buscando satisfacer una demanda más popular.

Los supermercados deben de ser considerados como organizaciones donde los individuos deben de trabajar en equipo con intereses comunes para brindar mejor servicio al cliente.

Así mismo la administración de recursos humanos en este tipo de establecimientos deben de ser eficientes en los procesos de reclutamiento y selección, en especial en los puestos que atienden y orientan a sus clientes, tomando en cuenta el modelo de competencias esenciales personales a la hora de elegir a los colaboradores. Entendiendo a las competencias como los comportamientos en el desempeño de cada trabajador que le permite actuar de manera eficaz, es decir demuestra su capacidad al desempeñar sus funciones.

Los resultados de esta investigación mediante el análisis multivariado que fue elaborado con el método estadístico de regresión lineal muestra que (según la hipótesis) las competencias personales esenciales como son: **la actitud** (lo que quiere) y **la capacidad** (lo que puede hacer) tienen una influencia directa positiva sobre la satisfacción del cliente, es importante resaltar la poca influencia ante ésta. Por su parte la **aptitud** (lo que sabe) no influye de ninguna forma en dicha satisfacción del cliente.

Por otro lado se encontró en la investigación puestos que no están considerados en la estructura orgánica de la empresa, por lo que es importante señalar que dichos puestos tienen una relación directa con el cliente e influyen en la orientación, atención y satisfacción del

mismo. Los puestos son: los paqueteros (adultos mayores y menores de edad), los promotores de carnes, salchichonería y lácteos, así como el encargado del asador.

En cuanto al departamento de mercadotecnia dentro de la organización, que también juega un papel importante para la atención al cliente se observó mediante entrevista a profundidad que dicho departamento efectúa sus tareas de forma parcial centrándose solamente en actividades de promoción y publicidad del supermercado, dejando de lado actividades relevantes tales como investigaciones de mercados y estudios de consumo.

Se deben de celebrar convenios de colaboración con el sector empresarial y sector educativo, para consolidar investigaciones desarrollando modelos administrativos para su aplicación en estas organizaciones dedicadas al comercio al menor.

5.3 Recomendaciones

Es importante que los supermercados utilicen modelos administrativos que les ayuden a generar cambios que gestionen las competencias necesarias para sustentar su ventaja competitiva. En base al modelo de competencias nucleares propuesto por Prahalad y Hamel en 1990 los cuales definen dichas competencias en un conjunto de tecnologías y capacidades que aumentan el valor añadido del producto que perciben los clientes y las cuales hacen la diferencia de la competencia. Así mismo Fernández López, en su libro “Gestión por competencias, modelo estratégico para la dirección de recursos humanos” describe las características de las competencias nucleares para llevar una secuencia lógica y profunda de la puesta en práctica de dicho conocimiento. Finalmente Mertens 1996 en su libro “Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos” desarrolla la agrupación de competencias con el fin de generar un modelo más flexible donde se valore la polivalencia, la iniciativa y la autonomía de los individuos (Amigot Leach y Martínez, 2013).

Lo anteriormente expuesto es un punto de partida teórico para que las organizaciones lleven a la práctica de manera permanente en sus actividades diarias herramientas comprobadas que les permitan sostener su ventaja competitiva.

En relación a la Gestión de recursos humanos aportado en el artículo de Edward E. Lawler en el cual hace referencia a los principales ejes implicados en la reformas organizacionales y de gestión de recursos humanos, todo esto para definir las competencias y no las tareas del puesto de trabajo. Por tal motivo es importante que los nuevos análisis y descripción de puestos tengan una evolución e innovación basadas en competencias. Como los aportados en esta investigación para los puestos de atención al cliente dentro de los supermercados.

En base a los resultados mediante el análisis multivariado que fue elaborado con el método estadístico de regresión lineal, abordando tres competencias esenciales de las cuales nos muestra que la aptitud según Morcillo Ortega 1997 se traduce en lo que sabe hacer la persona, dicha competencia en el estudio no influye en la satisfacción del cliente, lo cual concluye que los análisis de puestos utilizados actualmente si están describiendo las tareas mas no las competencias; En relación a las siguientes dos competencias: la actitud y la capacidad si influyen según la investigación, por lo cual es recomendado utilizar los nuevos análisis de puestos basados en competencias elaborados para esta investigación como la primera fase correspondiente a la metodología cualitativa del presente estudio.

Es importante señalar que los clientes sienten preferencia por el supermercado, y si bien la actitud y la capacidad influyen en un porcentaje bajo como se explica en el capítulo cuatro de metodología de la investigación, se deben de buscar con futuras investigaciones cuales son las razones y los motivos por los que los clientes regresan y además recomiendan al supermercado.

Existen puestos de promotores tanto en el departamento de salchichoneria como en el de carnes que estos son enviados por el proveedor, es importante señalar que el supermercado no tiene ninguna injerencia en la selección de estas personas, por lo que se recomienda tener una comunicación con dichas empresas para en colaboración transmitir los requisitos de los nuevos análisis de puestos basados en competencias. Dicha recomendación se basa en la necesidad de enlazar a todos los proveedores ya que no solo suministran artículos para su venta, sino además nos proporcionan a los recursos humanos contratados por ellos mismos,

lo que no garantiza que se estén tomando las competencias requeridas para la orientación, atención y satisfacción del cliente.

Se observó en la investigación que los puestos de paqueteros no solo cumplen con una función el empaquetar los artículos, va mucho más allá, ya que interactúan y es el último contacto que tiene el cliente con la empresa, la cual los contrata a priori. Por tal motivo, se recomienda prestar más atención en la selección de este colaborador. Así mismo el servicio de asado de carne esta en las mismas condiciones, por lo que la recomendación prestar atención en estos puestos.

Es importante señalar que el departamento de mercadotecnia además de las actividades que realiza debe de incluir el desarrollo de investigación de mercados que den respuesta a la falta de información concerniente a las herramientas de mercadotecnia tales como: producto, precio, plaza y promoción, así como estudios de consumo que permiten medir el comportamiento de los clientes (Kotler, 2008).

Finalmente es importante que la organización objeto de estudio cuente con un plan estratégico que englobe las áreas de administración, recursos humanos y mercadotecnia, los cuales trabajen de forma conjunta para el logro de objetivos a corto mediano y largo plazo con el fin de mantener una ventaja competitiva en el ramo de los supermercados.

Referencias

- Acosta Valdez, M. A., Esparza López, T. G., López Calixtro, A. G., y Valencia Galaviz, D. F. (2014). Alcances del comercio minorista en Sonora. Un estudio de caso: Súper del Norte. *Tendencias Economicas*, 97-115.
- Alles, M. (2007). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*. Argentina: GRANICA.
- Amigot Leach, P., y Martinez, L. (2013). Gestion por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la Psicología social critica . *Univ. Psychol*, 1075, 1086.
- Aneas Álvarez, M. A. (2003). *Competencias Interculturales Transversales en la empresa: Un modelo para la detencion de necesidades formativas*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Aneas Alvarez, M. A., y Cid Reborido, A. (2010). *academia.edu*. Recuperado el 6 de noviembre de 2014, de academia.edu: https://www.academia.edu/975666/LA_FORMACI%C3%93N_POR_COMPETENCIAS_PROFESIONALES_DESDE_LA_TRANSDISCIPLINARIEDAD_Otra_mirada_a_la_docencia_en_Educaci%C3%B3n_Superior
- ANTAD. (23 de 08 de 2014). *Asociación Nacional de tiendas de Autoservicio y Departamentales A.C.* Recuperado el 23 de 08 de 2014, de <http://www.antad.net/index.php/la-asociacion>: <http://www.antad.net/index.php/la-asociacion>
- Benavides, E. O. (2001). *Competencias y Competitividad Diseño para organizaciones latinoamericanas*. Bogota: McGraw Hill.
- Bocanegra G, C. O. (2007). El comercio en Sonora: una vision desde la perspectiva de su evolución. *Estudios Fronterizos*, 73-97.
- Bocanegra Gastelum, C. O. (2007). El comercio en Sonora: una vision desde la perspectiva de su evolución . *Estudios Fronterizos*, 73-97.
- Bocanegra, G. C. (2008). *El comercio en México y su encuentro con la globalización*. Hermosillo: Universidad de Sonora.
- Bocanegra, Gastelum, C. O. (2010). *Comercio Minorista y Tecnologías de la Información y Comunicación*. México: PEARSON.

- Cabero Almenara, J., y Osuna J, B. (2013). La utilización del juicio de expertos para la evaluación de TIC: el coeficiente de competencia experta. *Pedagogica*, 25-38.
- Comboni Salinas, S., y Juárez Nuñez, J. M. (2008). Competencias Laborales y formación docente . *ideas@CONCYTEC*, 208,237.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. México, D.F.: CENGAGE Learning.
- De Juan Vigaray, M. D. (2005). *Comercialización y Retailing Distribución Comercial Aplicada*. Madrid: PEARSON PRENTICE HALL.
- de Viteri, A. D. (2000). El Potencial Competitivo de la empresa: Recursos, Capacidades, Rutinas y Procesos de Valor Añadido. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 71-85.
- Diario, O. F. (3 de Julio de 2013). Diario Oficial de la Federación. *Diario Oficial de la Federación*, p. 80.
- Díaz, R., y Arancibia, V. H. (2002). El enfoque de las Competencias Laborales: historia, definiciones y generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas. *PSYKHE*, 207-214.
- Díaz de Castro, E. C., y Peral Peral, B. (2004). Comercio Integrado. En E. C. Díez de Castro, *Distribución Comercial* (págs. 387,415). Madrid: Mc Graw Hill.
- Escobar Valencia, M. (2005). Las Competencias Laborales . *Estudios Gerenciales*, 31,55.
- Fernández, López, J. (2006). *Gestión Por competencias, Modelo estratégico para la Dirección de recursos humanos*. Madrid: PEARSON Educación.
- Fisher, L., y Navarro, A. (1992). *Investigación de Mercados* . México: Mc Graw Hill.
- Fong Reynoso, C. (1998). La Teoría de Recursos y Capacidades: un enfoque contemporáneo en la gestión empresarial. *Empresa y Economía*, 27,31.
- Gasca, J., y Torres, F. (2014). EL CONTROL CORPORATIVO DE LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS EN MÉXICO. *Problemas del Desarrollo*, 151.
- Guenzi, P., Johnson, M., y Castaldo, S. (2009). A comprehensive model of customer trust in two retail stores. *Journal of Service management*, 290-316.
- Hamel, G., y Prahalad, C. (1995). *Compitiendo por el futuro, estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Barcelona: Ariel, S.A.
- Henning Thurán, T. (2004). Customer orientation of service employees. *International Journal of Service Industry Management*, 460-478.

- Hernandez S, R., Fernandez C, C., y Lucio B, P. (2010). *Metodologia de la Investigacio* . Mexico: Mc Graw Hill.
- Hitt, Ireland, y Hoskisson. (2008). *Administración estrategica competitividad y globalizacion conceptos y casos*. México: CENGAGE.
- INEGI. (24 de mayo de 2013). *INEGI*. Recuperado el 20 de abril de 2015, de INEGI: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/TabuladosBasicos/Default.aspx?c=27302ys=est>
- INEGI. (2013). *Sistema de Clasificacion Industrial de America del Norte, México. 2013*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- INEGI. (20 de abril de 2015). *INEGI*. Recuperado el 20 de abril de 2015, de INEGI: <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/terciario/comercio/default.aspx?tema=E>
- Lopez, P., Segovia, A., Garcia, C., y Beade, A. (12 de 08 de 2014). http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2013/bol244_tiendas_autoservicio.asp. Recuperado el 12 de 08 de 2014, de http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2013/bol244_tiendas_autoservicio.asp: http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2013/bol244_tiendas_autoservicio.asp
- Marshall, A. (1948). *principios de Economia* . Madrid: M.Aguilar.
- Medellin, E. (2012). Gestion de tecnologia y capacidad de innovación en empresas innovadoras. En J. Micheli, E. Medellin, J. Jasso, y A. Hidalgo, *Innovacion y Crisis Trayecrtorias y Respuestas de Empresas y Sectores* (p. 389). Mexico: Miguel Angel Porrua.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos*. Montevideo: CINTERFOR.
- Micheli, J., Medellin, E., Jasso, J., y Hidalgo, A. (2012). *Innovacion y Crisis Trayectorias y Respuestas de Empresas y Sectores*. México: Miguel Angel Porrua .
- Montemayor, A. (1977). La comercialización de alimentos en México. *Comercio y Desarrollo*.
- Morales, M. A., y Pech, J. L. (2000). Competitividad y Estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Contaduria y Administración*, 47-63.
- Morcillo, O. P. (1997). *Direccion Estrategica de la Tecnologia e Innovacion*. Madrid: CIVITAS, S.A.

- Moreno Dominguez, M. J., Pelayo, D. Y., y Vargas, S. A. (2004). La Gestión por Competencias como Herramienta para la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos en la sociedad del conocimiento. *Empresa*, 56-72.
- Mouawad, M., y Kleiner, B. (1996). New development in customer service training. *Managing Service Quality: and International Journal*, 49-56.
- Nickson, D., Warthurst, C., y Dultton, E. (2006). The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality. *Managing Service Quality: An International Journal*, 195-208.
- Pearce C, K., y Norris B, B. (1972). *Ventas al Menudeo Principios Básicos*. México: DIANA.
- Petronio, M. (2003). *Mercados Virtuales*. Buenos Aires, Argentina.
- Radding de Murrieta, C. (1985). *Historia General de Sonora* (Vol. IV). (G. d. Sonora, Ed.) Hermosillo, Sonora, Mexico: Gobierno del Estado de Sonora.
- Rivas, L. A. (2009). Evolucion de la Teoria de la organizacion. *Redalyc.org*, 14-32.
- Romo, H., y Rivas, L. A. (2012). Modelo de competitividad de las empresas operadoras de telefonía móvil en México. *Contaduria y Administración*, 123-148.
- Ruiz, C. (2002). *Instrumentos de investigación educativa: procedimientos para su diseño y validacion*. Mexico: Barquisimeto. (CIDEG).
- Sagi, L. (2004). *Gestion por Competencias*. Madrid, España: ESIC.
- Sánchez R, A., Marrero F, C. E., y Marínez M, C. C. (2005). Una mirada a los orígenes de las Competencias Laborales. *Ciencias Holguin*, 1-14.
- Schumpeter, J. A. (1963). *Capitalismo, Socialismo y Democracia*. México: Aguilar.
- Smith, A. (1976). *Riqueza de las Naciones*. México: cultura, ciencia y tecnología al alcance de todos.
- Snell, S., y Bohlander, G. (2012). *Administracion de Recursos Humanos*. México: CENGAGE, Learning.
- Snell, S., y Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: CENGAGE Learning.
- Solorzano, E. (2008). *Wal-Mart México una historia de valor y compromiso*. México: Clio.
- Suarez, J., y Ibarra, S. (2002). La Teoría de los Recursos y Capacidades, un enfoque actual en la Estrategia Empresarial. *Dialnet*, 63-89.

- Torres Sanabria, G., y Mercado Valenzuela, U. (2012). Gestion de Competencias Empresariales. *TLATEMOANI*, 1,22.
- Valdaliso, J. M., y López, S. (2000). *Historia Económica de la empresa*. Barcelona: CRITICA,SL.,.
- Zarazúa Vilchis, J. L. (2013). La Selección de Personal por Competencias. *Gestion y Estrategia*, 67,79.
- Zayas Agüero, P. M. (2010). Las Competencias Una Téorica - Metodológica . *Contribucciones a la Economia*, 1-18.

Anexos

Anexo 1

Competencias Básicas estas son utilizadas en los puestos de auxiliares.

Competencias de requerimiento	Nivel
Habilidades básicas	
Capacidad lectora	1
Escritura	1
Aritmética y matemáticas	1
Hablar y escuchar	1
Desarrollo del pensamiento	
Pensamiento creativo	2
Solución de problemas	1
Toma de decisiones	1
Asimilación y comprensión	1
Capacidad de aprender a aprender a razonar (organizar conceptos)	1
*trabajo en equipo	1
Cualidades personales	1
Autorresponsabilidad	1
Autoestima	1
Sociabilidad	1
Autodirección	1
Integridad	1

Fuente SCANS, 1993 (Benavides, 2001).

* Clasificación de Spencer y Spencer (Alles , 2007, pág. 64)

Anexo 2

Competencias básicas, además planeación y organización, manejo de personal y trabajo en equipo. Estas se utilizan para los puestos de mandos medios.

Competencias	Nivel de requerimiento
Habilidades básicas	
Capacidad lectora	1
Escritura	1
Aritmética y matemáticas	1
Hablar y escuchar	1
**Planeación y organización	1
Desarrollo del pensamiento	
Pensamiento creativo	2
Solución de problemas	1
Toma de decisiones	1
Asimilación y comprensión	1
Capacidad de aprender a aprender a razonar (organizar conceptos)	1
**Manejo del personal	1
***Trabajo en equipo	1
Cualidades personales	
Autorresponsabilidad	1
Autoestima	1
Sociabilidad	1
Autodirección	1
Integridad	1

Fuente: SCANS,1993. (Benavides, 2001, pág. 43).

**Dulewicz(1989) (Benavides, 2001, pág. 42)

***Spencer y Spencer (Alles , 2007, pág. 64)

Anexo 3

Supracompetencias, además evaluación y control, trabajo en equipo, negociación e innovación en el trabajo. Estas se utilizan en los puestos de gerencia.

Competencias	Nivel de requerimiento
Intelectuales	
Perspectiva estratégica	1
Análisis y sentido común	1
Planificación y organización	1
*Evaluación y control	1
Interpersonales	
Dirigir a colaboradores	1
Persuasión	1
Decisión	1
Sensibilidad interpersonal	2
Comunicación oral	1
**Trabajo en equipo	1
*** Negociación	1
Adaptabilidad	
Adaptación al medio	1
Orientación a resultados	
Energía e iniciativa	1
Deseos de éxitos	1
Sensatez para los negocios	1
*Innovación en el trabajo	1

Fuente: (Dulewicz1989) (Benavides, 2001, pág. 42).

*se incluyen por las características y necesidades del puesto aportación propia

** Clasificación de Spencer y Spencer (Alles , 2007, pág. 64)

*** Levy Levoyer (Alles , 2007, pág. 65)

Anexo 4

Entrevista para el análisis de puestos

Entrevistador:
Fecha:
Persona entrevistada:

Título actual del puesto:
Título del puesto sugerido:
Superior inmediato:
Título del puesto del superior inmediato:
Departamento:
Localidad del puesto:
Número de empleados en este puesto:

Describir las tareas más importantes del puesto , diariamente si hay tareas importantes con menos frecuencia decir la frecuencia.
Describir tareas secundarias que se realizan semanales, quincenales, mensuales, trimestrales. (frecuencia)

Describir el equipo de computación:
Manejo de PC (office) NA
Describir máquinas y otros equipos:
Describir las condiciones laborales:

Describir la educación formal o su equivalente considerada como el mínimo requerido para un desempeño laboral satisfactorio.
Especificar capacitación o educación necesarias antes de que un empleado ingrese al puesto

Describir la experiencia laboral requerida e indicar la cantidad de semanas, meses o años necesaria para obtener esa experiencia y establecer si la adquirió en otra organización o en otro lado.
Describir la proximidad y extensión de la supervisión que recibe un empleado en este puesto ¿ En qué grado el supervisor inmediato hace hincapié en los métodos a seguir, los resultados a alcanzar, controla el progreso y desempeño laboral y maneja los casos excepcionales?

Describir la clase de supervisión que el/los empleados en este puesto debe o deben brindar a otros empleados ¿Qué grado de responsabilidad por los resultados tiene el empleado en cuanto a métodos, trabajo realizado y personal?
¿Cuántos empleados se supervisan directamente?
¿Cuántos empleados se supervisan indirectamente?

Responsabilidad por precisión y seriedad de error ¿Cuál es la seriedad de error en este puesto?

Responsabilidad por los datos confidenciales. Establecer la clase de datos confidenciales manejados: si son personales, salariales, de políticas, secretos de negocios etc.

Describir la clase de contactos personales que debe manejar el empleado en el puesto ¿el contacto debe ser con personas dentro del departamento, en otros departamentos, fuera de la organización? Describe la importancia de los contactos para la organización

Describir la complejidad del puesto ¿hasta qué grado se le permite al empleado independencia de acción? ¿Qué tipo de decisiones se le permite tomar?

Describir la clase y la cantidad de habilidad física requerida en el desempeño laboral. Indicar las tareas laborales donde se requiere agilidad.
Mencionar cualquier requisito físico fuera de lo común del puesto:

Describir el grado de repetición que el empleado debe de realizar. Determinar la posibilidad de aburrimiento en el puesto.

Anexo 5

Análisis de puesto

Identificación del puesto
Nombre del área o división:
Título actual del puesto:
Localidad: Hermosillo
Reporta a:

Trabajo a desempeñar
Tareas específicas y comunes:
Responsabilidades
Supervisa a:
Interacción con:
Que tareas se supervisan:
Que tareas no se supervisan:
Como se controla la calidad

Condiciones físicas:
Condiciones que rodean el área laboral
En qué horas se trabaja
Condiciones del entorno

Habilidades requeridas
Intelectuales
Manuales
Interpersonales

Conocimientos requeridos
Universidad/cursos especiales/experiencia/capacitación
Escolaridad:

Experiencia:
Capacitación requerida:

Requisitos especiales
Viajes
Trabajo nocturno
Horas extras
Fines de semana
Otros

Responsable describir
De equipo
De los márgenes de ganancia
De gastos
De relaciones exteriores
Otros

Competencias Básicas estas son utilizadas en los puestos de auxiliares.

Competencias requerimiento	Nivel de
Habilidades básicas	
Capacidad lectora	1
Escritura	1
Aritmética y matemáticas	1
Hablar y escuchar	1
Desarrollo del pensamiento	
Pensamiento creativo	2
Solución de problemas	1
Toma de decisiones	1
Asimilación y comprensión	1
Capacidad de aprender a aprender a razonar (organizar conceptos)	1

*trabajo en equipo	1
Cualidades personales	1
Autorresponsabilidad	1
Autoestima	1
Sociabilidad	1
Autodirección	1
Integridad	1

Fuente SCANS, 1993 (Benavides, 2001)

* Clasificación de Spencer y Spencer (Alles , 2007, pág. 64)

Competencias básicas, además planeación y organización, manejo de personal y trabajo en equipo. Estas se utilizan para los puestos de mandos medios.

Competencias	Nivel de requerimiento
Habilidades básicas	
Capacidad lectora	1
Escritura	1
Aritmética y matemáticas	1
Hablar y escuchar	1
**Planeación y organización	1
Desarrollo del pensamiento	
Pensamiento creativo	2
Solución de problemas	1
Toma de decisiones	1
Asimilación y comprensión	1
Capacidad de aprender a aprender a razonar (organizar conceptos)	1
**Manejo del personal	1
***Trabajo en equipo	1
Cualidades personales	
Autorresponsabilidad	1
Autoestima	1
Sociabilidad	1
Autodirección	1
Integridad	1

Fuente: SCANS,1993. (Benavides, 2001, pág. 43)

**Dulewicz(1989) (Benavides, 2001, pág. 42)

***Spencer y Spencer (Alles , 2007, pág. 64)

Supracompetencias, además evaluación y control, trabajo en equipo, negociación e innovación en el trabajo.

Competencias	Nivel de requerimiento
Intelectuales	
Perspectiva estratégica	1
Análisis y sentido común	1
Planificación y organización	1
*Evaluación y control	1
Interpersonales	
Dirigir a colaboradores	1
Persuasión	1
Decisión	1
Sensibilidad interpersonal	2
Comunicación oral	1
**Trabajo en equipo	1
*** Negociación	1
Adaptabilidad	
Adaptación al medio	1
Orientación a resultados	
Energía e iniciativa	1
Deseos de éxitos	1
Sensatez para los negocios	1
*Innovación en el trabajo	1

Fuente: (Dulewicz1989) (Benavides, 2001, pág. 42)

*se incluyen por las características y necesidades del puesto aportación propia

** Clasificación de Spencer y Spencer (Alles , 2007, pág. 64)

*** Levy Levoyer (Alles , 2007, pág. 65)

Encuesta de la Investigación



Solicito sea tan amable en contestar la presente encuesta, la cual forma parte de una investigación de tipo académico para una tesis doctoral, la información que se obtenga es de carácter confidencial para la empresa, y el objetivo es conocer su opinión en relación a la atención y orientación que usted recibe en el supermercado “Súper del Norte”

Las escalas para contestar van desde: 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

	Totalmente en Desacuerdo			◀▶	Totalmente de acuerdo		
I.- Valoración de la actitud de los empleados al cliente	1	2	3	4	5	6	7
1.- Los empleados del departamento de Servicio y atención al cliente me reciben amablemente cuando llego al supermercado.							
2.- Los empleados del departamento de frutas y verduras me atienden cordialmente							
3.- Los empleados del departamento de Carnes me atienden con cortesía en mi pedido							
4.- Los empleados del departamento de Salchichonería y Lácteos son cordiales y amable							
5.- Los empleados del departamento de Panadería y tortillería son amables en su trato.							
6.- Los empleados del departamento de Panadería y tortillería no se encuentran cuando se les requiere							
7.- La atención de la cajera es amable							
8.- El servicio de paqueteros es amable y cordial							
9.- En el departamento de Servicio y atención al cliente son amables							
10.- Los guardias de seguridad me dan confianza y son amables							

	Totalmente en Desacuerdo			◀▶	Totalmente de acuerdo		
II.- Valoración la aptitud de los colaboradores hacia al cliente	1	2	3	4	5	6	7
1.- Los empleados de la tienda me orientan en caso de alguna duda							
2.- La atención de la cajera es rápida y eficiente							
3.- Los empleados del departamento de carnes orientan y ayudan en relación a los pedidos de compra							
4.- El departamento de salchichonería y lácteos me dan la información necesaria para yo elegir bien lo que necesito.							
5.- El Gerente de la tienda me resuelve las dudas y /o problemas							
6.- Los colaboradores del servicio de asador son eficientes al brindar su servicio							

	Totalmente en Desacuerdo			◀▶	Totalmente de acuerdo		
III.- Valoración de la Higiene y equipo de trabajo del supermercado	1	2	3	4	5	6	7
1.- El supermercado se encuentra limpio y ventilado							

2.- En el departamento de carnes los empleados son higiénicos al brindar sus servicios							
3.- En el departamento de carnes los empleados no utilizan el uniforme el cual los hace verse menos higiénicos.							
4.- En el departamento de carnes cuenta con el equipo (máquina de moler, sierra y cuchillos) necesarios para brindar el servicio que requiero							
5.- El departamento de Salchichoneria se encuentra limpio							
6.- Al departamento de Salchichoneria le falta mejorar en la higiene y limpieza							
7.- En el departamento de salchichoneria tiene el equipo (rebanadora) necesario para entregarme el producto como yo lo pido							
8.- Los productos procesados internamente se encuentran frescos y de mi agrado							
9.- Los colaboradores del servicio de asado de carnes son higiénicos al brindar su servicio.							

	Totalmente en Desacuerdo			◀▶	Totalmente de acuerdo		
IV.- Valoración de la variedad y surtido de los productos en el supermercado	1	2	3	4	5	6	7
1.- El supermercado tiene productos variados y frescos							
2.- Al supermercado le falta más variedad de marcas en los productos para su venta							
3.- En el Departamento de abarrotes cuenta con variedad en sus artículos para la venta.							
4.- El surtido de los productos procesados internamente es insuficiente							

	Totalmente en Desacuerdo			◀▶	Totalmente de acuerdo		
V.- Valoración de Precios y servicios adicionales del supermercado	1	2	3	4	5	6	7
1.- Los precios en el supermercado son competitivos en relación a la competencia							
2.- La calidad de atención que recibo como cliente me motiva a comprar en el supermercado “Súper del Norte”							
3.- Me gustaría que se ofreciera el servicio a domicilio.							
4.- Me gustaría adquirir comida preparada internamente							
5.-Me gustaría que se me otorgara una tarjeta de lealtad de compra “Súper del Norte”							
6.- Recomiendo a mis familiares y conocidos al supermercado “Súper del Norte”							

VI.- Hábitos de compra	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
1.- Que día de la semana acostumbra realizar las compras para la despensa							

Preguntas de clasificación general

Edad: ☐ 1. De 18 a 30 años ☐ 2. Entre 31 y 40 ☐ 3. Entre 41 y 50 ☐ 4. Entre 51 y 65 ☐ 5. Más de 65 años

Sexo: ☐ 1. Hombre ☐ 2. Mujer

Estado civil: ☐ 1. Soltero ☐ 2. Separado / Divorciado ☐ 3. Casado/ Vivo en pareja ☐ 4. Viudo

Número de miembros en el hogar (incluido usted): Favor de indicar número

Nivel de estudios terminados:

- | | |
|---|---|
| ☐ 1. Sin estudios | ☐ 6. Carrera técnica/comercial |
| ☐ 2. Primaria incompleta | ☐ 7. Preparatoria incompleta |
| ☐ 3. Primaria completa | ☐ 8. Preparatoria completa |
| ☐ 4. Secundaria incompleta | ☐ 9. Licenciatura completa |
| ☐ 5. Secundaria completa | ☐ 10. Licenciatura incompleta |

Ocupación:

- | | |
|--|---|
| ☐ 1. Ama/o de casa | ☐ 6. Profesional |
| ☐ 2. Jubilado/a | ☐ 7. Empresario |
| ☐ 3. Desempleado/a | ☐ 8. Funcionario |
| ☐ 4. Empleado | ☐ 9. Estudiante |
| ☐ 5. Trabajador por cuenta propia | |

En su HOGAR, indique de forma aproximada el nivel de ingresos mensuales:

- | | |
|--|---|
| ☐ 1. Menos de 7,000 pesos | ☐ 3. Entre 10,501 y 14,000 pesos |
| ☐ 2. Entre 7,001 y 10,500 pesos | ☐ 4. Entre 14,001 y 16,000 pesos |

Muchas Gracias por su participación.

Encuestador numero _____

Supermercado _____