

01126
46



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE INGENIERIA
DIVISION DE INGENIERIA MECANICA E INDUSTRIAL

PROPUESTAS DE MEJORA OPERATIVA A UNA
EMPRESA COMERCIAL DE BIENES DE CONSUMO
DURADERO

TESIS

PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
(AREA INDUSTRIAL)

PRESENTA

MARIO OTA KURAKAKE

DIRECTORA DE TESIS:
M. EN I. SILVINA HERNÁNDEZ GARCIA



MEXICO, D.F.

2003



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Índice

Introducción

Capítulo 1. Marco general de referencia	1
1.1 Antecedentes históricos del comercio en México	1
1.1.1 El México actual y los tratados de libre comercio	5
1.2 Marco Jurídico y de control de las empresas	6
1.2.1 Secretaría de Economía	6
1.2.2 Marco jurídico y de control de las pequeñas y medianas empresas "Pymes"	6
1.3 Confederaciones y asociaciones de comercio	7
1.3.1 CONCANACO-SERVITUR	8
1.3.2 Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México	9
1.3.3 Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales. "ANTAD"	9
1.4 Marco geográfico de las empresas comerciales en México	10
Capítulo 2. Marco teórico	13
2.1 Análisis DAFO	14
2.1.1 Definición de factores internos	14
2.1.2 Definición de factores externos	14
2.1.3 Descomposición de factores	15
2.1.4 Características de la evaluación de factores	15
2.1.5 Procedimientos para la recopilación de datos	16
2.1.5.1 La observación	16
2.1.5.2 La entrevista	16
2.1.6 Elaboración del cuestionario	17
2.1.7 La forma de las preguntas	17
2.1.8 Extracción de la muestra	19
2.1.9 Mediciones de efectividad	20
2.1.10 Cálculo de eficiencia	20
2.1.11 El uso de las mediciones de la efectividad	20
2.2 Evaluación de factores	21
2.2.1 Cálculo de porcentaje de limitación	21
2.2.2 Cálculo de porcentaje de influencia limitante en contexto general	22
2.2.3 Tabla de factores limitantes	22
2.3 Regla de Pareto	22
2.4 Porcentajes de influencia sobre factores limitados	23
Capítulo 3. Método del desarrollo de las propuestas de mejora	24
3.1 Descripción del método de desarrollo de las propuestas de mejora	24
Capítulo 4. Caso práctico	28
4.1 Descripción general de la empresa	28
4.2 Descripción de los factores de la empresa	28
4.3 Identificación de índices de cada factor	30
4.4 Descripción detallada de factores	37
4.5 Identificación de eficiencias y limitantes de los factores	55.
4.6 Elaboración de la matriz DAFO	79
4.7 Elaboración de la matriz de limitantes	80
4.8 Lista de limitantes con porcentaje	82
4.9 Determinación de los principales cuellos de botella	82
4.10 Porcentajes de influencia sobre los factores limitados	83

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Capítulo 5. Propuestas de mejora y conclusiones

5.1	Propuestas de mejora	89
5.2	Objetivos de las propuestas de mejora	90
5.3	Propuestas de mejora para los mayores factores limitantes	90
5.4	Conclusiones operativas	92
5.5	Conclusiones del trabajo escrito	93

Anexo1. Ley Pymes

I

Anexo 2. Cuestionarios

vii

Mesografía y Bibliografía.

Introducción

En un entorno cada día más globalizado, las empresas mexicanas tienen el reto de ser más competitivas en el ámbito nacional e internacional aún cuando sus operaciones solo sean dentro de la República Mexicana, y más aún para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) donde su capital es reducido, son muy susceptibles a los cambios en la economía y carecen de las ventajas que les podrían proporcionar por ejemplo, la economía de escalas.

Las negociaciones comerciales, y en particular los tratados de libre comercio son un pilar dentro de la estrategia económica de México, que hasta ahora ha negociado 11 tratados de libre comercio en Norte, Centro y Sudamérica, además de Europa y Medio Oriente.

En la última década, desde la firma del tratado de libre comercio entre México, Estados Unidos y Canadá (17 de Diciembre de 1992) diversas empresas transnacionales de clase mundial se han interesado en nuestro país como un lugar propicio para ampliar sus operaciones ofreciendo productos y servicios de calidad.

Para algunas empresas, el estar consciente de los efectos de los tratados de libre comercio y de la globalización podría resultar abrumador al no tener clara la estrategia de calidad, competitividad, rentabilidad y productividad que deben de seguir.

Es común que las personas involucradas en la operación de las empresas sepan de que se tratan sus problemas y tal vez los hayan ponderado en su mente, pero pocas veces los han puesto por escrito, medido de alguna forma o utilizado algún método para documentarlos y resolverlos.

Es por ello que en este caso, se hizo un estudio documentado sobre una tienda ubicada al sur de la ciudad de México que pertenece a una empresa Pyme dedicada a la venta detallista de muebles, electrónica, línea blanca y enseres.

El objetivo de este trabajo es el situar a la empresa en un marco de referencia para detectar, analizar y evaluar cada uno de los factores operativos que la componen, para así proponer mejoras basadas en técnicas de ingeniería industrial.

El alcance de este trabajo escrito contempla la metodología, herramientas y parámetros significativos para la toma de decisiones en la empresa comercial con venta al menudeo y desde el punto de vista operativo, tomando en cuenta todo el ciclo del proceso de venta, desde que un cliente entra a la tienda, hasta que sale con su mercancía y la disfruta en su casa.

Esta propuesta de mejora se compone de 5 capítulos:

1. Marco general de referencia.

En este capítulo se explica cual es el contexto en el que se desenvuelve la empresa sobre la cual es el caso práctico, comenzando por el concepto de empresa comercial y sus antecedentes históricos, jurídicos y normativos. En caso específico de la empresa analizada, se dan los detalles de su contexto geográfico, competencia, población, segmento y características de la población a la que va dirigida.

2. Marco teórico.

En este capítulo se muestran las herramientas de ingeniería industrial que se utilizaron en el caso práctico, y que se seleccionaron por ser de las más convenientes en este caso en particular.

Cabe destacar que la ingeniería industrial ofrece toda una gama de herramientas y posibilidades para resolver problemas y mejorar sistemas, tales como: Evaluación, Calidad, Gestión, Estudio del trabajo, Finanzas y desarrollo organizacional entre otros.

3. Descripción de la metodología y de sus etapas.

En este capítulo se integran las herramientas de la ingeniería industrial a utilizar mediante un proceso lógico y ordenado, explicitando así el método utilizado.

Es posible identificar que el método usado en este trabajo también puede ser útil para analizar problemas en otras empresas comerciales o de producción, dada la flexibilidad de las herramientas de la ingeniería industrial.

4. Caso práctico

En este capítulo se describen a detalle todos los factores que componen la operación de la empresa estudiada que está dedicada a vender Muebles, línea blanca, electrónica y enseres, en la que se aplicó el método propuesto paso a paso. Se muestran los resultados de la observación y de las encuestas. Así como también se muestran los análisis, cálculos y propuestas de mejora de cada factor.

5. Propuestas de mejora operativa y Conclusiones

En este capítulo se presentan las propuestas de mejora, se hace mención sobre los hallazgos y se establecen una serie de postulados acerca de lo que se aprendió, éstos con la única intención de reforzar y afinar la sensibilidad sobre los descubrimientos, haciendo uso del mejor juicio posible.

Capítulo I.

Marco general de referencia

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En este capítulo se presenta el contexto completo de la empresa comercial en México, incluyendo concepto, antecedentes históricos, jurídicos, normativos y su medio ambiente, tal como se muestra en la figura 1.1.

Contexto de la empresa comercial.

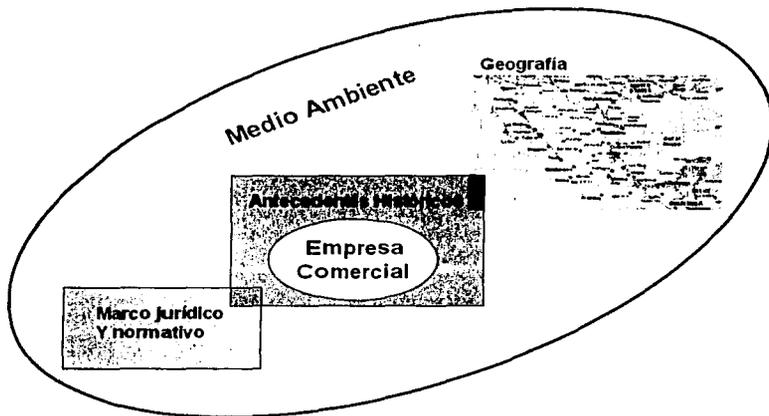


Figura 1.1 Contexto de la empresa comercial.

1. 1 Antecedentes históricos del comercio en México ¹

Este capítulo tiene como propósito mostrar los antecedentes históricos del comercio en México, para poder ubicarnos en el contexto actual de nuestro caso de estudio.

Se parte de la ubicación de los componentes básicos del comercio en diversas facetas históricas del mercado en la Ciudad de México como el Tlanquiztli, la plaza-mercado y el mercado público.

¹ Fuente: <http://www.economia.unam.mx/secss/>

El comercio como actividad económica realizada por el hombre en sociedad tiene sus antecedentes en las primeras manifestaciones de la cultura. Cuando se comprendió la necesidad de realizar el intercambio de objetos y productos para la satisfacción de necesidades humanas.

Es con la fundación de la capital del imperio azteca que el ejercicio del comercio alcanzó el grado de desarrollo que encontraron los españoles y al mezclarse con su forma de ejercer el comercio. Constituyó los antecedentes comerciales del actual México.

Los aztecas al principio realizaban un comercio precario con sus vecinos, haciendo trueques con sal y piedras por productos de la agricultura; después ampliaron sus actividades comerciales tanto en cantidad como en variedad transformando la formas de realizar sus transacciones económicas del trueque a la compra de bienes y servicios.

El lugar en el cual se establecieron los aztecas pertenecía al señorío de Azcapotzalco esto implicó el pago de tributo. Con el transcurso del tiempo se aliaron con los habitantes de los pueblos de Texcoco y Tacuba y le declararon la guerra al pueblo de Azcapotzalco vencéndolo en 1428 DC. Y a partir de ahí Tenochtitlán fue libre y soberana de su espacio vital.

El surgimiento de diversas actividades productivas trajo aparejada una paulatina división del trabajo: apareciendo la especialización de determinados grupos de personas en el proceso productivo social. Como es el caso de los Pochteca o mercaderes que realizaban actividades comerciales muchas veces en regiones lejanas vendiendo o intercambiando productos de la tierra u objetos manufacturados.

Los orígenes del comercio azteca registrada en los códices se refiere básicamente a los inicios del comercio ejercido por los Pochteca que realizaban el comercio exterior y las transacciones comerciales a gran escala del imperio, asimismo, debido a la importancia económica de la ciudad de Tlatelolco para Tenochtitlán. El relato se refiere principalmente a los mercaderes de Tlatelolco.

El comercio con lejanas tierras se inicio por los Tlatelolcas en tiempo de Cuacuauhpilzaua (1375-1418) gobernante de Tlatelolco. Los jefes de los comerciantes eran Itzcohuatzin y Tziuhhtecalzin iniciadores del arte de vender. Sus principales mercaderías eran plumas: Unas coloradas llamadas Cueteli y otras azules nombradas Cuitlatexotli.

Después ascendió Tlacateotl como regente de los pochteca. Los principales mercaderes fueron Cozmatzin y Tzopmtzin instalados como jefes del comercio. (En este tiempo se da a conocer la pluma de Quetzal y la de Zacuán, las turquesas, el jade y las mantas.

A la llegada de los españoles los lugares en donde se realizaban las actividades comerciales se incrementaron, expandiéndose la gama de lo negociable.

Es así como las actividades comerciales fueron adquiriendo un papel primordial en la vida económica del imperio. Desde abastecer de productos al reino hasta comerciar parte de los tributos recibidos para el rey.

Como elementos transformadores de la sociedad azteca fueron introduciendo paulatinamente la concepción de la propiedad privada, nuevas técnicas y procesos productivos.

Existían mercados especializados donde se comerciaban productos y mercaderías muy particulares. Por ejemplo: joyas, piedras finas y plumas en el mercado de Cholula: el mercado de Texcoco ropa, en Acolman tenía su asiento el mercado de los perros llamados Iztcuintles utilizados con fines alimenticios y religiosos. Y Azcapotzalco, asentamiento del mayor mercado de esclavos de todo el imperio azteca.

Los centros comerciales se encontraban establecidos en las principales ciudades del México prehispánico eran Texcoco, Huexotla, Cuautlinchan, Xochimilco, Huitzilorocho (Churubusco), Mixcoac, Azcapotzalco, Cuautitlán, Otumba, Cholula, Tehuantepec y de manera muy especial Tlatelolco.

En estos centros comerciales se vendían todo tipo de mercancías tales como alimentos, ropa, joyería así como también desde entonces, se vendían bienes de consumo duradero (como en nuestro caso de estudio) incluyendo vasijas, muebles y utensilios.

En el mercado se realizaban toda clase de transacciones económicas algunas por la vía del trueque, otras por la compraventa: adicionalmente par un conjunto de contratos entre comerciantes.

Los precios se fijaban de acuerdo a la oferta y la demanda de los productos.

A pesar de no haber logrado el establecimiento de un equivalente general monetario único, es decir, una moneda con funciones dinerarias en las transacciones comerciales (Acosta. Saignes: 1945) se usaban diversos artículos que estaban adquiriendo la categoría de bienes intermediarios comerciales entre compradores y vendedores, como el cacao, los Coachtli o mantas pequeñas, el oro, las piezas de cobre en forma de "T" y otras de estaño.

La primera forma de moneda-mercancía fueron granos de cacao de menor calidad al usado domésticamente: el cual circulaba de mano en mano como actualmente lo hacen las monedas y billetes. El cacao se contaba por Xiquipiles equivalentes a 8,000 granos. Para no tener que contar en las transacciones de mucho valor. Se agrupaba el cacao por cargas conteniendo aproximadamente 3 Xiquipiles ó 24,000 almendras de cacao.

La segunda forma de intermediario fueron ciertas mantas de algodón llamadas Patolquachtli o Coachtlis utilizadas preferentemente para adquirir mercaderías de consumo básico. De hecho el tamaño de cada manta era variable y su valor, meramente simbólico, pues se suponía respaldado por la riqueza y autoridad del Tlatoani. (Anticipo de lo que podrían haber sido los billetes).

El personaje principal entre los comerciantes se llamaba Pochtecatla a la manera de gobernador o señor de todos los comerciantes.

El Tlanquitzlacanqui era el regente del mercado: este se encargaba de administrar y cuidar el desarrollo cotidiano de las actividades del tianguis y de las mercaderías traficadas para prevenir fraudes y corregir las faltas.

Concluida la conquista de Tenochtitlán las actividades económicas empezaron a tomar su cauce pero la antigua forma de comerciar ya no iba a ser la predominante dado que el contexto en el cual había surgido empezaba a transformarse.

En ese momento surgió una nueva forma de concebir y hacer el comercio sintetizada en la plaza-mercado.

Para 1521 Hernán Cortés utilizó parte de la población nativa para organizar la vida económica y social de la naciente Nueva España. Debido a la mezcla de dos formas diferentes de hacer comercio: el nativo y el representado por la llegada de los españoles, la concepción y expectativas del comercio antiguo empezó a transformarse.

Convivían formas de gobierno autóctonas y españolas, donde los derechos sobre la propiedad fueron comunales, privados y públicos.

Posteriormente, predominaran los principios de una economía de mercado, la forma de gobierno monárquica y las distinciones de clase; asimismo, al autorizar la "traza" de la ciudad en mayo de 1522, se dispondría la distribución espacial y funcional de la tierra, en calles, edificios de gobierno, plazas-mercados, parroquias, casas particulares, entre otros de lo que sería la Ciudad de México.

Al mezclarse dos formas diferentes de concebir y realizar la actividad comercial, la azteca y la española no había principios jurídicos, religiosos y culturales comunes que las homogeneizaran y armonizaran.

Inicialmente los concurrentes al mercado de la plaza mayor de la ciudad se encontraban desprotegidos de las contingencias del sol y la lluvia. Por lo que el 15 de abril de 1524, el Ayuntamiento de la capital de la Nueva España en Cabildo, concedió permiso para la construcción de portales para resguardarse de las inclemencias del tiempo.

La construcción conocida como el Portal de los mercaderes, ejemplifica la transformación física del mercado tradicional indígena al concepto de mercado.

A partir de ese momento hasta el siglo XVII la Plaza Mayor fue el espacio realización de la mayor parte de las actividades comerciales de la nueva España.

La nueva España tuvo una duración política de aproximadamente tres siglos de 1521 a 1821. En 1810 se inició el proceso revolucionario que culminó con el surgimiento del México libre y soberano mediante la firma del Acta de independencia del Imperio Mexicano, declaración hecha el 28 de septiembre de 1821.

A partir de 1821, México experimentó una rápida sucesión de cambios en el ámbito económico y político.

Para 1877 Porfirio Díaz llega a la Presidencia de la República, y en 1910, mediante otro proceso revolucionario la deja; en este lapso se consolidó una estructura económica, política y social.

En este marco de continuos cambios políticos y sociales; paulatinamente se fueron implantando de manera progresiva y generalizada otras modalidades de ejercicio comercial.

Como la practica del comercio en locales, el surgimiento de las tiendas departamentales y los grandes almacenes como los conocemos hoy en día.

1.1. 1 México actual y los tratados de libre comercio. ²

El proceso de apertura comercial inició en el año de 1986, ingresando al Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), hoy la Organización Mundial de Comercio (OMC), nuestro país dio el primer paso para integrarse de manera activa a la economía mundial y convertirse en una potencia comercial y un centro de negocios internacionales reconocido mundialmente.

Desde entonces, nuestro país ha incrementado su presencia en los mercados internacionales a través de la expansión sin precedentes de sus ventas al exterior, alcanzando para el año 2000, el octavo lugar en exportaciones a nivel mundial, y el primero en América Latina, superando en este rubro a países tradicionalmente exportadores como Singapur, Rusia, Australia y Brasil.

México hasta la fecha ha firmado 11 tratados de libre comercio y complementación económica con:

- 1992 Diciembre 17. América del Norte (Canadá y E.U)*.
- 1994 Abril 5. Costa Rica
- 1994 Junio 13. Grupo de los 3. (Colombia y Venezuela)
- 1994 Septiembre 10. Bolivia
- 1997 Diciembre 8. Comunidad Europea (Bélgica, Alemania, Francia, Italia, Luxemburgo, Dinamarca, Irlanda y el Reino Unido, Grecia, España, Portugal, Austria, Finlandia, Suecia y los países bajos).
- 1997 Diciembre 18. Nicaragua
- 1998 Abril 17. Chile
- 1999 Diciembre 29. Uruguay
- 2000 Abril 28. Israel
- 2000 Junio 29. Triángulo del norte (Salvador, Guatemala y Honduras)

² Fuente: Negociaciones comerciales, secretaria de economía.

o <http://www.economia.gob.mx>

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

- 2000 Noviembre 27. Asociación Europea de libre comercio (Islandia, Noruega, Suiza y Liechtenstein)
- Desde Octubre 21, 2002.- México y Japón iniciaron negociaciones para suscribir un acuerdo de libre comercio.

1.2 Marco jurídico y de control de las empresas

1.2.1 La Secretaría de Economía

Es una dependencia del Poder Ejecutivo Federal que promueve la competitividad y el crecimiento económico de las empresas. Contamos con oficinas en la Ciudad de México, interior de la República y en el extranjero.

Crear las condiciones necesarias para fortalecer la competitividad, tanto en el mercado nacional e internacional, de todas las empresas del país; en particular de las micro, pequeñas y medianas. Instrumentar una nueva política de desarrollo empresarial que promueva la creación y consolidación de proyectos productivos que contribuyan al crecimiento económico sostenido y generen un mayor bienestar para todos los mexicanos.

1.2.2 Marco jurídico de las "Pequeñas y Medianas Empresas" "Pymes".

En México las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99.7% de las empresas en el país, y es por esto que tienen una relevancia muy importante.

La estratificación de las empresas según la secretaría de economía es como a continuación se describe en la figura 1.2:

De acuerdo al Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de diciembre de 2002 se establecen los criterios de estratificación de empresas de la siguiente manera.

SECTOR - TAMAÑO	CLASIFICACION POR NUMERO DE TRABAJADORES		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO EMPRESA	0 - 10	0 - 10	0 - 10
PEQUEÑA EMPRESA	11 - 50	11 - 30	11 - 50
MEDIANA EMPRESA	51 - 250	31 - 100	51 - 100
GRAN EMPRESA	251 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Según el último censo económico de México estos son los porcentajes por sector:

Tamaño	Composición por tamaño y sector (participación porcentual)			Total
	Industria	Comercio	Servicios*	
Micro	94.4	94.9	97.4	2,844,308
Pequeña	3.7	4.0	1.6	95.7
Mediana	1.7	0.9	0.5	3.1
Grandes	0.4	0.2	0.4	0.9
Total	100	100	100	100

*Servicios Privados No Financieros
Fuente: Censo Económico 1999

Figura 1.2 Estratificación de las empresas en México

Existe un marco jurídico específico que es la "Ley Pyme".

La ley marca como artículo 1, su objetivo:

"Promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad y competitividad. Asimismo incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional.

Lo anterior, con la finalidad de fomentar el empleo y el bienestar social y económico de todos los participantes en la micro, pequeña y mediana empresa.

La Ley es de observancia general en toda la República y sus disposiciones son de orden público".

ARTÍCULO 2o.

"La autoridad encargada de la aplicación de esta Ley es la Secretaría de Economía quien, en el ámbito de su competencia, celebrará convenios para establecer los procedimientos de coordinación en materia de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, entre las Autoridades Federales, Estatales, del Distrito Federal y Municipales, para propiciar la planeación del desarrollo integral de cada Entidad Federativa, del Distrito Federal y de los Municipios, en congruencia con la planeación nacional.

La Secretaría de Economía en el ámbito de su competencia, podrá convenir con particulares para concertar las acciones necesarias para la coordinación en materia de apoyos a la micro, pequeña y mediana empresa".

Refiérase a los demás artículos de la "Ley Pyme" en el anexo (1).

1.3 Confederaciones y asociaciones de comercio.

Como parte importante dentro del marco de referencia de las empresas comerciales, se encuentran las confederaciones y asociaciones que los respaldan y de las cuales pueden formar parte.

1.3.1 Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO-SERVYTUR)³

Es una institución de interés público, autónoma y con personalidad jurídica y patrimonio propio que representa, defiende y promueve los intereses generales del sector ante el gobierno federal y la propia iniciativa privada.

Su misión es satisfacer las necesidades que tiene el comercio, los servicios y el turismo, así como fortalecer y apoyar a las más de 250 cámaras que actualmente agrupa de todo el país, con la finalidad de que éstas puedan trabajar y desarrollarse con eficiencia y rentabilidad en un marco de estabilidad.

Entre sus objetivos también se encuentran los de impulsar la formación de Cámaras de Comercio, Servicios y Turismo en aquellas entidades donde convenga establecerse; procurar la unión, cooperación y coordinación de todas las agrupaciones que la integran, además de orientar y coordinar la opinión de sus asociados sobre los problemas económicos, sociales y políticos del país.

Igualmente, la CONCANACO es por ley órgano de consulta y colaboración de las autoridades federales, estatales y municipales en las tareas relacionadas con el comercio, los servicios y el turismo. Tiene además la responsabilidad de promover la expedición de leyes, decretos, acuerdos y disposiciones que sean necesarias para el mejor desarrollo del país, e impulsar la reforma y derogación de los que no beneficien.

Asimismo, la Confederación pugna porque los precios de las mercancías en el país se rijan por el libre juego de la oferta y la demanda, fomentar el comercio exterior, promover el establecimiento de negocios nuevos y propiciar la modernización de los existentes en el país.

Otras de sus encomiendas, son impulsar dentro del sistema económico mecanismos que permitan el acceso a créditos indispensables para el mejor desenvolvimiento de la actividad mercantil, promover convenios entre deudores y acreedores, así como actuar a través de una comisión como árbitro en los conflictos entre comerciantes.

La institución debe también promover a nivel nacional e internacional el turismo, incrementar la eficacia y el prestigio de sus servicios, además de mejorar las secciones especializadas del sector, establecer y mantener relaciones con otras instituciones afines del país y del extranjero, así como colaborar en la organización de ferias internacionales, nacionales y regionales, con el propósito de incrementar el intercambio comercial.

³ Fuente: <http://www.concanacored.com/institucion/descripcion/institucion.html>

1.3.2 La Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México ⁴

Dentro del contexto del caso de estudio de nuestra empresa comercial ubicada en el D.F. que es el caso práctico de esta tesis, conviene mencionar la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México.

Fundada el 27 de agosto de 1874, inicia sus actividades en la Capital del País como una organización de carácter privado, regida por el derecho común y con funciones de servicio, protección y promoción de los intereses de los comerciantes asociados. Al expedirse la primera Ley de Cámaras de Comercio el 12 de junio de 1908, adquirió personalidad civil y adoptó la denominación que todavía conserva.

Una nueva Ley, publicada en el año de 1936, le atribuye la característica de órgano de colaboración y de consulta del Estado. La tercera Legislación del 26 de agosto de 1941, le otorgó la característica de Institución pública.

Por último, la Ley del 20 de diciembre de 1997 expresamente le reconoce la característica de Institución de interés público, autónoma y con personalidad jurídica propia.

Esta cámara tiene como objetivos principales:

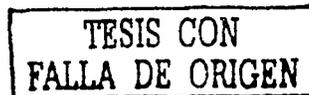
- Representar y defender los intereses generales del comercio de la ciudad de México.
- Ser órgano de consulta y colaboración del Estado para el diseño y ejecución de políticas, programas e instrumentos que faciliten la expansión de la actividad económica.
- Promover las actividades de sus empresas afiliadas en el ámbito de su circunscripción.
- Defender los intereses particulares de las empresas afiliadas.
- Actuar como árbitro, perito o síndico, según lo señale la Ley.
- Prestar los servicios que tenga establecidos en favor de sus afiliados.
- Operar el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).

1.3.3 ANTAD "Asociación Nacional de Tiendas de Auto servicio y Departamentales". ⁵

La Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales es una organización de servicio que representa los intereses legítimos de sus Asociados, promoviendo el desarrollo del comercio detallista y sus proveedores para satisfacer las necesidades del consumidor.

⁴ Fuente: <http://www.ccmexico.com.mx/canaco/canaco.html>

⁵ Fuente: http://www.antad.org.mx/f_aso1.html



La ANTAD inició sus actividades en 1983 agrupando a los principales comerciantes detallistas del país. Actualmente esta conformada por 102 cadenas de las cuales 47 son de Autoservicio, 18 Departamentales y 37 Especializadas, que representan a 5,777 establecimientos con más de 8.9 millones de metros cuadrados de piso de venta.

Tiene como Objetivos

- Promover la libre competencia leal y honesta.
- Capacitar al personal de sus Asociados para su desarrollo.
- Fomentar el intercambio de información y experiencias para mejorar la operación comercial.
- Hacer eficiente la interrelación de los integrantes de la cadena distributiva.

La ANTAD colabora en forma constante con organismos cúpula como la CONCANACO-SERVYTUR y La Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, entre otros, para el logro de objetivos comunes.

1.4 Marco geográfico de las empresas comerciales en México.⁶

Actualmente en México existen 573,617 empresas registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) con una distribución por rango de número de empresas como se muestra en la figura 1.4.A:



Figura 1.4.A Marco geográfico de las empresas comerciales

⁶ Fuente: Base de datos SIEM.

Las empresas se dividen en sectores, los cuales se componen de la siguiente manera:

- Agropecuario 419 (0.07%)
- Minería y extracción del petróleo 262 (0.05%)
- Industria manufacturera 41,994 (7.3%)
- Construcción 13,427 (2.35%)
- Comercio 395,193 (68.89%)
- Transportes y comunicaciones 5,018 (0.88%)
- Servicios 117,304 (20.46%)

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Como se puede observar de lo anterior, el sector comercio es el más grande con 68.89% de las empresas, demás habría que considerar el comercio informal en el que no hay estadísticas certeras.

Como nuestro caso de estudio se enfoca en una empresa comercial situada en el DF, se muestra a continuación el número de empresas en esta entidad desglosado por delegación como se muestra en la figura 1.4.B:

DISTRITO FEDERAL



MUNICIPIO	EMPRESAS
CUAJIMALPA DE MORELOS	1,362
CUAUHTEMOC	23,231
GUSTAVO A. MADERO	11,035
IZTACALCO	4,127
AZCAPOTZALCO	4,801
COYOACAN	3,364
IZTAPALAPA	11,156
MIGUEL HIDALGO	10,581
ALVARO OBREGON	5,313
BENITO JUAREZ	12,376
MAGDALENA CONTRERAS LA	1,632
MILPA ALTA	335
TLAHUAC	1,123
TLALPAN	4,482
VENUSTIANO CARRANZA	5,163
XOCHIMILCO	1,787

Figura 1.4.B número de empresas en el DF desglosado por delegación. (Fuente: Base de datos SIEM).

En el Distrito Federal existen 62,321 empresas comerciales que son el 68.26% de las empresas en esta entidad.

De las cuales 9,296 se dedican al comercio al mayoreo y 53,025 al comercio detallista.

Como nos enfocaremos en una empresa comercial dedicada a la venta al por menor de Muebles, electrónica, línea blanca y enseres, se detalla a continuación el número de comercios que venden estos artículos:

• Muebles en general	798
• Estufas, aparatos eléctricos y electrónicos para el hogar	1018
• Supermercados y tiendas de autoservicio	296
• Tiendas departamentales especializadas	80
Total	2,192

En el capítulo cuatro se explicarán a detalle otros importantes factores como los de competencia y zona de influencia.

Capítulo 2.

Marco teórico.

En este capítulo se describen a detalle las herramientas de ingeniería industrial que se seleccionaron como más adecuadas para alcanzar el objetivo de este trabajo escrito, sin embargo, también se aplicaron los conocimientos generales adquiridos durante el estudio de la carrera de ingeniería industrial que, aun que no se presentan en este trabajo, si intervinieron como parámetros de criterio para la toma de decisiones, tales como son: Estudio del trabajo, evaluación de proyectos y procesos industriales, entre otros.

La lógica conceptual que se utilizó para construir la mecánica de análisis de la empresa y encontrar las áreas de oportunidad más significativas fue de lo general a lo particular como se muestra en la figura 2.1 y mediante los siguientes pasos:

1. Hacer una evaluación general
2. Descomponer cada factor que lo compone para facilidad de análisis
3. Detectar y analizar los problemas de cada factor
4. Ponderar y priorizar los problemas
5. Tener un plan de acción y solucionar cada problema
6. Planes de mejora continua

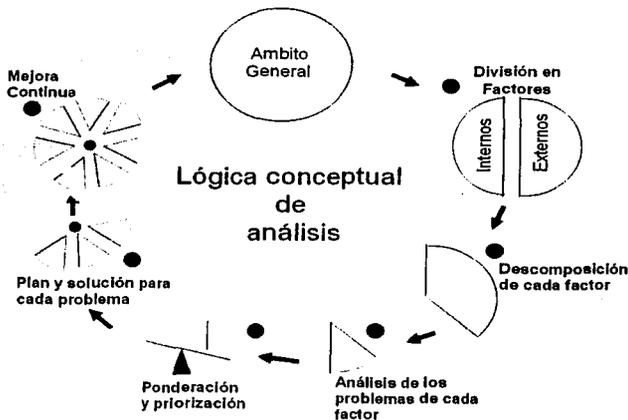


Figura 2.1 Lógica conceptual de análisis

Cabe destacar que los factores que componen el ciclo de trabajo de la empresa están relacionados entre sí, y que por tanto, al mejorar los factores más limitantes se puede mejorar el proceso en general.

Dadas las características de la lógica conceptual del análisis, se determinaron las herramientas más adecuadas para lograr una evaluación cualitativa y cuantitativa.

1. Análisis DAFO para (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).
2. Evaluación de factores. Para analizar a detalle las amenazas y debilidades.
3. Ley de Pareto.

2.1 Análisis DAFO

DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

Tiene como objetivo evaluar y concretar, en una tabla resumen los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre sus capacidad interna y su posición competitiva externa.

Se trata de definir varios conceptos, clasificados como Factores Internos o Externos, que engloban la actividad de la empresa y calificarlos como Debilidad o Fortaleza los Internos y como Amenaza u Oportunidad los Externos.

Cada empresa ha de buscar y definir los conceptos que son de su interés. Es importante definir cuales son los factores que conforman la empresa y para esto, hay que hacer un inventario de todos y cada uno de los componentes que conforman la empresa y luego, clasificarlos en internos y externos, debilidades y fortalezas.

2.1.1 Definición de factores internos

Son Factores Internos aquellos que pueden ser modificados (con independencia de su grado de dificultad o costo) por la sola voluntad de la empresa.

Ejemplos:

Horario de servicio: Es el horario en el cual se atiende a los clientes.

Productos: Es lo que venderemos a terceros con intención de obtener un beneficio.

2.1.2 Definición de factores externos

Son Factores Externos aquellos que no pueden ser modificados (aunque en algunos casos se pueda influir en ellos) por la sola voluntad de La Empresa.

Ejemplos:

Competencia directa: Son las empresas que se dedican a la misma actividad que nosotros y se dirigen al mismo público objetivo.

Coyuntura y tendencia económica: Se trata de la situación actual y la pronosticada del mercado y de la economía según indicadores económicos.

Hábitos de compra: Son los usos y costumbres de nuestro público objetivo con respecto a sus motivaciones para visitar, utilizar y comprar en La Empresa.

Proveedores: Se refiere a la forma en que nuestros proveedores actuales y futuros influyen en nuestras decisiones y modifican o alteran nuestros servicios.

2.1.3 Descomposición de factores ¹

La descomposición de cada uno de los factores que integran un proceso resulta muy importante puesto que nos ayuda a comprender su situación, haciendo el estudio más fácil. Partiendo de lo complejo a lo simple.

Cada empresa según su ramo y necesidades particulares consta de factores determinados. Por lo que se recomienda que en lugar de tomar un modelo generalista, se haga uno pensando en el objetivo y la fuente del negocio. Pensando así, para una compañía de venta al público tenemos que el objetivo es el cliente y la fuente es el empresario que ofrece el servicio a través de la venta de productos.

Para detectar todos los factores que intervienen en la empresa, se sugirió:

1. Una simulación del recorrido de un cliente desde que detecta que tiene una necesidad, hasta que identifica lo que necesita y lo disfruta.
2. El estudio de las actividades que debe de realizar la fuente, en este caso el empresario, para que su empresa pueda funcionar correctamente.

Una vez que se tienen identificados los procesos, se analizó cada uno de ellos mediante la metodología del análisis factorial para poder cuantificar los factores de la empresa. Para luego compararnos con los mejores de la industria para saber donde estamos y a donde queremos llegar.

2.1.4 Características de la evaluación de factores.

El resultado final de la operación depende de gran variedad de parámetros que es preciso interpretar, justamente para poderlos modificar con vistas a mejorar el resultado. Este método es útil para transformar los datos de operación en una teoría que se aplicará como sigue:

1. Definir las funciones de esos factores que operan con relación al resultado esperado de la operación en su conjunto.

¹ El análisis Factorial. Guía para estudios de economía industrial.

Alfred W. Klein / Nathan Grabinsky. Banco de México. 1990.

2. Determinar el grado en que el desempeño real y objetivo de estas funciones contribuye con su participación específica y necesaria al esfuerzo total.

3. Investigar qué factor o parámetro ejerce, en condiciones determinadas, una influencia decisiva, favorable o adversa, en la operación.

Existen valoraciones del esfuerzo humano y de ciertas fuerzas sociales acerca de las cuales no se pueden obtener informaciones cuantitativas. En su defecto, hay que servirse de apreciaciones y juicios subjetivos. Además de estas condiciones, se precisan datos adecuados sobre la totalidad del campo de la operación. Solamente a través de una observación completa e integral se puede llegar a conclusiones válidas.

Si se quieren lograr resultados prácticos con la aplicación de un método racional de investigación, deben tomarse en cuenta todos estos hechos, necesidades y limitaciones, además de que de antemano cabe esperar que uno de los principales problemas sea el de la disponibilidad de datos aun en aquellos aspectos que por lo común debieran conocerse estadísticamente.

Es obvio que conviene considerar las opiniones de personas con amplia experiencia. Con frecuencia se pregunta "¿Por qué necesita usted una investigación y un informe escrito, si el señor X puede proporcionar una visión completa sobre el tema?" Sin embargo, recordemos que las estimaciones personales de los eventos fortuitos no suelen ser correctas; se tiende a conservar en la mente aquella que han producido profunda impresión y a olvidar otros: por ello en la mayoría de los casos las opiniones están inconscientemente predisuestas.

Tomando ventaja del inventario de factores, Se comienza por parametrizar cada componente de los factores llamado "Indicador" para conseguir tener mediciones cuantitativas.

2.1.5 Procedimientos para recopilación de datos

Los dos procedimientos o técnicas utilizadas en este trabajo para la recopilación de los datos fueron la observación y la entrevista.

2.1.5.1 La observación.

Es el procedimiento empírico por excelencia, el más antiguo; consiste básicamente en utilizar los sentidos para observar los hechos, realidades sociales y a las personas en su contexto cotidiano. Para que dicha observación tenga validez es necesario que sea intencionada. (Con un objetivo determinado y guiada por un cuerpo de conocimiento).

2.1.5.2 La entrevista

La entrevista consiste en una conversación entre dos o más personas, sobre un tema determinado de acuerdo a ciertos esquemas o pautas determinadas.

Principios directivos de la entrevista

- Preparar la entrevista:
 1. Presentación del entrevistador en cuanto a sus objetivos.
 2. Concretar entrevista con anticipación
 3. Conocer previamente el campo
 4. Seleccionar el lugar adecuado
 5. Presentación personal del entrevistador.
- Establecer un clima adecuado.
- Usar el cuestionario de manera informal.
- Formular las preguntas tal y cual están redactadas; en el mismo orden.
- Dar tiempo para pensar las respuestas.
- No dar por respondidas preguntas, con respuestas que se deriven de otras.
- Utilizar frases de transición y hacer comentarios que mantengan la comunicación.
- Registrar la información con las mismas palabras del entrevistado.

2.1.6 Elaboración del cuestionario

- Un cuestionario es por definición un instrumento rigurosamente estandarizado, que traduce y operacionaliza problemas de investigación.
- Es necesario que cumpla con dos requisitos esenciales: validez y fiabilidad.
- Para la elaboración de un cuestionario es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

2.1.7 La forma de las preguntas.

Estas pueden de ser de tres tipos que se subdividen en:

- **Preguntas abiertas**

ej. ¿Qué piensa de las opciones de compra de aparatos electrodomésticos que hay por la zona en la que vive?

- **Preguntas cerradas o dicotómicas**

ej. ¿Le gusta cómo lo atienden en esta "tienda del ahorro"?

___ si ___ no

- **Preguntas categorizadas:**

1. Preguntas con respuesta en abanico

ej. Marque aquellos problemas que usted considera más graves.

Precio

Servicio al cliente

Existencia de los productos deseados

Formas de pago

Crédito

• Preguntas de estimación

ej. ¿Cómo evalúa la atención en la tienda?

excelente

buena

regular

mala

muy mala.

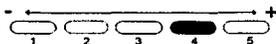
• Preguntas de grado de coincidencia

Se llenan las opciones según el grado en el que están de acuerdo con la afirmación, según la siguiente escala:

1. Nada de acuerdo
2. Poco de acuerdo
3. Regular
4. De acuerdo
5. Muy de acuerdo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ejemplo:



De acuerdo.

• Modo de formular las preguntas

- Claras y precisas, de fácil comprensión
- Contener una sola idea
- No hacer preguntas dirigidas
- Utilizar un lenguaje adecuado y respetando el lenguaje del grupo entrevistado.

2.1.8 Extracción de la muestra ²

Conceptos básicos.

1. Universo o población: constituye la totalidad de un grupo de elementos u objetos que se quiere investigar, es el conjunto de todos los casos que concuerdan con lo que se pretende investigar.
2. Muestra: es un subconjunto de la población o parte representativa.
3. Unidad de la muestra: está constituida por uno o varios de los elementos de la población y que dentro de ella se delimitan con precisión.
4. Cualidades de una buena muestra.

Para que una muestra posea validez técnico estadística es necesario que cumpla con los siguientes requisitos:

- Ser representativa o reflejo general del conjunto o universo que se va a estudiar, reproduciendo de la manera más exacta posible las características de éste.
- Que su tamaño sea estadísticamente proporcional al tamaño de la población.
- Que el error muestral se mantenga dentro de límites aceptables.

Para determinar el tamaño de la muestra se utiliza la siguiente expresión matemática:

Proporción de muestreo aleatorio simple:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Tomando en cuenta para un nivel de confianza de 95%:

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

e = % Error permisible

Z = Valor representado con el nivel de confianza que se defina

N = Tamaño de la población estimado.

² Fuente. Manual de Investigación comercial. Enrique Ortega Martínez, Editorial Pirámide, Tercera edición 1994.

2.1.9 Mediciones de efectividad

Consta de la evaluación de indicadores de los factores.

Se calcula que tanto se acercan las operaciones de la empresa son su deber ser.

Se realiza la evaluación de cada uno de los indicadores mediante la siguiente escala:

- e) = 0 Muy mal o inexistente
- d) = 0.25 Mal
- c) = 0.5 Regular
- b) = 0.75 Bien
- a) = 1 Muy bien

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Ejemplo:

6. Servicio a clientes

Indicadores	e	d	c	b	a
Uniforme					x
Saludo y amabilidad a clientes	x				
Conocimiento de los procedimientos de venta				x	
Conocimiento de los productos y servicios		x			

2.1.10 Cálculo de eficiencia

Para calcular la eficiencia de cada factor se utiliza la siguiente fórmula.

Eficiencia

$$0(e) + 0.25(d) + 0.5(c) + 0.75(b) + 1(a)$$

$$E = \frac{\text{Resultado}}{n}$$

Deficiencia

$$D = 100 - E$$

2.1.11 El uso de las mediciones de la efectividad.

Todo progreso o mejoría puede ser determinado y su alcance puede apreciarse, únicamente mediante la comparación antes y después de un cambio. Por otra parte, la ejecución de una función puede valuarse comparándola con el desempeño de la función y una norma expresada en los mismos términos y en idénticas unidades, permite una medición impersonal y precisa que puede usarse como base para informes o aseveraciones. Como investigadores nos servimos de estos medios siempre que fueron posibles. En la práctica, por supuesto, se encuentran problemas tales como los siguientes:

a) Frecuentemente y en aspectos esenciales se tropieza con la dificultad de calificar la acción humana que no siempre se puede cuantificar satisfactoriamente.

b) Sobre otros aspectos (que teóricamente serían fáciles de medir) el investigador puede no disponer de los datos adecuados, o el conseguirlos puede no ser económicamente factible, o requerir demasiado tiempo.

Debido a que existe una amplia necesidad de información sobre las actividades de todos los campos de operación, deberá aplicarse la aproximación y el criterio en los casos en que no se disponga de datos precisos.

Por último se establece un gráfico que recoja las posibles estrategias a adoptar. Este gráfico se lleva a cabo a partir de la elaboración de una matriz de 2 x 2 que recoge la formulación de estas estrategias más convenientes.

Debilidades	Amenazas
Fortalezas	Oportunidades

Con esta gráfica se pueden identificar los factores limitados y observarlos de manera categorizada y cuantificada.

2.2 Evaluación de factores.

Esta técnica sirve para detectar los factores limitantes y su grado de influencia sobre los factores limitados.

2.2.1 Cálculo de porcentaje de limitación.

Se realiza dividiendo la unidad entre el número de anotaciones que hay en la columna de la sumatoria de la letra (L).

$$F = 1/L.$$

Porcentaje de limitación, se multiplica este porcentaje por el número de anotaciones de un mismo factor, para conocer el porcentaje de limitación que proviene de cada factor.

6. Servicio a clientes

Indicadores	e	d	c	b	a	L
Uniforme					x	
Saludo y amabilidad a clientes	x					16
Conocimiento de los procedimientos de venta				x		20
Conocimiento de los productos y servicios		x				20

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2.2.2 Calcular el porcentaje de influencia limitante en el contexto general

Se obtiene dividiendo la suma total de valores de cada columna entre el número de factores considerados en el diagnóstico, en este caso 30, ya que son 30 los factores que intervienen en el proceso de compra de un cliente, de los empleados y de la empresa.

Porcentaje de influencia = Sumatoria / 30

2.2.3 Tabla de factores limitantes

Esta es para registrar los porcentajes de influencia limitantes de cada factor, para determinar cuales son los factores sobre los cuales se debe de mejorar dando prioridad basados en la ley de Pareto.

Ejemplo:

Factor	% Eficiencia	1	2...	30
1	95.8			
2	91.6			
3	92.8		Limitante	
4	100			
5	66.7			
...	33.3	Limitante		
30				

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3 Regla de Pareto

Si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas solo resuelven el 20% del problema.

Por lo tanto, el Análisis de Pareto es una técnica que separa los "pocos vitales" de los "muchos triviales". Una gráfica de Pareto es utilizada para separar gráficamente los aspectos significativos de un problema desde los triviales de manera que un equipo sepa dónde dirigir sus esfuerzos para mejorar. Reducir los problemas más significativos servirá más para una mejora general que reducir los más pequeños.

Algunos ejemplos de tales minorías vitales serían:

- La minoría de clientes que representen la mayoría de las ventas.
- La minoría de productos, procesos, o características de la calidad causantes del grueso de desperdicio o de los costos de reelaboración.
- La minoría de rechazos que representa la mayoría de quejas de la clientela.
- La minoría de vendedores que esta vinculada a la mayoría de partes rechazadas.
- La minoría de problemas causantes del grueso del retraso de un proceso.

- La minoría de productos que representan la mayoría de las ganancias obtenidas.
- La minoría de elementos que representan al grueso del costo de un inventarios.

2.4 Porcentajes de influencia sobre factores limitados

Hacer una tabla presentando el factor limitador, los factores limitados con sus indicadores y el porcentaje de influencia.

Ejemplo:

Factor Limitador	Indicadores limitados	% de influencia
5 Características del local	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento y que tanto recuerdan los clientes la tienda 	3.85
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aumentar concurrencia 	3.85
	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de acceso 	2.30
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Agrandar el estacionamiento 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-limitante <ul style="list-style-type: none"> ○ Iluminación ○ Faltan contactos 	
	Porcentaje por corregir	Sum = 10.0%

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Capítulo 3.

Método del desarrollo de las propuestas de mejora.

El método utilizado contempla 17 pasos antes de poder emitir alguna propuesta de mejora.

Se hizo un estudio detallado de todos y cada uno de los factores que intervienen en la operación de la tienda cubriendo todo el ciclo de venta desde 3 puntos de vista que son Clientes, Empleados y Empresario, tal como se muestra en la gráfica conceptual de la figura 3.1:

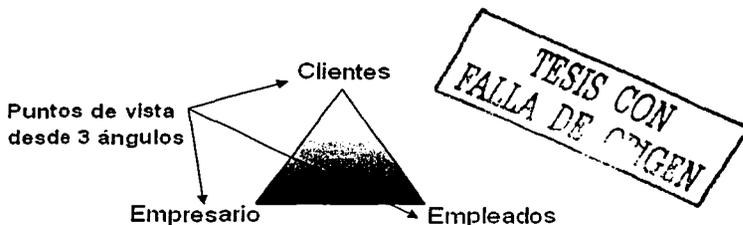


Figura 3.1 Gráfica conceptual puntos de vista desde 3 ángulos

3. 1 Descripción del método de desarrollo de las propuestas de mejora

A continuación se listan cada uno de los pasos que se siguieron para llegar a las propuestas de mejora que se presentan en el capítulo 5 "Propuestas de mejora operativa y conclusiones.

Paso 1. Identificación de factores que componen la empresa

Esta parte comprende la descripción de la empresa con cada uno de los factores que la componen y el contexto particular en el que se desenvuelve.

Se pensó en la secuencia que un cliente sigue para realizar una compra, documentando cada paso y agrupándolo en conjuntos que denominamos "Factor".

Ejemplos:

- Cliente potencial del Mercado de consumidores tiene una necesidad o deseo de un bien de consumo duradero
- Cliente potencial pasa por una tienda en particular o se acuerda de ella y decide visitarla, según su posicionamiento y recordación de la tienda.

- Se aproxima a la tienda y nota que tan fácil o difícil es dirigirse a ella. (Facilidad de acceso)

Paso 2. Factores punto de vista empleado

En este paso, se consideran los factores que toman en cuenta los empleados en su lugar de trabajo.

Ejemplo:

- El empleado se siente a gusto trabajado para la empresa porque existe un agradable clima laboral

Paso 3. Factores punto de vista empresa

En este tercer paso, se consideraron los factores que toma en cuenta la dirección de la empresa como importantes.

Ejemplo:

- Los empleados conocen el negocio y las responsabilidades de su función porque están bien capacitados

Paso 4. Factores punto de vista cliente

Se hizo la identificación de cada uno de los indicadores que intervienen en cada factor desde el punto de vista cliente.

Ejemplo:

- Mercado
 - Densidad poblacional
 - Atención a los distintos rangos de edades de la población
 - Variedad de clases sociales
 - Inclinación por un nicho de mercado en particular
 - Atención a variedad de necesidades
 - La tienda es atractiva tanto para hombres como para mujeres

Paso 5. Identificación de indicadores punto de vista empleado

Identificación de indicadores de los Factores desde el punto de vista empleado.

Ejemplo:

- Clima laboral
 - Se siente un espíritu de compañerismo en la tienda

- Existe ambiente de competencia sana
- Hay respeto por la integridad física y moral de las personas
- Igualdad de condiciones de trabajo para el hombre y la mujer

Paso 6. Identificación de indicadores punto de vista empresario

Identificación de indicadores de los Factores desde el punto de vista empresario

Ejemplo:

- Capacitación
 - Instructores capacitados
 - Materiales de apoyo
 - Capacitación sobre:
 - Productos
 - Servicios

Paso 7. Factores operativos de la tienda

Se realizó un listado de todos los factores operativos de la tienda.

Paso 8. Descripción de tallada de factores de la empresa

Se hizo una descripción detallada de factores desde los 3 puntos de vista: cliente, empleado y empresario.

La información fue recopilada mediante observación detallada y también por las encuestas que se realizaron.

Paso 9. Identificación de factores internos y externos

Se construyó una tabla acomodando todos los factores según son internos o externos.

Paso 10. Evaluación de indicadores y cálculos

Evaluación de indicadores, cálculo de eficiencias, deficiencias y determinación de factores limitados y limitadores de todos los factores.

Recomendaciones para cada uno de los factores basados en la observación, encuesta y evaluación de indicadores.

Paso 11. Eficiencia de factores

Se hizo una lista de Eficiencia de todos los factores.

Paso 12. Identificación de mayores y menores eficiencias

Lista ordenada de mayores a menores eficiencias

Esta lista se hizo respetando el número de factor que se ha asignado desde un principio.

Paso 13. Matriz DAFO

Se presenta la Matriz DAFO basada en los índices de eficiencia de cada factor.

Paso 14. Matriz de limitantes

Se elaboró una matriz de limitantes indicando el porcentaje limitante y limitado para cada factor.

Paso 15. Limitantes con porcentaje

Se hizo una lista de limitantes con porcentaje.

Paso 16. Identificación de cuellos de botella

Se identificaron los principales cuellos de botella y basándonos en la regla de Pareto del 80 -20 en donde el 80% de los problemas provienen del 20% de los factores, se eligieron los 7 factores más limitantes.

Paso 17. Porcentajes de influencia de factores limitantes

Se calcularon los porcentajes de influencia de los factores limitantes sobre los indicadores limitados.

Posterior a paso 17, se llegaron a las propuestas de mejora y conclusiones.

Capítulo 4.

Caso práctico

4.1 Descripción general de la empresa.

Se consideró una sola tienda de una cadena de tiendas dedicada a la venta de bienes duraderos para uso en el hogar, comprendiendo las líneas de electrónica, línea blanca, muebles y enseres electrodomésticos.

La empresa en este caso de estudio, se le ha asignado el pseudónimo de "Mueblería del Ahorro" para proteger los datos operativos de la misma.

4.2 Identificación de factores de la empresa.

Esta parte comprende la descripción de la empresa con cada uno de los factores que la componen y el contexto particular en el que se desenvuelve.

Paso 1.

Esta es la secuencia que un cliente sigue para realizar una compra, documentando cada paso y agrupándolo en conjuntos que denominamos "Factor".

Factores desde el punto de vista cliente

1. Cliente potencial del Mercado de consumidores tiene una necesidad o deseo de un bien de consumo duradero
2. Cliente potencial pasa por una tienda en particular o se acuerda de ella y decide visitarla, según su posicionamiento y recordación de la tienda.
3. Se aproxima a la tienda y nota que tan fácil o difícil es dirigirse a ella. (Facilidad de acceso)
4. La tienda se encuentra abierta si es que hay un buen horario de tienda
5. Cliente entra al local y observa las características del local
6. Cliente comienza a ser atendido por vendedor y nota si hay o no un buen servicio a cliente
7. comienza a ver la variedad de productos que se ofrecen
8. Encuentra ventajas con respecto a la competencia
9. Se fija si existen varias formas de pago
10. Cliente elige y quiere llevar su producto a casa en ese mismo momento porque el reabasto constante de la tienda permite la entrega inmediata.

11. El cliente quiere que se le lleve la mercancía a su casa y pregunta por la entrega a domicilio
12. Al cliente le interesa que los artículos que compra cuente con garantía por más tiempo que el que ofrecen los fabricantes.
13. El cliente es leal a la tienda y regresa cada vez que desea o necesita un nuevo electrodoméstico, mueble o componente de línea blanca por que le interesa ser miembro del programa de lealtad.
14. El cliente lleva la mercancía a su casa y encuentra que no funciona como está especificado o que la mercancía está defectuosa y acude al servicio Post-venta

Paso 2.

Factores desde el punto de vista empleado

En este paso, se consideran los factores que toman en cuenta los empleados en su lugar de trabajo.

15. El empleado se siente a gusto trabajado para la empresa porque existe un agradable clima laboral
16. El empleado siente que se le paga de acuerdo a sus resultados, a nivel competitivo en el mercado y que el plan de compensaciones es adecuado
17. El empleado cuenta con las instalaciones y equipo de apoyo necesarios
18. Cuando el empleado es de reciente contratación asiste al programa de inducción a la empresa

Paso 3.

Factores desde el punto de vista empresario

En este tercer paso, se consideran los factores que toma en cuenta la empresa como importantes.

19. Todos los empleados saben cual es la misión y visión de la compañía para la cual trabajan
20. Los empleados conocen el negocio y las responsabilidades de su función porque están bien capacitados
21. Existe crecimiento en ventas
22. El negocio va mejor porque la contribución del negocio ha mejorado
23. Las pérdidas o mermas de la operación están en niveles controlados
24. Las reservas por incobrabilidad y daños son las adecuadas

25. Los proveedores son los más adecuados
26. Los empleados permanecen en la empresa y crecen junto con ella por lo que hay una baja Rotación del personal
27. El organigrama ha sido pensado y diseñado cuidadosamente
28. Coyuntura y tendencia económica es favorable
29. Los hábitos de compra de los clientes son tomados en cuenta en el modelo de negocios de la empresa
30. La dirección de la empresa ha pensado en hacer un proceso de mejora.

4.3 Identificación de índices de cada factor.

Paso 4.

1. Mercado

- a. Densidad poblacional
- b. Atención a los distintos rangos de edades de la población
- c. Variedad de clases sociales
- d. Inclinación por un nicho de mercado en particular
- e. Atención a variedad de necesidades
- f. La tienda es atractiva tanto para hombres como para mujeres

2. Recordación y posicionamiento de la tienda

- a. Concurrencia
- b. Recordación espontánea
- c. Presencia en medios
 - i. Catálogos y folletos
 - ii. Radio
 - iii. Prensa
 - iv. Anuncios espectaculares

3. Facilidad de acceso a la tienda

- a. Ubicación sobre avenida principal
- b. Cerca de casas

- c. Cerca de oficinas
- d. Afluencia
 - i. Peatones
 - ii. Transporte público
- e. Señalización de la tienda
- f. Estacionamiento de tamaño adecuado

4. Horarios de la tienda

- a. Horario de apertura
- b. Horario de cierre
- c. Respeto al horario de la tienda
- d. Tienda abierta en días festivos

5. Características del local

- a. Tamaño del local
- b. Distribución y planeación tienda (Lay-out)
- c. Iluminación
- d. Limpieza
- e. Amplitud de pasillos
- f. Anaqueles adecuados
- g. Baños limpios y convenientes
- h. Teléfonos
- i. Bodega

6. Servicio al cliente

- a. Uniforme
- b. Saludo y amabilidad a clientes
- c. Conocimiento de los procedimientos de venta
- d. Conocimiento de los productos y servicios

7. Producto

- a. Variedad de líneas
 - i. Electrónica

- ii. Línea blanca
- iii. Muebles
- iv. Enseres
- b. Variedad de marcas
 - i. Electrónica
 - ii. Línea blanca
 - iii. Muebles
 - iv. Enseres
- c. Existe mercancía novedosa que llame la atención

8. Competencia

- a. Identificación de competencia
- b. Mejor precio
- c. Mejor servicio a clientes

9. Formas de pago

- a. Aceptación de amplia gama de tarjetas de crédito
- b. Venta a crédito
- c. Venta de contado
- d. Sistema de apartado

10. Reabasto de la tienda

- a. Existencia de producto para entrega inmediata
- b. Surtimiento constante
- c. Surtimiento especial temporada Día de las Madres
- d. Surtimiento especial temporada navideña

11. Entrega a domicilio

- a. Servicio incluido en el precio del artículo
- b. Buen trato de la mercancía en transporte
- c. Rapidez del transporte tienda – casa
- d. Transportistas de confianza

12. Garantía por más tiempo

- a. Servicio opcional con variedad de plazos
- b. Refacciones originales
- c. Reparaciones bien hechas
- d. Mantenimiento correctivo
- e. Mantenimiento preventivo

13. Programa de lealtad

- a. Credencial miembro del programa
- b. Incentivos y beneficios gratis
- c. Descuentos adicionales

14. Servicio post-venta

- a. Garantía en tienda
- b. Garantía de satisfacción del producto (cambio o devolución)

Paso 5.

Identificación de indicadores de los Factores desde el punto de vista empleado

15. Clima laboral

- a. Se siente un espíritu de compañerismo en la tienda
- b. Existe ambiente de competencia sana
- c. Hay respeto por la integridad física y moral de las personas
- d. Igualdad de condiciones de trabajo para el hombre y la mujer

16. Compensaciones

- a. Salario fijo competitivo en el mercado
- b. Pago de comisiones
- c. Horarios de trabajo
- d. Compensaciones no monetarias
 - i. Servicios de salud
 - ii. Vacaciones
 - iii. Reconocimientos

iv. Premios y convenciones

17. Instalaciones y equipo de apoyo

- a. Montacargas adecuado
- b. Equipo de cómputo actualizado
- c. Paquetes de SW eficientes

18. Programa de inducción a la empresa

- a. Instructores capacitados
- b. Manual de operación
- c. Manual de políticas
- d. Sistemas de control, calendarios y asistencias

Paso 6.

Identificación de indicadores de los Factores desde el punto de vista empresario.

19. Misión y visión

- a. Estipulación clara de misión y visión
- b. Especificación de alcances
- c. Comunicación a todo el personal
- d. Coherencia de acciones con respecto a la misión y visión

20. Capacitación

- a. Instructores capacitados
- b. Materiales de apoyo
- c. Capacitación sobre:
 - i. Productos
 - ii. Servicios
 - iii. Sistemas
 - iv. Políticas y procedimientos

21. Ventas

- a. Comparativo de ventas vs:
 - i. Mismo mes del año anterior
 - ii. Mismo trimestre del año anterior
 - iii. Acumulado anual a la misma fecha del año anterior

22. Administración

- a. Indicadores económicos de la empresa

23. Control de Mermas operativas

- a. Daño
- b. Robo
- c. Fraude e incobrabilidad

24. Niveles de reservas por incobrabilidad y daños

- a. Daño
- b. Robo
- c. Fraude e incobrabilidad

25. Proveedores

- a. No intermediarios entre fábrica y tienda
- b. Condiciones de pago favorables
- c. Manejo de marcas líderes
- d. Calidad e el servicio por parte de los proveedores
- e. Búsqueda de nuevos proveedores

26. Rotación de personal

- a. Crecimiento de empleados junto con la empresa
 - i. Vendedores
 - ii. Cajeras
 - iii. Cobradores
 - iv. Administración
 - v. Gerencia

27. Organigrama

- a. Organigrama adecuado a la tienda
- b. Calidad en el gerenciamiento
- c. Funciones claras de cada puesto
- d. Perfil del personal adecuado con respecto a su función

28. Coyuntura y tendencia económica del país

- a. Producto interno bruto del trimestre
- b. Producto interno bruto anualizado
- c. Pronóstico del primer trimestre 2003.
- d. Pronóstico del segundo trimestre de 2003.
- e. Nivel de confianza del consumidor

29. Hábitos de compra de los clientes

- a. Interés del público por los mejores precios de contado
- b. Interés del público por planes de crédito
- c. Sensibilidad por las tasas de interés en las ventas a crédito

30. Dirección

- a. Planes e intereses de la dirección de la empresa

Paso 7.

Listado de todos los Factores operativos de la tienda.

Lista de todos los factores:

1. Mercado
2. Recordación y posicionamiento de la tienda
3. Facilidad de acceso
4. Horario de tienda
5. Características del local
6. Servicio al cliente
7. Producto

8. Competencia
9. Formas de pago
10. Reabasto
11. Entrega a domicilio
12. Garantía por más tiempo
13. Programa de lealtad
14. Servicio post-venta
15. Clima laboral
16. Plan de Compensaciones
17. Instalaciones y equipo de apoyo
18. Programa de inducción a la empresa
19. Misión y visión
20. Capacitación
21. Ventas
22. Administración
23. Mermas operativas
24. Reservas por incobrabilidad y daños
25. Proveedores
26. Rotación del personal
27. Organigrama
28. Coyuntura y tendencia económica del país
29. Hábitos de compra de los clientes
30. Dirección

4.4 Descripción detallada de factores.

Aquí se muestran los resultados de la recopilación de información a través del método de observación y de realización de encuesta.

Observación:

Para recopilar la información más detallada posible, se realizó una visita de 5 días completos a la tienda para observar los procesos, actitudes, puntos favorables y áreas de oportunidad.

Encuesta:

Se realizó una encuesta a los clientes, otra a los empleados y otra al los directivos para completar la información necesaria con otros puntos de vista.

Refiérase a los cuestionarios en el Anexo 2.

Tamaño de la muestra:

En el caso de los clientes, se determinó el tamaño de la muestra a aplicar.

Fórmula para calcular tamaño de la muestra necesaria para estimar una

Proporción de muestreo aleatorio simple:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Tomando en cuenta para un nivel de confianza de 95%:

p = 15 (Probabilidad a favor)

q = 85 (Probabilidad en contra)

e = 5 (Error permisible)

Z = 1.96 (Valor representado con un nivel de confianza del 95%)

N = 2000 (Tamaño de la población estimado. Número de familias en zona de influencia)

$$n = \frac{1.96^2 (.15)(.85)(2000)}{.05^2(2000-1) + 1.96^2 (.15)(.85)}$$

Por lo tanto, se determinó que se necesitarían n =179 cuestionarios.

Estos cuestionarios se llenaron gracias a la colaboración de todos los empleados de la tienda que son: 1 gerente, 2 cobradores, 2 cajeras, 1 administrativo y 6 vendedores.

En el caso de los empleados, se entrevistó a las 12 personas que laboran en la tienda y para el caso de la dirección se realizó a los 2 directivos más importantes de la compañía.

Paso 8.

Descripción detallada de factores desde los 3 puntos de vista: cliente, empleado y empresario.

1. Mercado

La tienda elegida para el estudio se encuentra en la zona sur de la ciudad de México en donde se tiene una alta densidad poblacional, si consideramos que el área de influencia es de 5 km a la redonda, existe la posibilidad de atender a familias en parte de las delegaciones Coyoacán y Tlalpan.

Los rangos de edades de la clientela son: ¹

De 18 a 25 años = 18%

De 26 a 35 años = 29%

De 36 a 45 años = 30%

De más de 46 y más años = 23%

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DELEGACIÓN	Poblacion Total	Masculino	Femenino	18 años y mas Total	18 años y mas Masculino	18 años y mas Femenino
Coyoacán	640,423	300,429	339,994	453,228	206,847	246,381
Tlalpan	581,781	280,083	301,698	383,749	180,232	203,517
TOTAL	1,222,204	580,512	641,692	836,977	387,079	449,898

La clientela es 35% Hombres y 65% mujeres.

¹ Fuente: Seminario AMAI 202

La Composición por nivel socioeconómico de la clientela es:

Clase A/B/C+ = 5%

Clase C = 28%

Clase D+ = 25%

Clase D = 42%

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Los atributos de las clases socioeconómicas se describen en la figura 4.1

ATRIBUTOS					
NIVEL	TOTAL MEX	EDUCACION	OCUPACION	INGRESO FAMILIAR	BIENES
"A/B"	7.00%	Licenciatura o mas.	Empresarios, directores grandes empresas, profesionistas	Más de \$70,000	Auto del año de lujo o importados con seguro, Vcrd, v.d. Horno de Microondas Computadora, Cable o Multivision.
"C+"	12.60%	Licenciatura	Gerentes ejecutivos profesionistas empresas medianas	De \$30,000 hasta \$69,999	Automóvil Familiar y/o compacto, Horno de Microondas Lavadora.
"C"	17.10%	Preparatoria	Comerciantes, Empleados de gobierno, Vendedores, Técnicos Obreros Calificados, Maestros	De \$10,000 hasta \$29,999	1 auto Austero, Teléfono, Equipo Modular, 2 Televisiónes, Vcr.
"D+"	35.60%	Secundaria	Taxistas, Choferes, Ambulantes, Mensajeros, Cobradores	De \$6,000 hasta \$9,999	Transp. Publico, 1 Televisión, Modular barato, 33% tienen Vcr.
"D"	27.70%	Primaria	Maquiladores, Mantenimiento, Obreros	De \$2,000.00 hasta \$5,999	Transp. Publico, Modular Barato, 1 Televisión.
"E"		Primaria Incompleta	Subempleos, Empleos Eventuales	Menor a \$1,999	Transp. Publico, 1 Televisión, 1 Radio.

Figura 4.1 Atributos de las clases socioeconómicas. (Fuente: Seminario AMAI 202)

El nicho de mercado al que está enfocada esta tienda está muy bien definido:

La tienda se encuentra ubicada en una zona popular, y la visitan a visitar personas de la clase Media, Media baja y Baja. (C+, C, D+ y D).

La clientela que viene a visitar la tienda se encuentra en una de las siguientes situaciones:

1. Parejas recién casadas con necesidad de todo tipo de bienes duraderos (Muebles, línea blanca, electrónica y enseres).
2. Parejas que recientemente han tenido un bebé.

3. Parejas con más de 10 años de haberse formado y que necesitan renovación de sus muebles y/o electrodomésticos.

4. Jóvenes que viven aún en casa de sus padres pero que ya trabajan y cuentan con ingresos para satisfacer sus gustos, generalmente de electrónica. (Aparatos de sonido, TV, DVD's y video-cassetteras).

En la mezcla de clientes, el 60% prefieren comprar a crédito y el restante 40% prefieren comprar al contado.

2. Posicionamiento y recordación de la tienda

Cuando se le pregunta a la gente que vive dentro del área de influencia de la tienda cuales son los establecimientos que le vienen a la mente cada vez que compra bienes duraderos, la tienda en cuestión está dentro de los primero 5, por lo que se considera que se tiene un alto grado de recordación.

Esta tienda además de contar con una buena ubicación, cuenta con un agresivo plan de medios, entre los cuales se encuentra un folleto de campaña mensual.

3. Facilidad de acceso

Por haberse ubicado en una zona muy concurrida, esta tienda ya es muy bien conocida por quienes viven dentro de su radio de influencia, está situada en una zona habitacional y de oficinas, proviniendo su clientela tanto de quienes viven como de los que trabajan por ahí.

Está situada sobre una avenida principal y en frente hay una parada de camión y otros medios de transporte público. (Aproximadamente pasan 1000 personas al día frente a la tienda).

Cuenta con un estacionamiento en el que caben 6 autos pero este muchas veces es insuficiente lo que provoca pérdida de algunos clientes. La tienda tiene un cartel grande (3 x 5 m) que la anuncia.

4. Horario de tienda

La tienda está abierta de lunes a domingo de las 9:00 AM a las 9:00 PM. Los únicos días en los que se abre medio día a partir de las 13:00 hrs. son: Enero 1, Mayo 1, Septiembre 16 y 25 de diciembre.

En las temporadas pico que son una semana antes del 10 de Mayo y fin de año, los horarios se extienden de 9:00 de la mañana a la media noche.

5. Características del local

Es una tienda rectangular que tiene 18 metros de frente y 50 metros de fondo, lo que da un total de 900 m2. La construcción es de tipo "nave industrial" con techo de fibra de vidrio, bien iluminada, paredes con terminado de yeso en color blanco,

piso de cemento pulido color natural, la distribución del piso de venta es como se describe en la figura 4.2:

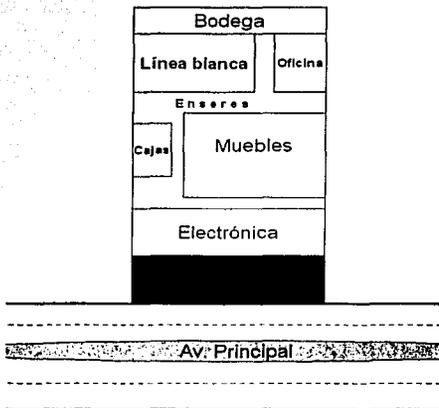


Figura 4.2 Distribución del piso de la tienda

Gastos:

Este local paga una renta por el terreno de \$20,000 pesos mensuales y la construcción es propia.

Los otros gastos se componen de impuestos que impone el gobierno y los servicios que consume, que son: Impuesto predial, inspección sanitaria y de bomberos, agua, electricidad, teléfono y drenaje.

Los baños se encuentran medianamente limpios, los pasillos son de buen tamaño, sin embargo, existen lugares por donde no se puede pasar con comodidad por que hay objetos estorbando.

Hay 2 líneas telefónicas que son ocupadas para comunicación a la central que brinda soporte técnico y otra que se utiliza para la autorización de los pagos con tarjeta de crédito.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6. Servicio a cliente

Todos los empleados visten su uniforme y se pueden identificar fácilmente.

Por lo general los clientes son ignorados al entrar a la tienda y no se ve signo de atención alguna. No es que el personal esté ocupado, más bien están platicando entre ellos.

Como cliente hay que perseguir a los vendedores si se tiene alguna pregunta sobre los productos y servicios.

En general, los vendedores solo pueden contestar preguntas básicas sobre los productos y no cuentan con conocimientos ni herramientas para asesorar a los clientes sobre la diferencia entre un artículo de una marca y otra.

Una vez que el cliente pide que lo atiendan, los empleados si tienen conocimiento de cómo proceder. Se hace una orden de pago y se le pide al cliente que pase a la caja para pagar.

Una vez hecho el pago los empleados bajan la mercancía manualmente o con el montacargas según sea el caso y lo entregan al cliente, este proceso tarda de 20 a 30 minutos, lo cual desconcierta al cliente.

7. Producto

Se manejan extensas líneas de líneas de electrónica, muebles y enseres.

Ejemplos:

- 25 modelos de televisiones desde 14" hasta 29"
- 28 modelos de mini-componentes de 100 hasta 7500 watts.
- 5 modelos de video cassetteras de \$999 a \$1890
- 5 modelos de DVD de \$1200 a \$2900
- 23 modelos de refrigeradores de \$1499 a \$6890
- 12 modelos de estufas de \$1199 a \$4999
- 14 modelos de lavadoras de \$899 a \$4499
- 15 modelos de salas desde \$3000 hasta \$7500
- 5 modelos de recámaras desde \$2000 hasta \$6500
- Enseres
 - o 5 modelos de planchas
 - o 6 modelos de licuadoras
 - o 2 modelos de batidoras
 - o 2 modelos de sandwicheras
 - o Ollas de presión, exprimidores de jugo, batidoras etc.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

8. Competencia

Los competidores locales y las cadenas comerciales de bienes duraderos se encuentran bien identificados.

En los últimos años ha llamado la atención la entrada de empresas transnacionales de supermercados y en todos ellos, dedican parte importante de su piso de ventas para ofrecer electrónica, muebles, línea blanca y enseres.

La competencia más peligrosa son aquellas compañías que cuentan con mucho capital para fondear grandes cantidades de inventario y cartera de crédito.

En este rubro se encuentran:

- a. Wal-mart (Tiendas Wal-mart y Bodega Aurrerá)
- b. Elektra
- c. Famsa
- d. Viana
- e. Bodega Aurrerá
- f. Carrefour
- g. Comercial Mexicana
- h. Gigante

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La distribución de los principales competidores en el área de influencia de la tienda son los que se muestran en la figura 4.3.

DELEGACIÓN	Walmart	Elektra	Famsa	Viana	Bodega Aurrera	Carrefour	Comercial Mexicana	Gigante
Coyoacán	4	5	1	3	2	0	3	2
Tlalpan	1	3	0	0	2	2	3	2
TOTAL	5	8	1	3	4	2	6	4

Figura 4.3 Distribución de los principales competidores en área de influencia

Hay alrededor de 14 negocios familiares en el área de influencia de la tienda en ambas delegaciones que en suma son competidores agresivos, sin embargo, al no comprar grandes cantidades de mercancía, estos comercios tienen la limitante de proveeduría cara y no poder ofrecer planes de crédito atractivos.

La tienda en estudio cuenta con precios competitivos, sin embargo el servicio al cliente es pobre cuando se compara con la competencia

9. Formas de pago

Los clientes pueden pagar de contado y a crédito.

En las compras de contado se puede pagar en efectivo o con tarjetas de crédito.

- La tarjetas que se aceptan son: Bancomer, Banamex, Bital y todas las aceptadas en el sistema "red".
- El precio es el mismo para el cliente pague en efectivo o con tarjeta.
- No hay sistema de apartado

10. Reabasto

No siempre se recibe la mercancía a tiempo y hay un costo de oportunidad porque los clientes al no encontrar el artículo que desean, se van y compran en otra parte.

11. Entrega a domicilio

No hay servicio de entrega a domicilio por parte de la tienda, sin embargo, siempre está una camioneta estacionada ofreciendo el servicio transporte y mudanza que cobra aparte.

Ejemplo: Para llevar un refrigerador marca mabe de 14 pies cúbicos a una distancia de 5 km. La tarifa se de \$220.

No hay modo de controlar la calidad del servicio de los transportistas dado que son completamente ajenos a la tienda.

12. Garantía por más tiempo

Se ofrece un servicio de garantía que aplica más tiempo que el de garantía de fábrica. Este servicio es opcional para el cliente y se cobra aparte, pero cuando un artículo se descompone, el servicio se realiza sin costo adicional para el cliente porque cubre refacciones originales y mano de obra.

Si embargo, no se cuenta con un registro de artículos comprados por los clientes, como para poderles llamar o visitar para darle mantenimiento preventivo y al mismo tiempo, ofrecer más productos.

Las reparaciones por lo general se hacen bien pero en rara ocasión se entregan en el tiempo prometido, causando molestias y viajes innecesarios a los clientes.

13. Programa de lealtad

Hasta el momento no hay ningún programa de incentivos para promover la lealtad de los clientes.

No hay ningún motivador para que el cliente regrese más que los competitivos precios de contado y las facilidades de crédito.

14. Servicio post-venta:

En caso de que la mercancía salga defectuosa, el cliente la puede cambiar en la tienda dentro de los primeros 30 días naturales después de recibida la mercancía. Por lo regular se hace un cambio físico de la mercancía una vez que se sigue una sencilla rutina de revisión por parte del gerente de la tienda. Después de este periodo de tiempo y hasta que la garantía termine, el cliente debe llamar directamente al proveedor.

Si la mercancía no fue del agrado del cliente, este tiene un periodo de 30 días para traer el artículo a la tienda y le sea cambiado por otro. (El cambio solo aplica una vez).

15. Clima laboral

Existe un espíritu de compañerismo en la tienda, pero este no está enfocado a hacer bien el trabajo. Las pláticas no van más allá de la simple charla y casi nunca platican a cerca de cuestiones laborales.

Existe la competencia entre empleados pero no están lo suficientemente motivados.

Existe respeto por la integridad física y moral se las personas, sin embargo, hay rastros de cierta discriminación de género.

16. Plan de compensaciones

El salario fijo no es competitivo con respecto al mercado, sin embargo, la compensación variable es atractiva y los empleados, sobretodo los vendedores podrían ganar más que sus homónimos en el mercado.

Por lo general, los empleados no entienden muy bien como se les paga y no tienen manera de calcular a ciencia cierta cuanto dinero van a recibir por sus ventas hechas durante la semana.

Los horarios de trabajo, en ocasiones son extenuantes para el personal que labora porque solo hay un turno de trabajo de 9 a.m. a 9 p.m. con una hora para la comida y solo descansan un día a la semana entre semana.

Las prestaciones son exclusivamente las de ley, salvo por un premio anual que consta de un viaje para los mejores empleados.

17. Instalaciones y equipo de apoyo

Las instalaciones son adecuadas para la operación, cuentan con un montacargas que puede elevar la mercancía hasta 10 metros pudiendo subir y bajar la mercancía hasta del estante más alto.

En el piso de venta se cuentan con 2 computadoras para hacer presupuestos de ventas, pedidos y se lleva el control de los inventarios. En la oficina se cuenta con otra computadora en la que se lleva a cabo la contabilidad.

Los sistemas de cómputo son eficientes y adecuados a las necesidades, sin embargo no todos saben aprovechar el potencial de los sistemas porque desconocen su existencia y/o la manera de operarse.

18. Programa de inducción a la empresa

Existe un programa de inducción a la empresa que es bastante completo en el que se hacen visitas al centro de distribución y se explica con un manual los conceptos básicos de operación de la compañía. Sin embargo, no todos los empleados reciben este curso de inducción porque no hay un control adecuado para dar seguimiento de quienes lo tomaron.

19. Misión y visión:

No existe ninguna misión ni visión documentada y sabida por el personal.

20. Capacitación:

Existen planes de capacitación que hablan sobre la empresa, que tipo de mercancía es la que se vende, cómo se manejan los sistemas, políticas y procedimientos.

Los instructores están capacitados, sin embargo no hay suficientes.

No hay cursos de:

- Técnicas de ventas (Lo aprenden empíricamente de otros vendedores)
- Servicio al cliente
- Características de los productos que se venden en la tienda.

21. Ventas

Las ventas en el Periodo Marzo 2002 a Marzo 2003 fueron como se muestra en la figura 4.2

Periodo	2002	2003	Variación %
Anual	23,312,300	23,618,200	1.31%
Trimestral (Ene – Marzo 03)	5,350,300	5,400,016	0.92%
Mensual (Marzo 02 vs Marzo 03)	1,614,300	1,640,300	1.61%

Figura 4.4 ventas en el Periodo Marzo 2002 a Marzo 2003

Las ventas con respecto al año pasado han sido prácticamente iguales, con una variación solo del 1.31% arriba.

Pudiera que la empresa se esté estancando y necesite una estrategia para mejorar.

22. Administración

Es responsabilidad de la administración el darle seguimiento a los indicadores económicos de la empresa:

Datos anuales:

Ventas	\$23,618,200
Costos*	-\$17,005,100
Gastos	-\$580,000
Costo de financiamiento*	-\$120,000
Contribución bruta	\$5,913,100
ISR 42%	-\$2,483,502
RUT 10%	-\$591,310
Contribución neta	\$2,838,288

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

* Los costos incluyen costos de la mercancía, mermas y reserva por incobrabilidad.

** Costo de financiamiento de los artículos que se venden a crédito.

Inversión	
Local	\$4,500,000
Inventario	\$2,230,000
	\$6,730,000

TMAR = Tasa mínima aceptable de rendimiento.

$$TMAR = i + f + if$$

$$i = \text{Inflación 2003} = 9\%$$

$$f = \text{Premio al riesgo} = 10\%$$

$$TMAR = .09 + .1 + .09 * 0.1 = 19.9\%$$

$$\$6,730,000 * 0.199 = \$1,339,270$$



La inversión, aún tomando en cuenta que el local ya está totalmente depreciado, pasa fácilmente la TMAR por que el rendimiento sobre la inversión es del 19.9%

23. Mermas operativas

Las mermas operativas son los robos, daños y fraudes. Estos están controlados por la estricta vigilancia del gerente de la tienda y también de cada persona que se encuentra en el piso de venta.

24. Reservas por incobrabilidad y daños

Las reservas por incobrabilidad y daños son del 4.2% del monto total de ventas. Este monto ha resultado históricamente adecuado porque lo utilizado ha sido el 3.5% y el resto se ha estado guardando para contingencias mayores.

Los clientes que se retrasan en sus pagos, son visitados por un cobrador que viaja en motocicleta dentro de área de influencia de la tienda (5 km). Se tiene cuidado de no otorgar crédito a quienes viven fuera de este perímetro y también, el plazo máximo de crédito está acotado a un año como máximo, para disminuir el riesgo de la incobrabilidad.

25. Proveedores

La mercancía se compra directamente de los fabricantes y por lo general están establecidos los pagos a 30 días para casi toda la mercancía, exceptuando los muebles que por lo general se pagan 45 días después de haberlos recibido.

Las marcas que se manejan son:

Electrónica: Sony, Aiwa, JVC, Panasonic, Samsung, Sharp Philips, Pioneer, Philco y RCA.

Línea blanca: LG, Samsung, General Electric, Whirlpool, Mabe, Easy, Acros, IEM, Supermatic y Continental.

Muebles: Restonic, Simmons, Mimo, Sealy, Spring air, Selther. Estocolmo, Vancouver y Tauro.

Enseres: Osterizer, Singer, Koblens, Sumbeam, Turmix, Black & Decker, Moulinex y Brother.

Los proveedores a pesar de que brindan un buen servicio en general y ofrecen productos de buena calidad, siempre han sido los mismos y nunca se ha hecho ningún esfuerzo serio por encontrar nuevos y mejores proveedores.

26. Rotación de personal

Las personas que laboran en la tienda más de un año por lo general se quedan para crecer junto con la compañía aportando su talento ya sea en cajas, ventas, administración o gerencia. Sin embargo, se ha visto que mucha gente que apenas empieza en la compañía pronto se va. Esto eleva los costos de contratación, pérdidas de personal capacitado y pérdida de talento.

Los empleados que se van de la compañía es por lo general por una o varias de las siguientes causas:

1. No hay claridad en su forma de pago
2. Muy largas jornadas de trabajo
3. Falta de motivación

27. Organigrama

La estructura en la tienda consta de un gerente, un administrativo, dos cajeras, dos cobradores y seis vendedores. Para hacer un total de doce personas tal como se muestra en el organigrama de la figura 4.5.

Las funciones de cada puesto están bien definidas y están reguladas por el gerente de la tienda.

El perfil de los vendedores en general es el adecuado, sin embargo, no cuentan con conocimientos para dar argumentos sólidos de venta. Les falta capacitación y motivación.

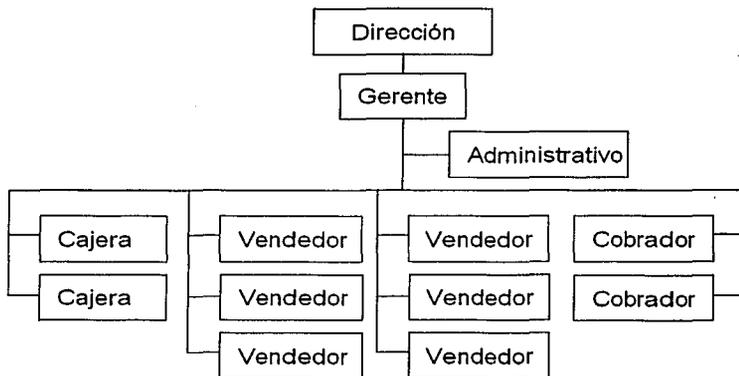


Figura 4.5 Organigrama de la tienda

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

28. Coyuntura y tendencia económica del país ²

Para poder determinar a el estado actual de la economía Mexicana, se tomó en cuenta el producto interno bruto del primer trimestre de 2003.

El PIB (Producto Interno Bruto) del primer trimestre del 2003, cayó 0.49% comparado con el último trimestre del año pasado, de acuerdo con cifras ajustadas por estacionalidad difundidas por el INEGI. El crecimiento anualizado del PIB en el periodo enero-marzo fue de 2.3 por ciento, pero al eliminar los factores estacionales (diferencia de días laborables) se establece que en los tres primeros meses del 2003 la producción de bienes y servicios fue menor que la del último trimestre del 2002.

Tras conocer el resultado del PIB al primer trimestre, analistas consideraron que la expectativa del Gobierno de lograr un crecimiento económico de 3% en el 2003 resulta ya "como un sueño".

"Es una meta que no se puede cumplir, porque por más alto que parezca el crecimiento de 2.3% en el primer trimestre, se compara con el primer trimestre del 2002, cuando la caída fue de 2.1%".

Para Alfredo Coutiño, director del Centro de Pronósticos Económicos para México, las expectativas de Coutiño, para el primer semestre del año el crecimiento económico de México será negativo o cercano a cero.

Otros especialistas comentaron que la desaceleración refleja una economía estancada, afectada por factores externos y sostenida débilmente par factores internos.

Rafael Camarena, especialista en economía del Grupo Financiero Santander-Serfin, atribuyó la caída de la economía mexicana en el primer trimestre, más de lo previsto, debido a que en EU la inversión privada y la demanda de los consumidores se estancaron a raíz del conflicto bélico en Irak. "Al frenarse la expansión de la planta industrial y la demanda interna en EU, se redujeron los pedidos de insumos, y eso afectó de inmediato al sector manufacturero y redujo el dinamismo de la planta industrial mexicana", precisó.

De no ser por los factores internos que atenuaron la menor demanda del sector externo, la caída del PIB pudo ser mas profunda, comentó Zinia del Villar, analista del Grupo de Economistas Asociados. La especialista consideró que en el corto plazo, en tanto no se reciba el impulso de la demanda externa, la construcción y los servicios serán los "motores" de la economía mexicana.

29. Hábitos de compra de los clientes

Existen dos tipos de clientes los de contado y los de crédito. El cliente de contado una vez que escoge marca y modelo compara un lugar y otro hasta encontrar el

² Fuente: Firma de análisis económico Ecanal. Mayo 18, 2003.

mejor precio. El cliente que compra a crédito prefiere los enganches bajos y los pagos semanales o quincenales al mayor plazo posible, no es tan sensitivo a la tasa de interés que se le pueda cobrar que en ocasiones llega hasta el 70% anualizado. Cabe considerar, que mientras más largo es el plazo de crédito, mayor es el riesgo de incobrabilidad, por lo que siempre se destina una reserva.

30. Dirección de la empresa

La dirección ha pensado en un plan de estrategia que incluye los siguientes rubros:

- Incrementar el tráfico de la tienda
- Revisión de puntos de mejora

Paso 9.

Tabla de factores internos y externos

Se construyó la siguiente tabla acomodando los factores en internos y en externos:

Factores Internos	Factores Externos
<ul style="list-style-type: none">• Mercado• Facilidad de acceso• Recordación de la tienda• Horario de tienda• Características del local• Servicio al cliente• Producto• Formas de pago• Reabasto• Entrega a domicilio• Programa de lealtad• Servicio post-venta• Garantía por más tiempo• Clima laboral• Compensaciones• Instalaciones y equipo de apoyo• Programa de inducción a la empresa• Misión y visión• Capacitación• Ventas• Administración• Mermas operativas• Reservas por incobrabilidad y daños• Rotación del personal• Organigrama• Dirección	<ul style="list-style-type: none">• Competencia• Proveedores• Coyuntura y tendencia económica del país• Hábitos de compra de los clientes

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

4.5 Identificación de eficiencias y limitantes de los factores.

Paso 10

Evaluación de indicadores, cálculo de eficiencias, deficiencias y determinación de factores limitados y limitadores de todos los factores.

Se proponen recomendaciones para cada uno de los factores basados en la observación, encuesta y evaluación de indicadores según el método explicado en el capítulo 2.

1. Mercado

1. Mercado

Indicadores	e	d	c	b	a	L
Densidad poblacional de la zona					x	
Variedad en rango de edades					x	
Variedad en rango clases socio-económicas					x	
Inclinación a nicho de mercado (C,D)					x	
Atención a variedad de necesidades					x	
Tienda atractiva para hombres y mujeres				x		7

Solo el 35% de los clientes son hombres. Esto también obedece en parte a que en su mayoría son los hombres quienes trabajan y las esposas son las que tienen un poco más de tiempo para ir de compras, sin embargo, también existe el factor de no atractivo para este género.

Eficiencia

$$E = \frac{0(0) + 0.25(0) + 0.5(0) + 0.75(1) + 1(5)}{6} = 95.8 \%$$

Deficiencia

$$D = 100 - 95.8 = 4.2\%$$

Limitante

- Producto

Recomendación:

Aprovechar al máximo el mercado en sus dos géneros. Hacer la tienda más atractiva para los hombres mediante ambiente de la tienda y productos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. Posicionamiento y recordación de la tienda

2. Posicionamiento y recordación de tienda

Indicadores	e	d	c	b	a	L
Concurrencia				x		5
Recordación espontánea					x	
Catálogos y folletería					x	

Los clientes hoy buscan también comodidad.

Eficiencia

$$E = \frac{0(0) + 0.25(0) + 0.5(0) + 0.75(1) + 1(2)}{3} = 91.6\%$$

Deficiencia

$$D = 100 - 91.6 = 8.4\%$$

Limitante

- Características del local

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Recomendación

Por su arraigo de 5 años la tienda es bien conocida tanto por quienes viven y trabajan en la zona.

Los clientes si ven y recuerdan la tienda porque está en una ubicación privilegiada, y a pesar de que la tienda si es concurrida, hay clientes que llegan en coche y al no encontrar lugar en el estacionamiento y al no encontrar un estacionamiento alternativo, mejor se van.

3. Facilidad de acceso

3. Facilidad de acceso

Indicadores	e	d	c	b	a	L
Ubicación sobre avenida principal					x	
Cerca de casas					x	
Cerca de oficinas					x	
Afluencia						
Peatones					x	
Transporte público					x	
Señalización de la tienda					x	
Estacionamiento de tamaño adecuado			x			5

El tamaño del estacionamiento es insuficiente y hay pérdida de clientes que por el mismo hecho de contar con automóvil cuentan con cierto poder de compra.

Eficiencia

$$E = \frac{0(0) + 0.25(0) + 0.5(1) + 0.75(0) + 1(6)}{7} = 92.8 \%$$

Deficiencia

$$D = 100 - 92.8 = 7.2\%$$

Limitante

- Características del local

Recomendación

Buscar un lugar de estacionamiento alternativo para los clientes. Avisar a la clientela verbalmente que ya se cuenta con otro estacionamiento cerca y también añadirlo en el anuncio espectacular que tiene la tienda.

Por las características del local no es posible agrandar el estacionamiento, sin embargo, se podría hacer una negociación con un comercio que está a media cuadra e implantar un sistema de tickets sellados.

4. Horario de tienda**4. Horario de la tienda**

Indicadores	e	d	c	b	a	L
Horario de apertura					x	
Horario de cierre					x	
Respeto al horario de tienda					x	
Tienda abierta en días festivos					x	

Excepto por los súper mercados, los competidores no cuentan con horarios tan amplios.

Eficiencia

$$E = \frac{0(0) + 0.25(0) + 0.5(0) + 0.75(0) + 1(4)}{4} = 100 \%$$

Deficiencia

$$D = 100 - 100 = 0\%$$

Limitante

- Ninguno

Recomendación

Aprovechar esta fortaleza comercial enfatizándola y comparándola con los que no cuentan con horarios tan amplios.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

5. Características del local

5. Características del local

Indicadores	e	d	c	b	a	L
Tamaño del local					X	
Distribución y planeación tienda (lay-out)					X	
Iluminación				X		5
Limpieza		X				22
Amplitud de pasillos		X				5
Anaqueles adecuados					X	
Mantenimiento Baños			X			22
Teléfonos					X	
Bodega		X				5

Excepto por los súper mercados, los competidores no cuentan con horarios tan amplios.

La bodega está subutilizada simplemente por falta de contactos eléctricos. No se recomienda alargar la extensión eléctrica porque se corre el riesgo de que se enrede.

Eficiencia

$$0(0) + 0.25(3) + 0.5(1) + 0.75(1) + 1(4)$$

$$E = \frac{\quad}{9} = 66.7 \%$$

Deficiencia

$$D = 100 - 66.7 = 33.3\%$$

Limitante

- Auto-limitante
- Administración

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Recomendación

Se debe mejorar la limpieza general de la tienda puesto que es la carta de presentación de un negocio, se le paga a una empresa externa para que provea este servicio y hay que exigirle más. Adicionalmente, podría implantarse una de los siguientes sistemas:

1. Cada empleado es encargado de la limpieza su área de trabajo y se incluya un plan de rotación de áreas dentro de la tienda.
2. Plan de rotación de responsabilidad de limpieza en el que participan todos los empleados. (Esta práctica es común en el negocio de franquicias de hamburguesas).

La limpieza es uno de los factores que se deben de cuidar mucho para ofrecer un buen servicio a los clientes.

Los pasillos son suficientemente amplios pero el problema es que hay mercancía que estorba en la tienda.

Se debe poner más atención en este aspecto porque en la bodega si hay espacio, lo único es que el montacargas es eléctrico y se alimenta a través de un cable que se enchufa a la corriente pero no hay suficientes contactos en las paredes para que el montacargas pueda alcanzar todos los rincones de la bodega y de la tienda.

6. Servicio a cliente

6. Servicio a clientes

Indicadores	e	d	c	b	a	L
Uniforme					x	
Saludo y amabilidad a clientes	x					16
Conocimiento de los procedimientos de venta				x		20
Conocimiento de los productos y servicios		x				20

Los vendedores ignoran muchas veces a los clientes por que no están motivados ni comprometidos con la empresa.

Los empleados no saben como se les paga, ni se les pagan las comisiones a tiempo.

Eficiencia

$$0(1) + 0.25(1) + 0.5(0) + 0.75(1) + 1(1)$$

$$E = \frac{\quad}{6} = 33.3 \%$$

Deficiencia

$$D = 100 - 33.3 = 66.7\%$$

Limitantes

- Plan de compensaciones
- Capacitación

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Recomendación

Hay descontento por parte de los empleados, esto genera mala atención a los clientes y deficiencias en todos los procesos.

Hay que explicar claramente plan de compensaciones y pagar a tiempo las comisiones.

Pagar comisiones también a cajeras, cobrador y administrativo.

No es necesario incrementar el monto de la nómina, es cosa de hacer un plan de claridad de pago.

El personal tampoco recibe capacitación a cerca de cómo debe de atender al cliente.

7. Productos

7. Productos

Indicadores	e	d	c	b	a	L
Variedad y calidad de líneas						
Electrónica					x	
Línea Blanca					x	
Muebles				x		7
Enseres		x				7
Variedad de marcas						
Electrónica					X	
Línea Blanca					X	
Muebles			x			7,10
Enseres				x		7,10
Existe mercancía novedosa que llame la atención	x					7,30

Al entrar a la tienda no se ven artículos novedosos, los clientes que visitan la tienda durante seis meses pueden ver siempre la misma exhibición sin cambio alguno.

La calidad de los muebles no es siempre la adecuada aunque los modelos sean atractivos para los clientes, esto ocasiona quejas por parte de los clientes.

Eficiencia

$$E = \frac{0(1) + 0.25(1) + 0.5(1) + 0.75(2) + 1(4)}{9} = 69.4\%$$

Deficiencia

$$D = 100 - 69.4 = 30.6\%$$

Limitante

- Auto-limitante
- Reabasto
- Dirección

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Recomendación

Sería bueno buscar más proveedores que ofrezcan mercancía de calidad a precios accesibles para que los actuales reaccionen y al haber más competencia se propicie la mejora de productos.

Algunas veces el reabasto de la mercancía no llega frecuentemente y cuando llega lo hace en cantidades muy grandes generando un desequilibrio de tienda llena pero poco surtida.

El gerente de la tienda no invierte tiempo en observar que tipo de mercancía es la que le falta y tampoco inspecciona la calidad de los muebles que le llegan.

8. Competencia

8. Competencia

Indicadores	e	d	c	b	a	L
Identificación de competencia					x	
Mejor precio				x		7,22
Mejor servicio a clientes	x					15,16

Aunque se tienen claramente identificados a los competidores y se les reconoce su peligrosidad, no se tienen datos exactos de los precios que ofrecen ni de los valores agregados que dan a sus compradores.

Si no se da buena atención al cliente, la empresa no tiene razón de ser.

Eficiencia

$$E = \frac{0(1) + 0.25(0) + 0.5(0) + 0.75(1) + 1(1)}{3} = 58.3\%$$

Deficiencia

$$D = 100 - 58.3 = 41.7\%$$

Limitantes

- Producto
- Clima laboral
- Plan de compensaciones
- Administración

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Recomendación

Hacer una investigación extensiva de los precios de la competencia para poder así sacar un índice de competitividad de precios.

Tratar de conseguir vender productos exclusivos para que no sean comparativos con la competencia.

Mejorar el clima laboral de la tienda mediante un plan de compensaciones claro y también hacer una actividad grupal de integración de equipo para mejorar servicio al cliente y por ende, las ventas.

La administración se debe de encargar de pagar a tiempo las comisiones.

9. Formas de pago

9. Formas de pago

Indicadores	E	d	c	b	a	L
Aceptación amplia gama de tarjetas de crédito				x		9
Venta a crédito					x	
Venta de contado					x	
Apartado			x			9

Hay clientes que les gusta pagar de contado, pero no siempre cuentan con todo el dinero. Si saben que la tienda les puede apartar la mercancía que desean estos se sienten más motivados a realizar compras, y en la mayoría de estos casos las compras son superiores a los \$2000 pesos lo cual es muy conveniente para la empresa.

Aunque no se acepten todas las tarjetas de crédito, se aceptan todas las que el nicho de mercado al que está enfocada la tienda utiliza.

Eficiencia

$$E = \frac{0(0) + 0.25(0) + 0.5(1) + 0.75(1) + 1(2)}{4} = 81.3\%$$

Deficiencia

$$D = 100 - 81.3 = 18.7\%$$

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Limitante

- Auto-limitante

Recomendación

Crear un sistema de apartado que sea atractivo para los clientes, esto sería un importante incentivo para incrementar las compras de la clientela sobretodo en las temporadas pico que son la semana del Diez de Mayo y la época navideña.

No es necesario aceptar más marcas de tarjetas de crédito, la recomendación sería seguir manejando solamente las que se aceptan por el momento.

10. Reabasto

10. Reabasto

Indicadores

	e	d	c	b	a	L
Existencia producto para entrega inmediata		x				10
Surtimiento constante				x		22
Surtimiento especial temporada (días de las madres)				x		10
Surtimiento especial en temporada navideña				x		10

Una de las características del porque la tienda es exitosa es la entrega inmediata de los productos.

Los clientes que ya conocen la tienda dan por hecho de que al escoger un producto, habrá otro en la bodega que se podrán llevar a casa en ese momento.

Eficiencia

$$E = \frac{0(0) + 0.25(1) + 0.5(0) + 0.75(3) + 1(0)}{4} = 62.5\%$$

Deficiencia

$$D = 100 - 62.5 = 37.5\%$$

Limitantes

- Auto-limitante
- Administración

Recomendación

Revisar a detalle el sistema de logística y distribución que reabastece de productos a la tienda, haciendo un calendario y una plantilla de productos según demanda.

La administración podría hacer contratos con los proveedores para que surtan mercancía de una manera más constante.

11. Entrega a domicilio

11. Entrega a domicilio

Indicadores	e	d	c	b	a	L
Servicio incluido en el precio del artículo	x					30
Buen trato a la mercancía en transporte	x					30
Rapidez transporte tienda – casa	x					30
Transportistas de confianza	x					30

El no dar este servicio es un inhibidor de ventas, pocos clientes cuentan con un vehículo capaz de transportar bienes de consumo duradero de tamaño como lo son línea blanca o muebles.

Hay clientes que argumentan que hay competidores que ofrecen este servicio sin cargo alguno.

Eficiencia

$$0(4) + 0.25(0) + 0.5(0) + 0.75(0) + 1(0)$$

$$E = \frac{\quad}{4} = 0\%$$

Deficiencia

$$D = 100 - 0 = 100\%$$

Limitante

- Dirección

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Recomendación

Sería muy conveniente tener transporte privado o bien analizar la conveniencia de subcontratar de manera regulada a una empresa sería de transportes.

12. Garantía por más tiempo

12. Garantía por más tiempo

Indicadores	e	d	c	b	a	L
Servicio opcional con variedad de plazos				x		12
Refacciones originales					x	
Reparación bien hecha				x		12
Reparación con rapidez	x					12
Mantenimiento correctivo				x		12
Mantenimiento preventivo	x					30

Para ampliar la gama de servicio y darle seguimiento a los aparatos con garantía sugiriendo que se cambien después de cinco años.
Siempre es más económica una reparación preventiva que una correctiva.
Si los clientes están satisfechos y perciben un valor agregado al saber que se les está dando seguimiento a sus compras y cuidándolas, es muy probable que prefieran comprar en la tienda.

Eficiencia

$$E = \frac{0(2) + 0.25(0) + 0.5(0) + 0.75(3) + 1(1)}{6} = 54.2\%$$

Deficiencia

$$D = 100 - 54.2 = 45.8\%$$

Limitantes

- Auto-limitante
- Dirección

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Recomendación

Actualmente se ofrecen 2 plazos opcionales de garantía por más tiempo que son de uno y dos años adicionales a los de garantía de fábrica.
Sería muy conveniente ofrecer plazos de cuatro y cinco años.
Hacer planes de mantenimiento correctivo personalizado de todos los aparatos que compre el cliente y venderlos como un valor agregado.

13. Programa de lealtad

13. Programa de lealtad

Indicadores

	e	d	c	b	a	L
Credencial plástica como miembro del programa	x					30
Incentivos y beneficios gratis	x					30
Descuentos adicionales	x					30

A los clientes les gusta que se les tome en cuenta de manera personalizada, sentirse que son miembros de un club y que se tienen identificados a una marca a través de un sentido de pertenencia.

Hay que tomar que los clientes nuevos llevan consigo un costo de adquisición que está implícito, y entonces porque no también invertir en el cliente que ya han probado ser compradores.

Eficiencia

$$E = \frac{0(3) + 0.25(0) + 0.5(0) + 0.75(0) + 1(0)}{3} = 0\%$$

Deficiencia

$$D = 100 - 0 = 100\%$$

Limitante

- Dirección

Recomendación

Crear un programa de lealtad que reconozca y preserve a los clientes a corto, mediano y largo plazo.

14. Servicio post-venta**14. Servicio post-venta**

Indicadores	e	d	c	b	a	L
Garantía en tienda					x	
Garantía de satisfacción (cambio o devolución)					x	

Este factor es muy interesante para el cliente porque sabe que tiene garantía de satisfacción.

Eficiencia

$$0(0) + 0.25(0) + 0.5(0) + 0.75(0) + 1(2)$$

$$E = \frac{\quad}{2} = 100\%$$

Deficiencia

$$D = 100 - 100 = 0\%$$

Limitantes

- Ninguna

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Recomendación

Se recomienda que este factor siga como está y no sufra modificaciones por el momento.

15. Clima laboral**15. Clima laboral**

Indicadores	e	d	c	b	a	L
Se siente un espíritu de compañerismo	x					16,20
Existe ambiente de competencia sana		x				16
Hay respeto por la integridad física y moral				x		15
Igualdad de condiciones para hombres y mujeres	x					15

El clima laboral está muy mal y se refleja en el trato a los clientes y condiciones de la tienda.

Eficiencia

$$E = \frac{0(2) + 0.25(1) + 0.5(0) + 0.75(1) + 1(0)}{4} = 25\%$$

Deficiencia

$$D = 100 - 25 = 75\%$$

Limitantes

- Auto-limitante
- Plan de compensaciones
- Capacitación

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Recomendación

Hacer sesiones de integración del personal con el tema laborar y crear un sentido de sed por el logro de objetivos convenciendo a la gente que es conveniente para ellos y para sus familias.

Explicar en un taller que es la competencia sana y explicar cuales serian las reglas incluyendo el respeto por géneros.

Aclarar sistema de compensaciones y pagar a tiempo todas las comisiones.

Motivar con hechos y no con promesas.

Capacitar a los empleados con respecto a trabajo en equipo, compensaciones, servicio al cliente y producto.

16. Plan de compensaciones**16. plan de compensaciones****Indicadores**

	e	d	c	b	a	L
Salario fijo competitivo en el mercado		x				16
Pago de comisiones		X				16
Compensaciones no monetarias						
Servicios de salud	x					16
Vacaciones	x					16
Reconocimientos	x					16
Premios	x			x		16
Horarios de trabajo	x					16

El no saber como se les paga es un factor muy desmotivante para los empleados. Los empleados no tienen tiempo para la vida familiar ni personal, lo que en el largo plazo se vuelve un factor estresante que se refleja el desempeño de las personas.

Eficiencia

$$E = \frac{0(4) + 0.25(2) + 0.5(0) + 0.75(0) + 1(0)}{7} = 7.2\%$$

Deficiencia

$$D = 100 - 7.2 = 92.8\%$$

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Limitante

- Auto-limitante

Recomendación

Los montos de sueldo fijo y comisiones si son competitivas en el mercado, el problema es que no hay claridad de pago y no se pagan a tiempo las comisiones y los empleados están confundidos a cerca de su compensación.

Los horario de trabajo son extenuantes para cualquier persona, sería muy bueno que al menos los empleados que han demostrado productividad en la empresa cuenten con un mejor horario, por ejemplo: Que entren a las 10:00 a.m. en lugar de la 9:00 a.m. aprovechando que el tráfico en la tienda poco.

Analizar la posibilidad de incluir más compensaciones más monetarias, estas contribuyen a crear un sentido de pertenencia a la compañía porque el empleado se da cuenta que es importante y que la compañía cuida de él.

17. Instalaciones y equipo de apoyo**17. Instalaciones y equipo de apoyo****Indicadores**

	e	d	c	b	a	L
Montacargas adecuado					X	
Equipo de cómputo actualizado				X		22
Paquetes de SW eficientes					X	

La velocidad y actualización del equipo de cómputo influye en la rapidez con la que se puede atender al cliente.

Eficiencia

$$E = \frac{0(0) + 0.25(0) + 0.5(0) + 0.75(1) + 1(2)}{3} = 91.7\%$$

Deficiencia

$$D = 100 - 91.7 = 8.3\%$$

Limitante

- Administración

Recomendación

De ser posible, hacer una actualización del equipo de cómputo de la tienda o hacer un plan de cuando cambiarlas y cada cuando se deben de cambiar.

18. Programa de inducción a la empresa

18. Programa de inducción a la empresa

Indicadores	e	d	c	b	a	L
Instructores capacitados				x		20
Manual de operación				x		20
Manual de políticas				x		20
Sistemas de control, calendarios y asistencia	x					20

El programa de inducción a la empresa es bastante completo en el que se hacen visitas al centro de distribución y se explica con un manual los conceptos básicos de operación de la compañía. Sin embargo, no todos los empleados reciben este curso de inducción porque no hay un control adecuado para dar seguimiento de quienes lo tomaron.

Eficiencia

$$0(1) + 0.25(0) + 0.5(0) + 0.75(3) + 1(0)$$

$$E = \frac{\quad}{4} = 56.3\%$$

Deficiencia

$$D = 100 - 56.3 = 43.7\%$$

Limitante

- Capacitación

Recomendación

Desarrollar un sistema sencillo que de seguimiento de quienes han tomado el curso de inducción y que cursos de capacitación va tomando a lo largo de su estancia en la empresa.

19. Misión y visión

19. Misión y visión

Indicadores	e	d	c	b	a	L
Estipulación clara de misión y visión	x					30
Especificación de alcances y objetivos	x					30
Comunicación a todo el personal	x					30
Coherencia de acciones con respecto a la misión y visión	x					30

La misión y la visión son los que fijan el camino a seguir de la empresa, si no hay una misión y visión claras los empleados no saben cual es el camino ni la meta.

Eficiencia

$$0(4) + 0.25(0) + 0.5(0) + 0.75(0) + 1(0)$$

$$E = \frac{\quad}{4} = 0\%$$

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Deficiencia

$$D = 100 - 0 = 100\%$$

Limitante

- Dirección

Recomendación

Redactar la misión y visión de la empresa con alcances y objetivos para comunicarla a todo el personal.

Que los empleados sepan cual es la función social de la empresa y se identifiquen con ella para que surja un sentido de pertenencia con la tienda y la comunidad.

Ajustar la estrategia de la empresa según su misión y visión.

20. Capacitación

20. Capacitación

Indicadores	e	d	c	b	a	L
Instructores capacitados					x	
Materiales de apoyo				x		20
Capacitación sobre:						
Productos	x					20,7
Servicios	x					20,7
Sistemas				x		20
Políticas y procedimientos				x		20

La capacitación es uno de los elementos clave para el éxito de cualquier negocio porque el personal sabe que hacer, se motiva y se reducen los errores.

Habrà un incremento de ventas si los empleados conocen los productos que venden.

Eficiencia

$$0(2) + 0.25(0) + 0.5(0) + 0.75(3) + 1(1)$$

$$E = \frac{\quad}{6} = 54.2\%$$

Deficiencia

$$D = 100 - 54.2 = 45.8\%$$

Limitantes

- Auto-limitante
- Producto

Recomendación

Mejorar la calidad de los materiales de apoyo e incluir los temas de productos y servicios.

Cada producto deberá tener una foto y la descripción detallada de sus funcionalidades.

Incluir un capítulo de cómo debe de ser el servicio a clientes.

Cada servicio deberá ser descrito a detalle.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Revisar las políticas y procedimientos en los materiales de apoyo chocando que sean las vigentes.

21. Ventas

21. Ventas

Indicadores	e	d	c	b	a	L
Comparativos de ventas vs:						
Mismo mes del año anterior			X			6,16,8,11,30,7, 10, 13,15
Mismo trimestre del año anterior			X			6,16,8,11,30,7, 10, 13,15
Acumulado a la misma fecha del año anterior			X			6,16,8,11,30,7, 10, 13,15

Las ventas de la tienda se están estancando

Eficiencia

$$E = \frac{0(0) + 0.25(0) + 0.5(3) + 0.75(0) + 1(0)}{3} = 50\%$$

Deficiencia

$$D = 100 - 50 = 50\%$$

Limitantes

- Servicio al cliente
- Plan de compensaciones
- Competencia
- Entrega a domicilio
- Dirección
- Producto
- Reabasto
- Programa de lealtad
- Clima laboral

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Recomendación

Mejorar el servicio a clientes

Mejorar el plan de compensaciones

Revisar los precios y valores agregados que ofrece la competencia

Ofrecer o regular la entrega a domicilio

Hacer un presupuesto de ventas agresivo y un plan para poder cumplirlo.

Mejorar la oferta de productos

Mejorar el reabasto

Implantar un programa de lealtad

22. Administración

22. Administración

Indicadores	e	d	c	b	a	L
Activo circulante					X	
Pasivo circulante					X	
Prueba del ácido					X	
Nivel de Inventarios		X				22,7

El costo del inventario de \$2.3 millones de pesos es demasiado para el nivel de ventas que se tiene.

Eficiencia

$$E = \frac{0(0) + 0.25(1) + 0.5(0) + 0.75(0) + 1(3)}{4} = 81\%$$

Deficiencia

$$D = 100 - 81 = 19\%$$

Limitantes

- Auto-limitante
- Producto

Recomendación

Bajar el nivel de inventarios y sustituirlo por un esquema de surtimiento constante.

23. Mermas operativas

23. Mermas operativas

Indicadores	e	d	c	b	a	L
Control de mermas operativas						
Daño					X	
Robo					X	
Fraude e incoblabilidad					X	

Las mermas operativas están bajo control.

Eficiencia

$$E = \frac{0(0) + 0.25(0) + 0.5(0) + 0.75(0) + 1(3)}{3} = 100\%$$

Deficiencia

$$D = 100 - 100 = 0\%$$

Limitante

- Ninguna

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Recomendación

Una de las fortalezas de la tienda es que cuenta con personal honrado y que vigila la tienda para que no haya mermas, esto quiere decir que la gente que labora es valiosa y que hay potencial humano para lograr una mejor contribución.

24. Reservas por incobrabilidad y daños

24. Reservas por incobrabilidad y daños

Indicadores	e	d	c	b	a	L
Reservas por						
Daño					X	
Robo					X	
Fraude e incobrabilidad					X	

Las reservas por incobrabilidad y daños es del 4.2% del monto total de ventas. Este monto ha resultado históricamente adecuado porque lo utilizado ha sido el 3.5% y el resto se ha estado guardando para contingencias mayores.

Eficiencia

$$E = \frac{0(0) + 0.25(0) + 0.5(0) + 0.75(0) + 1(3)}{3} = 100\%$$

Deficiencia

$$D = 100 - 100 = 0\%$$

Limitante

- Ninguna

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Recomendación

Seguir dejando el mismo nivel de reservas en caso de alguna contingencia mayor.

25. Proveedores

25. Proveedores

Indicadores	e	d	c	b	a	L
No intermediarios entre fábrica y tienda					x	
Condiciones de pago favorables				x		25
Manejo de marcas líderes					x	
Calidad en el servicio por parte de los proveedores				x		25
Búsqueda de nuevos proveedores	x					7

Las claves de éxito del negocio son:

- Saber Comprar
- Saber Vender
- Administrar los recursos eficientemente
- Saber cobrar las ventas a crédito

Eficiencia

$$E = \frac{0(1) + 0.25(0) + 0.5(2) + 0.75(0) + 1(2)}{5} = 60\%$$

Deficiencia

$$D = 100 - 60 = 40\%$$

Limitantes

- Auto-limitante
- Producto

Recomendación

Buscar mejores condiciones de pago, valorar si es más conveniente pagar de riguroso contado para obtener mayores descuentos o financiarse a través de proveedores.

Exigir mayor puntualidad de entrega a los proveedores y planear un pronóstico de la demanda de manera conjunta.

Buscar nuevos proveedores de todas las líneas para poderlos poner a competir y ofrecer cada vez mejores productos a la clientela a precios más bajos.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

26. Rotación del personal**26. Rotación del personal****Indicadores**

	e	d	c	b	a	L
Crecimiento de empleados junto con la empresa						
Vendedores	x					16,15
Cajeras		x				16,15
Cobradores	x					16,15
Administración				x		16,15
Gerencia					x	

La rotación del personal lleva costos implícitos muy altos además de la pérdida de talento.

Eficiencia

$$E = \frac{0(2) + 0.25(1) + 0.5(0) + 0.75(1) + 1(1)}{5} = 40\%$$

Deficiencia

$$D = 100 - 40 = 60\%$$

Limitantes

- Clima laboral
- Plan de compensaciones

Recomendación

- Mejorar el ambiente de trabajo
- Pagar las comisiones a tiempo

- Claridad en el pago
- Horario de trabajo
- Compensaciones no monetarias

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

27. Organigrama

27. Organigrama

Indicadores

	e	d	c	b	a	L
Organigrama adecuado a la tienda					x	
Calidad del Gerenciamiento		x				30
Funciones claras			x			20,19
Perfil del personal con respecto a su función				x		16,30

El organigrama es el adecuado, no sobra ni falta gente, lo único sería ampliar el repertorio de habilidades de quienes trabajan en la tienda.

Eficiencia

$$0(0) + 0.25(1) + 0.5(1) + 0.75(1) + 1(1)$$

$$E = \frac{\quad}{4} = 62.5\%$$

Deficiencia

$$D = 100 - 62.5 = 37.5\%$$

Limitantes

- Auto-limitante
- Dirección
- Capacitación
- Misión y visión

Recomendación

El gerente de la tienda es bueno en sentido operativo, pero no es muy bueno en el manejo del personal a su cargo generando malestar general. En ocasiones se molesta diciendo que la gente no hace su trabajo pero en realidad es que no es muy claro en lo que desea que se haga.

La documentación de las funciones es regular.

El perfil de los vendedores es el adecuado pero sería bueno que supieran más de los productos que venden.

28. Coyuntura y tendencia económica del país

28. Coyuntura y tendencia económica del país

Indicadores

	e	d	c	b	a	L
Producto interno bruto del trimestre		x				28
Producto interno bruto anualizado		x				28
Pronóstico primer semestre 2003		x				28
Pronóstico segundo semestre 2003		x				28
Confianza en el consumidor		x				28

Este factor es externo a la compañía y no se puede hacer mucho por cambiar la coyuntura o tendencia económica nacional, lo mejor es concentrarse en hacer bien las cosas y hacer muy cuidadosamente la planeación de la demanda.

Eficiencia

$$E = \frac{0(0) + 0.25(5) + 0.5(0) + 0.75(0) + 1(0)}{5} = 25\%$$

Deficiencia

$$D = 100 - 25 = 75\%$$

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Limitante

- Auto-limitante

Recomendación

Tratar de trabajar como una isla de productividad pese a los factores externos a la tienda.

Mejorar procesos, ambiente laboral, reducir costos y gastos para ser muy competitivos para que la clientela favorezca a la tienda.

29. Hábitos de compra de los clientes

29. Hábitos de compra de los clientes

Indicadores

	e	d	c	b	a	L
Interés del público por mejores precios de contado				x		28
Interés del público por planes de crédito					x	
Sensibilidad por las tasas de interés ventas a crédito.				x		28

Los clientes no solo buscan precio y crédito, buscan también buen servicio y valor agregado.

Eficiencia

$$E = \frac{0(0) + 0.25(0) + 0.5(0) + 0.75(2) + 1(1)}{3} = 83.3\%$$

Deficiencia

$$D = 100 - 83.3 = 16.7\%$$

Limitantes

- Coyuntura y tendencia económica

Recomendación

Hacer campañas que llamen la atención a los clientes con bajos precios de contado y bajos intereses en ventas de crédito.

Ofrecer más el producto de garantía por más tiempo

30. Dirección

30. Dirección

Indicadores

	e	d	c	b	a	L
Estrategia					X	
Interés por mejorar					X	
Disposición al cambio				X		30

Las personas como norma general siempre están un poco renuentes al cambio por costumbres y/o desconocimiento.

Eficiencia

$$E = \frac{0(0) + 0.25(0) + 0.5(1) + 0.75(0) + 1(2)}{3} = 83.3\%$$

$$D = 100 - 83.3 = 16.7\%$$

Limitante

-Auto-limitante

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Recomendación

Platicar con todos los miembros de la organización para desarrollar la confianza al cambio indicando cual va a ser el camino a seguir.

Paso 11**Lista de Eficiencia de todos los factores**

	Factor	% Eficiencia	% Deficiencia
1	Mercado	95.8	4.2
2	Recordación y posicionamiento	91.6	8.4
3	Facilidad de acceso	92.8	7.2
4	Horario de tienda	100	0
5	Características del local	66.7	33.3
6	Servicio al cliente	33.3	66.7
7	Producto	69.4	30.6
8	Competencia	58.3	41.7
9	Formas de pago	81.3	18.7
10	Reabasto	62.5	37.5
11	Entrega a domicilio	0	100
12	Garantía por más tiempo	52.4	47.6
13	Programa de lealtad	0	100
14	Servicio post-venta	100	0
15	Clima laboral	25	75
16	Plan de compensaciones	7.2	92.8
17	Instalaciones y equipo de apoyo	91.7	8.3
18	Programa de inducción a la empresa	56.3	43.7
19	Misión y visión	0	100
20	Capacitación	54.2	45.8
21	Ventas	50	50
22	Administración	81	19
23	Mermas operativas	100	0
24	Reservas por incobrabilidad y daños	100	0
25	Proveedores	60	40
26	Rotación del personal	40	60
27	Organigrama	62.5	37.5
28	Coyuntura y tendencia económica del país	25	75
29	Hábitos de compra de los clientes	83.3	16.7
30	Dirección	83.3	16.7

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Paso 12.**Lista ordenada de mayores a menores eficiencias**

Esta lista se hizo respetando el número de factor que se ha asignado desde un principio.

Factor	% Eficiencia	% Deficiencia	
4	Horario de tienda	100	0
14	Servicio post-venta	100	0
23	Mermas operativas	100	0
24	Reservas por incobrabilidad y daños	100	0
1	Mercado	95.8	4.2
3	Facilidad de acceso	92.8	7.2
17	Instalaciones y equipo de apoyo	91.7	8.3
2	Recordación y posicionamiento	91.6	8.4
29	Hábitos de compra de los clientes	83.3	16.7
30	Dirección	83.3	16.7
9	Formas de pago	81.3	18.7
22	Administración	81	19
7	Producto	69.4	30.6
5	Características del local	66.7	33.3
10	Reabasto	62.5	37.5
27	Organigrama	62.5	37.5
25	Proveedores	60	40
8	Competencia	58.3	41.7
18	Programa de inducción a la empresa	56.3	43.7
20	Capacitación	54.2	45.8
12	Garantía por más tiempo	52.4	47.6
21	Ventas	50	50
26	Rotación del personal	40	60
6	Servicio al cliente	33.3	66.7
15	Clima laboral	25	75
28	Coyuntura y tendencia económica del país	25	75
16	Plan de compensaciones	7.2	92.8
11	Entrega a domicilio	0	100
13	Programa de lealtad	0	100
19	Misión y visión	0	100

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

4.6 Elaboración de la matriz DAFO

Paso 13

Matriz basada en los índices de eficiencia de cada factor.

MATRIZ DAFO

DEBILIDADES		FORTALEZAS		AMENAZAS	
Factor	% Eficiencia	% Deficiencia	Factor	% Eficiencia	% Deficiencia
8) Programa de inducción a la empresa	563	437	8) Competencia	833	417
20) Capacitación	542	458	28) Conjuntura y tendencia económica del país	76	76
42) Garantía por más tiempo	524	476			
21) Ventas	50	50			
28) Relación del personal	41	60			
6) Servicio al cliente	333	667			
45) Clima laboral	25	75			
16) Plan de Compensaciones	72	928			
11) Entrega a domicilio	0	100			
13) Programa de lealtad	0	100			
18) Misión y visión	0	100			
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES			
Factor	% Eficiencia	% Deficiencia	Factor	% Eficiencia	% Deficiencia
4) Horario de tienda	100	0	28) Hábitos de compra de los clientes	833	107
14) Servicio post-venta	100	0	25) Proveedores	60	60
23) Memorias operativas	100	0			
24) Reservas por incobrabilidad y daños	100	0			
1) Mercabó	658	42			
3) Facilidad de acceso	928	72			
17) Instalaciones y equipo de apoyo	917	83			
2) Reordenación y posicionamiento de la tienda	916	84			
30) Dirección	833	167			
6) Formas de pago	813	187			
25) Administración	81	19			
7) Producto	684	308			
5) Características del local	667	333			
10) Reabastido	625	375			
27) Organigrama	625	375			

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.7 Elaboración de la matriz de limitantes

Paso 14

Matriz basada porcentaje limitante.

Factores 1 al 15

Factor	% Eficiencia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	95.8															
2	91.6															
3	92.8															
4	100															
5	56.7				0.6											
6	33.3															
7	68.4															
8	58.3						0.625				0.25					0.25
9	81.3						0.25									
10	62.5									1						
11	0										0.75					
12	52.4												0.8			
13	0															
14	100															0.1
15	25															
16	7.2															
17	91.7															
18	56.3															
19	0															
20	54.2								0.29							
21	50						0.11		0.11		0.11		0.11			0.11
22	81							0.5								
23	100															
24	100															
25	60							0.25								0.5
26	40															
27	62.5															
28	25															
29	83.3															
30	83.3															
		0	0	0	0	0	2.6	0.11	3.025	0.11	1	1.11	0.11	0.8	0.11	0
		0	0	0	0	0	10	0.42	11.6	0.42	3.85	4.27	0.42	3.06	0.42	0
																4.85

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Matriz basada porcentaje limitante.

Factores 15 al 30.

Factor	% Eficiencia	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	95.8															
2	91.6															
3	92.8															
4	100															
5	66.7							0.4								
6	33.3	0.33				0.66										0.13
7	69.4							0.25								
8	58.3	0.25														
9	81.3							0.25								
10	62.5															1
11	0															0.2
12	52.4															1
13	0															0.2
14	100															1
15	25	0.4				0.2										
16	7.2	1														
17	91.7							1								
18	56.3															1
19	0															0.11
20	54.2					0.71										
21	50	0.11														0.11
22	81							0.5								
23	100															
24	100															
25	60										0.5					
26	40	0.5														0.4
27	62.5	0.2				0.2	0.2								1	
28	25															
29	83.3														1	
30	83.3															1
TOTAL		2.79	0	0	0.2	2.77	0	2.65	0	0	0.5	0	0	2	0	4.94
%		10.7	0	0	0.77	10.7	0	10.2	0	0	1.92	0	0	7.7	0	18.5

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

4.8 Lista de limitantes con porcentaje.

Paso 15

Factor N°	Factor	% limitante
1	Mercado	0.0
2	Recordación y posicionamiento	0.0
3	Facilidad de acceso	0.0
4	Horario de tienda	0.0
5	Características del local	10.0
6	Servicio al cliente	0.4
7	Producto	11.6
8	Competencia	0.4
9	Formas de pago	3.9
10	Reabasto	4.3
11	Entrega a domicilio	0.4
12	Garantía por más tiempo	3.1
13	Programa de lealtad	0.4
14	Servicio post-venta	0.0
15	Clima laboral	4.9
16	Plan de Compensaciones	10.7
17	Instalaciones y equipo de apoyo	0.0
18	Programa de inducción a la empresa	0.0
19	Misión y visión	0.8
20	Capacitación	10.7
21	Ventas	0.0
22	Administración	10.2
23	Mermas operativas	0.0
24	Reservas por incobrabilidad y daños	0.0
25	Proveedores	1.9
26	Rotación del personal	0.0
27	Organigrama	0.0
28	Coyuntura y tendencia económica	7.7
29	Hábitos de compra de los clientes	0.0
30	Dirección	18.6
		99.9

4.9 Determinación de los principales cuellos de botella

Paso 16

Basándonos en la regla de Pareto del 80 -20 en donde el 80% de los problemas provienen del 20% de los factores, elegimos lo que más se le aproxima que serían: Los 7 primeros limitantes que suman el 79.5% de los problemas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los siete principales cuellos de botella son:

Factor N°	Factor	% limitante
30	Dirección	18.6
7	Producto	11.6
16	Plan de Compensaciones	10.7
20	Capacitación	10.7
22	Administración	10.2
5	Características del local	10.0
28	Coyuntura y tendencia económica	7.7
Total		79.5

4.10 Porcentajes de influencia sobre factores limitados

Paso 17

Factor Limitador	Indicadores limitados	% influencia	de
30 Dirección	• Producto	0.5	
	o No hay mercancía novedosa que llame la atención		
	• Entrega a domicilio	3.85	
	o No se provee el servicio		
	• Garantía por más tiempo	0.77	
	o Hay oportunidades para ofrecer mantenimiento preventivo		
	• Programa de lealtad	3.85	
	o No existe en la tienda este programa y se pudiera implantar		
	• Misión y visión	3.85	
	o No son conocidos ni difundidos		
• Ventas	0.42		
o Están estancadas			
• Organigrama	1.54		
o El perfil del gerente no es el más adecuado			
• Auto-limitante	3.85		
o Existe renuencia al cambio			
	Porcentaje por corregir	Sum = 18.6%	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Factor Limitador	Indicadores limitados	% de influencia
7 Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado 	3.85
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tienda no es igualmente atractiva para hombre y mujeres 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-limitado 	2.40
	<ul style="list-style-type: none"> ○ No hay suficiente variedad y calidad en las líneas de muebles ni en enseres 	
	<ul style="list-style-type: none"> ○ No hay mercancía novedosa 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia 	0.96
	<ul style="list-style-type: none"> ○ En ocasiones el precio que se ofrece no es atractivo 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación 	1.12
	<ul style="list-style-type: none"> ○ No hay capacitación sobre productos ni servicios 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas 	0.42
<ul style="list-style-type: none"> ○ Las ventas están estancadas 		
<ul style="list-style-type: none"> • Administración 	1.92	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Cuidar el nivel de inventarios 		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Pedir surtimiento constante 		
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores 	0.96	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Hace falta buscar nuevos proveedores 		
	Porcentaje por corregir	Sum = 11.6%

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

	Indicadores limitados	% de influencia
6 Plan de compensaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente <ul style="list-style-type: none"> ○ Se ignora al cliente 	1.27
	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia <ul style="list-style-type: none"> ○ La competencia tiene mejor servicio al cliente porque los trabajadores están más motivados 	0.96
	<ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral <ul style="list-style-type: none"> ○ Hay un espíritu de compañerismo pero no enfocado en el trabajo ○ No existe un sentido de competencia sana 	1.54
	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-limitante <ul style="list-style-type: none"> ○ No hay claridad en el pago ○ No hay suficientes compensaciones no monetarias 	3.85
	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas <ul style="list-style-type: none"> ○ No hay suficiente motivación para vender más 	0.42
	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de personal <ul style="list-style-type: none"> ○ Vendedores, administrador, cajeras ni cobradores creen que vayan a crecer junto con la empresa 	1.92
	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama <ul style="list-style-type: none"> ○ El gerente no tiene el perfil más adecuado para su función 	0.77
	<p>Porcentaje por corregir</p>	<p>Sum = 10.7%</p>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Factor Limitador	Indicadores limitados	% de influencia
20 Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente 	2.54
	<ul style="list-style-type: none"> ○ No hay suficiente conocimiento de los procesos de venta ○ Los vendedores no conocen muy bien los productos y servicios que venden 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral 	0.77
	<ul style="list-style-type: none"> ○ La capacitación no incluye ningún evento de integración 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de inducción a la empresa 	3.85
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mejorar manuales, controles asistencia y calendarios 	
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mejorar programas para capacitadores 	
<ul style="list-style-type: none"> • Auto-limitante 	2.73	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Mejorar materiales de apoyo 		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Mejorar capacitación sobre productos, servicios, sistemas, políticas y procedimientos 		
<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama 	0.77	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Claridad en las funciones de cada puesto 		
<p>Porcentaje por corregir</p>	<p>Sum = 10.7%</p>	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Factor Limitador	Indicadores limitados	% de influencia	
22 Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Características del local <ul style="list-style-type: none"> ○ Falta limpieza y mantenimiento de baños 	0.4	
	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia <ul style="list-style-type: none"> ○ Ofrecer mejores precios que la competencia 	0.25	
	<ul style="list-style-type: none"> • Reabasto <ul style="list-style-type: none"> ○ Surtimiento más constante 	0.25	
	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones y equipo de apoyo <ul style="list-style-type: none"> ○ Equipo de cómputo un poco desactualizado 	1	
	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-limitante <ul style="list-style-type: none"> ○ Niveles de inventarios 	0.5	
	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores <ul style="list-style-type: none"> ○ Mejorar condiciones de pago ○ Mejorar calidad en el servicio 	0.25	
	<p>Porcentaje por corregir</p>	<p>Sum = 10.2%</p>	

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Factor Limitador	Indicadores limitados	% de influencia
5 Características del local	• Recordación y posicionamiento	3.85
	○ Aumentar Concurrencia	
	• Facilidad de acceso	3.85
	○ Agrandar el estacionamiento	
	• Auto-limitante	2.31
	○ Iluminación	
	○ Faltan contactos	
	Porcentaje por corregir	Sum = 10.0%

Factor Limitador	Indicadores limitados	% de influencia
28 Coyuntura y tendencia económica	• Auto-limitante	3.85
	○ PIB	
	○ Pronóstico económico	
	○ Confianza del consumidor	
	• Hábitos de compra de los clientes	3.85
	○ Interés por los mejores precios de contado	
	○ Sensibilidad ante las tasas de interés	
	Porcentaje por corregir	Sum = 7.7%

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Capítulo 5. Propuestas de mejora y conclusiones.

Para que esta investigación se dé por terminada, es necesario que los detalles, hallazgos y propuestas no solo sean comprendidas por quien las realizó sino que sean fácilmente entendibles por cualquier persona que esté involucrada en la operación del negocio.

Lo más importante es que el cuerpo directivo de la empresa y los empleados en ella, hagan suyas las conclusiones del análisis, las discutan y determinen sobre las cuales están de acuerdo y sobre cuales otras en desacuerdo, porque no todas las propuestas de mejora operativa deben de considerarse como una verdad, si no más bien, como una guía para mejorar, probar cosas nuevas y estar en constante evolución hacia el progreso continuo sobre bases medidas.

Es muy importante destacar que la tienda en estudio tiene buenos resultados desde el punto de vista financiero, generación de empleos y prestación de un servicio requiere la sociedad, por lo que las recomendaciones son para mejorar y no pasa salvar una situación crítica, esto permitirá que la dirección pueda programar las acciones de mejora de una manera programada en el tiempo. Tomando en cuenta esto, se recomienda que no se realicen cambios mayores en las temporadas de venta más altas que son Mayo (por el día de las madres) y Diciembre (por ser época navideña). Aprovechando que este estudio se terminó a principios de Julio 2003, se recomienda que las mejoras se realicen a medida de lo posible antes de la temporada navideña.

5.1 Propuestas de mejora operativa

Ahora que contamos con los factores más limitantes y sabemos que factores son los limitados, se proponen planes de mejora basándonos en indicadores específicos.

Aplicando la ley de Pareto del 80 -20 se procedió a realizar un plan estratégico de mejoras operativas que aporten el 80% de las mejoras. El 20% de la mejoras restantes se podrían resolver en una siguiente fase ya que como se indica en el marco conceptual, las mejoras son parte de un ciclo que nunca termina, porque todo proceso es perfectible y cambiante en el tiempo.

Los siete proyectos que se proponen a continuación llevarán a resolver los problemas de los factores limitantes en:

- Dirección (Factor 30)
- Producto (Factor 7)
- Plan de compensaciones (Factor 16)
- Capacitación (Factor 20)
- Administración (Factor 22)
- Características del local (Factor 5)

- Coyuntura y tendencia económica* (Factor 28)

* Cabe destacar que el factor 28 sobre Coyuntura y tendencia económica es un factor externo y la empresa no puede hacer mucho por cambiarla, sin embargo, si se pueden tomar medidas para seguir creciendo como compañía minimizando su impacto.

5. 2 Objetivos de las propuestas de mejora:

Lograr cambios en la estrategia y ejecución de los factores que forman parte de la operación de la empresa para mejorar resultados, mantener competitividad y estar preparados para continuar creciendo en el futuro.

5. 3 Propuestas de mejora para los mayores factores limitantes.

1. Propuestas de mejora en la Dirección (Factor limitante N° 30).

1. Organizar un evento en el cual se hable con la gente de la dirección y con los empleados a cerca de la importancia que tiene el estar abierto a los cambios tomando en cuenta también las cosas que se han hecho bien hasta ahora para conservar lo que es valioso.
2. Elaborar, documentar, publicar y comunicar de diversas formas la Misión y Visión de la empresa. Incluirlo en los materiales de capacitación e inducción a la empresa.
3. Capacitar al gerente de la tienda o reacomodarlo en otro puesto más acorde con su perfil.
4. Implantar nuevos servicios para satisfacción de los clientes y al mismo incrementar ventas.
 - a. Entrega a domicilio incluido en el precio dentro de la zona de influencia
 - b. Ofrecer más opciones sobre la garantía por más tiempo al estipulado por fabricante
 - i. Más plazos
 - ii. Mantenimiento preventivo
 - iii. Aprovechar para vender más productos a los clientes
 - c. Implantar un programa de lealtad, tomando como ejemplo los diversos programas que ya existen en el mercado como en aerolíneas, tarjetas de crédito y restaurantes.

2. Propuestas de mejora en Producto (Factor limitante N° 7).

1. Ambientar la tienda para que sea más atractiva para los hombres, se podría poner una pantalla que exhiba los partidos de fútbol. Exhibir productos más atractivos para el género masculino, sobretodo electrónica.
2. Poner más atención al surtimiento de las líneas de enseres y muebles. Exhibir la mercancía apropiadamente.
3. Incluir mercancía novedosa que llame la atención

4. Checar los precios de la competencia, identificar los modelos y marcas que trabajan para ofrecerlos a un precio competitivo.
5. Buscar proveedoría de modelos exclusivos para la tienda
6. Mejorar las condiciones de compra con los proveedores
7. Pedir un surtimiento más constante de la mercancía y en menores cantidades
8. Buscar nuevos y mejores proveedores
9. Hacer o conseguir información sobre las características de la mercancía que se vende en la tienda para hacer un buen manual de consulta

3. Propuesta de mejora en plan de compensaciones (Factor limitante N° 16).

1. Mejorar el sistema de compensaciones conforme a que sea más fácil de entender
2. Desarrollar un sistema de notificación constante de comisiones ganadas
3. Demostrar con hechos a los empleados que se cumple el pago de compensaciones prometidas
 - a. Pago a tiempo de compensaciones fijas y variables
4. Crear una atmósfera de competencia sana mediante concursos, premios y reconocimientos monetarios y no monetarios entre los empleados de la tienda sin hacer exclusiones de puestos.
5. Motivar el buen servicio al cliente mediante capacitación y motivación
6. Reducir la rotación del personal demostrando a la gente que puede crecer junto con la compañía.

4. Propuesta de mejora en capacitación (Factor limitante N° 20).

1. Control sobre el programa de inducción en la empresa
 - a. Manuales
 - b. Calendarios
 - c. Asistencia
2. Realizar cada 3 meses eventos de integración del equipo para mejorar el clima laboral
3. Cultura sobre igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en la compañía
4. Capacitación con buenos manuales e instructores sobre
 - a. Productos y servicios
 - b. Procesos de venta y operación
5. Capacitación de la más alta calidad para quienes capacitan
6. Claridad en las funciones de cada puesto

5. Propuesta de mejora en administración (Factor limitante N° 22).

1. Actualizar equipos de cómputo
2. Reducir niveles de inventarios mediante surtimiento más constante y en menores cantidades.
3. Planes para reducción de costos

4. Negociación con proveedores sobre las características de los servicios a recibir y condiciones de pago.

6. Propuesta de mejora en características del local (Factor limitante N° 5)

1. Conseguir más lugares de estacionamiento disponibles para los clientes logrando así mayor concurrencia de clientes
2. Mejorar la iluminación del local cuidando el costo de electricidad
3. Instalar más contactos en la tienda para que el montacargas eléctrico pueda circular libremente por todo el local.

7. Propuesta de mejora en coyuntura y tendencia económica (Factor limitante N° 28)

1. Trabajar bajo una filosofía de isla de productividad en donde la empresa trabaja lo mejor posible, mejorando procesos y el servicio al cliente.
2. Ofrecer planes cada vez más atractivos de crédito con pagos semanales y quincenales.
3. Ofrecer atractivos precios de contado cuidando los márgenes para la compañía.

5.4 Conclusiones de las propuestas de mejora operativa

En esta sección se presenta lo que se aprendió durante este estudio mediante una serie de postulados que a continuación se presentan:

1. La razón de ser del negocio es el cliente y por tanto es a quien se le debe de tratar con la mejor atención:
 - a. Personalizada y amable
 - b. Con conocimientos
 - c. Reconociendo sus compras anteriores
 - d. Incentivando a nuevos compradores
 - e. Brindando comodidad y una atmósfera agradable mientras visita la tienda
 - f. Ofreciendo productos y servicios interesantes para la clientela
 - g. Vendiendo a precios competitivos
 - h. Ofreciendo atractivas opciones de pago
 - i. Brindando un servicio completo desde que se ofrece el artículo en la tienda hasta que se le lleva a su casa.
 - j. Cumpliendo con lo que se ofrece
 - i. Ofertas
 - ii. Garantías
 - iii. Existencia de productos
2. La comunicación en todos los sentidos es fundamental entre
 - a. Los mismos empleados
 - b. La dirección y empleados en tienda
 - c. Los empleados y los clientes

- d. Los clientes y la dirección
- e. La empresa y proveedores

Una empresa que se comunica efectivamente es siempre más exitosa. La resistencia al cambio es una conducta humana válida y natural, hasta que se convence a las personas de que un cambio les conveniente.

3. La misión y la visión de la compañía dan un sentido de pertenencia y metas a los empleados
 - a. Ayudan a comunicar los objetivos de la compañía
 - b. Marca la pauta para desarrollar la estrategia
4. Los empleados que trabajan a gusto, con objetivos, en un ambiente propicio y con un plan de compensaciones adecuado y claro, dan mucho mejores resultados
5. La diferencia entre los buenos y malos empleados, es que los primeros
 - a. Se sienten identificados con la empresa y forman parte de ella.
 - b. Saben que están en una empresa que les responde, y que su éxito depende del éxito de la empresa
 - c. Cuentan con una autoestima sana que les permite ser asertivos para respetar y ser respetados
6. La infraestructura con que cuentan los empleados para realizar su trabajo es clave para su buen desempeño
7. Un buen empresario es el que
 - a. Conoce su mercado
 - b. Identifica oportunidades donde otros no las ven
 - c. Reconoce sus fortalezas y sus debilidades
 - d. Sabe a donde va

5.5 Conclusiones del trabajo escrito

Durante la realización de este trabajo escrito aprendí que hay mucha diferencia entre solamente pensar cuales son los problemas de una compañía y realmente vivirlos, comprenderlos y verificarlos.

Las herramientas de ingeniería industrial aquí utilizadas, son una herramienta muy eficaz para realizar un diagnóstico las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que existen en el negocio. En el sentido práctico de la palabra son como una buena brújula de orientación empresarial, son auxiliares en el camino pero no son el camino en sí.

El camino se va haciendo de los aciertos y de los errores que se cometen. Una empresa es exitosa cuando el balance de sus éxitos con respecto al de sus errores ha sido positivo.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Así también, durante la realización de este trabajo, tenía una serie de ideas sobre lo que se podía hacer para mejorar, pero al irme adentrando a los procesos me di cuenta que hay muchos factores que influyen para hacer una evaluación correcta.

Para poder hacer una evaluación imparcial, consideré que hay que tomar en cuenta el punto de vista de todas las personas involucradas en la compañía y por eso, decidí hacer una investigación propia apoyada por comentarios e información de los clientes, empleados y directivos de la empresa.

Al irme adentrando en el tema de recolección de información, ahora comprendo que hay diversos métodos efectivos que no necesariamente incluyen muestras probabilísticas sino que, es muy bueno hablar con la gente de experiencia a todos los niveles sin sesgar la información.

¹ Elton Mayo Recurrió a lo que se denomina entrevista "no orientada", en la que el entrevistante escucha en vez de hablar, no replica ni da consejos y adopta una actitud moral perfectamente neutral; las entrevistas, claro está, son confidenciales.

Al llevar a la práctica este programa de entrevistas se hicieron varias observaciones:

- 1. Con sólo dar a las personas la oportunidad de hablar y exponer sus molestias, mejora su estado de ánimo.*
- 2. Las quejas no son siempre declaraciones objetivas de los hechos, sino que a menudo son manifestaciones de trastornos más profundos.*
- 3. Las demandas de los trabajadores dependen de sus experiencias dentro y fuera de la fábrica o empresa.*
- 4. Ningún agregado de personas pueden existir por algún tiempo sin que se formen grupos informales y sí que destaquen los "líderes naturales".*
- 5. Los capataces de los grupos muy productivos*
 - a. Estaban sometidos a escasa vigilancia por parte de sus propios supervisores*
 - b. Insistían menos sobre la producción como meta*
 - c. Estimulaban a los empleados a participar en la toma de decisiones*
 - d. Se ocupaban ante todo de los empleados*

En la actualidad resulta claro que el factor más importante que determina la producción es la actitud emocional del operario hacia su trabajo y sus compañeros. "Ningún grupo puede actuar con eficiencia si falta la confianza; ningún grupo puede actuar con confianza si no se halla ligado por opiniones comunes, afectos comunes e intereses comunes.

Durante la realización de este trabajo, aún no había investigado a cerca la entrevista no orientada, sin embargo, ideé otro método de aproximación que creo que es también aceptable.

¹ Fuente: Enfoques Actuales de Calidad. M en I Octavio Estrada Castillo. 1999.

Decidí fraccionar al máximo todos los procesos involucrados en la operación de la tienda y simular como si fuera un solo proceso en toda la compañía y revisarlos desde el punto de vista cliente, empleado y empresario.

La filosofía de fraccionar los procesos al máximo está fundamentada en la analogía de los estudios de mecánica, en donde para estudiar un solo movimiento, se analizan cada uno de sus componentes de manera individual.

Como la compañía tiene muchos factores en sus procesos, decidí estudiarlos uno por uno de manera independiente.

Posteriormente, todas las evaluaciones de cada factor fueron unidas dentro de un marco contextual para ponderarlo y determinar su peso específico.

Primero había considerado un plan de mejora para cada uno de los factores, creyendo que todos los problemas en cada factor deben de ser resueltos, sin embargo, pensando en las implicaciones de cada solución, me di cuenta de que cada acción a realizar desataría una cadena de gastos asociados, por lo que recomiendo cautela a la hora de elegir las acciones a tomar.

Hay que tomar en cuenta también que la operación día a día requiere de mucho esfuerzo, y que todo proceso de mejora requiere de energía adicional en el momento de la implantación, aunque en el largo plazo sea benéfico.

Para no desencadenar gastos y aprovechando que ya tenía la ponderación de cada una de las problemáticas, decidí aplicar la ley de Pareto que dice que:

El 80% de los problemas son causados por el 20% de los factores.

Fue una agradable sorpresa darme cuenta de que esta ley funcionó en mi estudio, dado que 7 de los 30 factores (Que son el 23.3%) provocan el 79.5% de los problemas.

PAGINACIÓN DISCONTINUA

Anexo 1.

Ley Pymes.



CAPITULO I.- Del Ámbito de Aplicación y Objeto de la Ley

ARTÍCULO 1o. La presente Ley tiene por objeto promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad y competitividad. Asimismo incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional.

Lo anterior, con la finalidad de fomentar el empleo y el bienestar social y económico de todos los participantes en la micro, pequeña y mediana empresa.

La Ley es de observancia general en toda la República y sus disposiciones son de orden público.

ARTÍCULO 2o. La autoridad encargada de la aplicación de esta Ley es la Secretaría de Economía quien, en el ámbito de su competencia, celebrará convenios para establecer los procedimientos de coordinación en materia de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, entre las Autoridades Federales, Estatales, del Distrito Federal y Municipales, para propiciar la planeación del desarrollo integral de cada Entidad Federativa, del Distrito Federal y de los Municipios, en congruencia con la planeación nacional.

La Secretaría de Economía en el ámbito de su competencia, podrá convenir con particulares para concertar las acciones necesarias para la coordinación en materia de apoyos a la micro, pequeña y mediana empresa.

ARTÍCULO 3o. Para los efectos de esta Ley, se entiende por:

I. Ley: La Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa;

II. Secretaría: La Secretaría de Economía;

III. MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación, partiendo de la siguiente:

Estratificación por Número de Trabajadores			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y prestadores de servicios turísticos;

IV. Competitividad: La calidad del ambiente económico e institucional para el desarrollo sostenible y sustentable de las actividades privadas y el aumento de la productividad; y a nivel empresa, la capacidad para mantener y fortalecer su rentabilidad y participación de las MIPYMES en los mercados, con base en ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como a las condiciones en que los ofrecen;

V. Sector Público: Dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, Estatal y Municipal, así como del Distrito Federal;

VI. Sectores: Los sectores privado, social y del conocimiento;

VII. Organizaciones Empresariales: Las Cámaras Empresariales y sus Confederaciones en su carácter de organismos de interés público; así como las asociaciones, instituciones y agrupamientos que representen a las MIPYMES como interlocutores ante la Federación, las Entidades Federativas, el Distrito Federal y los Municipios;

VIII. Cadenas Productivas: Sistemas productivos que integran conjuntos de empresas que añaden valor agregado a productos o servicios a través de las fases del proceso económico;

- IX. **Agrupamientos Empresariales:** MIPYMES interconectadas, proveedores especializados y de servicios, así como instituciones asociadas dentro de una región del territorio nacional;
- X. **Consultoría:** Servicio empresarial que consiste en la transferencia de conocimientos, metodologías y aplicaciones, con la finalidad de mejorar los procesos de la empresa que recibe la atención;
- XI. **Capacitación:** Servicio empresarial que consiste en la impartición de cursos, talleres y metodologías, con la finalidad de mejorar las capacidades y habilidades de los recursos humanos de las empresas que reciben la atención;
- XII. **Programas:** Esquemas para la ejecución de acciones y participación de la Federación, las Entidades Federativas, del Distrito Federal y de los Municipios;
- XIII. **Actividades de Fomento:** Acciones económicas, jurídicas, sociales, comerciales, de Capacitación o tecnológicas, que contribuyen al desarrollo y competitividad de las MIPYMES, que establezca el Reglamento de esta Ley;
- XIV. **Sistema:** El Sistema Nacional para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa;
- XV. **Consejo:** El Consejo Nacional para la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa;
- XVI. **Consejo Estatal:** El Consejo que en cada Entidad Federativa o en el Distrito Federal se establezca para la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, y
- XVII. **Reglamento:** El Reglamento de esta Ley.

ARTÍCULO 4o. Son objetivos de esta Ley:

I. **Establecer:**

- a) Las bases para la planeación y ejecución de las actividades encaminadas al desarrollo de las MIPYMES en el marco de esta Ley;
- b) Las bases para la participación de la Federación, de las Entidades Federativas, del Distrito Federal, de los Municipios y de los Sectores para el desarrollo de las MIPYMES;
- c) Los instrumentos para la evaluación y actualización de las políticas, Programas, instrumentos y Actividades de Fomento para la productividad y competitividad de las MIPYMES, que proporcionen la información necesaria para la toma de decisiones en materia de apoyo empresarial, y
- d) Las bases para que la Secretaría elabore las políticas con visión de largo plazo, para elevar la productividad y competitividad nacional e internacional de las MIPYMES.

II. **Promover:**

- a) Un entorno favorable para que las MIPYMES sean competitivas en los mercados nacionales e internacionales;
- b) La creación de una cultura empresarial y de procedimientos, prácticas y normas que contribuyan al avance de la calidad en los procesos de producción, distribución, mercadeo y servicio al cliente de las MIPYMES;
- c) El acceso al financiamiento para las MIPYMES, la capitalización de las empresas, incremento de la producción, constitución de nuevas empresas y consolidación de las existentes;
- d) Apoyos para el desarrollo de las MIPYMES en todo el territorio nacional, basados en la participación de los Sectores;
- e) La compra de productos y servicios nacionales competitivos de las MIPYMES por parte del Sector Público, los consumidores mexicanos e inversionistas y compradores extranjeros, en el marco de la normativa aplicable;
- f) Las condiciones para la creación y consolidación de las Cadenas Productivas;
- g) Esquemas para la modernización, innovación y desarrollo tecnológico en las MIPYMES;
- h) La creación y desarrollo de las MIPYMES sea en el marco de la normativa ecológica y que éstas contribuyan al desarrollo sustentable y equilibrado de largo plazo, e
- i) La cooperación y asociación de las MIPYMES, a través de sus Organizaciones Empresariales en el ámbito nacional, estatal, regional y municipal, así como de sectores productivos y Cadenas Productivas.

CAPÍTULO II.- Del Desarrollo para la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

ARTÍCULO 5o. La Secretaría elaborará los programas sectoriales correspondientes en el marco de la normativa aplicable, tomando en cuenta los objetivos y criterios establecidos en la presente Ley,

así como los acuerdos que tome el Consejo. ARTÍCULO 6o. La Secretaría en el ámbito de su competencia, promoverá la participación de los Sectores para facilitar a las MIPYMES el acceso a Programas previstos en la presente Ley. ARTÍCULO 7o. La Secretaría diseñará, fomentará y promoverá la creación de instrumentos y mecanismos de garantía, así como de otros esquemas que faciliten el acceso al financiamiento a las MIPYMES. ARTÍCULO 8o. Los esquemas a que se refiere el artículo anterior, podrán ser acordados con los Organismos Empresariales, los Gobiernos de las Entidades Federativas, del Distrito Federal y de los Municipios, así como con entidades financieras. ARTÍCULO 9o. Los programas sectoriales referidos en el Artículo 5 de esta Ley, deberán contener, entre otros:

- I. La definición de los sectores prioritarios para el desarrollo económico;
- II. Las líneas estratégicas para el desarrollo empresarial;
- III. Los mecanismos y esquemas mediante los cuales se ejecutarán las líneas estratégicas, y
- IV. Los criterios, mecanismos y procedimientos para dar seguimiento, a la evolución y desempeño de los beneficios previstos en esta Ley.

ARTÍCULO 10o. La planeación y ejecución de las políticas y acciones de fomento para la competitividad de las MIPYMES debe atender los siguientes criterios:

- I. Propiciar la participación y toma de decisiones de las Entidades Federativas, del Distrito Federal y de los Municipios, en un marco de federalismo económico;
- II. Procurar esquemas de apoyo a las MIPYMES a través de la concurrencia de recursos de la Federación, de las Entidades Federativas, del Distrito Federal y de los Municipios, así como de los Sectores;
- III. Enfocar los esfuerzos de acuerdo con las necesidades, el potencial y las vocaciones regionales, estatales y municipales;
- IV. Contener objetivos a corto, mediano y largo plazo;
- V. Contener propuestas de mejora y simplificación normativa en materia de desarrollo y apoyo a las MIPYMES;
- VI. Enfocar estrategias y proyectos de modernización, innovación y desarrollo tecnológico para las MIPYMES;
- VII. Propiciar nuevos instrumentos de apoyo a las MIPYMES considerando las tendencias internacionales de los países con los que México tenga mayor interacción;
- VIII. Contar con mecanismos de medición de avances para evaluar el impacto de las políticas de apoyo a las MIPYMES, y
- IX. Promover que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y sus delegaciones en las Entidades Federativas y en el Distrito Federal realicen la planeación de sus adquisiciones de bienes, contratación de servicios y realización de obra pública para destinarlas a las MIPYMES de manera gradual, hasta alcanzar un mínimo del 35%, conforme a la normativa aplicable.

Con el objeto de lograr la coordinación efectiva de los programas de fomento a las MIPYMES y lograr una mayor efectividad en la aplicación de los recursos, en las Entidades Federativas donde exista el Consejo Estatal todos los convenios serán firmados por el gobierno estatal o del Distrito Federal, en donde no existan, la Secretaría podrá firmar los convenios de manera directa con los Municipios y los Sectores.

ARTÍCULO 11o. Para la ejecución de las políticas y acciones contenidas en el artículo anterior, deberán considerarse los siguientes Programas:

- I. Capacitación y formación empresarial, así como de asesoría y Consultoría para las MIPYMES;
 - II. Fomento para la constitución de incubadoras de empresas y formación de emprendedores;
 - III. Formación, integración y apoyo a las Cadenas Productivas, Agrupamientos Empresariales y vocaciones productivas locales y regionales;
 - IV. Promover una cultura tecnológica en las MIPYMES; modernización, innovación y desarrollo tecnológico;
 - V. Desarrollo de proveedores y distribuidores con las MIPYMES;
 - VI. Consolidación de oferta exportable;
 - VII. Información general en materia económica acordes a las necesidades de las MIPYMES, y
 - VIII. Fomento para el desarrollo sustentable en el marco de la normativa ecológica aplicable.
- Adicionalmente, la Secretaría promoverá esquemas para facilitar el acceso al financiamiento público y privado a las MIPYMES.

ARTÍCULO 12o. La Secretaría tendrá en materia de coordinación y desarrollo de la competitividad de las MIPYMES, las siguientes responsabilidades:

I. La Secretaría promoverá ante las instancias competentes que los programas y apoyos previstos en esta Ley a favor de las MIPYMES, sean canalizados a las mismas, para lo cual tomará las medidas necesarias conforme al Reglamento;

II. Impulsar un entorno favorable para la creación, desarrollo y crecimiento con calidad de las MIPYMES;

III. Promover con las Entidades Federativas, el Distrito Federal y con los Municipios, la celebración de convenios para coordinar las acciones e instrumentos de apoyo a las MIPYMES de conformidad con los objetivos de la presente Ley;

IV. Evaluar de manera conjunta con las Entidades Federativas, el Distrito Federal y con los Municipios, los resultados de los convenios a que se refiere el inciso anterior para formular nuevas acciones. Lo anterior, sin perjuicio de las facultades de las autoridades competentes en la materia;

V. Evaluar anualmente el desempeño de la Competitividad nacional en relación al entorno internacional;

VI. Proponer la actualización de los Programas de manera continua para establecer objetivos en el corto, mediano y largo plazo;

VII. Realizar la función de coordinación a que se refiere la presente Ley, para el desarrollo de la competitividad de las MIPYMES;

VIII. Desarrollar a través de los instrumentos con que cuenta y los que genere, un sistema general de información y consulta para la planeación sobre los sectores productivos y Cadenas Productivas;

IX. Proponer a través de las instancias competentes, la homologación de la normativa y trámites, por lo que se refiere a la materia de la presente Ley, y

X. Diseñar un esquema de seguimiento e identificación de resultados de los Programas de apoyo establecidos por el Gobierno Federal.

Para tal efecto, las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal proporcionarán la información que corresponda en términos de la normativa aplicable.

ARTÍCULO 13o. La Secretaría promoverá la participación de las Entidades Federativas, del Distrito Federal y de los Municipios, a través de los convenios que celebre para la consecución de los objetivos de la presente Ley, de acuerdo a lo siguiente:

I. Un entorno favorable para la creación, desarrollo y crecimiento con calidad de las MIPYMES considerando las necesidades, el potencial y vocación de cada región;

II. La celebración de acuerdos con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, las Entidades Federativas, el Distrito Federal, los Municipios o grupos de Municipios, para una promoción coordinada de las acciones de fomento para la competitividad de las MIPYMES, que desarrollen las propuestas regionales y la concurrencia de Programas y proyectos;

III. Participar en el desarrollo de un sistema general de información y consulta para la planeación sobre los sectores productivos y Cadenas Productivas;

IV. El diseño de esquemas que fomenten el desarrollo de proveedores y distribuidores locales del sector público y de los Sectores, y

V. La generación de políticas y Programas de apoyo a las MIPYMES en sus respectivos ámbitos de competencia.

ARTÍCULO 14o. La Secretaría promoverá la participación del Sector Público y de los Sectores para la consecución de los objetivos de esta Ley, a través de los convenios que celebre, de acuerdo a lo siguiente:

I. La formación de una cultura empresarial enfocada al desarrollo de la competitividad en las MIPYMES a través de la detección de necesidades en Capacitación, Asesoría y Consultoría;

II. El fomento a la constitución de incubadoras de empresas, y a la iniciativa y creatividad de los emprendedores;

III. La formación de especialistas en Consultoría y Capacitación;

IV. La certificación de especialistas que otorguen servicios de Consultoría y Capacitación a las MIPYMES;

V. La formación y capacitación de recursos humanos para el crecimiento con calidad;

VI. La investigación enfocada a las necesidades específicas de las MIPYMES;

VII. La Integración y fortalecimiento de las Cadenas Productivas;

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

- VIII. Los esquemas de asociación para el fortalecimiento de las MIPYMES;
IX. La modernización, innovación, desarrollo y fortalecimiento tecnológico de las MIPYMES;
X. El desarrollo de proveedores y distribuidores;
XI. La atracción de inversiones;
XII. El acceso a la información con el propósito de fortalecer las oportunidades de negocios de las MIPYMES, y
XIII. La ejecución y evaluación de una estrategia para generar las condiciones que permitan una oferta exportable.
- CAPITULO III.- Del Sistema Nacional para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa**

ARTÍCULO 15. Para el cumplimiento de los objetivos de la presente Ley se establece el Sistema.

ARTÍCULO 16. El Sistema comprende el conjunto de acciones que realice el Sector Público y los Sectores que participen en los objetivos de esta Ley, para el desarrollo de las MIPYMES, considerando las opiniones del Consejo y coordinados por la Secretaría en el ámbito de su competencia.**CAPITULO IV.- Del Consejo Nacional para la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa**

ARTÍCULO 17. El Consejo es la instancia que promueve, analiza y da seguimiento a los esquemas, Programas, instrumentos y acciones que deben desarrollarse en apoyo a las MIPYMES. **ARTÍCULO 18.** El Consejo estará conformado por 31 integrantes:

- I. El Secretario de Economía, quien lo presidirá;
- II. El Secretario de Hacienda y Crédito Público;
- III. El Secretario de Educación Pública;
- IV. El Secretario del Trabajo y Previsión Social;
- V. El Secretario de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación;
- VI. El Secretario de Medio Ambiente y Recursos Naturales;
- VII. El Secretario de Energía;
- VIII. El Secretario de Comunicaciones y Transportes;
- IX. El Secretario de Turismo;
- X. El Subsecretario para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía;
- XI. El Director General de Nacional Financiera, S.N.C.;
- XII. El Director General del Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.;
- XIII. El Director General del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología;
- XIV. Seis representantes de los Secretarías de Desarrollo Económico o su equivalente en el Distrito Federal y en las Entidades Federativas;
- XV. El Presidente de la Confederación Nacional de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos;
- XVI. El Presidente de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo;
- XVII. El Presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana;
- XVIII. El Presidente de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación;
- XIX. El Presidente de la Cámara de la Industria de la Transformación de Nuevo León;
- XX. El Presidente del Consejo de Cámaras Industriales de Jalisco;
- XXI. Tres miembros de los Sectores que incidan en el cumplimiento de los objetivos de esta Ley, quienes serán designados por la Secretaría, y
- XXII. Dos representantes del Congreso del Trabajo y un representante de la Unión Nacional de Trabajadores.

El Consejo podrá invitar a participar en las sesiones, con voz pero sin voto, a otras dependencias, entidades, miembros de los Consejos Estatales y especialistas en los temas a discusión. Por cada uno de los miembros propietarios se deberá nombrar un suplente, en el caso de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, deberá tener al menos el nivel de director general o su equivalente.

En las ausencias del presidente del Consejo, el Subsecretario para la Pequeña y Mediana Empresa asumirá dichas funciones.

ARTÍCULO 19. El Consejo contará con un secretario técnico, a cargo de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, quien dará seguimiento a los acuerdos que emanen de dicha instancia; informará semestralmente al Congreso de la Unión sobre la evolución de los Programas y los resultados alcanzados; y se coordinará con los Consejos Estatales en lo conducente.

ARTÍCULO 20. El Consejo se reunirá trimestralmente de manera ordinaria, de acuerdo con el calendario que se apruebe en la primera sesión ordinaria del ejercicio, pudiendo celebrar las reuniones extraordinarias que se requieran.

El Consejo sesionará válidamente con la asistencia de por lo menos la mitad más uno de sus miembros, siempre que se cuente con la asistencia del presidente o su suplente, y que la mayoría de los asistentes sean representantes de la Administración Pública Federal.

Las resoluciones se tomarán por mayoría de votos de los miembros presentes, teniendo el presidente el voto de calidad en caso de empate.

El presidente, a través del secretario técnico, convocará a las sesiones ordinarias con un mínimo de cinco días hábiles de anticipación. En el caso de las extraordinarias, se convocará con tres días hábiles de anticipación.

ARTÍCULO 21. El domicilio del Consejo será en el Distrito Federal y sesionará en las instalaciones de la Secretaría, siempre que éste no acuerde una sede alterna.

ARTÍCULO 22. El Consejo tendrá por objeto:

- I. Estudiar y proponer medidas de apoyo para el desarrollo de la competitividad de las MIPYMES a través del análisis de las propuestas surgidas del sector público y de los Sectores;
- II. Desarrollar mecanismos para que las MIPYMES reciban Consultoría y Capacitación en las áreas de comercialización y mercadeo, tecnología y procesos de producción, diseño de producto y financiamiento, así como en materia de normalización y certificación;
- III. Fomentar la constitución de incubadoras de empresas, y la iniciativa y creatividad de los emprendedores;
- IV. Procurar la formación de especialistas en Consultoría y Capacitación;
- V. Promover la certificación de especialistas que otorguen servicios de Consultoría y Capacitación a las MIPYMES;
- VI. Facilitar la integración entre las MIPYMES;
- VII. Impulsar la vinculación de las MIPYMES con la gran empresa;
- VIII. Estimular la integración y eficiencia de las cadenas productivas, con la participación de los Sectores, con una visión de corto, mediano y largo plazo;
- IX. Formular mecanismos y estrategias de promoción a la exportación directa e indirecta de las MIPYMES;
- X. Impulsar esquemas que faciliten el acceso al financiamiento de las MIPYMES, y
- XI. Insistir los premios nacionales que reconozcan la competitividad de las MIPYMES en los términos que él mismo determine.

CAPÍTULO V.- De los Consejos Estatales para la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

ARTÍCULO 23. En cada Entidad Federativa y en el Distrito Federal se podrá conformar un Consejo Estatal para la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, que estudiará y propondrá en el ámbito regional, estatal y municipal, medidas de apoyo para el desarrollo de la competitividad de las MIPYMES a través del análisis de las propuestas surgidas del sector público y de los Sectores.

El Consejo Estatal estará sujeto a los lineamientos que emita el Consejo.

ARTÍCULO 24. El Consejo Estatal será presidido por el secretario de desarrollo económico o su equivalente en cada Entidad Federativa o Distrito Federal, quien informará periódicamente al Consejo los resultados obtenidos en el desarrollo de sus actividades.

Para que sesione válidamente, el Consejo Estatal deberá contar con la asistencia de por lo menos la mitad más uno de sus miembros y siempre que se cuente con la asistencia del secretario técnico del Consejo Estatal, o su suplente. Dicho Consejo se reunirá trimestralmente de manera ordinaria, de acuerdo con el calendario que se apruebe en la primera sesión ordinaria del ejercicio, pudiendo celebrar las reuniones extraordinarias que se requieran.

El Consejo Estatal contará con un secretario técnico, que será el delegado de la Secretaría en el Distrito Federal o en la Entidad Federativa de que se trate, quien tendrá la función de dar seguimiento a los acuerdos que de él emanen, así como apoyar al secretario técnico del Consejo para coordinar acciones con el Consejo Estatal.

Por cada uno de los miembros propietarios se deberá nombrar un suplente, en el caso del Gobierno Estatal o del Distrito Federal, deberá tener al menos un nivel jerárquico inferior inmediato al del propietario.

ARTÍCULO 25. El Consejo Estatal deberá integrarse por un número no mayor al establecido para el Consejo, debiendo estar representados cada uno de los Sectores y delegados en la Entidad Federativa de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal que tengan Programas para las MIPYMES.

El Consejo Estatal podrá invitar a participar en las sesiones, con voz pero sin voto, a las distintas dependencias, entidades, Municipios, y en el caso del Distrito Federal a sus delegaciones, así como también a especialistas en los temas a discusión.

ARTÍCULO 26. El Consejo Estatal tendrá por objeto:

I. Evaluar y proponer medidas de apoyo para promover la competitividad de las Cadenas Productivas y de las MIPYMES;

II. Promover mecanismos para el cumplimiento de los objetivos de esta Ley, y

III. Discutir y analizar las propuestas que realicen los Municipios, y en el caso del Distrito Federal sus delegaciones, y los Sectores para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de esta Ley.

TRANSITORIOS

PRIMERO.- La presente Ley entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

SEGUNDO.- A partir de la entrada en vigor de la presente Ley, se derogan todas aquellas disposiciones que se opongan a lo establecido en la misma.

TERCERO.- Dentro de los noventa días posteriores a la entrada en vigor de la presente Ley, deberá instalarse el Consejo a que se refiere el Capítulo Cuarto de la misma.

CUARTO.- El Reglamento de esta Ley, deberá expedirse en un plazo no mayor a ciento ochenta días, contados a partir de la entrada en vigor de la presente Ley.

QUINTO.- Para efectos de lo dispuesto en la fracción IX del artículo 10 de esta Ley, la gradualidad en las asignaciones que con respecto de la totalidad de las adquisiciones y arrendamientos de bienes y servicios, así como de obra pública que realicen las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal a las MIPYMES, deberán sujetarse a los siguientes plazos y porcentajes como mínimo:

I. Se establece un plazo de dos años contados a partir de la entrada en vigor de la presente Ley, a efecto de que se destine el 10%, y

II. Concluido el plazo a que se refiere la fracción I del presente artículo, la Secretaría revisará la gradualidad de referencia para los siguientes cuatro años, a fin de que fenecido este término se alcance el porcentaje del 35%.

SEXTO.- En las Entidades Federativas o en el caso del Distrito Federal, que exista algún consejo con características similares a un Consejo Estatal, podrán asumir el carácter de éstos llevando a cabo el objeto y las funciones establecidas en esta Ley, realizando las adecuaciones legales correspondientes.

México, D.F., a 13 de diciembre de 2002.- Dip. Beatriz Elena Paredes Rangel, Presidenta.- Sen. Enrique Jackson Ramírez, Presidente.- Dip. Adrián Rivera Pérez, Secretario.- Sen. Rafael Melgoza Radillo, Secretario.- Rúbricas".

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Anexo 2.

Cuestionarios

Estos son los cuestionarios que se efectuaron para los clientes, empleados y empresarios.

1. Cuestionario a clientes.

Favor de realizar el siguiente cuestionario, a las personas que nos hacen favor de visitar la tienda, no importando si realizaron alguna compra o no.

1. ¿Por que decidió salir a buscar bienes de consumo duradero? (Ej. Electrónica, línea blanca, muebles y enseres) ¿Cual es la necesidad que tiene actualmente?

2. ¿En que rango de edad se encuentra usted?

- a. De 18 a 25 años
 b. De 26 a 35 años
 c. De 36 a 45 años
 d. De más de 46 y más años

3. En que nivel se encuentra su ingreso familiar mensual

- a. Hasta \$5000
 b. Hasta \$9000
 c. Hasta \$29,000
 d. Hasta \$69,000
 e. Más de \$69,000

4. ¿Cuáles son las tiendas que le vienen a la mente cuando piensa en comprar electrónica, línea blanca, muebles o enseres domésticos?

- a. _____
b. _____
c. _____
d. _____
e. _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. ¿Cómo considera la ubicación de esta tienda y la facilidad de llegar a ella?
- a. Excelente
 - b. Muy buena
 - c. Regular
 - d. Mala
 - e. Muy mala
6. ¿Cómo considera que sea el horario de esta tienda considerando que está abierta de 9:00 a.m. a 9 p.m. de lunes a domingo?
- a. Muy conveniente
 - b. Conveniente
 - c. Regular
 - d. Poco conveniente
 - e. Nada conveniente
7. ¿Considera que esta tienda es cómoda en cuanto a su limpieza, orden, señalización, iluminación y distribución de mercancía?
- a. Muy cómoda
 - b. Cómoda
 - c. Regular
 - d. Poco cómoda
 - e. Nada cómoda
8. ¿Cómo considera que lo atienden?
- a. Muy bien
 - b. Bien
 - c. Regular
 - d. Mal
 - e. Muy mal
9. ¿La mercancía que aquí se ofrece es de su interés y se adecua con el tipo de mercancía que usted está buscando?
- a. Se adecua mucho a lo que busco
 - b. Se adecua a lo que busco
 - c. Regular
 - d. Se adecua poco a lo que busco
 - e. No hay cosas de mi interés

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

10. Hábitos de compra

a. Si usted compra a crédito. ¿Prefiere un mayor plazo para pagar aunque la tasa de interés sea más elevada?

- 1. Si lo preferiría mucho
- 2. Lo preferiría
- 3. Regular
- 4. No lo preferiría
- 5. No lo preferiría para nada

b. Si usted compra de contado. ¿Les sería muy atractivo que les garantizaran el pago de la diferencia si encuentran un mejor precio publicado?

- 1. Si sería muy atractivo
- 2. Sería atractivo
- 3. Regular
- 4. No sería atractivo
- 5. No sería nada atractivo

11. De los artículos en exhibición ¿Encontró en existencia el que desea para entrega inmediata?

- a. Si
- b. No

12. ¿Cómo considera el que no haya entrega a domicilio?

- a. Muy bueno
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo
- e. Muy malo

13. ¿Qué tanto influiría positivamente en su decisión de compra en esta tienda, el que se le reconozca como cliente frecuente y le brinden beneficios especiales como: descuentos, entrega a domicilio y atención personalizada?

- a. Muy positivamente
- b. Positivamente
- c. Regular
- d. No influiría mucho
- e. No influiría en nada

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

14. Si no le agradó o no le funcionó correctamente el artículo que compró, tiene 30 días para devolverlo y cambiarlo por otro ya sea igual, o diferente. ¿Qué tanto cree que influye positivamente esta garantía para su decisión de compra sea en esta tienda?

- a. Influye mucho
- b. Influye
- c. Regular
- d. No influiría mucho
- e. No influiría en nada

15. Se ofrece un servicio de garantía por más tiempo que el de garantía de fábrica con un costo adicional. ¿Qué tanto le interesaría si el precio es competitivo y le dieran mantenimiento preventivo sin costo de mano de obra solo cobrándole las refacciones?

- a. Me interesaría mucho
- b. Me interesaría
- c. Regular
- d. No me interesaría
- e. No me interesaría nada

16. ¿Que sugerencia nos podría dar para mejorar nuestro servicio?

Muchas gracias por su retroalimentación.

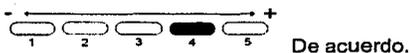
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. Cuestionario aplicado a empleados.

Este encuesta se aplicó a todos los empleados de la empresa y fue diseñado con puras frases afirmativas, se les solicitó que llenaran las opciones según el grado en el que están de acuerdo con la afirmación, según la siguiente escala:

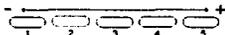
1. Nada de acuerdo
2. Poco de acuerdo
3. Regular
4. De acuerdo
5. Muy de acuerdo.

Ejemplo:



1. Clima laboral.

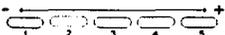
- a. Se siente un buen espíritu de compañerismo



- b. Existe un ambiente de competencia sana



- c. Hay respeto por mi integridad física y moral



- d. Existe igualdad de condiciones para hombres y mujeres



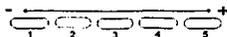
2. Compensaciones

- a. Se siente cómodo con el esquema de compensaciones de un monto fijo más comisiones.

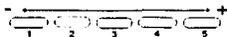


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- b. La sumatoria de las compensaciones fijas y variables hacen tener a los empleados un sueldo competitivo en el mercado



- c. Existen compensaciones no monetarias



3. Instalaciones y equipo de apoyo necesarios

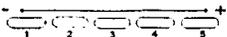
- a. Existe un montacargas adecuado



- b. Tengo uniforme y una faja de seguridad (si me toca cargar mercancía)

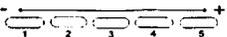


- c. Existe la papelería necesaria para cumplir mis labores

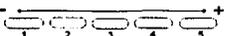


4. Cuando fui empleado de reciente contratación

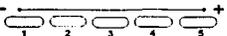
- a. Se me explicó debidamente mi sueldo y esquema de compensaciones



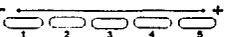
- b. Se me dio una inducción sobre la empresa



- c. Se me explicó cual es mi papel dentro de la organización



- d. Se me explicó que es lo que se espera de mi



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

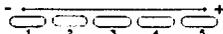
3. Cuestionario aplicado al gerente de tienda.

En el caso de las preguntas 2, 3, 4, 5 y 7 se consultaron los libros de contabilidad para obtener datos exactos.

1. Capacitación.

Los empleados conocen su negocio

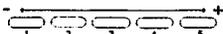
- e. Saben las características y cualidades de los productos que venden



- f. Conocen el manejo de los sistemas de cómputo



- g. Conocen los métodos y procedimientos para realizar bien sus labores



2. Ventas

- h. Que tanto se vende con respecto el año pasado

Periodo	2002	2003	Variación %
Anual			
Trimestral			
Mensual			

3. Control de mermas de operación

- i. Incobrabilidad de Ventas a crédito

_____ % sobre ventas

- j. Daño de mercancía

_____ % sobre ventas

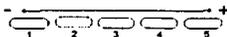
- k. Robo o fraude

_____ % sobre ventas

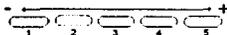
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

4. Reservas por Incobrabilidad y daños

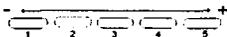
l. Por incobrabilidad de ventas a crédito son suficientes



m. Por daño de mercancía en tienda son las adecuadas

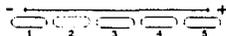


n. Por robo de mercancía y efectivo son correctas

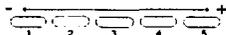


5. Proveedores

o. Por lo general, el pago a los proveedores es a 30 días de recibida la mercancía, sin embargo, si me sentara a negociar de una manera más disciplinada, pudiera obtener mejores condiciones de pago.



p. Tengo elementos que me permitirían negociar mejor con los proveedores.



¿Cuáles? _____

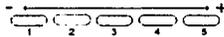
6. Rotación del personal

Matriz de rotación de personal por puesto, indica cuantas personas han estado cubriendo una misma plaza de plantilla de personal en el periodo de un año.

Puesto	Junio 2002 - Junio 2003	Variación %
Vendedores		
Cobrador		
Cajera		
Administrador		

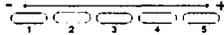
De lo anterior, el porcentaje de rotación de personal es un punto con grandes áreas de oportunidad.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

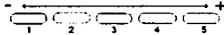


7. Organigrama

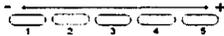
- q. Existe una descripción de perfil para cada puesto



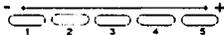
- r. Los empleados que laboran en la tienda, tienen el perfil adecuado a las funciones que desempeñan



- s. Existe una descripción documentada a cerca de las funciones de cada puesto

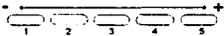


- t. Las funciones que existen son las que deben de ser o faltan/sobran puestos en la organización

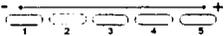


8. Coyuntura y tendencia económica

- u. La situación económica actual de la clientela se percibe favorable



- v. Los clientes se sienten optimistas en cuanto el futuro económico a corto y mediano plazo



9. ¿Que otras observaciones de mejora sugeriría?

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Mesografía

1. Secretaría de economía. Negociaciones comerciales.
 - a. <http://www.economia.gob.mx>
2. Facultad de economía UNAM
 - a. <http://www.economia.unam.mx/secss/>
3. CONCANACO
 - a. <http://www.concanacored.com/institucion/descripcion/institucion.html>
4. Cámara de Comercio de la Ciudad de México
 - a. <http://www.ccmexico.com.mx/canaco/canaco.html>
5. ANTAD "Asociación Nacional de Tiendas de Auto servicio y Departamentales"
 - a. http://www.antad.org.mx/f_aso1.html
6. Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM)
 - a. <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/>

Bibliografía

1. INEGI. Principales resultados por localidad. Estados Unidos Mexicanos.
 - a. XII Censo general de población y vivienda 2000.
2. Firma de análisis económico Ecanal. Mayo 18, 2003.
3. El análisis Factorial. Guía para estudios de economía industrial. Alfred W. Klein / Nathan Grabinsky. Banco de México. 1990.
4. Evaluación de proyectos
Gabriel Baca Urbina. McGraw Hill. Cuarta edición 2001.
5. Manual de investigación comercial
Enrique Ortega Martínez, Editorial Pirámide,
Tercera edición 1994.
6. Enfoques Actuales de Calidad. M en I Octavio Estrada Castillo. 1999

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

XVII