

Universidad Autónoma de Baja California

**Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración**



**LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DEL
GIRO DE PAPELERÍAS EN TIJUANA**

TESIS

Que para obtener el grado de

Maestro en Administración General

PRESENTA

Alonso Sánchez Barceló

Director de Tesis

Dr. Robert Efraín Zarate Cornejo

Tijuana, Baja California, México

Marzo del 2008

INDICE	Pág.
Capítulo I Introducción	3
1.1. Antecedentes	3
1.2. Planteamiento del problema, objetivo, hipótesis	6
1.2.1 Planteamiento del problema	6
1.2.2 Objetivo	8
1.2.3 Hipótesis	8
1.3. Justificación y limitaciones del estudio.	8
1.3.1. Limitaciones del estudio	9
Capítulo II Marco teórico	10
2.1. Introducción	10
2.2. Competitividad de la micro y pequeña empresa	10
2.3. Estrategias generales de competitividad	12
2.4. Estrategias Competitivas	15
2.4.1. Reducción de costos (liderazgo en costos)	19
2.4.2. Diferenciación	22
2.4.3. Estrategia de enfoque	24
2.5. Innovación y comercialización	24
2.5.1 Ventas al medio mayoreo	30
2.6. Mejora Continua en el servicio	33
Capítulo III Metodología	37
3.1. Introducción	37
3.2. Definición del sujeto de estudio	38
3.3. Variable de Estudio	38
3.4. Método de muestreo y definición de la muestra	40

3.4.1 Población	40
3.4.2 Muestra	40
3.5. Diseño del instrumento de recolección de datos material	40
3.5.1 Elaboración del cuestionario	40
3.5.2. Diseño de recolección de Datos	41
3.6. Técnica de Tabulación y análisis estadístico	41
Capítulo IV Resultados	43
4.1 Mercado potencial en el giro de la papelería	43
4.2 Comercialización y ventas	47
4.3 Proveedores y sistema de compras efectivo	52
4.4 Clientes	55
4.5 Estrategias de Competitividad	56
4.5.1 Reducción de costos	56
4.5.2 Mejora continua	57
4.5.3 Innovación del negocio	59
4.5.4 Factores de competitividad	61
Capítulo V Conclusiones y recomendaciones	64
5.1. Conclusiones	64
5.2. Recomendaciones	67
Bibliografía	69
Anexo 1	72

CAPITULO I

INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

La alta competitividad del giro de papelerías medianas y grandes ha repercutido en el debilitamiento de las micros y pequeñas papelerías, en la ciudad de Tijuana, además del establecimiento de empresas Trasnacionales, como el Office Depot, Sam Club y Cosco.

El problema que se aborda en la presente investigación tiene relación con la pérdida de competitividad que han experimentado las empresas micro y pequeñas del ramo de papelería cuyas ventas son en la modalidad de medio mayoreo, es decir son empresas que venden directamente a las oficinas, hoteles, maquiladoras, escuelas, fabricas entre otros clientes, y no venden en piso, es decir los clientes no acuden al negocios a comprar sus productos, sino que se entregan a domicilio, y los pedidos los realizan por medio del teléfono, fax o Internet. Esta debilidad de falta de competitividad de las empresas del ramo de papelería se encuentra inmerso, dentro de ambiente global de competitividad de los diferentes giros comerciales que operan en la ciudad de Tijuana, como son en el ramo de ferreterías, refaccionarios y restaurantes entre otros.

Una de las razones de la perdida de competitividad del negocio de las papelerías en la ciudad de Tijuana, ha sido, entre otras el ingreso a esta ciudad en el año de 1994 de empresas globales como el COSCO, SAM CLUB y OFFICE DEPOT, mismas que iniciaron vendiendo papelería a la industria comercio y empresas de servicio al precio que los distribuidores vendían a las papelerías de la localidad, es decir vendían al costo al que compraban las papelerías, a sus distribuidores, dejando sin opción, para competir en cuanto a precio a las empresas del ramo en la localidad. Algunos de los mayoristas de la localidad que surtían a papelerías con venta al medio mayoreo y público en general, ingresaron a la competencia de vender directamente a los clientes de medio mayoreo y publico en general.

Por lo anterior estos negocios redujeron su rentabilidad al tratar de igualar precios y mejorar sus servicios a los clientes para lograr mantener la lealtad de los mismos, lo cual ha sido difícil, ya que principalmente en este giro el servicio se da por asumido, es decir este es una especie de prerequisite y principalmente el cliente gana con precio, y obviamente el servicio oportuno y trato amable con el cliente

Desde la entrada en vigencia del Tratado de libre Comercio de América del Norte a la fecha lo anteriormente expresado ha sido la evolución y secuencia que se ha dado en esta rama del comercio, en donde los negocios que han permanecido se han adaptado a las nuevas reglas del juego, emanadas del comercio internacional y de la globalización, en donde las empresas subsisten y desaparecen dependiendo de su capacidad de adaptación al nuevo orden comercial.

Cabe hacer mención que en el año de 1994, se constituyó una asociación de papelerías, denominada Papelerías Unidas, S.A. de C.V. con el objeto de hacer frente a las nuevas empresas internacionales, y a los distribuidores locales, que competían por el mismo mercado que las papelerías de venta a medio mayoreo. El objeto principal de la asociación era comprar directamente a las fábricas a precios menores que el que otorgaban los distribuidores en la localidad, y así poder hacer frente a los mismos distribuidores y empresas internacionales que se disputaban el mercado. Esta asociación, tuvo una duración de dos años, ya que desvirtuó su objetivo original y los socios solicitaban que se les repartieran utilidades de dicha asociación, además de las rivalidades que surgieron entre los socios, lo cual derivó en que se cerrara dicha asociación, la cual pudo haber sido una buena opción, para enfrentar las amenazas que se le presentaban al giro de papelerías con ventas al medio mayoreo.

En la ciudad de Tijuana existen tres grandes proveedores locales, King Cost de México, Surtidora de Papelerías KM y Mayorista S.A los cuales surten a las papelerías. En la actualidad, solo uno de ellos respeta los canales de distribución, los otros dos, venden a papelerías y empresas, es decir son competencia, en este caso de las micro y pequeñas empresas de papelería, la ley no prohíbe respetar los canales de distribución pero es el uso y

costumbre que se realice esta practica ya que representa una competencia desleal en caso de no hacerlo.

En el ramo de papelería se incorpora una amplia línea de productos, los cuales van desde todo tipo de hojas de papel en diferentes presentaciones, fólderres, carpetas, muebles de oficina, equipo de computo, sus respectivos consumibles, hasta acríletas, café vasos teléfonos, fax y todo lo relacionado con el funcionamiento de una oficina, además se cuenta con un catalogo en donde se puede encontrar una mas amplia gama de productos que con los que cuentan en stock los distribuidores de la localidad

El impacto de las empresas de papelería en la economía local y regional es significativo ya que son una fuente importante de empleo, además de que las compras de papelería y artículos de oficina representan un gasto importante de las empresas de todos los giros, es decir, son un rubro indispensable en los presupuesto de los negocios de todos los giros incluyendo las entidades gubernamentales.

El giro de papelería es un eslabón dentro de un encadenamiento o cluster, en donde participan varias empresas relacionadas, como son, empresas inmobiliarias para la renta o venta de locales, empresas de seguridad, los mismos proveedores, los clientes, selectoras de personal, ventas de autos para equipo de reparto, talleres mecánicos, empresas de limpieza, despachos contables, bancos de la localidad, empresas de computo entre otros elementos de la cadena productiva o elementos de los cluster o cúmulos.

Entre otros, dos de los retos de las papelerías es el seguir manteniéndose en el mercado local de manera competitiva, además de analizar e identificar mercados para posicionarse en ellos, en ambos casos en un contexto de alta competitividad y en un ambiente de globalización.

La importancia de las pequeñas empresas de papelerías, con ventas al medio mayoreo en el mercado local se considera de gran relevancia, ya que viene a satisfacer una necesidad básica de las empresas de servicio, industria y comercio en cuanto a insumos de papelería,

y artículos de oficina se refiere, incluyendo equipo de computo y los consumibles de los mismos.

Se considera que las razones principales para realizar la presente investigación es analizar los factores que inciden para mejorar la competitividad del micro y pequeña empresa de papelerías en el mercado de Tijuana, en virtud a los resultados y conclusiones de esta podrán ser utilizados en beneficio de las empresas que se encuentren con las mismas características y problemática que las empresas investigadas. Los resultados podrán servir para establecer estrategias que permitan enfrentar la competencia internacional sumamente agresiva e intensiva, además de la competencia domestica o nacional, en donde todos compiten por un mercado con lento crecimiento y existen mas participantes que desean ingresar a dichos mercados.

1.2. Planteamiento del problema, objetivo, hipótesis

1.2.1. Planteamiento del problema

Como comento en el año de 1994 se instalaron en Tijuana, empresas globales como el OFFICE DEPOT, SAM CLUB Y COSCO (PRICE CLUB), entre otros nuevos competidores en el ramo de papelerías, lo que origino que algunos de los distribuidores locales que les vendían a las papelerías y las mismas papelerías que vendían a oficinas, empresas, maquiladoras, escuelas, universidades, hoteles, fabricas entre otros, cuestionaran su posición en el mercado, ya que las empresas trasnacionales empezaron a minar el mercado y a lograr un posicionamiento importante en el mismo. Por lo cual las papelerías empezaron a perder clientes y competitividad por lo tanto los distribuidores locales experimentaron un decremento en las ventas que realizaban a las papelerías que eran prácticamente sus únicos clientes.

La mayoría de los distribuidores locales empezaron a vender a las empresas a quienes las papelerías vendían; a maquiladoras, escuelas, universidades, hoteles fabricas, es decir a los clientes de las papelerías quienes inicialmente eran sus únicos clientes, rompiéndose así la cadena de distribución que inicialmente existía, es decir fabricante, distribuidor, medio

mayorista y cliente y se perfilo dicha cadena de distribución en fabricante, distribuidor, y cliente, dejando al medio mayorista en una posición desventajosa, el cual es uno de los problemas de las papelerías micro y pequeñas con ventas al medio mayoreo.

Lo anterior trajo como consecuencia la pérdida de competitividad o disminución de ventas, en las papelerías, quienes no pueden competir con los distribuidores en el mismo mercado, ya que ellos compran directamente a las fábricas y las papelerías que venden al medio mayoreo no lo pueden hacer. Es decir los distribuidores de papelería locales se convirtieron en los competidores de las empresas trasnacionales que se instalaron en la localidad y que venden papelería, ya sea como una parte del total de sus ventas, como es el caso del COSCO o SAM CLUB, o que su único giro es la venta de papelería como es el caso del OFFICE DEPTO.

Por lo anterior las papelerías que venden al medio mayoreo, han realizado en estos años una verdadera proeza de subsistencia o permanencia, al competir en un mismo mercado con sus mismos distribuidores y competidores a la vez, además de las empresas trasnacionales que se encuentran posicionadas en el mercado.

Derivadas del planteamiento del problema y en base a lo anteriormente expresado se originan las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Que factores inciden para mejorar la competitividad de la micro y pequeña empresa de papelerías en el mercado de Tijuana?
- ¿Que estrategias debe considerar para reducir el costo de ventas en la micro y pequeña empresa de papelería?
- ¿Como captar nuevos clientes del mercado meta para la micro y pequeña **empresa**?
- ¿Como incorporar un sistema de compra-venta efectivo en la micro y pequeña empresa?

1.2.2. Objetivos

Objetivo general

Analizar los factores que inciden para mejorar la competitividad del micro y pequeña empresa de papelerías en el mercado de Tijuana.

Objetivo específico.

- a) Proponer la incorporación de un sistema de ventas efectivo en el micro y pequeña empresa de papelería.
- b) Establecer estrategias para reducir el costo de ventas del micro y pequeña empresa de papelería.
- c) Identificar potenciales clientes en el mercado meta de Tijuana.

1.2.3 Hipótesis

La competitividad de la micro y pequeña empresa de papelería dependen de la capacidad de reducción de sus costos, de la mejora continua de sus servicios y de la innovación en su comercialización para seguir operando competitivamente en Tijuana.

1.3 Justificación del estudio

La realización del estudio se justifica por las siguientes razones:

- a) La relevancia de la presente investigación radica en que se propondrán elementos que podrían contribuir al mejoramiento de competitividad de las papelerías micros y pequeñas con ventas al medio mayoreo.
- b) El estudio es un aporte que podría motivar para otras investigaciones, en virtud de los escasos estudios sobre el tema en la ciudad de Tijuana
- c) Se considera que la presente investigación beneficiara a micros y pequeños empresarios del ramo de papelerías, con problemas de competitividad.

d) Otros giros de empresas podrían beneficiarse de las aportaciones de la presente investigación.

1.3.1. Limitaciones del estudio.

Las limitaciones del estudio se expresan en los siguientes incisos:

- a) Las variables que se consideran en el presente estudio, no se pretende que sean la totalidad de de las que inciden en la competitividad.
- b) La subjetividad en las respuestas a los cuestionarios y por lo tanto los resultados en los mismos arrojan resultados con márgenes de error que pueden resultar incontrolables. (Realmente el entrevistado respondió lo que realmente sentía y pensaba?)
- c) Los instrumentos de medición, y las preguntas de los cuestionarios siempre son perfectibles.
- d) La selección de la población siempre tiene un margen de error, cuando no se encuesta toda la población.
- e) La falta de evidencia para la comprobación de los resultados.

CAPITULO II.

MARCO TEORICO

2.1. Introducción

En esta sección se realiza una revisión de publicaciones, relacionadas con el objeto de estudio, es decir con la competitividad de las micro y pequeñas empresas, se abordan temas como, la competitividad de las micro y pequeñas empresas, estrategias generales de competitividad, estrategias competitivas, reducción de costos, diferenciación, estrategias de enfoque, invocación y comercialización y mejora continua en el servicio, y lo que son las ventas al medio mayoreo.

En el análisis que se efectúa se comentaran las relaciones y diferencias entre los temas relacionados con la revisión de la literatura y la investigación objeto de este estudio, dicha revisión de temas están vinculados al problema de investigación así como la necesidad de resolverlo.

2.2 Competitividad de la micro y pequeña empresa.

La competitividad empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado. Si la rentabilidad de una empresa, en una economía abierta, es inferior a la de sus rivales, aunque tenga con qué pagar a sus trabajadores, proveedores y accionistas, tarde o temprano será debilitada hasta llegar a cero y tornarse negativa (Vallejo, 2003, P.P. 148-149.). Los factores que inciden en la competitividad, se encuentran determinados en el enfoque de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (1998), los cuales son; los competidores en el sector industrial o la rivalidad entre los competidores existentes, en el poder negociador de los compradores, en el poder negociador de los proveedores en la amenaza de productos sustitutos y la amenaza de nuevos ingresos en el sector industrial (Porter, 1998, 23). La combinación de las cinco fuerzas competitivas determinan la utilidad

del sector industrial, en el caso de las papelerías, con ventas al medio mayoreo existe intensa rivalidad, además de que el poder negociador lo tienen los proveedores y clientes, existen bajas barreras de entrada y de salida

Uno de los factores para competir con éxito radica principalmente en que exista en toda la organización la cultura de ofrecer algo diferente y mejor que la competencia, si se quiere captar mercado y permanecer en el mismo a largo plazo.

Los factores básicos de la competitividad son los que impactan en forma directa en la preferencia del cliente y, por tanto en la participación de mercado. Esto se logra con un estudio respecto a la opinión de los clientes actuales y potenciales sobre ciertos factores, como son el precio, calidad, diversidad, surtimiento y servicio. Los cuales son características por los que los clientes prefieren un negocios antes que otro. (Ramírez. Y Cabello. 1997: 12)

El conocimiento del mercado, la capacitación del personal,, la gestión empresarial, la calidad en el servicio, el correcto manejo de las cinco fuerzas competitivas, entre otras cosas, son factores que mejoran la competitividad.

La capacitación no es considerada por algunos empresarios como una inversión estratégica, por los altos índices de rotación que existen en las empresas, además por la corta visión de los empresarios de las micro y pequeñas empresas. Principalmente las PYMES no identifican a la capacitación como una inversión estratégica, la explicación a primera vista tiene que ver con el manejo de las visiones de corto plazo y largo plazo de las empresas. La operación en la mayoría de los casos absorbe los tiempos, recursos y atención de los empresarios de pequeñas y medianas empresas. Las PYMES en México están atrapadas en gigantescos paradigmas que las imposibilitan para desarrollarse. Durante décadas el modelo de economía cerrada que vivimos en el país las llevo al estancamiento, al punto que sus niveles de competitividad y productividad se redujeron considerablemente. (Cedeño. 2006: 2). La baja productividad que han experimentado las empresas en México es debido entre otras cosas a la falta de capacitación, la cual es originada por una visión a corto plazo, factor que trae como consecuencia una baja competitividad, además de una serie de paradigmas que tienen los empresarios que les impiden desarrollarse y abrirse a nuevos modelos.

Los empresarios mexicanos consideran que bajar de 29 al 15% el impuesto sobre la renta, generaría un sinnúmero de beneficios para la PYMES (Salinas 2006: 3). Se considera que el monto que se paga por concepto de impuestos, incide en el costo del producto y por tanto en la competitividad, y aunque esto afecta a todas las empresas es importante tomarlo en cuenta a la hora de realizar una planeación financiera y fiscal en el negocio, ya que ello puede ser un elemento mas que afecte positivamente la estructura de costo y por consecuencia influya en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

Es indiscutible que las PYMES no solo diversifican el sistema productivo del un país, sino que también proveen un alto porcentaje de fuentes de empleo. La apertura económica y la globalización implican nuevas amenazas, dificultades y barreras que las PYMES deben superar para lograr sobrevivir y prosperar en un entorno de alta competitividad mundial. Estas empresas dependen de las infraestructuras locales para el acceso a recursos como tecnología, financiamiento, mano de obra calificada e información sobre mercados. (Betech 2006: 3). Se hace hincapié sobre el entorno de alta competitividad en que deben sobrevivir y prosperar las PYMES, obviamente incluyendo los negocios de papelería, además de la habilidad que deben adquirir para allegarse de los recursos necesarios para su funcionamiento, en lo que a tecnología, financiamiento información de mercados se refiere.

2.3 Estrategias generales de competitividad.

Existe una diferencia entre el modelo occidental y el oriental para concebir estrategias. En el modelo occidental las empresas deben restringir sus ambiciones de tal manera que correspondan a los recursos disponibles, en el modelo oriental se fijan objetivos estratégicos sin restringirlos a los recursos disponibles, en el modelo occidental se buscan ventajas inherentemente sostenibles y que deben buscar nichos que no hayan sido ocupados por sus competidores más fuertes, en el modelo oriental, se busca el sustento de las ventajas independientemente de los recursos disponibles y se observa un panorama competitivo de mercado amplio. El modelo oriental no radica en lo adecuado de las estrategias, sino que se dirige a encontrar una respuesta para el problema de cómo apalancar los recursos escasos,

con objeto de alcanzar metas aparentemente inalcanzables. Subraya la necesidad de acelerar el aprendizaje de la organización, para crear mayores ventajas y más rápido que sus competidores. En lugar de buscar nichos, tratan de encontrar nuevas reglas en la industria, las cuales podrían erosionar las ventajas de sus competidores (Mintzberg, 1997; 444).

Es interesante la diferencia de los dos enfoques, en lo que se refiere a la concepción de las estrategias de competitividad, ya que el pensamiento oriental se presenta de una manera más agresiva con relación a sus competidores, y la occidental se percibe más conservadora, ya que se enfocan a utilizar básicamente los recursos disponibles.

Michael E. Porter menciona que: la base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida. (Porter. 1997: 29). Describe además que hay dos tipos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación. La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es en su esencia una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación. La ventaja en costo y diferenciación, a su vez, surgen de la estructura del sector industrial. Son el resultado de la capacidad de una empresa de lidiar con las cinco fuerzas competitivas mejor que sus rivales. Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio del sector industrial: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes, enfoque de costo y enfoque de diferenciación (Porter 1997: 29).

Independientemente que la teoría de Michael Porter está básicamente enfocada a la industria, y a grandes empresas, se considera que es posible adaptar en algunos puntos su teoría a las micros y pequeñas empresas, básicamente en la elección de su estrategia genérica, la definición de las cinco fuerzas competitivas y de su cadena del valor.

Charles W. L. Hill/Gareth R. Jones (2000) mencionan que la eficiencia, la calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente pueden considerarse como los cuatro bloques o dimensiones principales de formación de ventajas competitivas. Las firmas que han logrado una ventaja competitiva típicamente superan por lo menos una de las cuatro

dimensiones. A su vez, esto bloque son producto de las habilidades, recursos y capacidades de una organización (Charles W.L. 2000: 105).

Asimismo, los fundamentos de las estrategias competitivas es posicionar en primer lugar las necesidades del cliente y diferenciación del producto, las cuales pueden ser mediante las características de un producto o servicio. La diferenciación del producto es crear una ventaja competitiva al diseñar productos, bienes y servicio para satisfacer las necesidades del cliente. En segundo lugar menciona los grupos de clientes y segmentación del mercado, los cuales se pueden definir como la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades y diferencias. Y en tercer lugar expresa lo referentes a las habilidades distintivas, lo cual consiste en decidir cuales habilidades distintivas utilizar para satisfacer las necesidades del cliente y de grupos de clientes. (Charles W.L. 2000: 171, 172). Los tres elementos anteriores se refieren a los fundamentos de la estrategia que una empresa a nivel negocios debe tener en cuenta, o considerar, para esta sea funcional, y pueda contribuir a la competitividad de la micro y pequeña empresa, en este caso a las empresas de papelería

Se considera importante dentro de este apartado de estrategias generales definir el término estrategia; según Morrisey es un proceso para determinar la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir su misión (Morrisey, 1996: 79). La definición es importante ya que indica el término hacia donde se dirige en vez de cómo se llegara ahí, al cumplimiento del objetivo, el término implica una visión, es decir un enfoque a largo plazo, es la idea que otorga sentido a los esfuerzos que se realizan en la empresa.

En los apuntes sobre administración estratégica de la National University (P.3) se define estrategia de una empresa como los movimientos competitivos y enfoques comerciales que emplean los gerentes para atraer y complacer a los clientes, competir exitosamente, hacer crecer el negocio, llevar a cabo las operaciones y alcanzar los objetivos previstos. La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos (Chandler A., Strategy and Structures Cambridge, MA: MIT press,1962).

La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en que negocio esta o va estar la compañía y la clase de compañía que es o va a ser (Andrews, K. The concept f corporate Strategy (Homewood, IL: Irwin, 1971).

La estrategia significa establecer y alcanzar objetivos, asignar recursos, lograr ventajas competitivas, competir exitosamente, hacer crecer el negocio, atraer y complacer a los clientes, definir en que negocio estamos involucrados. Estrategia, claridad de objetivos, conocimiento del negocio y definición de mercados, son determinantes para la permanencia en la empresa (Clavijo 2006: 3) Se menciona en párrafo anterior sobre la importancia de contar con una estrategia en el negocios para contar con un rumbo definido en la empresa.

2.4 Estrategias competitivas.

En cuanto a los criterios para una estrategia eficaz, es evidente que se requiere alguna guía y estudiar a conciencia experiencias anteriores para definir que es una estructura, estrategia eficaz; se sugieren ciertos criterios básicos para evaluar una estrategia, destacan entre ellos claridad en el planteamiento, impacto motivacional, consistencia interna, compatibilidad con el entorno, disponibilidad de los recursos necesario, grado de riesgo, congruencia con los valores personales de los directivos clave, horizonte temporal adecuado y aplicabilidad etc. (Mintzberg, 1997; 13,14).

Cuando se elige una estrategia a seguir en la empresa, esta no puede determinarse de una manera improvisada, sino que se debe validar a través de una serie de cuestionamientos, los cuales otorgaran mayor grado de posibilidad de éxitos a la estrategia que se eligió.

El consejo típico para las organizaciones emprendedoras es que abarquen solo los nichos que no atienden sus rivales grandes. Estos autores nos recomiendan revisar el concepto de nicho y dicen que, con frecuencia, las empresas pequeñas pueden competir, en forma directa, con las gigantes de la industria. Para triunfar las retadoras deben tener una idea clara de lo que quieren, de tal manera que puedan conseguir una ventaja competitiva. Así

mismo las empresas que aprovechan las oportunidades nuevas pueden establecer una competencia directa, con éxito, contra las líderes en la industria. (Mintzberg, 1997; 246).

Es importante cuando se trata de una empresa micro o pequeña enfocar sus esfuerzos como una estrategia, a un nicho del mercado, clientes que no sean el foco de atención de los grandes competidores, independientemente de ello es posible competir con ellos en ese mismo sector, ya que la empresa pequeña tiene la característica de adaptarse más rápidamente a las necesidades del mercados y de sus consumidores.

El espíritu emprendedor esta muy relacionado con la generación de la visión estratégica, a menudo con el logro de un nuevo concepto. En esta medida. Las estrategias pueden caracterizarse como deliberadas, ya que residen en las intenciones de un solo líder. Pero al ser también en gran parte personales, los detalles de esas estrategias pueden surgir a medida que se desarrollan. De hecho, la visión también puede cambiar. El líder se puede adaptar en el trayecto, esta en condiciones de aprender, lo cual significa que asimismo pueden surgir nuevas visiones, en ocasiones, como ya observamos, con bastante rapidez (Mintzberg, 1997; 255).

La disposición de aprender es entre otras cosas una de las características de las empresas y empresarios que están en posibilidad adaptarse a las situaciones cambiantes que les presenta el entorno. Así mismo la flexibilidad para cambiar de estrategia y rumbo es una característica que igualmente nos dará la posibilidad de generar estrategias competitivas.

Una estrategia exclusivamente deliberada impide el aprendizaje una vez que ha sido formulada; la estrategia emergente lo promueve y lo estimula. La gente realiza acciones de una en una y así responde a ellas, de manera que, en algún momento, se conforman patrones. (Mintzberg, 1997; 124).

Porter (1998: 55) describe la estrategia competitiva como el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. Las empresas han descubierto muchos métodos distintos para este

fin, y la mejor estrategia para una empresa dada es, en última instancia, una construcción única que refleja sus circunstancias particulares. Sin embargo, a un nivel amplio, podemos identificar tres estrategias genéricas, internamente consistentes para crear dicha posición defendible largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector industrial. Las tres estrategias genéricas tienen que ver con costos, diferenciación y enfoque.

Las dos ventajas competitivas, liderazgo en costo y diferenciación que nos conducen a las tres estrategias genéricas planteadas (costo, diferenciación y enfoque) vienen a constituir una alternativa más de las opciones que puede poner en práctica una micro y pequeña empresa, en este caso las papelerías, y adaptar estos enfoques teóricos a su realidad, lo anterior habiendo evaluado las cinco fuerzas competitivas, que son uno de los fundamentos para estar en posibilidades de decidir cuál es la mejor opción en cuanto a las estrategias genéricas a elegir.

Las cinco fuerzas competitivas son:

- a) Intensidad de la Rivalidad entre los competidores existentes; da origen a manipular su posición, utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias. Introducción de nuevos productos e incremento en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta por que uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.
- b) Presión de productos sustitutos: todas las empresas en un sector industrial están compitiendo, en un sentido general con empresas que producen artículos sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente. cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial.
- c) Poder negociador de los compradores: los compradores compiten en el sector industrial forzando a la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos, todo a expensas de lo rentable de la industria.

- d) Poder de negociación de los proveedores: los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios.
- e) Amenazas de ingreso: la formación de nuevas empresas en un sector industrial aportan capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y con frecuencia recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los comerciantes existentes, reduciendo la rentabilidad.

Una vez que las fuerzas que afectan la competencia de un sector han sido diagnosticadas, la empresa esta en posibilidades de identificar sus fuerzas y debilidades en función del sector industrial en el cual compete. Desde el punto de vista estratégico, los puntos fuertes y débiles cruciales son la posición de la empresa frente a las causas fundamentales de cada elemento de las fuerzas competitivas. Una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas.

La decisión de los compradores de una empresa de a quien comprarle o la decisión de los grupos de vendedores de a quien venderle debe ser una decisión estratégica crucial. Una empresa puede mejorar su posición estratégica encontrando proveedores o compradores que tengan el menor poder posible para ejercer una influencia adversa sobre aquella. (Mintzberg, 1997; 101.)

La decisión de a quien comprarle y a quien venderle es una acción estratégica importante según el artículo precedente, en virtud de que de ello depende que tanta presión ejerzan sobre nosotros, no solo los clientes, exigiéndonos no solo precios mas bajos, sino aumentos en el servicio y otras prerrogativas, sino los proveedores quienes si no los elegimos correctamente nos incrementaran los precios y nos disminuirán las garantías, y otras prerrogativas que pudiéramos solicitarles, esto puede aplicable al negocio de papelería.

2.4.1. Reducción de Costos. (Liderazgo en costos)

En la mayoría de las definiciones de competitividad se relaciona la reducción de costos, o el ofrecer un artículo de la misma calidad y en las mismas condiciones que la competencia pero a un costo más reducido.

Los principales problemas que enfrentan las PYMES en la operación de sus negocios son los procesos tardados y complejos para calcular costos, la falta de visibilidad de la información y dificultad para rastrear lotes.

Las PYMES necesitan contar con una base sólida de información tangible que les permita ver la compra de materias primas, procesos de inventarios procesos de venta, transacciones, niveles de descuentos que estén de acuerdo con la estrategia de mercados, planificación de la producción, logística para la comercialización, hasta las promociones y la administración de contratos y fianzas. (Torrijos 2006: 1) La relación del artículo anterior con el tema de investigación radica en el manejo de la información para bajar costos en las empresas, lo cual es un elemento importante en la competitividad de los negocios, ya que esta implica proporcionar un mismo bien o servicio que la competencia pero a un menor costo.

El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad. El bajo costo con relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia, aunque la calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignorados. (Porter, 1998: 56)

El precio de penetración busca generar el interés del consumidor y estimular una adquisición de prueba de los nuevos productos, con frecuencia son promovidos a precios bajos especiales para estimular las primeras ventas. Los precios de penetración sin embargo, reditúan ganancias mínimas (si las hay). De manera que pueden tener éxito solo si los vendedores pueden elevar los precios conforme la aceptación del consumidor crece. Los

incrementos por supuesto, deben ser administrados con todo cuidado para evitar alejar a los clientes. (Griffin, y Ebert 1997: 506), En el Párrafo precedente se exprese como el bajar precios puede ser un estímulo para el incremento de ventas, pero así mismo es una razón por la cual la empresa puede perder rentabilidad, si es que esa reducción de precios no procede de una disminución de costos en el proceso de compra de mercancía así como de gastos en todos los rubros de la empresa- En el caso de que este en posibilidades de incrementarlos posteriormente, no se vera afectada drásticamente por la reducción de costos. En el mercado del negocio compra venta de papelería al medio mayoreo, las empresas a quien se les vende, usualmente son sensibles a los cambios de precios, en virtud de que dichas empresas generalmente revisan sus costos en esta área.

Los agentes de compras deben balancear la necesidad de tener suficientes materiales en existencia con la necesidad de evitar un exceso de suministros o inventarios. El exceso de suministros (mercancía) ocasiona costos de mantenimiento de inventarios, los costos de mantener suministros o inventarios extras a la mano. Estos incluyen los costos reales de almacenamiento, manejo, seguros, y obsolescencia del inventario.

En respuesta a los costos de mantenimiento de inventarios, que actualmente van en aumento, muchos departamentos de compras han adoptado un llamado patrón de vivir al día, el sistema de inventarios justa a tiempo. Esta práctica exige tiempos de entrega más cortos (Griffin, y Ebert 1997: 367).

La ventaja en costos de una empresa, se construye entre otras cosas, por todas las acciones que sea posible realizar en la empresa reduciendo sus costos, no únicamente a través de la reducción de la existencia de inventarios, sino por medio de todas las actividades, funciones y sistemas que se realicen en la empresa con la finalidad de llevar a cabo sus actividades.

Tradicionalmente, el precio ha operado como la principal determinante de la decisión de comprar. Esto sigue siendo valido en los países menos desarrollados, entre los grupos más pobres, y en caso de productos básicos uniformes. Aunque factores distintos del precio se han vuelto más importantes para la conducta del comprador en las últimas décadas, el precio sigue siendo uno de los elementos más importantes que determinan la participación

de mercado y la rentabilidad de una empresa. Los consumidores y agentes de compras tienen más acceso a la información de precios, obligando al detallista a bajar sus precios. Los detallistas presionan a los fabricantes para que bajen sus precios. El resultado es un mercado que se caracteriza por fuertes descuentos y promoción de ventas. (Kotler, 2001; 456) El autor del párrafo que antecede nos menciona la importancia del precio de venta, como uno de los principales motivadores de la decisión de compra en los clientes, pero sin dejar de lado otros factores que influyen en la conducta de compra. En los países en vías de desarrollo esto es más importante y el precio se convierte en uno de los principales motivadores de la compra, asumiendo que el servicio prestado deberá proporcionarse puntualmente, un precio bajo será la consecuencia de múltiples actividades enfocadas a lograr el liderazgo en costos como estrategia para una ventaja competitiva.

La fijación de precios es un elemento crítico de cualquier plan de marketing, por que esta relacionado directamente con los objetivos financieros de la empresa en cuanto a ingresos y utilidades. Para poder diseñar y manejar eficazmente estrategias de precios, los encargados del área de mercadotecnia deben considerar no solo sus costos, sino también las percepciones de los cliente y las reacciones de los competidores (Kotler, 2001; 486). Efectivamente la fijación de precios debe ser un objetivo financiero, y estratégico. En cuanto al objetivo financiero si los precios fijados no cubren todos los gastos de la empresa y proporcionan una rentabilidad atractiva para los inversionistas, la empresa perderá rentabilidad participación y viabilidad en el mercado. En cuanto al objetivo estratégico este se refleja en que la percepción del cliente sea que esta pagando un precio justo por el producto y que la competencia no lo perciba debajo del promedio, ya que esto podría provocar una guerra de precios, en donde tradicionalmente todos salen perdiendo.

En la relación generalmente aceptada, entre la reducción de costos y la calidad, muchos piensan que las dos son incompatibles, que la calidad automáticamente significa costos más altos y que los costos más bajos automáticamente significan menor calidad. Sin embargo, la novena ley de la lógica del sistema dice que; uno puede ser dueño del pastel y también comérselo, pero no de una sentada. En otras palabras, se puede tener gran calidad y costos bajos, pero solo con el paso del tiempo conforme madura el sistema. Por ejemplo, las iniciativas en pro de la administración de la calidad total (ACT) tienden a disminuir los

costos, pero en forma gradual. Los costos de entrada por aplicar el sistema, por cambiar a otro método de inventarios, por capacitar a los trabajadores, etc. suelen verse compensados, poco a poco, conforme la empresa aprende una forma mejor de trabajar. (Mintzberg, 1997: 450).

El enfoque de las organizaciones que aprenden en cuanto a los costos se refiere, nos indica que la estrategia de liderazgo en costos es gradual y aplicado en forma paulatina conforme madura el sistema y se encuentran, nuevas, mejores y más económicas formas de hacer las cosas y de trabajar. Habla el autor de párrafo antecedente de la posibilidad de contar con bajos costos sin menguar la calidad de nuestros servicios.

Una manera elemental de diferenciar un producto o servicio es simplemente venderlo a precio bajo. En el caso de productos idénticos o similares, la mayoría de las personas acabara por decidirse por el producto mas barato. La diferenciación de precios se puede aplicar de cualquier manera con los productos no diferenciados, como un estándar, o quizá mercancía de primera necesidad. El productor sencillamente absorbe el margen de pérdida o responde mediante volúmenes de venta más altos. Sin embargo en otras ocasiones la diferenciación de precios es una estrategia diseñada con el propósito de crear un producto que sea intrínsecamente más barato (Mintzberg, 1997: 109).

Mintzberg (1997) nombra a la estrategia de costos como diferenciar un producto, vendiéndolo a un precio mas bajo, y menciona que este tipo de estrategia es conveniente para los productos no diferenciados, estandarizados o mercancías de primera necesidad. Así mismo comenta que la estrategia de costos o diferenciación de costos debe ser visualizada como una serie de acciones que vayan enfocadas a que el producto sea más barato en si mismo.

2.4.2 Diferenciación

La estrategia de diferenciación es la segunda estrategia genérica, que plantea Porter (1998:58) en los siguientes términos; consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Debe

subrayarse que la estrategia de diferenciación no permite que la empresa ignore los costos, sino más bien estos no son el objetivo estratégico primordial. Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado. Si bien los clientes reconocen en el sector la superioridad de la empresa, no todos estarán dispuestos a pagar los precios necesariamente mas elevados.

Se considera que el enfoque de diferenciación así mismo cuenta con herramientas que se pueden adaptar y utilizar en las micros y pequeñas empresas para promover su competitividad y participación en el mercado. Se considera que este enfoque se puede aprovechar no tanto en los productos, los cuales para la mayoría de las papelerías son estandarizados, sino básicamente en el servicio y atención con el cliente, y que esta diferenciación en estos conceptos, sea valorada por los consumidores.

Las organizaciones se distinguen así mismas en los mercados competitivos mediante la diferenciación de los productos que ofrecen, haciendo que sus productos y servicios se distingan de los competidores. Las organizaciones pueden diferenciar sus productos entre otras formas a través de; estrategia de diferenciación de precios, de diferenciación de imagen, de apoyo a la diferenciación, de diferenciación de calidad, y de diferenciación del diseño (Mintzberg, 1997: 109,110).

En la diferenciación de precios, es lo que se refiere a la estrategia de costos. En la diferenciación de imagen se refiere al efecto que tiene la mercadotecnia en la mente del consumidor sobre la imagen del producto o servicio, en las estrategias de apoyo a la diferenciación sustentada en algo que va acompañando el producto, una base de apoyo, en la estrategia de calidad se refiere a las características del producto que lo hacen mejor, no necesariamente diferente, la estrategia de diferenciación de diseño, esto se refiere a ofrecer algo que rompa con el diseño dominante.

2.4.3 Enfoque.

La tercera estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Aunque las estrategias de bajo costo y de diferenciación están orientadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector, toda la estrategia del enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo específico en particular, y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los participantes que compiten en forma general.

La empresa que logra una alta segmentación también está en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio para su sector industrial. El enfoque significa que un bien, tiene una posición de costo bajo con su objetivo estratégico, o la alta diferenciación, o ambas. Estas posiciones proporcionan defensa contra cada una de las fuerzas competitivas (Porter, 1998: 59). La alternativa que se nos presenta en el párrafo anterior, nos proporciona la posibilidad de lograr una ventaja competitiva, en un segmento de mercado en particular, por ejemplo enfocarse a escuelas, hospitales, oficinas, pequeñas, instituciones de beneficencia, entre otras pero hacerlo solo a un giro o a un número reducido de ellos a la vez, en los cuales se pudiera aplicar la estrategia de costos o diferenciación.

2.5 Innovación y comercialización.

La organización innovadora es una configuración que tiene una mezcla distintiva de parámetros para el diseño. Cuenta con una estructura muy orgánica. Poca formalización y trabajos especializados, basados en la capacitación de expertos, cuenta con una agrupación de funciones para *manejar la casa*.

En la adhocracia, la organización y estructura es flexible y la autoridad se traslada constantemente. El control y la coordinación se realizan por ajuste mutuo, a través de las comunicaciones informales y la interacción entre los expertos. El ajuste de las partes es el

mecanismo básico para coordinar. La estandarización impide la innovación. Por último, existe una considerable descentralización de los equipos, en contraste con la descentralización individual de las organizaciones de profesionales. Esto permite que el poder para decidir llegue a manos de quienes tienen la información para tomar decisiones. (Mintzberg, 1997: 304)

La adhocracia es la contraparte de la burocracia, que es una de las características de las empresas mecánicas. En las organizaciones con enfoque de adhocracia la innovación se facilita, ya que no existe una estructura rígida, que limite la expresión de las ideas y la práctica de las mismas. Se habla de un ajuste que sería el sistema para establecer una coordinación en el grupo, el cual está centrado en la generación y puesta en marcha de proyectos que contengan diferentes grados de innovación. Es característica de este tipo de organizaciones la creatividad y especialización de los colaboradores de la empresa

La relación para la competitividad de las empresas de venta de papelería se encuentra en el cambio de paradigma en lo que es la comercialización o venta de los productos de papelería, como se menciona en los párrafos subsiguientes el papel del asesor, del conocedor de las necesidades del cliente del que pueda innovar en la forma de involucrarse con sus clientes es la persona que tendrá más posibilidades de lograr la lealtad de los mismos.

El Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas menciona que entre los principales problemas que enfrentan las PYMES se encuentran los problemas de innovación en sus procesos, desarrollo tecnológico y manejo administrativo entre los más importantes. (Clavijo 2006: 2). En el artículo anterior se enfatiza la necesidad de enfocar a las empresas a que promuevan la innovación en sus procesos. En el caso del presente trabajo de investigación, una de las variables de la hipótesis es la innovación en la comercialización, y en los demás procesos que se realizan en la empresa.

Jorge Varela (2006) menciona; La mejor manera de hacer negocios hoy en día hace que la implantación de la tecnología en las empresas sea una necesidad latente y urgente. La tecnología debe estar cerca de los empleados de cualquier empresa, pues son ellos quienes

tienen un mayor acercamiento con sus clientes y por lo tanto, necesitan de las herramientas para ofrecer un servicio rápido y eficiente. Encontrar el equipo adecuado para su empresa, puede confundirse con buscar lo último en tecnología disponible y de vanguardia en lugar de invertir en lo necesario. (Varela 2006: 3).

La tecnología es uno de los pilares de la innovación ya que nos ayuda como dice el artículo anterior a ofrecer un servicio, rápido y eficiente a nuestros clientes, lo cual traerá como consecuencia mayor competitividad.

Con relación a la innovación enfocada a la comercialización. Es importante contar con una propuesta única de ventas, ya que es lo que hace distinto a un negocio de otro; esta debe ser concreta, tangible y observable. (Villanueva 2006: 2). Lo anterior tiene relación con la variable de innovación y comercialización, ya que pocas empresas recurren a las estrategias de mercadotecnia como un medio fundamental para lograr una innovación y comercialización acorde con las expectativas de los clientes, y que los mismos clientes no están encontrando en los servicios que les otorgan la competencia. Como se expresa en el mismo artículo, puede haber muchas papelerías, muchas tiendas, estéticas cerca de mi negocio, pero cualquiera que sea mi giro necesito saber que es lo que el cliente no está encontrando en ellas que yo puedo ofrecerle y que le parezca atractivo.

Vender, como tal, es una actividad que tiende a desaparecer en el complejo mundo comercial que vivimos y donde la capacidad del otrora vendedor, el hoy asesor comercial, es un elemento fundamental para que el prospecto tome una decisión favorable a nuestra oferta. (Martines 2006: 2). La relación o vínculo con nuestro tema de investigación, se encuentra principalmente en lo que se refiere a la innovación en la comercialización a la importancia de cambiar el concepto de lo que es un vendedor tradicional a lo que es un asesor comercial, que ayude verdaderamente al cliente para que tome sus decisiones de compra de acuerdo a sus necesidades. La mayoría de los vendedores son expertos en sus productos y proceden de la manera tradicional. El asesor comercial es aquel que ha aprendido a destacarse positivamente de los demás, es aquel que ha aprendido a atender a sus clientes en función de entender sus necesidades. Lo que el cliente busca es que le ofrezcan soluciones a sus necesidades y no lo que el vendedor le quiere vender.

Es importante investigar a nuestros prospectos antes de pensar en hacer negocio, con lo cual lograremos que se forme una auténtica relación de confianza, sobre la cual podremos construir otra relación en beneficio de ambas partes, ya que una opción de lograr el éxito será incrementando la productividad y buena relación con nuestros clientes.

La tecnología y los procesos administrativos como se expresa en los párrafos precedentes son elementos fundamentales en la innovación de la comercialización, además debe existir una propuesta única de ventas que haga diferente a la empresa, ya que esto deberá dar como resultado una innovación, que sea concreta, tangible y observable.

Como muchas relaciones en el actual entrono de los negocios, los vínculos cliente-intermediario están sufriendo una variedad de cambios. Dos tendencias emergentes son el empleo de menos intermediarios y más sociedades cliente-proveedor. En algunas industrias, los intermediarios están perdiendo ventas por que los clientes con acceso a nuevas fuentes de información están ubicando nuevos canales para los productos que desean (Griffin, y Ebert 1997: 561). En base a lo anterior se deduce que la cadena de canales de distribución tiende a disminuir, o las sociedades cliente-proveedor esta incrementando su participación en el mercado, a expensas de los intermediarios. La disminución de los canales de distribución tiene como consecuencia la disminución del precio del producto cuando llega al consumidor final.

En el caso de las papelerías, con ventas al medio mayoreo, estas tienden a perder competitividad, ya que son en algunos casos el tercer eslabón en la cadena de distribución antes de llegar al consumidor final, es decir es el fabricante, el distribuidor, el medio mayorista y el cliente final, y en muchos casos puede ser, el fabricante, distribuidor y consumidor final, ahorrándose un canal de distribución que es el medio mayorista lo cual reduce el precio de venta al consumidor final

La naturaleza de las relaciones comerciales en el giro de papelería en su modalidad de ventas al medio mayoreo entre otras cosas, se encuentra caracterizada por la relación de conocimiento, entre cliente y proveedor, lo que forma un vínculo, que propicia la lealtad,

basada en un servicio oportuno y confiable, lo cual constituye, una fortaleza en un canal de distribución que por su lugar en la cadena de distribución se convierte en el mas vulnerable de toda la cadena, ya que es el que se puede evitar o sustituir mas fácilmente.

Toda clase de productos tiene posibilidades de atraer compradores que no saben del producto o que se están resistiendo a comprarlo debido a su precio o la falta de ciertas características. Una empresa puede buscar nuevos usuarios en tres grupos quienes podrían usar el producto pero no lo hacen (estrategia de penetración del mercado), quienes nunca los han usado (estrategias de nuevo segmento de mercado o quienes viven en otro lugar (estrategia de expansión geográfica) (Kotler, 2001; 231). El párrafo anterior tiene relación con las variables de la hipótesis en cuanto habla de tres estrategias para abordar mercados y ejercer una comercialización exitosa, ya sea en un nuevos segmento de mercado que no este plenamente identificado por la competencia, y que por sus características sea posible ingresar en el o adoptando la estrategia de expansión geográfica, incursionando en nuevos mercados que se encuentren ubicados en nuevas áreas geográficas, en las cuales la competencia aun no ha ingresado.

La rapidez de la difusión de la cultura tecnológica en el mundo, la explosión de los transportes y del comercio mundial, la circulación instantánea de la información, hacen que la empresa de hoy en día viva bajo una presión competitiva desconocida anteriormente, y que no podrá hacer mas que crecer debido a la desregulación general de la economía (Prouvost; 1991; 3). Se mencionan las razones por las cuales es importante innovar, y básicamente se hace hincapié en la presión competitiva además de otros factores, como son la desregulación del comercio internacional, razón por la cual se establecen en nuestro entorno competitivo empresas trasnacionales que se instalan con modernas tecnologías enfocadas a proporcionar un servicio cada vez más eficiente a los clientes.

¿Cuándo debemos sumergirnos en la innovación, ya sea por instinto de supervivencia o por pasión? ¿Cada uno debe lanzarse a cuerpo descubierto hacia la investigación y el desarrollo?. Innovar no es un fin en si mismo. No es más que un medio de asegurar los objetivos de perennidad, de desarrollo y de rentabilidad de la empresa. Desde este momento, la pregunta que se hace es: ¿en que momento, con que intensidad y con que

recursos. Debo conectar los procesos de innovación? La respuesta se encuentra en la reflexión sobre los límites de validez, a plazo, de la oferta actual. Es obvio que cuanto más fuertes, cercanos y precisos se sientan los límites, más se justificara el esfuerzo de innovación. (Prouvost; 1991; 21)

La validez de una oferta es determinada por la demanda del mercado, cuando esta inicia a decrecer, es importante tomar iniciativa para mejorar nuestros productos, procesos, servicios, logística interna, logística externa mercadotecnia, recursos humanos y todo aquellos que vaya a proporcionarnos mayor lealtad y una fuerte relación con nuestros clientes.

En el plano de las relaciones humanas es importante recalcar que la innovación puede contribuir a mejorar las relaciones sociales en la empresa. Deben aprovecharse los cambios generados por la innovación producto para hacer innovación social, y replantearse ciertas costumbres. Ante todo es la ocasión para transmitir nuevos mensajes de calidad y dinamismo. Es también la posibilidad de mejorar las condiciones de trabajo; seguridad, confort, acústica estética de la empresa. Una parte de los recursos generados por los nuevos productos debe servir también para demostrar objetivamente que la innovación tiene repercusiones positivas para cada uno, ya que exige el esfuerzo de todos. (Prouvost; 1991; 21).

Es importante que los esfuerzos de la innovación no solo estén enfocados a mejorar la lealtad del cliente sino a mejorar las condiciones tanto de vida como de trabajo de los empleados y de todos los que participan en el proceso, ya que con esto se contribuirá a elevar el nivel de motivación de los empleados y a propiciar en ellos un sentimiento de equidad, en donde no solo la empresa mejorar sus ingresos, sino que esto repercute positivamente en los empleados y sus familias.

Una verdadera prueba del interés manifestado por el mercado es tener en cuenta los comportamientos de los consumidores desde el establecimiento de la estrategia de la empresa (Prouvost; 1991; 51). La evidencia del éxito de una estrategia de innovación, es

precisamente la respuesta de los consumidores acciones de innovación planteadas y puestas en marcha por la empresa en todas áreas de acción.

En esencia, los comercializadores tienen dos opciones para administrar la mezcla de la mercadotecnia. Una consiste en decidir el grado de diferenciación; es decir, en que medida se deben esforzar para que sus productos o servicios se distingan de otros. Las opciones para diferenciarse son: el precio, la imagen, el apoyo, la calidad y el diseño. Los comercializadores también pueden decidir el alcance que tendrán sus los productos /servicios que ofrecen. Con frecuencia esto se conoce como segmentación por que implica decidir la cantidad de grupos de clientes, o segmentos, que se abarca. Las opciones pueden ser; no segmentar (un tamaño que se ciña a todos los clientes posibles,), segmentar (posibilidades casi ilimitadas según el tipo de cliente), buscar un nicho (punto focal en un solo segmento) y adaptarse a la medida del cliente (cada cliente representa un segmento único) (Mintzberg, 1997; 92).

En la cita anterior se expresa como en la comercialización se utiliza la mezcla de mercadotecnia es decir precio, plaza, promoción y producto, además de la imagen, el apoyo, la calidad y el diseño. El otro aspecto que se refiere al alcance de los productos y servicios, es decir el mercado meta de la empresa, en donde específicamente se aplicaran los esfuerzos de comercialización.

Una mentalidad, una actitud penetrante o una forma de pensar que se enfoca más allá del presente (Kuczmarski 1997; 1). La mentalidad innovadora tiene estrecha relación con la actitud emprendedora y creativa, en donde se pretende una subsistencia a largo plazo del negocio.

2.5.1 Ventas al medio mayoreo

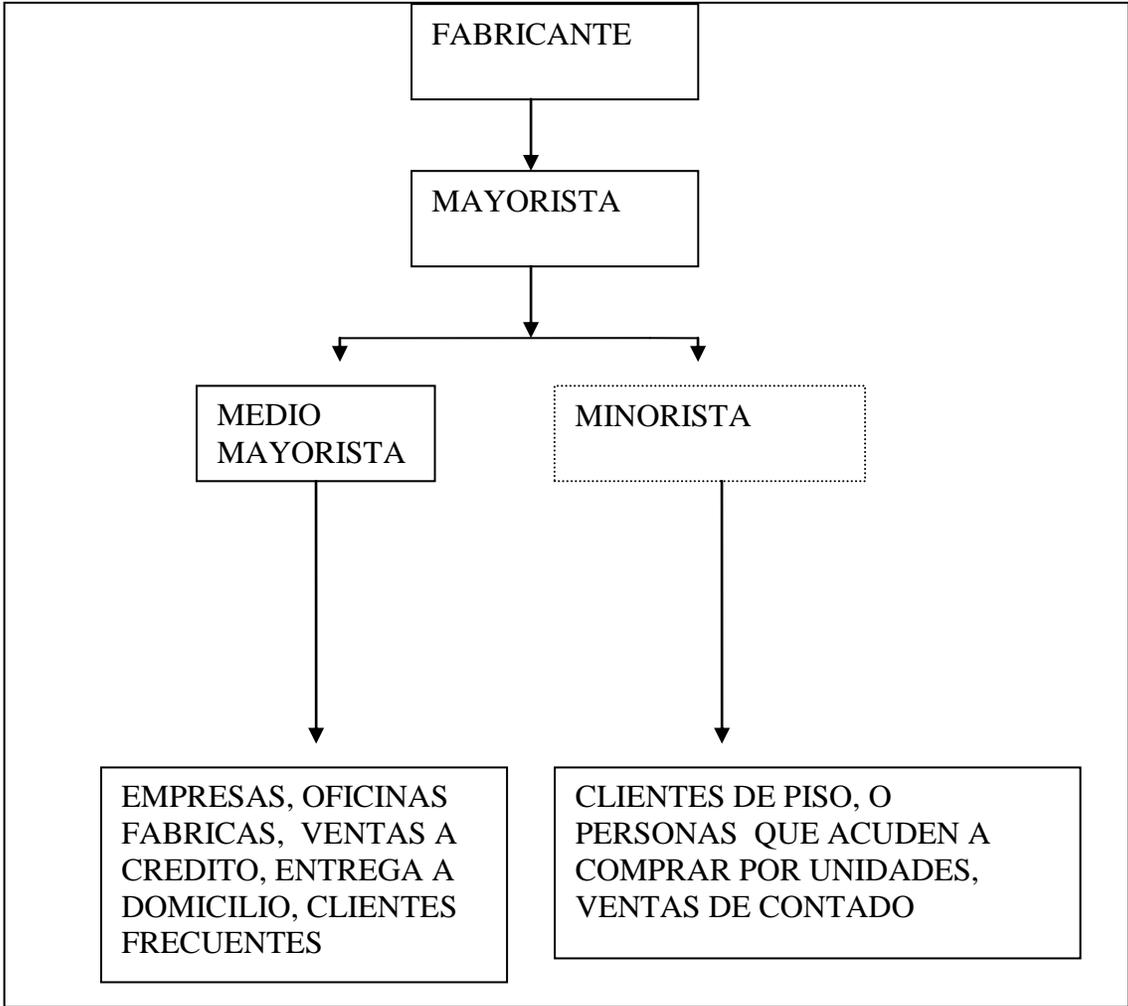
El conocimiento de las tendencias de la demanda es esencial para la gerencia de mercadotecnia. La demanda esta constantemente cambiando en el mercado bajo la influencia de diversas condiciones sociales, económicas y políticas. El conocimiento de estas tendencias es fundamental para planear las tácticas y programas de ventas. Por lo tanto las alteraciones que se produzcan en el numero de consumidores potenciales, en su

capacidad de compra, en sus necesidades, preferencias y hábitos comerciales, para poder predecir las condiciones futuras del mercado y adaptar a estas las tendencias las tácticas, productos, canales de distribución y métodos de venta (R. Canfield B, 1978, 690, 691).

Las ventas al medio mayoreo, vienen a constituir una respuesta a la tendencia del mercado en el sentido, de que las papelerías al medio mayoreo cubren la necesidad de las empresas, a quienes se les entrega a domicilio, (en su oficina o lugar en donde se encuentra instaladas).

A continuación presentamos un esquema de los canales de distribución basada en la práctica comercial del mercado de Tijuana:

Esquema 1. Canales de Distribución de Giro de Papelerías



Elaboración propia

Todas las empresas productoras deben de desarrollar planes y normas prácticas para elegir uno o varios canales de distribución de su producto. Estos planes y normas describen los tipos de intermediarios que van a intervenir, el número de distribuidores y minoristas que van a utilizarse (R. Canfield B, 1978, 696).

En el ramo de papelería como se ha expresado en el diagrama anterior existe una práctica que se ha dado por llamar fabricante distribuidor, y medio mayorista, quien es básicamente quien vende a oficinas y empresas, independientemente del monto que le compran, es decir esto está determinado básicamente por la entrega a domicilio, las compras a crédito, el cliente constante, y las compras vía telefónica, o medios electrónicos entre otros.

Un canal de marketing opera como un equipo compartiendo recursos y riesgos para desplazar productos y recursos de su lugar de origen a su punto de consumo final (Pelton E. L, 2000, 6). Efectivamente las ventas al medio mayoreo son una parte del equipo que comparte recursos y riesgos para llevar los productos al consumidor final y se estima que el comportamiento del mercado en este sentido sigue siendo vigente aunque la competencia es agresiva e innovadora para satisfacer las necesidades de este segmento particular de clientes.

El término canal de Marketing inicialmente establece la existencia de un canal de comercio que establece un puente entre productores y usuarios, son los caminos a través de los cuales los bienes o materiales podrían pasar de los productores a los usuarios. Estos facilitan el proceso de intercambio. Puede definirse como un ordenamiento de relaciones de intercambio que crean valor para el cliente en la adquisición, consumo y disposición de productos y servicios (Pelton E. L, 2000, 9, 10). Lo anterior se refiere a que los canales de distribución obedecen a una necesidad del mercado en este caso que se entregue la mercancía a domicilio lo cual se denomina ventas al medio mayoreo.

Los intermediarios de canal son individuos u organizaciones que median en el beneficio del intercambio en las relaciones que involucran dos o más partes. Al reunir a compradores y vendedores, los intermediarios generan valores de forma, lugar y tiempo. Aunque los nombres de los participantes han cambiado, las funciones de los

intermediarios del canal siguen siendo igual en su esencia. Los intermediarios siempre han ayudado a los canales a crear beneficio contribuyendo con la eficiencia en los contactos, facilitando la estandarización, simplificando el surtido y minimizando la incertidumbre dentro de los canales de marketing (Pelton E. L, 2000, 14).

Las ventas al medio mayoreo, cumplen entre otras funciones la de hacer eficiente los contactos entre las oficinas, empresas y todos aquellos clientes que requieran que se les lleve la papelería a domicilio y el negocio que se dedica a este giro y en estas condiciones. Además de hacer eficiente las relaciones, se promueve la confianza del cliente con relación a su proveedor.

El concepto de ventas al mayoreo en el giro de las papelerías se entiende en el sector como las distribuidoras que les compran directamente a las fábricas y estas (las distribuidoras) le venden a las papelerías. El concepto de ventas al medio mayoreo se entiende en el sector como aquellas papelerías que venden directamente a empresas, que les entregan la mercancía a domicilio, que compran regularmente cada semana, cada quincena, o cada mes que se vende a través de vendedores, por medio del teléfono, fax o correo electrónico, las ventas se realizan en volumen, es decir en paquetes cerrados, por docenas, o las unidades que contengan los empaques del producto. Las ventas en volumen no necesariamente es una regla, ya que se pueden así mismos vender por unidades, pero las demás características si son vigentes regularmente además, se les venden regularmente a crédito.

El concepto de ventas la menudeo se entiende en el sector como aquellas papelerías que venden por unidades, es decir un lápiz, un cuaderno, una pluma un fólter y los clientes acuden al establecimiento, además que pagan al contado, pudiendo ser clientes frecuentes o no.

2.6 Mejora continua en el servicio.

Se ubica a la mejora continua como un elemento indispensable y un prerrequisito para la competitividad de las micros y pequeñas empresas. En mercados globalizados con un altísimo grado de competitividad, debido a la caída de las barreras aduaneras, la existencia

de un sistema de información en tiempo real y de bajísimo costo, una fuerte convergencia de gustos estándares a nivel planetario, la creciente y cada vez mas importante economía digital y el surgimiento de fuertes bloques regionales de libre comercio, hace imperiosa a las empresas la necesidad de mejorar de manera continua y sistemática.

Si bien siempre fue necesario aplicar la mejora continua, evitando quedar atrapado en los moldes que dieron origen a las pasadas victorias, hoy los cambios son mas veloces y poderosos, razón por la cual continuar viendo los procesos con los paradigmas del pasado llevara a la empresa a la perdida de competitividad y luego su desaparición. (León 2004: 3)

El plantearse las cosas siempre de la misma manera lleva a los empresarios a visualizar siempre los mismos paradigmas, lo cual tiene como consecuencia la perdida de competitividad, ya que la competencia continuamente esta planteándose nuevas formas de hacer las cosas, ser mas competitivos y otorgar mejor servicio.

La calidad tanto de los procesos, como de los productos y servicios debe ser mejorada día tras día en la búsqueda de menores costos, mayores niveles de satisfacción y tiempos de respuesta más rápidos.

Resulta inconcebible hoy día no tener como objetivo fundamental de la organización la mejora continua de todos sus procesos, productos y servicios. No hacerle así supone abandonar lenta o rápidamente su participación de mercado en manos de sus competidores. En esta nueva perspectiva de negocios cobra una importancia crítica el capital intelectual que la empresa sepa acumular (Lefcovich 2006: 12). Es importante aprender rápidamente como indica el autor del párrafo anterior, ya que la competencia si lo hace, además la mejora continua es otro elemento fundamental en la competitividad, ya que es la forma de estar avanzando continuamente hacia la preferencia del cliente.

Al diseñar los sistemas de operación, los gerentes deben identificar claramente cada paso de producción y los métodos específicos para desarrollarlos. Luego pueden trabajar para reducir los desperdicios e ineficiencias al examinar los procedimientos paso a paso, este es un enfoque llamado mejoramiento de métodos. El mejoramiento comienza cuando un

gerente documenta el método actual. Suele ser útil preparar una descripción detallada, con frecuencia utilizando un diagrama de flujo de proceso, para organizar y registrar toda la información. Este diagrama identifica la secuencia de las actividades de producción, los movimientos de materiales y el trabajo desarrollado en cada etapa conforme fluye el producto a través de la producción. Entonces se puede analizar el flujo para identificar las actividades que causan desperdicio, las fuentes de retraso en los flujos de producción y otras ineficiencias. El último paso es la implantación de mejoras. Griffin, y Ebert (1997) 363) considera importante tener conciencia de donde estamos adonde queremos llegar y que deberemos hacer para llegar a ese punto en lo referente a la mejora en el servicio, de lo cual en el párrafo precedente se plantea una alternativa al respecto. Es importante documentar la situación actual, para estar en posibilidades de construir un diagrama de flujo una herramienta que nos sea útil para diseñar las actividades de la empresa de tal manera que nos proporcione la posibilidad de crear una mejora en el servicio que sumada a otros elementos y estrategias nos dote de una ventaja competitiva sostenible y difícil de imitar.

Hay dos formas de fortalecer la retención de clientes. Una es erigir grandes barreras para el cambio de proveedores, es decir que a los clientes les resulte costoso cambiar de proveedor los clientes serán menos propensos a cambiar de proveedor si ello implica mayores costos de capital o de búsqueda, o la pérdida de descuentos de cliente leal otra forma es generar una mejor estrategia de entregar alta satisfacción a los clientes. Esto dificulta que los competidores puedan superar las barreras para el cambio con solo ofrecer precios más bajos o estímulos para cambiar. La tarea de crear una lealtad firme entre los clientes se denomina marketing de relación. El marketing de relación abarca todos los pasos que dan las empresas para conocer y servir mejor a sus clientes valiosos (Kotler, 2001; 49)

En las micro y pequeñas empresas la relación personal con el cliente es una fortaleza que las empresas globales no tienen, ya que en estas el trato con el cliente es más impersonal e institucional, se podría decir que es más reactivo que proactivo.

Un servicio es cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es en esencia intangible no da origen a la propiedad de algo. Su producción podría estar ligada o no a un producto físico. Las industrias de servicios se rezagaron respecto a las

manufactureras en cuanto a adoptar y usar los conceptos y herramientas del marketing, pero la situación ha cambiado, la estrategia de marketing de servicios requiere no solo marketing externo, sino también marketing interno para motivar a los empleados y marketing interactivo para hacer hincapié en la importancia tanto de la alta tecnología como del toque personal (Kotler, 2001; 449). Interesante perspectiva en el sentido de lo que el autor llama marketing interno para motivar a los empleados y el marketing interactivo el cual está enfocado en lo que se llama el toque personal, eso que construye la relación y lealtad de los clientes a través del contacto que estos tienen con los empleados.

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1. Introducción

La presente investigación se sustenta en el método cuantitativo, en la modalidad de no experimental, transeccional o transversal y en su modalidad de estudio correlacional causal. En la investigación cuantitativa se utiliza la recolección y análisis de datos, para responder las preguntas derivadas de los objetivos, de la hipótesis y de las variables de investigación.

En lo referente al hecho de que se clasifica dentro de una investigación no experimental, la basamos en el hecho de que no manipularemos deliberadamente las variables de la hipótesis, sino solo las observaremos tal como se dan de hecho en las empresas para su posterior análisis.

Se ubica dentro de la clasificación transeccional o transversal, ya que los datos que recabamos son de un solo momento y en un tiempo único, y el propósito está enfocado a describir las variables y analizar la interrelación de las mismas entre sí.

Asimismo, se clasifica como correlacional causal, ya que la finalidad de la presente investigación es conocer las relaciones entre las variables independientes con relación a la variable dependiente.

La forma en que se demuestra la validez o no de la hipótesis y objetivos es a través de la recolección de datos por medio de un cuestionario, el cual se aplica a los sujetos de estudio, los cuales se determinarán en el apartado correspondiente, por medio de una muestra intencional a través de la *bola de nieve* una vez diseñado el trabajo de campo, para posteriormente realizar la tabulación y análisis estadístico, para estar en posibilidades de

presentar resultados, de los cuales se derivaran interpretaciones, conclusiones y recomendaciones.

3.2. Definición del sujeto de estudio

Los sujetos de estudio, son todas aquellas personas físicas o personas morales que cuenten con una papelería en la ciudad de Tijuana con ventas al medio mayoreo, es decir papelerías que vendan a través vendedores, por medio de teléfono, fax, pagina de Internet, es decir con clientes que no acudan físicamente a la papelería a comprar. La información sobre el número y datos de las personas y negocios a entrevistar es proporcionada por los dos principales distribuidores mayoristas de la ciudad de Tijuana, dos principales proveedores (KyM papelerías y Kingkos de México). La información se obtuvo a través de un instrumento el cual es un cuestionario diseñado especialmente para tal fin. Lo anterior es en razón, de que las papelerías con ventas al medio mayoreo en Tijuana son las unidades en donde se pretende demostrar la validez o no de la hipótesis planteada, es decir si se apoya o no se apoya.

La realización de las entrevistas y aplicación de los cuestionarios se realizó en la ciudad de Tijuana Baja California y se acudió a las empresas sugeridas por los distribuidores mayoristas.

3.3 Variables de estudio

a) Variables dependientes

La variable dependiente es modificada o influenciada por las variables independientes, y en este caso se expresa en:

- ❖ La competitividad de la micro y pequeña empresa del giro de papelería*

Definición: Expresión utilizada para comparar la estructura de costos del proceso de producción, principalmente mano de obra y materias primas, tecnología, diferenciación de

productos y tamaño del mercado, entre otros factores, de un productor con respecto a otros productores internos o externos de productos con igual calidad (glosario de términos mas usuales en la administración publica)

La competitividad empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado. Wikipedia.

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. (monografías.com)

b) Variable independiente

Las variables independientes son las que afectan o modifican a la variable dependiente, y en este caso son:

- ❖ La capacidad de reducción de costos

Definición: Una empresa tiene ventaja en costo si su costo acumulado de desempeñar todas las actividades de valor (actividades distintas física y tecnológicamente valiosas para el cliente) es menor que los costos de sus competidores (Porter M. 114).

- ❖ La mejora continua

Definición: La mejora continua implica alistar a todos los miembros de la empresa, en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, para de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y la participación de la empresa en el mercado.

- ❖ La innovación en la comercialización

Definición: la innovación se refiere a procesos y productos tecnológicamente nuevos —ya sea a nivel de la firma, a nivel local, del país o del mundo— que han sido validados por el mercado

3.4. Método de muestreo y definición de la muestra.

3.4.1 Población

La población en estudio son las pequeñas y medianas empresas del giro de papelería de la ciudad de Tijuana. Según los dos principales distribuidores de papelería de la ciudad, se tienen registradas aproximadamente 35 empresas de este giro, sin embargo no se cuenta con un registro oficial a nivel de las instancias gubernamentales.

3.4.2 Muestra

Dado las limitaciones para definir la población en estudio, se recurrió a la metodología de “bola de nieve”, muestra construida de acuerdo a recomendaciones y sugerencia de conocidos, proveedores y competidores del giro de papelería de la ciudad.

3.5. Diseño del instrumento de recolección de datos (material)

Con relación a la validez y confiabilidad del estudio, se aplicó un cuestionario piloto o previo a cinco sujetos de investigación para corregir las posibles dudas en las preguntas o instrucciones del mismo cuestionario

3.5.1 Elaboración del cuestionario

El cuestionario (anexo 1) tiene la siguiente estructura, la cual obedece a las variables dependientes e independientes de la hipótesis, al objetivo general y específico, y a las preguntas de investigación, derivadas del planteamiento del problema.

- a) Identificación y análisis de nuevos mercados

- b) Ventas y comercialización.
- c) Compras
- d) Clientes
- e) Estrategia de reducción de costos de operación y venta.
- f) Mejora continua en el negocio
- g) Innovación del negocio (operación y comercialización).
- h) Competitividad

Los requisitos de confiabilidad y validez del instrumento de medición se justificaran a través de:

- a) Confiabilidad: esta se determino a través de la aplicación de una prueba piloto.
- b) Validez: esta se determina al incluir las variables que se pretenden medir en el instrumento, es decir mide las variables que pretende medir.

3.5.2. Diseño de recolección de Datos

Para la recolección de datos se elaboró un cuestionario de 19 preguntas que consta de las variables indicadas en el punto 3.3. Una vez elaborado el instrumento de recolección de datos se acudió a las papelerías indicadas en la relación de sujetos de estudio proporcionada por los dos principales distribuidores de la localidad. Así mismo se solicito a estos mismo distribuidores, que nos auxiliaran mandando por correo electrónico a los sujetos de estudio los cuestionarios para que los llenaran, y ellos a su vez (los dos principales distribuidores) nos los mandaran a nuestra dirección electrónica, otra forma fue esperar en las instalaciones de los dos principales distribuidores a que llegaran dichos sujetos de estudio para solicitarles que llenaran el cuestionario.

3.6. Técnica de Tabulación y análisis estadístico

Para el procesamiento de datos se aplicó el sistema SPSS-14, el cual consiste en un cuadro estadístico en donde se codifican las preguntas y se vacían las respuestas del los cuestionarios aplicados, lo cual permitió la confección de cuadros y gráficos que nos ha

permitido analizar las respuestas en forma porcentual, para su interpretación objetiva, y estar en posibilidades de generar afirmaciones confiables, dentro de las limitaciones de presente estudio.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1 Mercado potencial en el giro de la papelería.

En el cuadro 1 y el grafico 1 se observa como principal cliente del mercado del giro de las papelerías a las oficinas que administran negocios con un 28.37% y las maquiladoras con un 27.59%, lo cual sumados representan el 55.96% del total de las ventas de papelerías a las diferentes instituciones. El mercado potencial de las papelerías con ventas al medio mayoreo se encuentra principalmente en las oficinas que administran negocios como muestran los resultados de la investigación, además, según la experiencia en el giro el mercado potencial se encuentra básicamente en las oficinas que administran negocios micros y pequeños, ya que son empresas, que no cuentan con sistemas sofisticados de análisis de costos, y el vinculo principal se encuentra no tanto en el liderazgo de costos bajos, sino en la relación personal que se pueda establecer con los compradores y dueños de dicho negocios que constituyen el mercado meta de las papelerías con ventas al medio mayoreo, es decir se establece un marketing de relación y servicio, lo cual es un valor para el cliente. El precio aunque no es lo determinante para lograr la preferencia de los clientes de este mercado meta, no se debe descuidar, ya que una desproporcionada diferencia de precios, podría ser una razón para perder al cliente. En las universidades escuelas y maquiladoras generalmente se realizan licitaciones y análisis comparativo de costos de los productos que compraran, en donde las empresas de papelería micros y pequeñas es poco probable que ganen las licitaciones, ya que las economías de escala a las que acceden no son las mas ventajosas, con relación a los distribuidores y grandes empresas de papelería, que participan en dichas licitaciones.

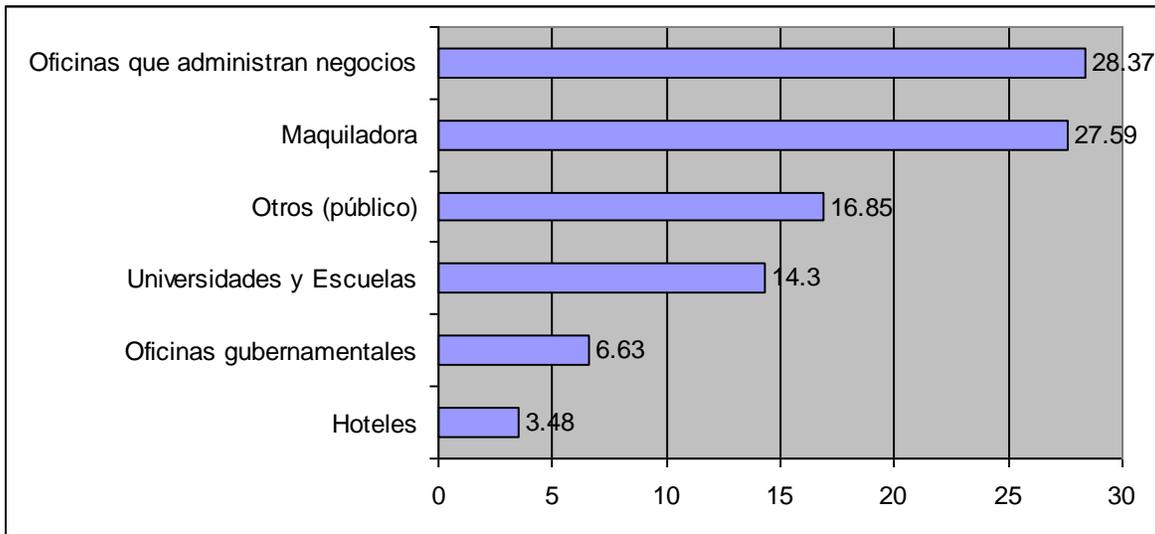
El segmento de las maquiladoras, es un segmento o mercado potencial con características particulares en lo referente a las compras de papelería, ya que, en la mayoría de los casos les mandan la papelería de sus oficinas matrices en otras ciudades, además, son empresas en que en algunos casos no tienen arraigo en la localidad y pueden emigrar fácilmente a buscar condiciones mas favorables a otros países, desaparecer o dejar de trabajar por falta de contratos para maquilar sus productos, y en todo caso dejan deudas pendientes con los proveedores incluyendo las papelerías.

Es importante estar conciente de las capacidades y recursos de la empresa para relacionarse exitosamente con los desafíos y requerimientos que se requieren para atender a determinado segmento o mercado potencial, aunque así mismo se pueden crear recursos y capacidades para enfrentarse a otros mercados potenciales con mayores demandas y requerimientos, esto dependerá de la capacidad y talento empresarial para lograrlo. Para que sea efectivo el objetivo de acceder a mercados potenciales, la empresa debe prepararse en el área tecnológica y su manejo administrativo, lo significa que su logística interna y externa deben estar óptimamente diseñadas para funcionar.

Cuadro 1 Porcentaje de ventas de su empresa a las siguientes instituciones

INSTITUCIONES	% Promedio
Hoteles	3.48
Oficinas gubernamentales	6.63
Universidades y Escuelas	14.3
Otros (público)	16.85
Maquiladora	27.59
Oficinas que administran negocios	28.37

Fuente: Elaboración propia “encuesta a la pequeña y mediana empresa del giro de papelerías en Tijuana 2007”



Gráfica 1. Porcentaje de ventas del giro de papelerías a Instituciones

En el cuadro 2, se observa que la identificación de nuevos clientes, la comunicación más directa es por medio de vendedores en un 40% de mayor importancia, otro medio es través de recomendaciones en un 33.3% de mayor valor de importancia; la comunicación a partir del directorio telefónico tiene una importancia en el 14.8%. El rol o papel del vendedor es un factor de crecimiento para este tipo de empresas, donde el vínculo entre la empresa y el cliente es precisamente el vendedor, quien tiene asignado una cartera de clientes, además, es la persona que impulsa el crecimiento del negocio a través de la incorporación de nuevos clientes.

La capacitación del vendedor es de vital importancia, ya que ellos asumen la imagen de la empresa, asimismo, debe asumirse la capacitación en varias dimensiones: en relaciones humanas, en el área técnica, y en cuanto a motivación y superación personal. Sin embargo, la capacitación no es considerada por las PYMES incluyendo a las papelerías como una inversión estratégica, esto es debido a su visión a corto plazo de los empresarios, lo cual va en detrimento de la competitividad y productividad. La falta de capacitación es explica a razones de que de los vendedores una vez capacitados, entrenados y adiestrados, hacen una cartera de clientes y se sienten en la posibilidad de iniciar su propio negocios, con los clientes que manejaban en la empresa que laboraban, toda vez que existen pocas barreras de entrada para iniciar estos giros. Lo anterior no constituye un obstáculo para no capacitar al personal de la empresa, incluyendo a los vendedores, sino que el empresario debe generar

recursos para retener a la gente valiosa, incluyendo a los vendedores, que son elementos esenciales en el crecimiento de la empresa, entre otras cosas es importante crear un ambiente agradable, que sea un trabajo en donde el vendedor se pueda ir desarrollando tanto en el aspecto económico, como en crecimiento personal así mismo es importante que perciba seguridad en su trabajo.

El aporte o la sugerencia derivada de la presente investigación significa que es importante, como se muestran los resultados del cuadro numero dos invertir en el personal, en este caso en los vendedores, quien son un factor de crecimiento y competitividad, o pueden ser lo contrario decrecimiento y perdida de competitividad. Generalmente a los vendedores se le paga por comisión, es decir no representan un gasto directo de una nomina fija lo cual es un argumento a favor para su contratación.

El enfoque de la diferenciación en su modalidad de panorama estrecho, es decir, concentrarse en un segmento del mercado, por ejemplo las oficinas que administran negocios, podría constituir una buena estrategia, ya que la fortaleza de este tipo de empresas no es el precio sino el servicio y atención al cliente entre otras cosas, lo que constituyen una de las capacidades de las micro y pequeñas empresas, elementos que primeramente deben ser valorarlos por los clientes a los cuales dirigimos nuestros esfuerzos.

Cuadro 2 Identificación de nuevos clientes (En %)

Comunicación con Clientes	Orden de importancia (1= Mayor valor y 5= Menor valor)				
	1	2	3	4	5
A través del directorio telefónico	14.8	25.9	33.3	11.1	14.8
Agrupándolos por giro de clientes	7.4	11.1	33.3	40.7	7.4
Por recomendaciones	33.3	25.9	18.5	18.5	3.7
Por medio de vendedores	40.7	22.2	3.7	25.9	7.4

Fuente: Elaboración propia "encuesta a la pequeña y mediana empresa del giro de papelerías en Tijuana 2007"

4.2 Comercialización y ventas

Se muestra en el cuadro 3, que el mayor porcentaje se encuentra en las empresas que venden papelería al medio mayoreo con un 40.7 % y las que venden al medio mayoreo y minorista que representan el 33.3 % que en conjunto suman el 74 % lo que nos indica que el sector mas competido.

La forma de comercializar por medio mayoreo es atractivo para muchos empresarios que han sabido adaptar a las necesidades de un entorno agresivo, competitivo, y se han alineado sus estrategias de comercialización a un ambiente cada vez más demandante y conoedor.

El cambio de paradigma de los que es un vendedor a lo que es un asesor de ventas, es decir un conoedor de las necesidades del cliente que pueda innovar la forma de involucrarse con el cliente y lograr su lealtad ha sido un factor importante para el éxito de las ventas al medio mayoreo.

Una tendencia emergente, es el empleo de menos intermediarios. En el cuadro se muestra que el mayor porcentaje de las ventas se realizan a través de las ventas al medio mayoreo, pero la segunda posición se encuentra en los que venden medio mayoreo y minorista. La consecuencia de esta tendencia emergente es la formación del vinculo cliente proveedor.

De acuerdo a la experiencia las ventas al medio mayoreo seguirán vigentes mientras satisfagan una necesidad, de un público consumidor, deseoso de que se le lleve la mercancía a domicilio, de una manera oportuna, completa y se le otorgue crédito, es decir que sus necesidades de papelería no constituyan una preocupación o problema para el cliente.

Es importante estar atentos a las tendencias de la demanda, ya que esta cambia constantemente y no hay que cerrarse a los resaltados de una investigación, transeccional, es decir en un periodo de tiempo determinado. La contribución del cuadro se encuentra en el hecho de que el sector del medio mayoreo es un área atractiva, para quien es capaz de satisfacer con éxito las necesidades de sus demandantes.

Una variable poco utilizada por los medio mayoristas es la mercadotecnia, ya que esta se enfoca a conocer las expectativas de los clientes.

Cuadro 3 Forma de Venta de la Empresa (En %)

Forma en que vende la empresa	%
OTROS	3.7
MAYOREO	11.1
MEDIO MAYOREO	40.7
MINORISTA	11.1
MEDIO MAYOREO Y MINORISTA	33.3
	100

Fuente: Elaboración propia "encuesta a la pequeña y mediana empresa del giro de papelerías en Tijuana 2007"

El cuadro 4 nos muestra que la venta de papel con un 37.22% y los Toners y consumibles para equipo de computo con un 21.3% son los principales productos que venden las papelerías, lo que nos indica cuales deben ser los productos a los que es conveniente dedicarles mayor atención en la compra y existencia de los mismos.

El significado o mensaje que puede proporcionar el cuadro 4, es que el papel en general, básicamente las resmas tamaño carta y los llamados consumibles para las computadoras es lo que mas se vende, seria conveniente hacer notar que, en nuestro país, aun no se maneja la información únicamente en archivos o memorias electrónicas, sino acudimos a la impresión física de los mismo, lo cual podría verse como desperdicio de recursos, espacio y tiempo. El papel y consumibles para computadoras es de lo que teóricamente se debería comprar mas para acceder a mejores economías de escala, lo que sucede en realidad y de acuerdo a la experiencia es que estos productos son de los que se tienen menor margen de ahorro y de los que se debe comprar mayor cantidad para acceder a un menor costo y este menor costo es entre un siete y un cinco por ciento mas bajo en la nueva escala.

Lo interesante de esta información, podría ser la posibilidad de valorar la alternativa de convertirse en distribuidor de los dos o tres principales productos que tienen mayor demanda, es decir comprar directamente a la fabricas y vender a los medio mayoristas, y publico en general, esto supondría un enfoque diferente de la empresa, una reorganización interna, ya que nos enfrentaríamos a un mercado diferente, con mayores requerimientos de

capital y un monto de ventas que nos permita comprar los volúmenes exigidos por los fabricantes.

Cuadro 4. Ventas de los principales productos (En %)

PRINCIPALES PRODUCTOS	%
PAPEL EN GENERAL	37.22
FOLDERS	10.52
PLUMAS	11.70
TONERS Y CONSUMIBLES	21.30
CARPETAS	6.78
SOBRES	4.89
OTROS	7.59
Total	100.00

Fuente: Elaboración propia “encuesta a la pequeña y mediana empresa del giro de papelerías en Tijuana 2007”

Dentro de la variable de las ventas y comercialización se observa el cuadro 5 en donde el mayor porcentaje corresponde a contar con vendedores capacitados con el 57.69% y es donde se deben enfocar los esfuerzos, es además un elemento de la hipótesis, en donde la mejora continua, se lleva a cabo a través de contar con vendedores capacitados, además de la innovación en la comercialización, en donde dichos vendedores tendrían opciones novedosas que aportar. Resulta interesante la relación de las respuestas del cuadro 2 con la pregunta sobre como identificar nuevos clientes y el cuadro 5 sobre que es un sistema de ventas eficiente, en ambas preguntas el mayor porcentaje se sitúa en contar con vendedores capacitados

Lo que se puede, considerar valioso y significativo es que los vendedores capacitados son los que le otorgaran viabilidad a la empresa. El vender como tal tiende a desaparecer siendo hoy el asesor comercial el nuevo enfoque para vincular al cliente con la empresa. Efectivamente de acuerdo a la experiencia los vendedores capacitados son un elemento de competitividad y productividad para las empresas de papelería y en general para todos los giros.

La tecnología de la información, como son página de Internet, listas de precios actualizados, ágiles sistemas de facturación e inventarios, combinados con vendedores

capacitados ofrece como resultado clientes satisfechos e incorporación de nuevos prospectos o posibles clientes.

El aporte o novedad del resultado del cuadro, es que efectivamente es un factor de competitividad contar con vendedores capacitados, pero es importante contar en la empresa con los elementos suficientes para retener a esos vendedores, como son buen ambiente de trabajo, seguridad en el puesto y retribuciones económicas que satisfagan sus necesidades, ya que de no hacerlo es muy probable que se conviertan en nuestros competidores.

Cuadro 5 ¿Que es un sistema de ventas eficiente? (En %)

Sistema de Ventas Eficientes	importancia(1= Mayor valor y 5 Menor valor)				
	1	2	3	4	5
Contar con vendedores Capacitados	57.69	26.92	7.69	3.84	3.84
Ventas a través de página de internet	3.84	19.23	30.77	26.92	19.23
Contratar publicidad para la empresa	11.11	18.52	33.33	25.93	11.11
Ubicación local	11.1	22.2	18.5	37	11.1

Fuente: Elaboración propia “encuesta a la pequeña y mediana empresa del giro de papelerías en Tijuana 2007”

En el cuadro 6 de del variable comercialización y ventas, podemos observar, que la mejor opción en cuanto al lapso de tiempo para comunicarse con los clientes descritos es de dos semanas, para comunicarse con maquiladoras, hoteles y oficinas que administran negocios entre otros, aunque no es una regla y los vendedores se deberán adaptar a los requerimientos del cliente, los cuales son variables de acuerdo a las necesidades de los mismos.

Comunicarse cada dos semanas con los clientes para informarse de que se les ofrece o necesitan de papelería es el tiempo promedio o el que se considera adecuado, de acuerdo a la experiencia esto es muy variable, y cada cliente tiene sus propias necesidades, o características con relación a este tema, hay clientes que no les gusta que se le hable, sino que ellos se comunican cuando requieren papelería, otros que requieren una comunicación

constante, casi diario. Lo que se puede aportar o concluir es que el papel de vendedor o asesor es fundamental, ya que es quien conoce de cerca al cliente ha creado un vínculo de confianza y comunicación y el sabe cuando tiene que comunicarse con el cliente, de tal manera que no sea muy frecuente que agobie o muy esporádico que haga que el cliente se olvide de su proveedor de papelería.

Las innovaciones que el asesor pueda generar en este tema de la frecuencia y forma de comunicación con el cliente, deben estar validadas por el mismo cliente para que tengan posibilidades de éxito. La labor del asesor de ventas debe estar apoyada por la gerencia, además, sus acciones innovadoras deben estar sustentadas con la implantación de nuevos procesos internos que apoyen sus iniciativas.

Cuadro 6 Tiempo estimado de comunicación con clientes para mejores pedidos (En %)

Clientes	c/dos semanas	c/mes	esperar que el cliente se comunique	Ocasional- mente	temporadas de clases
Hoteles	62.5	6.25	6.25	25	
Maquiladoras	78.3	8.7	4.3	8.7	
Universidades y escuelas	42.9	14.3	9.5	4.8	28.6
Oficinas que administran negocios	57.7	19.2	7.7	11.5	3.8

Fuente: Elaboración propia "encuesta a la pequeña y mediana empresa del giro de papelerías en Tijuana 2007"

En el cuadro numero 7 de la variable comercialización y ventas, se puede observar que la comunicación frecuente, por medio de fax, teléfono e Internet, es la más practicada o utilizada entre las papelerías con ventas al medio mayoreo para estar con contacto con los clientes fijos o usuales de la empresa.

Como se comenta en el párrafo anterior la principal forma de comunicarse con el cliente es a través del teléfono y fax en con 63% y 43% respectivamente, dejando en tercer lugar el Internet en un 17.4%, y efectivamente de acuerdo a la experiencia la comunicación por Internet es la menos usadas, salvo excepciones (ver cuadro 7). Es importante tomar en

cuenta que los cambios tecnológicos en general, se incorporan en nuestro medio con años de retraso. En todo caso la comunicación se realiza por los medios que al cliente y al asesor les resulta cómodo, accesible y funcional.

La labor o iniciativa del vendedor o asesor en el tema de la forma de comunicarse con el cliente es determinante, ya que es la persona que ha aprendido a atender a sus clientes en función de entender sus necesidades, y no solo es una persona que quiere venderle.

Una nueva visión o forma de entender, a nuestros clientes es primero investigar a sus prospectos, que después se convertirán en nuestros posibles clientes, ya que tendremos mayores posibilidades de formar una autentica relación de confianza, sobre la cual podremos construir un vinculo en beneficio de ambas partes, y la forma de comunicación es una elemento clave.

De acuerdo a la experiencia la comunicación personal, cara a cara es insustituible, es donde se da con plenitud la comunicación, esta no puede ser frecuente, ya que el número de clientes y otros factores lo impiden, pero no se debe olvidar que esta es la que mantiene los vínculos mas duraderos.

Cuadro 7 De que forma se comunica con sus clientes (En %)

Comunicación	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Poco frecuente
Por teléfono	63	33.3	3.7
Por internet	17.4	30.4	52.2
Por fax	43.5	56.5	0
Visitas	20	48	32

Fuente: Elaboración propia “encuesta a la pequeña y mediana empresa del giro de papelerías en Tijuana 2007”

4.3 Proveedores y sistema de compras efectivo

En el cuadro 8 de la variable proveedores y sistema de compras se observa que el comprar en volumen para obtener menores costos con un porcentaje de 55.6% y plazos mas grandes para el pago con un 14.8% son la mejores opciones, o de un sistema de compras efectivo según los entrevistados.

Lo que se expresa en el cuadro 8 se vincula con la experiencia, cotidiana, como la mayoría de los resultados de los cuadros, en el sentido de que las respuestas con mayores porcentajes se centran en comprar en volumen para obtener menores costos, y comparar grandes volúmenes de un solo producto para acceder a economías de escala más favorables para la empresa. De acuerdo a la experiencia, una cosa es lo que se considera un sistema de compras más efectivo y otra lo que la empresa puede hacer en dicha área, ya que para comprar en volumen o comprar grandes cantidades de un producto en ambos casos para obtener mejores economías de escala, se deben tener volúmenes de ventas acordes a las compras, ya que inventarios excesivos son costosos y lo que se pudo ahorrar por las economías de escala, se diluye por el costo financiero de no darle circulación al dinero en forma de ventas de esos productos..

El aporte o lo novedoso en la visión de este cuadro es que si efectivamente el comprar en volumen, comprar en volumen de un solo producto o conseguir plazo más largos para el pago son elementos que reducen costos, pero solo en una área de la empresa, ya que la reducción de costos debe contemplar a toda la empresa, una buena forma de analizar los costos es a través de la cadena de valor que propone Michael Porter. Reducir costos no quiere decir vender con menor calidad de productos o servicios, quiere decir mejorar los procesos internos y externos de la empresa.

Es importante balancear la necesidad de contar con suficiente inventario y los volúmenes de venta con que cuenta la empresa.

De acuerdo a la experiencia no contar con inventarios o contar con el sistema justo a tiempo, no es una técnica que se puede aplicar al cien por ciento en las empresas de papelería, ya que los distribuidores no siempre cuentan con toda la mercancía que se les solicita, además los tiempos de entrega no se cumplen con oportunidad debido a la infraestructura de la ciudad entre otras cosas.

Cuadro 8 ¿Que es un sistema de compras efectivo? (En %)

compras en efectivo	importancia(1= Mayor valor y 5 Menor valor)					
	1	2	3	4	5	6
Comprar en volumen para obtener menores costos	55.6	18.5	7.4	11.1	0	7.4
Plazos mas grandes para el pago	14.8	25.9	33.3	7.4	18.5	0
Comprar grandes volúmenes de un solo producto	3.7	18.5	14.8	40.7	22.2	
Pago de contado para obtener descuentos	0	33.3	22.2	29.6	11.1	3.7
No contar con inventario	15.4	3.8	15.4	11.5	38.5	15.4

Fuente: Elaboración propia “encuesta a la pequeña y mediana empresa del giro de papelerías en Tijuana 2007”

En el cuadro 9 podemos observar que las principales empresas proveedoras son las Surtidoras de papelerías K Y M con un 65.20% y King Cost de México con un 30 %, dos principales proveedores de las papelerías que venden al medio mayoreo en la localidad. De hecho y de acuerdo con los comentarios de los competidores coinciden en la percepción que se tienen en los resultados de cuadro numero ocho. Según la percepción y experiencia son pocos los distribuidores de papelería al mayoreo, y un aporte al respecto seria contemplar la opción de integrar una asociación de papelerías que pudieran crear un fondo para comprar directamente a los fabricantes, como ha ocurrido en otros sectores, como son el ferretero. No es una tarea fácil, ya que es agrupar a competidores, de diferentes niveles con diferentes formas de pensar, y con una escolaridad que no es precisamente la mas alta, son personas con una preparación básicamente mediana, significa un verdadero reto, pero si se logra vender la idea de una asociación en donde se pudiera comprar a un precio menos que con los distribuidores tradicionales, esto seria un fuerte incentivo para la integración de dicha asociación.

Cuadro 9 Principales proveedores locales (En %)

Proveedores locales	importancia(1= menor valor y 5 Mayor valor)				
	1	2	3	4	5
Surtidora de papelerías K Y M	65.20	17.40	8.70	4.30	4.30
King Cost de México S.A. DE C.V.	30.00	50.00	15.00	0.00	5.00
Mayorista Papelera S.A.	14.30	14.30	47.60	14.30	9.50
Distribuidora Gama .S.A. DE C.V.	0.00	33.30	8.30	50.00	8.30
Otros	9.10	0	18.20	18.20	54.50

Fuente: Elaboración propia “encuesta a la pequeña y mediana empresa del giro de papelerías en Tijuana 2007”

4.4 Clientes

En el cuadro 10 de la variable clientes, se expresan cuales son las principales acciones que mantienen la satisfacción del cliente, y en este caso la entrega de pedidos el mismo día en que se solicita representa el mayor porcentaje con un 45.19%, seguido de un trato amable con los clientes con el 15%. Es interesante observar que el precio no es lo más importante, sino el servicio, en este caso representado por la entrega de pedidos con la mayor oportunidad, lo que viene a apoyar la hipótesis propuesta en lo referente a la mejora continua en el servicio.

La interpretación del cuadro 10 es que el servicio, concretamente en la entrega oportuna de los pedidos que solicita el cliente, el trato amable y respeto son los factores que han de mantener sólida la relación con los clientes, de acuerdo a la experiencia en el sector de oficinas que administran negocios esto es así, pero en los segmentos de mercado de grandes empresas, maquiladoras o corporaciones, a lo anterior se debe incorporar precios mas bajos que la competencia, aparte del servicio oportuno, trato amable y respeto por los clientes.

La logística interna y externa del negocio, además de la tecnología, la cual no necesariamente debe ser de última generación, sino la que requiera la empresa para satisfacer sus necesidades, son elementos que coadyuvaran a una comercialización exitosa. La utilización sistemática y metodológica de la mercadotecnia es una herramienta poco utilizada, si no es que nulamente aplicada en el segmento de las papelerías, esto nos aleja del conocimiento de lo que realmente satisface a nuestros clientes y los de otros competidores, que en un momento dado nos serviría para atraer nuevos clientes a nuestros negocios.

No es nueva la información del resultado del cuadro 10, es algo que se maneja constantemente entre los competidores, lo que si es nuevo es redescubrirlo en el cuadro lo cual nos motiva a atender ese elemento o motivo de satisfacción del cliente. Antes de hacer negocios e intentar satisfacer las necesidades del cliente, es fundamental contar con los recursos y capacidades para hacerlo, no podemos improvisar en esta área de la empresa.

La competencia que se presenta en el sector es agresiva, cada vez mas negocios compiten por un mercado con lento crecimiento, lo que origina que se agudicen las acciones para innovar procesos para lograr la satisfacción del cliente, es decir en este sector el cliente es el que tiene el poder negociador.

Cuadro 10 Acciones para mantener la satisfacción de los clientes (En %)

Acciones	Porcentaje
Entregar los pedidos el mismo día que los solicita el cliente	45.19
Precisos mas bajos que la competencia	15.6
Trato amable con los clientes	15.92
Respeto en el trato con los clientes	11.85
Familiaridad en el trato con los clientes	9.7
Otros	1.78

Fuente: Elaboración propia “encuesta a la pequeña y mediana empresa del giro de papelerías en Tijuana 2007”

4.5 Estrategias de Competitividad

4.5.1 Reducción de costos

En el cuadro numero 11 de la variable reducción de costos, de la estrategia de competitividad, los encuestados reflejaron sus opiniones expresadas con 38.46% en la opción de comprar en volumen e igual con un 38.46% en reorganizar la forma de operar el negocio internamente, lo anterior igualmente apoya una de las variables de la hipótesis que es la capacidad de reducción de costos.

Resulta interesante y significativo observar los resultados del cuadro 11 donde prácticamente se otorga la misma importancia para reducir costos al hecho de comprar en volumen y reorganizar la forma de operar el negocio, lo cual nos indica que los empresarios están concientes, que la reducción de costos no solo se encuentra en las compras de los artículos que venden, sino que, es toda una estrategia o una visión que abarca toda la empresa, como menciona, en la mayoría de los libros que hablan al respecto. De acuerdo a la experiencia los costos es una de las áreas, más sensibles de la empresa y tienen que ver con factores como, una lenta o deficiente recuperación de la cartera, compra

de inventarios, inmovilizados, pago de comisiones y sueldos arriba del mercado, rutas de entrega mal planeadas, irracional uso del teléfono y demás recursos.

Querer ser líder en precios cuando no se puede ser líder en costos es una estrategia que nos llevara a la falta de viabilidad del negocio. La estrategia de diferenciación o basada en el servicio entre otras cosas, no excluye la vigilancia de los costos, ya que una diferencia muy grande del líder de costos aunque ofrezcamos mejor servicio nos restaría competitividad.

La reducción de costos es una labor constante y delicada en la organización y que debe abarcar todas las áreas de la misma, la actitud de aprendizaje es una cualidad o recurso que ayudara a la empresa a mejorar siempre en esa área.

Lo novedoso de estos resultados es la conciencia que tienen los empresarios de cual es el camino para la reducción de costos, faltando la aplicación de talento empresarial para implementar las acciones eficaces.

Cuadro 11 Acciones para reducir costos de operación y venta (En %)

	importancia(1= mayor valor y 5 menor valor)				
	1	2	3	4	5
Comprar en volumen	38.46	15.38	15.38	19.23	11.54
Mejorar rutas de entrega	8	32	24	36	0
Optimizar uso de teléfono y equipo en general	11.54	30.77	30.77	19.23	7.69
Reorganizar la forma de operar del negocio internamente	38.46	11.54	23.08	19.23	7.69

Fuente: Elaboración propia "encuesta a la pequeña y mediana empresa del giro de papelerías en Tijuana 2007"

4.5.2 Mejora continua

En el cuadro 12, de la estrategia de competitividad en la opción de mejora continua, el cual es un elemento de la hipótesis, se puede observar que el entregar el pedido el mismo día que se solicita con un 33.9 % la entrega de los pedidos sin faltantes con un 18.04% y la actitud de mejorar continuamente con un 16.74% representan las principales acciones para la mejora continua en el servicio.

La mayoría de las respuestas están enfocadas a la mejora continua, lo cual constituye una actitud de hacer las cosas cada vez mejor, una actitud de aprender y romper con practicas que solo limitan el crecimiento de la empresa.

De acuerdo a la experiencia, la visión a corto plazo, el involucrarse en los asuntos operativos, la inercia, la costumbre, la aceptación pasiva de las cosas como se presentan y un sinnúmero de factores culturales, entre otros el que nos enfocamos más a la teoría que a la práctica nos impiden involucrarnos en la mejora continua. Obviamente no se puede generalizar ya que existe un importante segmento de empresarios con una visión diferente de las cosas, que tienen una visión empresarial y espíritu emprendedor que si han podido evolucionar en sus empresas y enfrentarse a la competencia exitosamente, además de ganar mercado.

La mejora continua se considera un elemento indispensable y un prerequisite para la competitividad de las empresas en general, es claro que tenemos que mejorar en aquello que contribuya a la mejorar nuestras competencias, y que sea valioso para los clientes a quienes servimos. Plantearse las cosas siempre de la misma manera nos lleva a visualizar siempre los mismos paradigmas, nuevas formas de hacer las cosas de observarlas no permite generar nuevas respuestas a los problemas y desafíos que se nos presentan.

Sin embargo, depende del empresario tomar conciencia de los nuevos retos, amenazas y oportunidades que se le presentan en el entorno, para que pueda generar los recursos, enfrentarse a las amenazas y aprovechar las oportunidades para ser competitivo o para perder la posición con que cuenta en el mercado

Cuadro 12 Elementos importantes para la mejora continua en el servicio (En %)

	porcentaje
Actitud de mejorar continuamente	16.74
Entrega del pedido el mismo día, en que se solicita	33.9
Entrega de los pedidos sin faltantes	18.04
Respeto en el trato con los clientes	13.22
Familiaridad en el trato con los clientes	12.48
Sistema de comunicación efectivos	6.33
Otros	0.85

Fuente: Elaboración propia “encuesta a la pequeña y mediana empresa del giro de papelerías en Tijuana 2007”

4.5.3 Innovación del negocio

En el cuadro 13 se observa que el mayor porcentaje o número de innovaciones que se han realizado en las empresas encuestadas se encuentra en el área relacionada con relación al cliente con un 96.3 seguido por los sistemas de trabajo con un porcentaje de 83.3 y relación con los proveedores con un porcentaje de 83.3. Lo que viene a apoyar la hipótesis propuesta en cuanto a la innovación en la comercialización.

Las principales innovaciones son con relación a los cliente, en sistemas de trabajo y con los proveedores, lo que nos indica que el empresario tiene el conocimiento correcto de lo que tiene que hacer, en base a indicadores que le han hecho saber, cuales son áreas que tiene que mejorar o modificar para no perder a sus clientes o para captar nuevos.

Es importante que los esfuerzos de la innovación no solo estén enfocados a mejorar la lealtad del cliente sino a mejorar las condiciones tanto de vida como de trabajo de los empleados, que son en un momento dado de quienes en parte depende el éxito de la empresa.

Se observa que no es una tarea fácil cambiar o innovar, la resistencia al cambio, la inercia, los paradigmas, la falta de recursos y capacidades hacen difícil el cambio, pero siempre estarán presentes las nuevas visiones, los nuevos impulsos el empuje empresarial y estratégico, que nos hagan generar nuevas capacidades y recursos para alinearnos a implementar las innovaciones necesarias para que el negocios siga compitiendo exitosamente.

Cuadro 13 Últimas innovaciones que ha realizado la empresa (En %)

	si	no
En los sistemas de trabajo	83.3	16.67
En la relación con el cliente	96.3	3.7
En la relación con los proveedores	83.33	16.67
En la relación con la competencia	56.52	43.48
En los sistemas de informática	68.18	31.82
Capacitación de vendedores	66.67	33.33
Otras	80	20

Fuente: Elaboración propia “encuesta a la pequeña y mediana empresa del giro de papelerías en Tijuana 2007”

En el cuadro 14, se observan las áreas de la empresa en las cuales los empresarios estarían dispuestos a realizar innovaciones y se observa que en los sistemas de trabajo existe un porcentaje de las dos principales preferencias del 53.84 y en cuanto a la relación con los clientes resulta un porcentaje de las dos principales preferencias del 61.53, estas serian las principales áreas en las cuales se enfocarían los esfuerzos para las innovaciones.

Saber en que áreas de los negocios se requieren las innovaciones, es un elemento importante, y el cuadro numero catorce nos lo muestra, siendo esta información congruente con los resultados de otros cuadros en donde el foco de atención son los sistemas de trabajo y relaciones con el cliente.

¿Cuándo debemos involucranos en la innovación?, una posible respuesta seria cuando se encuentran cercanos los limites de nuestras ofertas, en cuanto a servicio, precio, calidad, es cuando debemos atender a las innovaciones que nos vuelvan a dar viabilidad en nuestro negocio.

Cuadro 14 Áreas de su negocio que incorporaría innovaciones (En %)

	importancia(1= mayor valor y 5 menor valor)						
	1	2	3	4	5	6	7
En los sistemas de trabajo	26.92	26.92	23.07	7.69	3.84	7.69	3.85
En las relaciones con el cliente	26.92	34.61	11.54	15.38	3.85	3.85	3.85
En las relaciones con el proveedor		15.38	30.77	23.08	19.23	11.53	
En las relaciones con la competencia	7.69	11.54	7.69	23.08	30.77	15.38	3.85
En los sistemas de informática	19.23	7.69	7.69	23.07	19.23	15.38	7.69
Capacitación de vendedores y repartidores	20	4	12	8	20	32	4
Otras	9.09					27.27	63.64

Fuente: Elaboración propia "encuesta a la pequeña y mediana empresa del giro de papelerías en Tijuana 2007"

4.5.4 Factores de competitividad

En el cuadro 15 de los principales factores de competitividad se observa que la mejora continua se encuentra en primer lugar con un porcentaje del 48.1 el servicio pos venta con un porcentaje del 18.5 y la capacidad de captar nuevos clientes con un porcentaje del 11.1. Son estos a los elementos que les dan mayor importancia los encuestados. El factor de mejora continua viene a apoyar la hipótesis.

Es significativo observar los resultados del cuadro quince en donde la mejora continua en el servicio, además de la posibilidad de captar nuevos clientes nos van a dar competitividad. La competitividad significa vender el mismo bien o servicio que la competencia pero a un menos precio, y todo lo que contribuya a tal fin coadyuva a la competitividad.

De acuerdo a las experiencias observadas, se podría decir, que los empresarios si conocen los factores o elementos que contribuyen a la competitividad, pero no los aplican o implementan las acciones para que se puedan llevar a cabo, es decir estamos un mercado sin estrategias definidas en este punto. Cabe hacer mención que México, ocupa el lugar numero 55 (informe global sobre competitividad 2005-2006, del foro económico mundial, Davos, Suiza) en competitividad, y que las empresas son un reflejo de la posición que tenemos como país. Aunque esto no debe ser un motivo de desaliento, sino más bien de reto para mejorar nuestras posiciones en lo que a competitividad se refiere.

Cuadro 15 Factores de los cuales depende la competitividad (En %)

	importancia(1= mayor valor y 8 menor valor)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
De su capacidad de reducción de costos	7.4	7.4	7.4	25.9	11.1	14.8	14.8	11.1
De la mejora continua en el servicio	48.1	7.4	14.8	3.7	7.4	11.1	7.4	
De la innovación en la comercialización	11.1	18.5	7.4	7.4	22.2	25.9	7.4	
Vender a un menor precio que la competencia	3.7	7.4	11.1	11.1	25.9	11.1	22.2	7.2
Comprar a un menor precio que la competencia	7.4	11.1	18.5	14.8	18.5	14.8	14.8	
Capacidad para captar nuevos clientes	11.1	18.5	14.8	18.5	11.1	11.1	14.8	
Capacidad de retener a los clientes	7.4	29.6	22.2	14.8	7.4	7.4	7.4	3.7
Servicios Post venta.	18.5	3.7	3.7	3.7	3.7	11.1	55.5	

Fuente: Elaboración propia “encuesta a la pequeña y mediana empresa del giro de papelerías en Tijuana 2007”

En el cuadro 16 se observa que el 77.8 % de las empresas cuentan con un sistema de facturación y control de inventarios. Sin embargo, es significativo constatar un 22.2% de empresas que no cuentan con dicho sistema, tal como corroborar las empresas de papelería con ventas al medio mayoreo, lo que nos dice que la tecnología no es aun un elemento o factor de éxito para este tipo de negocios. En la practica se estima que la mayoría de de las empresas si cuentan con un sistema de facturación, aunque no con un sistema de inventarios, lo cual no les da control de sus existencias lo que se traduce en perdidas y desvíos de mercancía.

Cuadro 16 Sistema de facturación y control de inventarios de la Empresa (En %)?

Cuenta la empresa:	Si	No
Sistema de facturación y control de inventarios	77.8	22.2

Fuente: Elaboración propia “encuesta a la pequeña y mediana empresa del giro de papelerías en Tijuana 2007”

En el cuadro 17 se observa que únicamente el 29.6 de las empresas cuentan con página de Internet para ofertar sus productos. La explicación según lo observado es que las empresas de este giro no cuentan con la capacidad o infraestructura para atender los requerimientos, o volumen de pedidos que se pudieran generar con una página de Internet, ya que esta información es captada por un amplio grupo de posibles compradores.

Cuadro 17 Empresas con página de Internet para ofertar sus productos (En %)

Cuenta la empresa:	Si	No
Página Internet para ofertar productos	29.6	70.4

Fuente: Elaboración propia "encuesta a la pequeña y mediana empresa del giro de papelerías en Tijuana 2007"

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La competitividad de las pequeñas y medianas empresas del giro de papelería está en desventaja en relación a las grandes empresas en razón del acceso a las economías de escala, infraestructura, tecnología y capital entre otras cosas. Sin embargo, estas empresas pueden lograr su competitividad a partir de la capacitación de vendedores enfocándose al mercado meta en la que pueden obtener mejores beneficios; la reducción de costos y una actitud de mejora continua e innovación en todas las áreas de la empresa.

Los principales factores que inciden en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas del giro de papelería están relacionadas a:

- a) La capacidad de reducción de costos; la cual se logra obviamente comprando en volumen y accediendo a economías de escala de acuerdo a las encuestas con un 38.46% reorganizando la empresa, podríamos decir aplicando la cadena del valor de Michael porter (1987) con un 38.46% además de optimizar el uso de recursos como es el uso del teléfono y equipo en general con un 11.54
- b) La innovación en la comercialización; la cual se puede lograr a través de contar con vendedores capacitados con un 57.69%, los cuales pueden generar alternativas novedosas, e innovadoras en cuanto a la comercialización de los productos, el asumirse como asesor, en lugar de vendedor seria un primer paso. El contratar publicidad que incorporaran innovaciones en la comercialización tiene un peso de 11.1% en las respuestas relacionadas con el tema.
- c) Vender a un menor precio que la competencia; En el caso de las papelerías vender a un precio mas bajo que la competencia es valorado con un 15% es decir la competitividad en este caso no se basa fundamentalmente en el precio, sino en el

servicio representado en un 45.19% al entregar pedidos completos el mismo día que se solicitan

- d) Comprar a un menor precio que la competencia; la competitividad se incrementa cuando compramos mejor que la competencia, es decir a un menor costo, lo cual se ve representado en un 55.6% y la obtención de mayores plazos para el pago representa el 14.8%, así mismo no contar con inventarios incrementaría la competitividad, ya que esto se apoya con un 15.4% pero se considera que en este tipo de negocios, esta acción no procedería por factores culturales y de infraestructura entre otras cosas.
- e) Capacidad de captar nuevos clientes; es otro factor que se considera incrementa competitividad y esto se puede dar, a través contar con vendedores capacitados lo cual representa el 40.7%, y por recomendaciones con un 33.3% entre otras cosas. Teóricamente mas clientes representan mayores ingresos, que nos permitirán acceder a mejores encomias de escala en todas las áreas de la empresa.
- f) Capacidad de retener a los clientes; incide en la competitividad en un 7.4% lo cual nos indica el poco interés en esta área, además del servicio pos venta que representa el 18.5% en la pregunta sobre los factores de los cuales depende la competitividad. Se considera que estos puntos independientemente de que no fueron altamente valorados, representan puntos de atención importantes, ya que cada vez se les puede vender más a nuestros clientes habituales, además de que cuando un cliente se pierde es más difícil reoperarlo, que captar uno nuevo.
- g) Servicio pos venta; representa un 18.5 % y es importante, ya que es cuando se esta en condiciones de valorar la satisfacción de cliente por una o varias ventas realizadas.

Las acciones que consideran para coadyuvar el sistema de venta efectivo de las pequeñas y medianas empresas del giro de papelería está en relación a:

- a) Contar con vendedores capacitados; el contar con vendedores capacitados en la pregunta sobre un sistema de ventas eficiente represento un 57.69%, lo cual es sumamente valorado por los empresarios del ramo ya que los vendedores son el

vínculo con los clientes, y son ellos la imagen de la empresa, además son los que generaran la eficiencia en las ventas.

- b) Vender a través de páginas de Internet; esta opción fue poco valorada por los empresarios del ramo ya que calificaron con un 23.07% dentro de las dos primeras opciones de preferencia. Efectivamente se da poco en la práctica, ya que se considera que la estructura de las empresas micro y pequeñas no es adecuada para el sistema de ventas a través de Internet
- c) Contratar publicidad para la empresa; esta opción fue valorada en un 29.63 en las dos primeras opciones de la respuesta. En el caso de las papelerías, es poco usual la publicidad, ya que esta es sustituida por la labor del vendedor.

Asimismo, las pequeñas y medianas empresas del giro de papelería deben seguir estrategias para reducir el costo de ventas los cuales están relacionados en lo siguiente:

- a) Comprar en volumen
- b) Reorganizar la forma de operar del negocio internamente
- c) Optimizar uso de teléfono y equipo en general
- d) Mejorar rutas de entrega

Los potenciales clientes en el mercado meta de Tijuana están relacionada con las oficinas que administran negocios, ya que este segmento represento el 57.7%, existiendo además otros segmentos de cliente, como son las maquiladoras, el gobierno, y las universidades, que aunque pudieran ser clientes potenciales en la práctica son clientes potenciales atendidos por las empresas del ramo medianas y grandes, además de los mismos distribuidores de papelerías.

La competitividad de la micro y pequeña empresa de papelería dependen de la capacidad de reducción de sus costos, de la mejora continua de sus servicios y de la innovación en su comercialización para seguir operando competitivamente en Tijuana.

La innovación en la comercialización se lleva a cabo a través de vendedores capacitados y eficientes, y que esta es un elemento importante para la comercialización.

5.2 Recomendaciones

Seria interesante, replicar la presente investigación, en otros ámbitos, con otros sujetos, y en otra población para incrementar la validez y confiabilidad de los resultados. Asimismo, se recomienda difundir los resultados para que las empresas del giro de papelerías aprovechen la información con relación a tres preguntas básicas.

- a) En donde estoy (diagnostico/capacidades)
- b) A donde quiero llegar (visión/pronostico/entorno)
- c) Como le voy hacer (estrategia/prescripción))

Con respecto a la incorporación de un sistema de ventas efectivo, se propone el siguiente procedimiento para clientes habituales en la empresa, en base a las respuestas de la pregunta sobre el tiempo mas recomendable para comunicarse con los clientes el cual fue de dos semanas con un 57.7%, además se recomienda entregar el pedido completo y el mismo día, lo cual arrego un porcentaje del 45.19% en base a la respuesta de la pregunta sobre como mantener la satisfacción del cliente.

- a) Contactarse con el cliente cada dos semanas o con la frecuencia acordada por el cliente y vendedor.
- b) Informar al almacén o persona encargada de surtir el pedido para que lo surta sin faltantes
- c) Entregar el pedido completo el mismo día en que se solicita
- d) Comunicarse con el cliente para verificar que todo este de acuerdo a sus expectativas

Asimismo, con respecto a las estrategias para reducir el costo de ventas del micro y pequeñas empresas de papelería se propone:

- a) Comprar en volumen: esto se podría implementar adquiriendo el material o artículos que hayan agotado su existencia de manera total, para estar en posibilidades de adquirir mayor volumen, otra alternativa seria comprar grandes

lotes de producto por producto, y así acceder a economías de escalas, en ese solo producto, ya que comprar grandes cantidades de muchos productos es financieramente inviable.

- b) Aplicación de la cadena de valor (actividades primarias y de apoyo), esta alternativa para la reducción de costos, es posible implementarla organizando las actividades de la empresa en actividades de apoyo, como son recursos humanos, abastecimiento, desarrollo tecnológico e infraestructura de la empresa, además de las actividades primarias, como son logística interna. Operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas además de servicio.
- c) Reorganizar la forma de operar el negocio, interna y externamente esto se puede implementar igualmente a través de la cadena del valor, en lo referente a la logística interna
- d) Mejorar rutas de entrega, ente otras cosas. Esto se puede implementar a través la cadena del valor en lo referente a la logística externa.

Para lograr contactar con clientes potenciales de papelería en el mercado meta de Tijuana, se recomienda

- a) Utilizar el directorio telefónico para ubicar a las oficinas que administran negocios, esto en base a que en dicha fuente de información se encuentran organizadas las empresas por giros o tipo de negocios
- b) Por recomendaciones de clientes, generalmente los clientes pueden recomendarnos a clientes del mismo giro o tipo de empresa, y que pertenezcan al mercado potencial de oficinas que administran negocios.
- c) Por medio de los vendedores, en base a que ellos conocen mejor el mercado meta, además, cuentan con cartera de clientes y prospectos viables.
- d) Información en cámaras de comercio, ya que es un lugar en donde tienen registrados a los clientes por ramos o giros de productos que venden.

En base a lo anterior se recomienda para incrementar la competitividad la aplicación de las variables independientes de la hipótesis, como son la reducción de costos, la mejora continua en los servicios y la innovación en la comercialización.

5. BIBLIOGRAFIA

- Betech, Emilio (2006), La fuerza de la unión, Soy entrepreneur, México
<http://www.soyentrepreneur.com/contenidos/home.html?setcookie=1&setresolucion>
- Canafield, Bertand R. (1978), Administración De Ventas. Editorial Diana México
- Cedeño, Jesús (2006), Capacitación y adiestramiento Empresas y Empresarios, México.
<http://empresarios.mundoejecutivo.com.mx/>
- Chandler, A., (1971) Strategy and Structures Cambridge, MA: MIT press, 1962 .)
- Clavijo, Daniela (2006) La banca le apuesta a los emprendedores Revista Empresas y empresarios, México <http://empresarios.mundoejecutivo.com.mx/>
- Clavijo, Daniela (2006), Del fracaso al éxito, Revista Empresas y empresarios, México
<http://empresarios.mundoejecutivo.com.mx/>
- Griffin, Ebert (1997), Negocios, Edición Prentice México
- Kotler, Philip (2001), Dirección de Marketing, Editorial Pearson México
- Kuczarski , Thomas (1997). Innovación Editorial McGraw Hill
- Lefcovich Mauricio (2006) Por que es necesario aplicar la mejora continua. Wikilearning. México <http://www.degerencia.com/articulo>
- León, Mauricio, (2004), Mejora continua de procesos, productos y servicios, Monografías.
www.wikilearning.com
- Martínez, Rafael (2006) Vender ya no es suficiente Empresas y Empresarios, México

<http://empresarios.mundoejecutivo.com.mx/>

MGT 602S Administración Estratégica (Nacional University P 2,3)

Morrisey, George (1996) Pensamiento Estratégico, Edición Prentice hall México

Mintzberg, Henry, Quinn James Brian, Voyer John (1997) Administración estratégica
Editorial Prentice Hall México

Pelton, Lou E, Strutton Davidm Lumpkin James R. (2000) Canales de Marketing y Distribución comercial Editorial McGraw-Hill

Porter, Michael E. (1998) Estrategia Competitiva, Edición C.E.C.S.A. México

Porter, Michael E. (1997) Ventaja Competitiva, Edición C.E.C.S.A. México

Prouvost, B (1991) Innovar en la empresa, Editorial Alfaomega Colombia

Ramírez, David y Cabello Mario (1997), Empresas Competitivas, Edición McGrawHill, México.

Salinas, Efraín (2006). Bajar al 15% el ISR Empresas y empresarios, México

<http://empresarios.mundoejecutivo.com.mx/>

Torrijos, Alberto (2006), Empresas y empresarios, Mundo Ejecutivo, México

<http://empresarios.mundoejecutivo.com.mx/>

Vallejo, Mejía, Pablo (2003), En "Competencia y Estrategia Empresarial", Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia, 2003.

Varela, Jorge (2006) La mejor inversión Revista Soy Entreprenur, México

<http://www.soyentrepreneur.com/contenidos/>

Villanueva, Sofía (2006) ¿Sabe donde esta el plus de su empresa?, Revista Empresas Y Empresarios, México. <http://empresarios.mundoejecutivo.com.mx/>

W.L. Charles / Gareth R. Jones (2000) Administración Estratégica, Colombia

ANEXO - 1

Folio

CUESTIONARIO

Nombre de empresa _____

Giro de la empresa _____

Nombre del propietario _____

Régimen de Constitución _____

Año de Constitución _____

Número de empleados _____

INSTRUCCIONES:

- a) Lea cuidadosamente las preguntas y conteste según su experiencia
- b) Cuando se solicite enumerar en orden de importancia el # 1 es el mas importante y los subsecuentes los menos importantes
- c) Cuando se solicita anotar porcentajes los mayores porcentajes describen a los elementos más importantes.
- d) En las preguntas abiertas conteste breve y conciso

I.-IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE NUEVOS MERCADOS

1.1 ¿Cual es el porcentaje de ventas de su empresa a las siguientes Instituciones?

Instituciones	Porcentaje
Maquiladora	
Hoteles	
Oficinas gubernamentales	
Universidades y Escuelas	

Oficinas que administran negocios	
Otras	
Otras	
Otras	
Total	100.00%

1.2 ¿En orden de importancia anota del 1 al 5; como puedes identificar nuevos clientes para tu papelería?

- a) A través de directorio telefónico ()
- b) Agrupándolos por giro de clientes ()
- c) Por recomendaciones ()
- d) Por medio de vendedores ()
- e) Otros (especifique) ()

II.- VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN

**2.1 Marque con una cruz si la empresa vende: a) Mayoreo () b Medio Mayoreo ()
c) Minorista () d Medio mayoreo y minorista ()**

2.2 Indique el porcentaje de venta de los siguientes productos, en su empresa

Productos	Porcentaje
Papel (en general)	
Fólder	
Plumas	
Toners y consumibles	

Carpetas	
Sobres	
Otros....	
Otros....	
Total	100.00%

2.3 ¿Que es para Usted un sistema de ventas eficiente? Anote del 1 al 3 en orden de importancia

- a) **Contar con vendedores capacitados** ()
- b) **Incorporación de pagina de ventas a través de Internet** ()
- c) **Contratar publicidad para la empresa** ()
- d) **Otros (especifique)** ()

2.4 ¿Cada cuanto tiempo considera Usted que se debe comunicar con el cliente para obtener mejores pedidos? Anote una X

	Cada dos semanas	Cada mes	Esperar que el cliente se comunique	Ocasionalmente	
Hoteles					
Maquiladoras					
Universidades. Y escuelas					
Oficinas que administran negocios					

2.5 De que manera se comunica con sus clientes fijos. Marque una X

Por teléfono	Muy Frecuente ()	Frecuente ()	Poco Frecuente ()
Por Internet	Muy Frecuente ()	Frecuente ()	Poco Frecuente ()
Por Fax	Muy Frecuente ()	Frecuente ()	Poco Frecuente ()
Vistas	Muy Frecuente ()	Frecuente ()	Poco Frecuente ()

III.- COMPRAS

3.1 ¿Que es para usted un sistema de compras efectivo? (anote del 1 al 5 los números en orden de importancia)

- a) **Comprar en volumen para obtener menores costos** ()
 - b) **Plazos mas grandes para el pago** ()
 - c) **Comprar grandes volúmenes de un solo producto** ()
 - d) **Pago de contado para obtener descuentos** ()
 - e) **No contar con inventario** ()
 - d) **Otros (especifique)**
-

3.2 Quienes son sus principales proveedores locales? (Anote del 1 al 3)

- a) **Surtidora de papelerías K Y M** ()
- b) **King Cost de México S.A de C.V.** ()
- c) **Mayorista Papelería S.A. de C.V.** ()
- d) **Distribuidora Gama S.A. DE C.V.** ()
- c) **Otros especificar**

3.3 Que porcentaje de la mercancía que compra la importa?

IV.- CLIENTES

4.1 ¿Que acciones debe considerar para lograr y mantener la satisfacción de sus clientes?, Anote el porcentaje en orden de importancia.

Acciones	Porcentaje
Entregar los pedidos el mismo día que los solicita el cliente	
Precios mas bajos que la competencia	
Trato amable con los clientes	
Respeto en el trato con los clientes	
Familiaridad en el trato con los clientes	
Otras	
Otras	
Otras	
Total	100.00%

4.2 ¿Que acciones debe considerar para captar nuevos clientes para su negocio de papelería? (CUIDAR QUE NO SE REPITA CON 2.3)

V.- ESTRATEGIA DE REDUCCIÓN DE COSTOS DE OPERACIÓN Y VENTA

5.1 ¿Que acciones considera que debe incorporar en su empresa para reducir costos de operación y venta? Enumera en orden de importancia del 1 al 5

a) Comprar en volumen

()

- b) Mejorar rutas de entrega ()
 - c) Optimizar uso de teléfono y equipo en general ()
 - d) Reorganizar la forma de operar del negocio internamente ()
 - e) Otros (Especifique) ()
-
-

VI.- MEJORA CONTINUA DEL NEGOCIO

6.1 ¿Que elementos son importantes para la mejora continua en el servicio? Anote los mayores porcentajes en los elementos más importantes.

Elementos	Porcentaje
Actitud de mejorar continuamente	
Entrega del pedido el mismo día, en que se solicita	
Entrega de los pedidos sin faltantes	
Respeto en el trato con los clientes	
Familiaridad en el trato con los clientes	
Sistemas de comunicación efectivos	
Otras	
Otras	
Total	100.00%

VII.- INNOVACIÓN DEL NEGOCIO (OPERACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN)

7.1 Cuales son las ultimas innovaciones que ha realizado en su empresa?

- | | SI | NO |
|---------------------------------------|-----|-----|
| a) En los sistemas de trabajo | () | () |
| b) En la relación con el cliente | () | () |
| c) En la relación con los proveedores | () | () |
| d) En la relación con la competencia | () | () |

- e) En los sistemas de informática () ()
 - f) Capacitación de vendedores y repartidores () ()
 - g) Otras
-
-
-

7.2 ¿En que áreas de su negocio incorporaría innovaciones? Enumere en orden de importancia del 1 al 6

- a) En los sistemas de trabajo ()
 - b) En la relación con el cliente ()
 - c) En la relación con los proveedores ()
 - d) En la relación con la competencia ()
 - e) En los sistemas de informática ()
 - f) Capacitación de vendedores y repartidores ()
 - g) Otras
-
-
-

VIII.- COMPETITIVIDAD

8.1 ¿Según su experiencia y en orden de importancia de que depende la competitividad de la micro y pequeña empresa? (Enumere del 1 al 7 en orden de importancia)

- a) De su capacidad de reducción de costos de operación ()
- b) De la mejora continua en el servicio ()
- c) De la Innovación en la comercialización ()
- d) Vender a un menor precio que la competencia ()
- e) Comprar a un menor precio que la competencia ()

f) Capacidad para captar nuevos clientes ()

g) Capacidad de retener a los clientes ()

Otras

(especifique) _____

8.2 Cuenta su empresa con un sistema de facturación y control de inventarios?

Marque una X

SI () NO ()

8.3 Cuenta su empresa con página de Internet Para ofertar sus productos? Marque

una X

SI () NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN