



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN

Facultad de Contaduría y Administración

Unidad de Posgrado e Investigación

**ANÁLISIS COMERCIAL PARA UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA EN MÉRIDA, YUCATÁN.**

**TRABAJO TERMINAL QUE EN OPCIÓN AL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Presenta:

CLAUDIA FABIOLA HURTADO ACOSTA

Mérida, Yucatán, México, Enero de 2020

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	viii
1 CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	1
1.1 Diagnóstico comercial	2
1.2 Competitividad	5
1.3 ¿Qué es la mercadotecnia?	6
1.4 Categorías del comercio electrónico.....	20
1.5 Conclusión	24
2 CAPÍTULO 2: CASO DE ESTUDIO	26
2.1 Ambiente externo de la empresa	27
2.2 Antecedentes de la empresa.....	33
2.3 Ambiente interno de la empresa	37
2.4 Conclusión	42
3 CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO	43
3.1 Análisis de la situación actual de la empresa.....	44
3.2 Análisis comercial de la empresa.....	54
3.3 Conclusión	62
4 CAPÍTULO 4: DISCUSIÓN DE RESULTADOS	64
4.1 conclusiones	65
4.2 Recomendaciones.....	69

ANEXOS

Cuestionario para el diagnóstico preliminar.....	85
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Tabla 1.1 Metodología de ejecución modelo de evaluación integral.	¡Error!
Marcador no definido.	
Tabla 1.2 El diagnóstico comercial.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 1.3 Diferencias entre mercadotecnia estratégico y operativo.	7
Figura 1.1 Las etapas de evolución de la mercadotecnia	11
Figura 1.2 Estructura de los diferentes canales de distribución.	17
Tabla 1.4 Categorías del mercadotecnia.....	18
Tabla 1.5 Ventajas y desventajas del Marketplace y del sitio web.	22
Figura 2.1 Indicadores demográficos.	29
Figura 2.2 Línea del tiempo de la historia de Comercializadora de Artículos para el Hogar.	36
Figura 2.3 Organigrama de la Empresa Comercializadora de Artículos para el Hogar	38
Figura 3.1 Gráfica de resultados del cuestionario estructurado	44
Tabla 3.1 FODA de la empresa Comercializadora de Artículos para el Hogar	47
Tabla 3.2 Estrategias del FODA.....	52

INTRODUCCIÓN

En México existen en su mayoría micro, pequeñas y medianas empresas que conforman un sector de gran importancia para la economía del país. El ritmo acelerado de los cambios en los entornos globales añade retos a la supervivencia de éstas. Según Paredes (2011) la mercadotecnia es una de las actividades más importantes para la sobrevivencia y el desarrollo de los pequeños negocios, sin embargo es poco reconocido por las pequeñas y medianas empresas y es también considerada como una de las dificultades a las cuales se enfrentan.

La empresa Comercializadora de Artículos para el Hogar, ubicada en Mérida Yucatán lleva más de 60 años en el mercado ofreciendo una gran variedad de productos. Esta empresa está dedicada a la comercialización de artículos de ferretería, plomería, electricidad, refrigeración, refacciones de electrodomésticos, estufas industriales, entre otros.

Cabe mencionar que la Comercializadora de Artículos para el Hogar está consciente que el consumidor de hoy en día es más exigente y que el avance de la tecnología provoca la apertura de nuevos canales de distribución. Por lo anterior, se justifica el análisis comercial de las empresas a fin de poder hacerle frente a los requerimientos previos establecidos, es por ello que el director general acepta participar en el análisis de la situación actual de la empresa y en la detección de oportunidades a través del este proyecto.

Una de las principales problemáticas que enfrenta la empresa es la falta de estrategias de mercadotecnia. A pesar del tiempo que tiene en el mercado, no cuenta con información para realizar pronósticos de ventas, no se realiza ningún tipo de mercadotecnia, no existen nuevas estrategias de venta, no se conocen la información de los competidores. La segunda problemática es la falta de control y

gestión es por ello que el director general se encuentra en la disyuntiva de la apertura de nuevos puntos de venta o no.

El objetivo general del presente proyecto es realizar un análisis comercial de la empresa. Los objetivos específicos son analizar la situación actual de la empresa y elaborar un análisis comercial.

La metodología para el análisis se llevó a cabo mediante una serie de 8 pasos basado en la literatura propuesta por Fleitmain (2008). Los cuales se enlistan:

1. Establece contacto con la empresa.
2. Establecer alcance y objetivos del proyecto.
3. Solicitar información documental a la empresa.
4. Buscar información con otras fuentes.
5. Recopilación de información a través de cuestionarios y reuniones.
6. Análisis de la información recolectada.
7. Definir posibles áreas críticas.
8. Establecer informe de resultados.

Las herramientas utilizadas para la obtención de la información de la empresa fueron: el cuestionario estructurado aplicado al director general y a los gerentes, reuniones con el director general, recopilación de información documentada y la observación.

El director general nos dio una visión de la empresa y hacia dónde se dirige la misma y los gerentes fueron los encargados de proporcionar información más específica del manejo de las operaciones de la empresa. El cuestionario fue aplicado de forma privada mediante la realización de una cita en donde los participantes pudieron aportar información y explicarla de forma detallada.

El instrumento a utilizar para el cuestionario se basó en el modelo de desarrollo de Fleitman (2008) y las estrategias para el análisis propuestas por Valdez (2005), el cual integra 130 reactivos divididos en las siguientes áreas: contabilidad, presupuestos, manejo de caja, manejo de créditos, control de inventarios,

impuestos y obligaciones, compras, finanzas, mercadotecnia, planta y equipo, producción, seguridad, manejo de personal, organización de la empresa. Información del exterior e investigación y desarrollo.

La aplicación de este cuestionario estructurado ayudó en la comprensión de aspectos con los que cuenta la empresa y aquellos que carece. A través de ellos se identificaron posibles áreas de oportunidad que tiene la empresa y que depende del director general dirigir los esfuerzos para el cumplimiento de objetivos.

La técnica utilizada fue cualitativa a través de un estudio de caso en donde se identificaron áreas de oportunidad y problemáticas de la empresa.

El alcance del presente proyecto es presentar las recomendaciones pertinentes según el análisis elaborado.

El presente proyecto está dividido en 4 capítulos. En el capítulo 1 se presentan los fundamentos teóricos de la temática abordada a lo largo del documento. En el capítulo 2 se presenta el caso de estudio de la empresa, el cual abarca la situación actual, el ambiente interno y externo en el que se encuentra y la historia. En el capítulo 3 se inicia el análisis de la empresa para conocer la situación actual y el análisis comercial de la misma. Posteriormente, en el capítulo 4 se lleva a cabo la discusión de los resultados del análisis, así como de las recomendaciones y conclusiones del mismo.

El nombre original de la empresa ha sido cambiado por solicitud del director general con fines de confidencialidad. Se hallan limitaciones en este proyecto ya que no se contó con indicadores y métricas de las actividades de la empresa. El director general se reservó el derecho a proporcionar información financiera y referente al volumen de venta. .

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

El propósito del éste capítulo es presentar las bases teóricas sobre conceptos de diagnóstico comercial, competitividad, mercadotecnia, canales de distribución así como de comercio electrónico con el fin de tener un panorama amplio de la información para poder realizar la propuesta a la empresa Comercializadora de Artículos para el Hogar

1.1 Diagnóstico comercial

Las empresas afrontan numerosos retos a lo largo de la operación, con el ritmo tan cambiante del mercado, las nuevas tecnologías y nuevas regulaciones gubernamentales e institucionales.

En ocasiones los cambios provocan que la empresa quede fuera del mercado al no saber identificar oportunidades en el ambiente. Es por eso que es necesario analizar lo que está sucediendo de manera objetiva y poder diseñar un plan de acción que permita revertir la situación, antes de que sea demasiado tarde. Lamentablemente, la mayoría de las empresas pequeñas están enfocadas en el día a día y sus esfuerzos van dirigidos a la operación y funcionamiento del negocio y no realizan ejercicios de diagnóstico que les ayude en la planeación de estrategias comerciales (Caraballo, 2013).

Para lograr identificar la posición de una empresa en el mercado es necesario realizar un diagnóstico comercial y analizar el grado de desenvolvimiento, el grado de competitividad, oportunidades futuras, calidad de sus productos o servicios y satisfacción del cliente. Este análisis es útil para la empresa ya que indica si ésta satisface a sus diferentes tipos de clientes, así como si comercializa o fabrica los productos que éstos necesitan. El objetivo del diagnóstico comercial es asegurar que la función de la empresa cuente con los métodos, técnicas, conocimientos para su adecuada función y que los productos que la empresa oferte sean competitivos mediante una correcta utilización de los métodos y técnica comerciales. (Thibaut 1994).

El objetivo del diagnóstico comercial es analizar si la empresa tiene oportunidad de mejora mediante una nueva forma de organización y comercialización con innovación estratégica. La importancia de realizar un diagnóstico comercial es por las siguientes 3 razones:

1. Indica toda la información general sobre el plan comercial de la organización.
2. Determina las fortalezas y debilidades de la organización y del producto, para tener un grado de certidumbre con respecto a los nuevos objetivos comerciales planeados.
3. Elaborar el plan comercial, teniendo la certeza de la información proporcionada en el diagnóstico y así se convierta en una mayor probabilidad de éxito para la organización. (Caraballo, 2013)

Para realizar un diagnóstico comercial se debe evaluar seis principales componentes de la organización comercial de la empresa que se presentan en la tabla 1.1

Tabla 1.1 Diagnostico comercial

Componente:	Incluye:
<ul style="list-style-type: none"> • 1 Entorno comercial: 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado, clientes, competencia, proveedores y tecnología.
<ul style="list-style-type: none"> • 2 Estrategia comercial: 	<ul style="list-style-type: none"> • Misión, visión y objetivos, estrategia actual.
<ul style="list-style-type: none"> • 3. Organización comercial: 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia funcional, eficiencia entre departamentos.

<ul style="list-style-type: none"> • 4. Sistemas comerciales: 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de información y control, desarrollo de nuevos productos y servicios.
<ul style="list-style-type: none"> • 5. Productividad comercial: 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de rentabilidad y costo – efectividad.
<ul style="list-style-type: none"> • 6 Funciones comerciales: 	<ul style="list-style-type: none"> • Mezcla de mercadotecnia.

Fuente: Fleitman (2008).

Según la tabla 1.1 realizar un diagnóstico comercial implica abarcar 6 componentes. El primero, el entorno comercial, involucra el mercado en el cual se encuentra la empresa, clientes a los que va dirigido el giro de la misma, competencia, proveedores y tecnología que se encuentra en el mercado y la que se utiliza para la realización de las operaciones de la empresa. Según Prada (2015) la empresa no es un ente aislado, sino que mantiene interacciones con lo que la rodea. Una empresa no tendría razón de ser si no tuviera clientes, proveedores o competidores. También es afectada por todas las leyes que gobiernan como el pago de impuestos, políticas ambientales entre otros.

En el segundo, se espera analizar la estrategia comercial, la cual incluye la misión, visión, objetivos y estrategia actual. Se entiende como misión al alcance de las operaciones de la empresa, sobre los aspectos de producto, mercado y filosofía. El objetivo o los objetivos son los resultados a largo plazo que aspira lograr, en base a la empresa. La estrategia son los medios por los cuales se logran objetivos (Castellanos, 2015 p.43).

El tercer componente, la organización comercial, sugiere analizar la eficiencia funcional de los departamentos. También conocidas como áreas funcionales de la empresa, que son aquellas que permiten el adecuado funcionamiento de manera conjunta, les ayuda a alcanzar los objetivos establecidos por la dirección general de la organización (Zapata, 2015).

El cuarto componente se refiere a los sistemas comerciales, los cuales incluyen sistemas de información y control, desarrollo de nuevos productos y servicios.

El quinto componente se refiere a la productividad comercial, la cual implica el análisis de rentabilidad y costo- efectividad.

Por último, las funciones comerciales se refiere a la mezcla de la mercadotecnia (Fleitman, 2008).

Particularmente en el diagnóstico de la gestión comercial de una empresa, se busca encontrar la posición de la organización en el mercado en que se encuentra, el grado de competitividad, rentabilidad y oportunidades futura, también se busca analizar la calidad de sus productos y servicios. (Fleitman, 2008).

1.2 Competitividad

La competitividad es un tema que puede ser visto desde diferentes enfoques. El término de competitividad se comenzó a utilizar de manera más intensa a partir de la publicación “La ventaja competitiva de las naciones” del autor Porter (1991), en donde explica los factores que permiten a un país o región ser competitivos en un contexto de economías abiertas. También, Porter (1991) señala que las empresas deben de transitar de competir sobre ventajas comparativas hacia ventajas competitivas, es decir en vez de competir por bajo costo (de recursos naturales, producción o mano de obra), pasar a competir sobre ventajas competitivas que surja a partir de procesos y productos innovadores. Para ello se requiere de inversión y esfuerzo hacia la capacitación e innovación tecnológica con el fin de incrementar la productividad.

Ferraz et al (2004) habla de la competitividad vista desde el enfoque empresarial. Una empresa es competitiva si es capaz de diseñar y aplicar estrategias que la lleven a una posición en el mercado sostenida o ampliada dentro del segmento de la industria a la que pertenece. Las estrategias, las competencias, capacidades y en sí todos los esfuerzos de la empresa deben de ser coherentes con los patrones de competencia prevalecidos en la actividad realizada. Se puede considerar que un sector es competitivo si una proporción alta del valor de producción se origina de las empresas y cumplen con los siguientes 4 elementos:

1. Costos: las organizaciones deben de tener ventaja en materia de costos, es decir el costo unitario más bajo y el mayor volumen de producto, a la vez controlan el acceso a insumos y a sistemas logísticos eficientes que a su vez logra disminuir los costos de los insumos y de distribución.
2. Producto: la empresa debe de contar con diferenciación de productos, sobre todo si se encuentra en el sector de bienes durables. Deben de enfocarse en las estrategias y diseño de comercialización así como el monitoreo de proveedores para obtener la diferenciación en los productos.
3. Capacidad de respuesta: las empresas apuntan a ciertos nichos de mercado para llegar hasta los consumidores específicos segmentados con ciertos parámetros como el nivel de educación, ingresos entre otros. Se requiere habilidad en la gestión y supervisión para poder responder a los cambios en los consumidores y así obtener buenos resultados.
4. Capacidades tecnológicas sólidas con acceso a continuas actualizaciones.

1.3 ¿Qué es la mercadotecnia?

Se puede iniciar definiendo la mercadotecnia como el conjunto de principios, metodologías y técnicas que tienen por objetivo conocer un mercado para identificar

las necesidades y deseos de éste. Con esta información poder satisfacer de manera eficaz y eficiente en relación con la competencia, creando valor en productos y servicios (Kotler, 2008).

Una segunda definición del concepto es aquella realizada por *American Marketing Association* (2007), la cual afirma que es una actividad basada en procesos enfocados a la creación, comunicación, distribución e intercambio de ideas, bienes o servicios, los cuales son de valor para los consumidores, clientes, socios y para la sociedad en general.

Lambin (1995) señala que en la mercadotecnia se pueden distinguir entre la mercadotecnia estratégica y la mercadotecnia operativa.

La mercadotecnia estratégica está enfocada en el análisis de las necesidades del cliente y las empresas. Ésta Identifica qué productos, servicios o empresas está buscando la gente. Su principal función es la evolución del mercado, identificar las diferencias entre los productos y servicios, el tipo de segmentación, así como el dinamismo económico del ciclo de vida, todo esto con el fin de obtener una ventaja competitiva.

La mercadotecnia operativa es la que está basada en el desarrollo de las actividades dentro de la organización a través de la gestión comercial, por ejemplo, información sobre ventas, medios tácticos, tipos de canales de distribución, el precio y su comunicación a través de un plan de acción en el corto y mediano plazo basado principalmente en un presupuesto para lograr llevar a cabo el plan.

Tabla 1.2 Diferencias entre la mercadotecnia estratégica y operativa.

Mercadotecnia estratégica	Mercadotecnia operativa
Análisis de las necesidades: Definición del mercado de referencia.	Elección del segmento operativo.
Segmentación del mercado: dividido en macro y micro segmentación.	Plan de mercadotecnia (objetivos, posicionamiento y táctica).

Análisis del atractivo: mercado potencial ciclo de vida.	Presión de la mercadotecnia integrada 4P (Producto, precio, promoción y punto de venta).
Análisis de la competitividad: ventaja competitiva defendible.	Presupuesto de mercadotecnia.
Elección de una estrategia de desarrollo.	Puesta en marcha de plan de control.

Fuente: Lambin (1995).

La diferencia entre estas dos tipos de mercadotecnias radica en que la estratégica está basada en un sistema de ideas y estudios de mercado, mientras que la operativa está basada en un plan de acción que ayuda a acercar el producto a los potenciales clientes. Ambos contribuyen a satisfacer necesidades del mercado (Lambin, 1995).

1.3.1 Aplicación de la mercadotecnia

El desarrollo de la mercadotecnia en la empresa es fundamental para el logro de los objetivos comerciales. Es importante estar en contacto con las necesidades del mercado, estar actualizados y a la vanguardia de los cambios que presentan los consumidores y su entorno.

La mercadotecnia es una herramienta de gran importancia para cualquier tipo de negocio, pues consiste en una serie de técnicas y estrategias con el objetivo de diseñar, crear, comunicar e intercambiar ofertas, productos, servicios o ideas que son de valor para el mercado e indispensables para el negocio. El uso óptimo de la mercadotecnia puede determinar la sobrevivencia, competitividad y estabilidad de cualquier negocio. La aplicación de la mercadotecnia puede ser considerado un reto

para las pequeñas y medianas empresas (pymes)¹ ya que es percibido como un lujo o no se tiene presupuestada la inversión en ella, en ocasiones la decisión del uso de la mercadotecnia puede llegar a ser la razón principal del éxito o fracaso de una empresa (Juárez, 2017).

Se podría decir que la mercadotecnia es indispensable para las pymes. Estas deben de tener objetivos claros para que sus esfuerzos estén dirigidos a estos. Es decir, los esfuerzos durante la operación deben de estar alineada a los objetivos y metas programadas. (Villalobos, 2015).

En México existen en su mayoría micro, pequeñas y medianas empresas que conforman un sector de gran importancia para la economía del país. El ritmo acelerado de los cambios en entornos globales añade retos a la supervivencia de éstas.

Las pymes son de gran valor en la economía mexicana por la cantidad de negocios que existen, estos negocios brindan mejores alternativas para la independencia económica de aquellos grupos de personas que se encuentran en desventaja de oportunidades ya que se pueden desarrollar económicamente (Cruz 2015).

Paredes (2011) considera que las pymes juegan un papel primordial en la economía de todo país. También reconoce los retos y dificultades que enfrentan e impiden su desarrollo y crecimiento, afectando su rentabilidad hasta el grado de no sobrevivir al mercado actual.

Las pymes tienen diferencias en comparación de las empresas grandes con un mayor grado de organización. Se puede decir que las pymes son vulnerables en la

¹Con la finalidad de ampliar el acceso a los programas diseñados para estas unidades, la Secretaría de Economía (SE) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) modificaron la clasificación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes) en 2012.

capitalización y la mercadotecnia. Entre las debilidades más comunes que afectan a las pymes se encuentra la aplicación adecuada de la mercadotecnia y la capacidad para identificar y aprovechar las oportunidades del entorno. La naturaleza de la mercadotecnia en el negocio, es un reflejo de las características del empresario.

La mercadotecnia es una herramienta poco reconocida por las pymes y que puede ayudar a superar los retos a los que enfrentan. Según Paredes (2011) la mercadotecnia es una de las actividades más importantes para la sobrevivencia y el desarrollo de los pequeños negocios, sin embargo es también considerado como una de las dificultades a las cuales se enfrentan los negocios.

La selección de la estrategia de mercadotecnia se refiere al plan requerido para alcanzar los objetivos de la mercadotecnia previamente establecidos. Esta decisión involucra la implementación de un conjunto de acciones en las que intervienen factores como el precio, la promoción, el producto y el punto de venta la llamada mezcla de la mercadotecnia o 4P's.

1.3.2 Evolución del enfoque de la mercadotecnia.

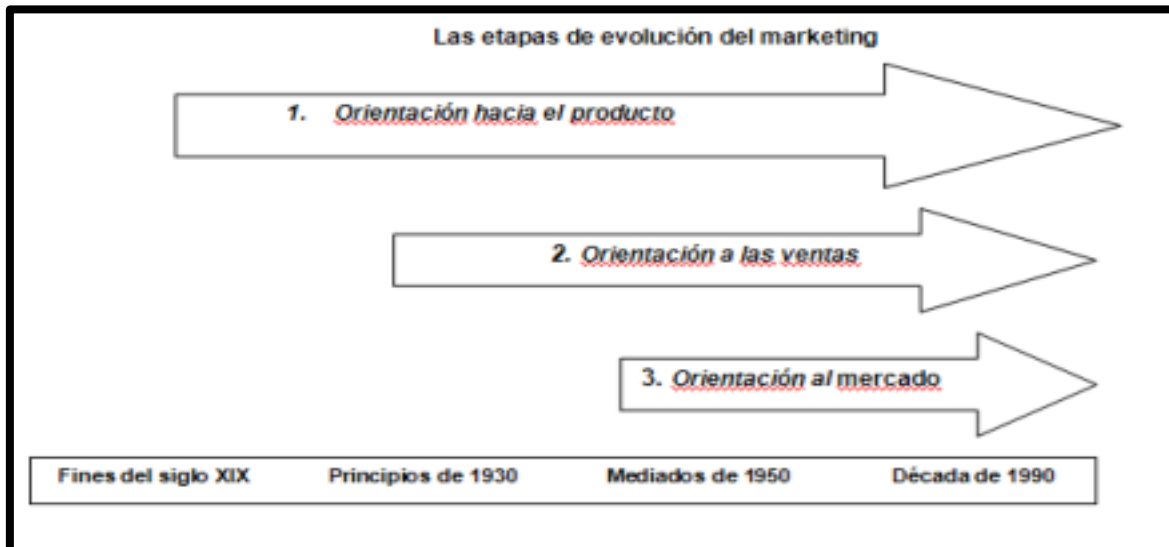
La mercadotecnia ha estado estrechamente ligada con la evolución histórica de los acontecimientos contextuales que han caracterizado los entornos sociales y económicos a lo largo de la historia. Desde la época feudal, pasando por el trueque, la revolución industrial, las guerras mundiales, los avances tecnológicos y sistemas de información y con el ello la globalización. (Stanton, Etzel y Walter 2004)

A lo largo de la historia han existido diversas necesidades y conductas que el consumidor demanda, así como también han existido las necesidades y retos de las entidades que ofertan.

Según Stanton, Etzel y Walter (2004), las etapas de la evolución de la mercadotecnia son tres, la primera se caracteriza por la orientación hacia el producto, la segunda etapa se diferencia por la orientación a las ventas y la tercera

hacia la orientación al mercado. A continuación en la figura 1.1 se indican los periodos que comprende cada etapa.

Figura 1.1 Las etapas de evolución de la mercadotecnia



Fuente: Stanton, Etzel y Walter (2004).

En la primera etapa, la orientada hacia el producto, comprende desde finales del siglo XXI. Se refiere a que la prioridad para las empresas era la calidad y cantidad del producto. No tomaban en cuenta las necesidades de los posibles clientes, el contexto exterior ni la competencia. Esta tendencia prevaleció hasta principios de los años 30.

En la segunda etapa, según la figura 1.1 de los años 30's hasta los 90's, estaba orientada a las ventas. La prioridad de las empresas era poner el producto en las manos del consumidor. En esta etapa las organizaciones tenían el reto de crear estrategias para ofrecer sus productos a los consumidores.

La tercera etapa es conocida por su orientación al mercado, con el objetivo de identificar y satisfacer las necesidades de los consumidores. Los consumidores eran cada vez más exigentes y sabían lo que querían. Esta orientación se amplía hasta la entrega de un valor al consumidor, empresas dedicadas a las preferencias y requerimientos para la satisfacción del cliente.

Dvoskin (2004) escribe que a partir del 2000 se vive la época de la internacionalización, el libre comercio, el uso de internet y nuevos paradigmas de la era digital. Se trata de una arquitectura tecnológica de espacios, redes, documentos digitales, migración virtual en el espacio digital, nuevos modelos de negocios basados en la personalización.

La incorporación de nuevas tecnologías en diversas facetas de la actividad económica da como resultado el término de *comercio electrónico*. También se incorpora el término de *e-business*² que permite describir con mayor amplitud el fenómeno del uso de aparatos electrónicos en todas las etapas del proceso de negocio. (Rodríguez 2008)

La era digital se encuentran en un proceso histórico de migración de un espacio natural y físico, a otro nuevo, refiriéndose al espacio virtual, en donde objetos, sujetos y actividades se mueven del territorio físico y natural al espacio digital (Rodríguez 2008).

Rodríguez (2008) afirma que la sociedad está atravesando una metamorfosis tecnológica en donde desplaza la propiedad por el acceso, en donde el acceso se convierte en indispensable para el sujeto, objeto y las actividades. Refiriéndose a la propiedad, se entiende que es la materialización de una posesión. Por otro lado el acceso concibe la idea de tener control, y bajo ciertas condiciones el control es posesión. Por lo tanto el autor afirma que el acceso se refiere al control, constancia y almacenamiento.

² El comercio electrónico o también conocido con la traducción al inglés como e-commerce implica la compra-venta de bienes y servicios a través del internet. A diferencia del e business que se aplica a todos los procesos de negocios que se realizan en línea. Por ejemplo, la mercadotecnia por correo electrónico es una actividad del e-business (Rodríguez, 2008).

Álvarez (2010) en la tabla 1.3 clasifica las etapas de la mercadotecnia en 4 categorías en el tiempo.

Tabla 1.3 Categorías de la mercadotecnia.

MOMENTO	ENFOQUE	CARACTERISTICAS
Mercadotecnia 0.0 (1960 - 1970)	Mercadotecnia masivo	Auge de TV como medio para generar demanda y crear grandes marcas. Modelo de las 4P's.
Mercadotecnia 1.0 (1980 - 1990)	Mercadotecnia estratégico centrado en el producto	Segmentación, mercadotecnia de nichos. Enfoque en presupuestos. Audiencias Específicas. Estrategia de marcas. Transacciones uno a uno. Modelo de las 4P's (Producto, precio, promoción y punto de venta).
Mercadotecnia 2.0 (2000 – 2010)	Mercadotecnia interactivo centrado en el consumidor	Simultáneamente orientado al cliente individualizado (uno a uno) y al mercado masivo. Mercadotecnia particularizada a gran escala. Modelo de las 6V's (validez, valor, voz, verificación, vecindad y vehículo). Satisfacción y retención de consumidores. Auge de las TIC's. Consumidor inteligente con mente y corazón. Diferenciación. Posicionamiento corporativo y del producto. Misión, visión y valores corporativos. Funcional, emocional y espiritual.
Mercadotecnia 3.0 (2010 en adelante)	Mercadotecnia vivencial centrado en los valores	Parcialmente creado por los clientes, completamente transparente inherentemente social, mercado y cultura conectados, participativo e interactivo. Nueva ola tecnología, ser humano integral con mente, corazón y espíritu, Funcional, emocional y espiritual, proposiciones de valor.

Fuente: Álvarez (2010).

Selma (2017) considera a la mercadotecnia digital como la nueva etapa en donde intervienen nuevas estrategias de mercadeo que ocurren en la web (a través del internet) y que busca algún tipo de acercamiento con el usuario. Este acercamiento busca que el usuario concrete una actividad que se ha planeado mediante las estrategias, por ejemplo realizar una compra. Estas técnicas y estrategias están pensadas exclusivamente para el mundo digital. La mercadotecnia digital tiene dos características fundamentales: la personalización y la masividad. Las nuevas tecnologías permiten la creación de perfiles detallados de los usuarios que incluyen gustos, preferencias e intereses.

Así como el mercadeo tradicional tiene la mezcla de la mercadotecnia que incluyen las 4P (precio, producto, promoción y punto de venta o distribución), la mercadotecnia digital tiene 4F, flujo, funcionalidad, feedback o retroalimentación y fidelización (Selma 2017).

- El flujo se refiere a la dinámica que una página web propone al visitante. El usuario se debe de sentir atraído por la interactividad que genera el sitio e ir de un lugar a otro según la estrategia planeada.
- La funcionalidad se refiere a que la navegabilidad debe de ser intuitiva y fácil para el usuario para evitar que se abandone sin haber captado la atención.
- El feedback o retroalimentación se refiere a la relación que se construyó con el usuario.
- La fidelización, una vez que se ha entablado una relación con el usuario se busca que se extienda a largo plazo. (Selma 2017)

1.3.3 Mezcla de la mercadotecnia.

La mercadotecnia está enfocada en analizar a los consumidores, con el objetivo de satisfacer sus necesidades y deseos, influir en su comportamiento para la adquisición de bienes ya existentes. Para lograrlo, se desarrollan distintas técnicas encaminadas en detectar las necesidades en los consumidores que los lleven a adquirir un determinado producto o servicio (Stanton, Etzel y Walker 2004).

Autores como Kotler y Armstrong (2008), afirman que los mercadólogos utilizan la mezcla de la mercadotecnia como herramientas tácticas para la implementación de estrategias. Estas estrategias se convierten en programas concretos que utilizan las empresas para poder llegar al mercado con su producto o servicio y así satisfacer necesidades y deseos a un precio accesible, utilizando una promoción deseable y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar y momento adecuado para que el cliente pueda adquirirlos. Ambos autores reúnen información de la mezcla de la mercadotecnia en cuatro grupos de variables que se conocen como las 4 Ps. a continuación se detalla cada una de ellas.

- La primera *P* se refiere al producto. El cual es descrito como todo aquello tangible o intangible que se oferta en un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer necesidades o un deseo. Se puede denominar productos a objetos materiales, o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones sobre el producto incluyen el desarrollo específico de la marca y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otros.
- La segunda *P* se refiere al precio. Para efectos de la mercadotecnia se denomina precio al monto monetario que se utiliza para el intercambio asociado a la transacción. Las formas de pago incluyen efectivo, cheque, tarjeta, crédito, entre otros. Este precio se plantea por medio de una investigación de mercados precisa, que ayudará a definir el precio asignado. De la mezcla de la mercadotecnia, el precio es el único elemento que proporciona ingresos, los demás generan costos. El precio es asociado con la calidad del producto y la exclusividad.
- La tercera *P* se refiere a la promoción, mediante la cual se comunica, informa persuade al cliente y otros interesados sobre las empresas, sus productos y ofertas para el logro de los objetivos organizacionales. La mezcla de promoción está constituida por la promoción de ventas, fuerza de ventas o venta personal, publicidad, relaciones públicas y comunicación interactiva.

- La cuarta *P* se refiere a plaza o distribución, esta herramienta define dónde se va a comercializar el producto o servicio para que el producto esté accesible al consumidor. Considera al manejo efectivo del canal de distribución, con el objetivo que el producto llegue al lugar correcto, en el momento adecuado y en las condiciones pactadas. (Kotler y Armstrong, 2008).

La importancia de la distribución radica en el conjunto de acciones que las empresas deben realizar para hacerle llegar los productos en perfecto estado y al menor costo a los consumidores. Un buen sistema de distribución permite aumentar las ventas, reducir los inventarios, satisfacer a los clientes y llegar a nuevos clientes. Por otro lado, la improvisación en la distribución puede generar grandes pérdidas a la empresa, por lo que es importante seleccionar un canal de distribución que se adecue a los objetivos y recursos de la empresa (Kotler y Armstrong, 2008).

1.3.4 Tipos de canales de distribución

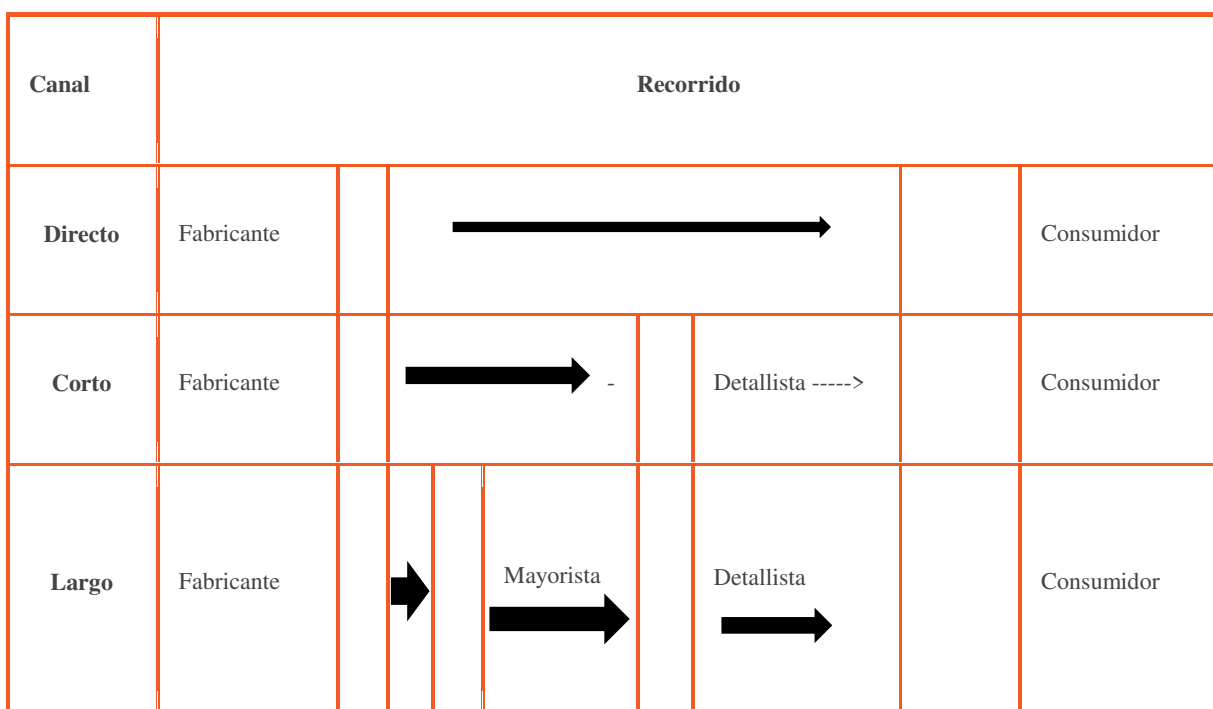
En el proceso de comercialización, es indispensable incluir los canales de distribución, ya que estos definen y marcan las pautas en las que la propiedad de un producto o servicio atraviesa desde el inicio en la fábrica hasta que llega a las manos del consumidor final. Los cambios que están ocurriendo en el entorno con respecto a la mercadotecnia y logística serán los que determinen el éxito o fracaso de las empresas.

Muñiz (2014:12) “compara al canal de distribución con un área económica, que se encuentra activa y por medio de la cual el fabricante entrega sus productos o servicios hasta el consumidor final. El factor más importante es la transferencia de derechos o propiedad de los productos y no su traslado físico”.

Los canales de distribución son sistemas en los que participan agentes como: el fabricante, intermediarios y consumidores. La denominación del canal depende de las etapas de propiedad por las que pasa un bien o servicio hasta que llega al consumidor final. Existen distintos canales de distribución que son utilizados

dependiendo del mercado al que van dirigidos, a continuación se presenta la estructura de los distintos canales de distribución representada en la figura 1.2.

Figura 1.2 Estructura de los diferentes canales de distribución.



Fuente: Muñiz (2014).

Para poder elegir el canal de distribución más adecuado, el fabricante o empresa debe tomar en cuenta los siguientes factores que señala Muñiz (2014, p.12)

- El nivel de control que se desea ejercer sobre los productos.
- Elegir hasta donde geográficamente se desea que el producto llegue.
- Grado de interés en la intervención en la fijación de precios.
- Grado de interés en la promoción.
- Capacidad financiera.
- Grado de infraestructura logística.
- Horario en el mercado que se desea tener.

Las principales funciones de los canales de distribución son:

- Centraliza las decisiones sobre la comercialización y financiamiento.
- Reducen los costos de almacenaje y transporte.
- Recaban gran cantidad de información sobre el producto, la competencia y el mercado.
- Son responsables de actividades de promoción.
- Elijen posicionar al producto en el lugar que se considera más adecuado.
- Intervienen en servicios post venta, distribución y venta en zonas de difícil acceso.
- Apoyan en la reducción de costos por control.
- Actúan como fuerza de ventas.
- Apoyan en la imagen de la empresa, entre otros.

El comercio electrónico es considerado como un canal de distribución corto, como indica la figura 1.2 en donde los participantes involucrados son: el fabricante, el detallista y el consumidor. También puede ser un canal de distribución directo, del fabricante al consumidor, en caso de que la empresa tenga su propio canal digital.

Según Armstrong y Kotler (2008) la nueva era digital y los adelantos en la tecnología y las comunicaciones, han hecho que muchas empresas se interesen en tener presencia en la web. Estas compañías como Amazon o eBay provocaron terror en los detallistas ya que temían ser eliminados por estos nuevos intermediarios.

A lo largo del tiempo la forma de intercambiar bienes y servicios se ha modificado creando nuevas formas y añadiendo retos a las empresas para sobrevivir ante dichos cambios, ya que el mercado está en constante evolución.

1.3.5 Canales de distribución a través del comercio electrónico

El ritmo acelerado en el que se mueve la tecnología y a su vez los negocios han dado como resultado el rezago en algunas empresas que no han podido adaptarse a los nuevos retos de la tecnología. El uso del internet como estrategia de venta para la correcta comunicación entre el cliente y el vendedor han creado nuevos canales de distribución y nuevos mercados (Rodríguez y López, 2013).

Desde una perspectiva económica, el comercio ha sido la intermediación entre la oferta y demanda de mercancías con el objetivo de recibir un lucro. Actualmente la tecnología ha evolucionado los medios por los cuales se realiza el intercambio comercial involucrando medios de comunicación y transacciones electrónicas (Rodríguez 2008).

El comercio electrónico es definido por Del Águila (2000) como el desarrollo de actividades económicas a través de las redes de telecomunicaciones. Se considera como todo tipo de negocio, transacción administrativa o intercambio de información que utilice cualquier tecnología de información y las comunicaciones

En el Diario Oficial de la Federación, del 29 de Mayo del 2000, se definió al comercio electrónico como “Las transacciones por medio del intercambio electrónico de datos y por otro medios de comunicación en los que se usan medios de comunicación y almacenamiento de información sustitutos de los que se utilizan en papel” (Geraldo, Palos & Palos, 2014, p.2).

The Alliance for Global Business (AGB,2000) una de las organizaciones mundiales responsables de organizar el comercio electrónico mediante la coordinación de las principales asociaciones internacionales, define el comercio electrónico como la incorporación de todas las transacciones que involucren la transferencia de información, productos, servicios o pagos vía electrónica. También incluye el uso de la comunicación mediante medios electrónicos a través de los cuales los bienes y servicios son comercializados desde el proceso de diseño, producción, publicidad, compra y entrega.

Turban et al (2015) que definen al comercio electrónico como un proceso de compra, venta o intercambio de productos, servicios e información mediante redes de computadoras que incluyen el internet.

Kenneth y Traver (2009), definen al comercio electrónico de la siguiente manera: “Es el uso de internet y la web para hacer negocios. Dicho de manera más formal, nos enfocamos en las transacciones comerciales habilitadas de manera digital entre

las organizaciones e individuos. Las transacciones habilitadas de manera digital incluyen todas las actividades mediadas por la tecnología digital. Las transacciones comerciales implican el intercambio de valores (por ejemplo, el dinero) entre límites organizacionales o individuales, a cambio de productos y servicios” (Torre y Codner 2013, p.124)

1.4 Categorías del comercio electrónico.

Torre y Codner (2013) señalan a los participantes principales en el comercio electrónico como los consumidores y la empresa, sin embargo, el gobierno, ciudadanos y empleados también participan en él. Se presenta de manera general las relaciones comerciales electrónicas entre estos participantes.

Los autores ubican en la primera categoría a los negocios que venden vía internet a los consumidores finales y éstos realizan la compra a través de internet. Esta categoría es comúnmente conocida como *Business to consumer* (B2C)

La segunda categoría, comúnmente conocida como *Business to business* (B2B), incluye a todos los negocios on line cuyos participantes son únicamente las empresas. En esta categoría se encuentran los vínculos comerciales entre empresas, por ejemplo, entre fabricantes y mayoristas.

La tercera categoría es la relación de consumidores a consumidores, *Consumer to consumer* (C2C). Ambos son los consumidores finales pero han establecido el acuerdo comercial vía internet.

La cuarta categoría es la relación de gobierno a empresa, conocido como *Government to business* (G2B). En algunos países ocurre que el gobierno brinda algún tipo de servicio electrónico para las empresas.

La quinta categoría también involucra al gobierno pero ahora va dirigido hacia los ciudadanos, conocido por sus siglas *Government to citizen* (G2C). En donde el gobierno pone a disposición de los ciudadanos servicios impositivos, informativos o

de interés público. Por ejemplo, la recaudación y pago de impuestos a través de un portal de internet.

Por último, los autores designan una sexta categoría, designada con las siglas *Business to employee* (B2E). La relación comercial va de empresas a empleados, en donde las empresas ponen a disposición de los trabajadores servicios electrónicos.

Estos autores señalan estas categorías, pero con el paso del tiempo y los avances tecnológicos estas categorías van aumentando. Otros autores señalan más categorías,

Las principales ventajas del comercio electrónico según Muñiz (2014) en su libro *Mercadotecnia en el siglo XXI* son las siguientes:

- Mercado global.
- Reducción de costos en personal e infraestructura.
- Posibilidad de operar en cualquier ubicación y en cualquier horario.
- Permite sinergia de la base de datos de los consumidores.

También se enlistan algunas desventajas como:

- El pago que se realiza a las plataformas on line
- Altos costos de envío del producto a los clientes finales.
- Gestión de las garantías y devoluciones.
- Algunos productos requieren del contacto físico y experiencia sensorial del cliente y el comercio electrónico carece del trato entre personas.

1.4.1 Consideraciones en la elección canal de distribución digital

En primer lugar se debe elegir el tipo de canal de distribución digital a utilizar, ya sea un sitio web propio de la empresa o una plataforma, también conocida como Marketplace. A continuación se define cada uno de estos conceptos y se mencionan las ventajas y desventajas de cada uno.

El *Marketplace* es un sitio web que es utilizado como canal de distribución digital a través de plataformas electrónicas mediante el uso del internet. En donde vendedores y compradores interactúan para la realización de una transacción comercial. En otras palabras, es un centro comercial virtual, que sirve para facilitar la transacción de la compra venta entre el vendedor y el comprador, asegurando que ésta se efectuará en las mejores condiciones. Algunos ejemplos más conocidos son: Amazon, Mercado libre, alibaba, e-Bay, entre otros (Ruiz, 2018).

Un sitio web es un espacio virtual en internet, son un conjunto de páginas web accesibles desde un mismo dominio o subdominio de la World Wide Web (www). Estos sitios web tienen una gran variedad de usos y uno de ellos es el empresarial. Son lugares en la red que tienen por objetivo dar a conocer información de la empresa, promover y vender sus productos y/o servicios. De igual forma, es empleado para aumentar la cartera de clientes y mantener una relación directa con ellos. (Ruiz, 2018).

A continuación se presenta en tabla 1.4 en donde se especifican las ventajas y desventajas de cada uno.

Tabla 1.4 Ventajas y desventajas del Marketplace y del sitio web.

	Ventajas	Desventajas
Marketplace	<ul style="list-style-type: none"> •Facilita la búsqueda a los clientes de los productos, lo que genera ventas rápidas a corto plazo. •Según pruebas sociales generan más confianza por la cantidad de clientes que usan el canal y por las valoraciones otorgadas al vendedor y al artículo. •Algunas plataformas mencionan artículos 	<ul style="list-style-type: none"> •El formato esta estandarizado. •Limita la promoción de la empresa. •Cumplir con las normas y políticas de la plataforma. •Pago por promoción y venta por artículo y no por marca de la empresa.

	recomendados según el historial de compras del usuario.	
Sitio web	<ul style="list-style-type: none"> •Control sobre el diseño. •Personaliza la experiencia del cliente en tu sitio web. <ul style="list-style-type: none"> •Ofrecer los precios y descuentos libremente. 	<ul style="list-style-type: none"> •Requiere tiempo y esfuerzo en el diseño, gestión y promoción. <ul style="list-style-type: none"> •Menor tráfico de usuarios. •Requiere del posicionamiento de la marca en el mercado.

Fuente: Eisenberg (2019).

Cada canal de distribución digital tiene sus propias ventajas y desventajas, depende del objetivo y las características de la empresa para la correcta elección.

Para una empresa que cuente con una marca posicionada en el mercado, es probable que le sea más útil utilizar su propio sitio web para realizar transacciones y ofrecer sus productos. Como ya cuenta con un mercado que está identificado con la marca, esta empresa tiene la ventaja de adaptar el sitio web al mismo estilo de la marca modificando el diseño y personalizando la experiencia del cliente. También es libre en la elección de los precios y descuentos que ofrece a su público (Eisenberg, 2019).

Para una pyme que está interesada en realizar ventas a corto plazo, una opción que se ajuste a sus necesidades sería el uso de un Marketplace que ofrece confianza a los usuarios, mayor tránsito de usuarios y le brinda al vendedor facilidad en la gestión del mismo. Por lo general estas plataformas conocidas como Marketplace califican la experiencia del cliente y esta calificación se encuentra visible para futuros clientes, esto genera una valoración del vendedor y del artículo que ayuda en la elección del comprador. Adicionalmente, estas plataformas mencionan artículo

que recomiendan al usuario según su historial de búsqueda y de compra (Eisenberg, 2019).

Sin embargo, entre las desventajas se encuentran las siguientes:

- El formato estandarizado.
- El cumplimiento de políticas y normas de la plataforma.
- Aumento de costos por el pago por la comisión de uso y publicidad que genera costos.

1.5 Conclusión

La mercadotecnia como herramienta para el cumplimiento de objetivos es indispensable en cualquier negocio y empresa. Es importante conocer sus principios y analizar cómo implementarlos con el fin de buscar nuevas estrategias para el aumento de las ventas. Sin embargo, las pymes ven a la mercadotecnia como un costo innecesario y una herramienta desconocida.

Es importante reconocer que el uso óptimo de la mercadotecnia puede determinar la sobrevivencia, competitividad y estabilidad del negocio.

Dependiendo de los objetivos y recursos de la empresa será la selección de la estrategia de mercadotecnia adecuada para poder canalizar los esfuerzos de la operación y traducirlos en resultados. Esta decisión involucra la implementación de un conjunto de acciones en las que intervienen factores como el precio, la promoción, el producto y el punto de venta (4P's).

De igual manera tenemos que estar conscientes de la velocidad con la que ocurren los cambios en el entorno de la empresa y de los consumidores para alinear los esfuerzos a la estrategia. Una alternativa para las empresas es la incursión en el comercio electrónico a través de plataformas o Marketplace que los ayudarán a ampliar el mercado y facilitar la gestión de la operación.

Incluir actividades de análisis puede ayudar a la empresa a darse cuenta de posibles oportunidades y amenazas que se encuentran alrededor de ella, así también el análisis puede ayudar a desarrollar las áreas internas que lo necesitan y de esa forma contribuir a la competitividad de la empresa.

Para efectos de este trabajo se utilizará la definición de comercio electrónico de Kenneth Laudon y Carol Traver (2009), quienes definen al comercio electrónico de la siguiente manera: “Es el uso de internet y la web para hacer negocios. Dicho de manera más formal, nos enfocamos en las transacciones comerciales habilitadas de manera digital entre las organizaciones e individuos. Las transacciones habilitadas de manera digital incluyen todas las actividades mediadas por la tecnología digital. Las transacciones comerciales implican el intercambio de valores (por ejemplo, el dinero) entre límites organizacionales o individuales, a cambio de productos y servicios” (Laudon y Traver (2009) en Torre y Codner 2013, p.124)

Ahondaremos en la primera categoría, *Business to consumers* (B2C). La primera categoría del comercio electrónico. Los negocios que venden vía internet a los consumidores finales y éstos realizan la compra a través de internet.

CAPÍTULO 2. CASO DE ESTUDIO

En el presente capítulo se incluye una descripción de la empresa Comercializadora de Artículos para el Hogar, empresa dedicada a la comercialización de artículos de ferretería, plomería, electricidad y artículos para el hogar. Se abordan diversos aspectos iniciando con el contexto externo y posteriormente la historia de la empresa, su estructura, las funciones operativas y administrativas.

2.1 Ambiente externo de la empresa

A continuación se presentan distintos factores que de alguna manera impacta a la empresa.

2.1.1 Factores económicos

A continuación se presentan factores económicos que intervienen en el entorno de la organización según *Indicadores económicos del estado de Yucatán hasta Abril de 2019*, basado en datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

El crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) total en Yucatán, durante el tercer trimestre de 2018, fue de 4.32%, esto representa un incremento en comparación al segundo trimestre del mismo año de 4.27%. Este crecimiento se atribuye al buen comportamiento de actividades primarias y secundarias, las cuales crecieron 6.33% y 5.97% respectivamente. Las actividades del sector terciario representan el 3.57% del Producto Interno Bruto del tercer trimestre de 2018. Es relevante indicar que la empresa Comercializadora de Artículos para el Hogar se encuentra ubicada en actividades terciarias, las cuales representan la menor cantidad porcentual del PIB y con menor crecimiento porcentual. (INEGI, 2019).

La nueva política de salarios mínimos a partir del 1 de enero de 2019 comprende dos salarios: el salario mínimo general de México pasó de ser de \$88.36 a \$102.68 y el salario mínimo diario en la zona frontera norte en \$176.72 (Forbes, 2018). Ésta política de salarios mínimos en el estado ocasionó un aumento en los costos operativos de las empresas. Esto afecta a la empresa Comercializadora de Artículos para el Hogar debido al aumento en los costos operativos que ahora tiene que cubrir.

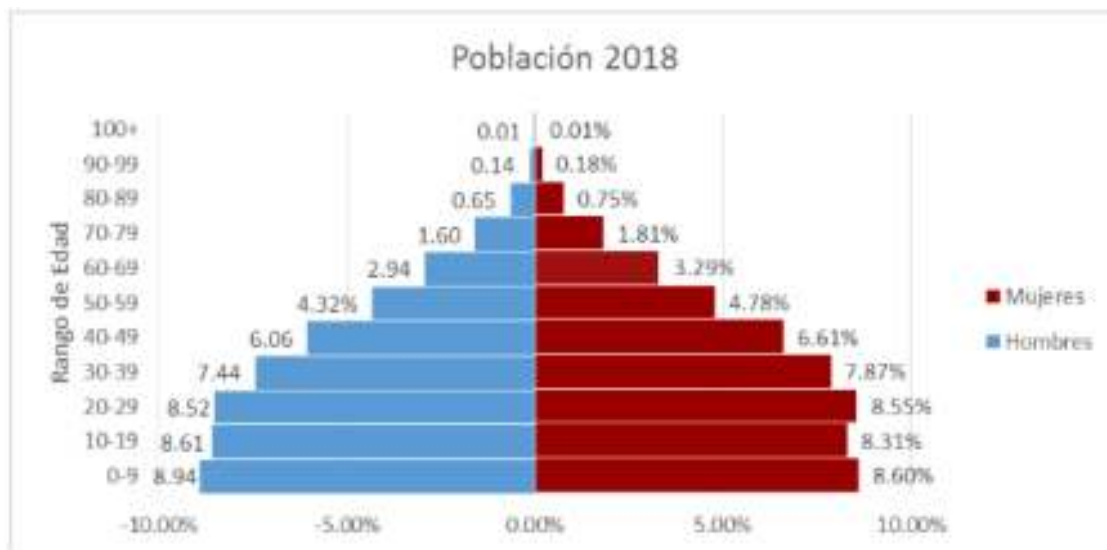
Las ventas en el estado de Yucatán al por menor registran una variación de 5.6% a comparación del año pasado, lo que mantiene la tendencia al alza de las ventas minoristas al consumidor final. Otro indicador económico a tener en cuenta es la inflación acumulada a marzo de 2019, la cual fue de 0.98% para la ciudad de Mérida, cifra mayor en comparación de la inflación acumulada nacional de 0.44%. De manera anualizada, para la misma ciudad, este indicador reportó un aumento de 0.86% ya que se reporta una variación de 4% a 4.86% (Indicadores Económicos del Estado de Yucatán, 2019). Esto afecta a la empresa caso de estudio porque el aumento en la inflación, principalmente de la ciudad de Mérida, da resultado la reducción del poder adquisitivo de los ciudadanos. Es decir, que los ciudadanos pueden comprar menos artículos con el dinero que tienen de ingreso.

2.1.2 Factores socioculturales

El crecimiento demográfico de la ciudad de Mérida Yucatán, se estima que en el año 2040 la población de Mérida será de 1,248,066 según las proyecciones realizadas por el Instituto municipal de Planeación de Mérida (IMPLAN Mérida 2017). Por lo tanto el número de habitantes en el mercado está en aumento, lo que podría aprovechar la empresa Comercializadora de Artículos para el Hogar para ubicar las zonas de mayor crecimiento y aperturar sucursales en dichas zonas.

La población del estado de Yucatán es de aproximadamente 2'209,689 habitantes, de los cuales el 49.2% son hombres y el 50.8% son mujeres. La siguiente gráfica muestra su distribución por rango de edades (Consejo Nacional de Población, CONAPO, 2018). El número de habitantes está en aumento ya sea en la ciudad de Mérida o en todo el estado de Yucatán, esto podría ser una oportunidad para la empresa Comercializadora de Artículos para el Hogar ya que puede aprovecharlo para la apertura de nuevos puntos de venta fuera de la ciudad de Mérida.

Figura 2.1 Indicadores demográficos.



Fuente: Dirección de Planeación y Análisis Económicos de la SEFOE con datos proyectados del Consejo Nacional de Población (CONAPO).

La tasa de natalidad y mortalidad proyectada para 2018 en el estado de Yucatán es de 18.3% y 6.0%, respectivamente (Secretaría del Fomento Económico y Trabajo, 2018)

En Yucatán, el grado promedio de escolaridad en personas de 15 años y más, es de 8.2 años, equivalentes a poco más de segundo año de secundaria. De cada 100 personas de 15 años y más: 6.7% personas no tienen ningún grado de escolaridad, 55% personas tienen la educación básica terminada, 19.9% finalizaron la educación media superior, 18.2% concluyeron la educación superior y 0.2% no especificaron. En cuanto a analfabetismo, 7 de cada 100 personas yucatecas no saben leer ni escribir, cifra mayor a los 6 de cada 100 a nivel nacional (Consejo Estatal de Población, COESPO, s/f). El grado de estudios que tenga la población yucateca afecta en el nivel de productividad del estado y a su vez al ingreso económico que los ciudadanos pueden alcanzar. Por la ubicación de las dos principales sucursales de la Comercializadora de Artículos para el Hogar, transita gente de nivel de escolaridad baja con puestos operativos y con bajos ingresos.

2.1.3 Factores tecnológicos

En Yucatán, se esperaba uno de los mayores avances en el área de ciencia y tecnología con la Zona Económica Especial ubicada en el municipio de Progreso, que ocuparía unas 300 hectáreas y estaba destinada a empresas dedicadas a la innovación y desarrollo tecnológico, especialmente las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Esta zona proporcionaría beneficios a quienes asienten sus negocios en ella, tanto de tipo fiscal, aduanal, laboral y regulatorios (Megamedia, 2017). El presidente de la República ha cancelado el proyecto de Zonas Económicas Especiales a partir de Abril de 2019, por lo que se verá afectado el estado de Yucatán ya que ha iniciado este proyecto y aún no se concluye, sin embargo el Gobernador del estado ha declarado que se compromete a continuar con el proyecto aún sin recursos federales. El nuevo nombre del proyecto es llamado “Polo Tecnológico del Bienestar” que intenta dar cierta certidumbre a la inversión nacional y extranjera que se recibe para el desarrollo tecnológico en el estado. Será un reto concluir con los proyectos con recursos propios del estado (El Universal, 2019).

En la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (INEGI, 2018) se presentan los siguientes datos para el estado de Yucatán: El uso de internet en hogares mediante banda es de 300,714. Los hogares que disponen de servicios de telefonía móvil en la península de Yucatán es de 547,241 lo que representa el 91.3% y se registraron 52,155 de hogares que no cuenta con servicio de telefonía móvil, esto representa el 8.7%. Se registra que el mayor número de usuarios de computadora que pertenecen a los grupos de edad de 18 a 24 años y se cuantifica en 211,118 personas que representan el 23 %. El principal motivo por el cual los habitantes del estado utilizan la computadora es para acceder a internet, con cifras de 869,740 de personas que representan el 94.9%. Estos datos son relevantes porque le da información a la empresa para interesarse en la incursión del comercio electrónico.

Sobre el comercio electrónico, según el estudio de comercio electrónico en México elaborado por la Asociación de Internet.mx (2018), arroja los siguientes datos.

- En el 2018, el comercio electrónico en México tuvo un valor de 396 millones de pesos. Esto representa un crecimiento del 20% respecto al año anterior. El comercio electrónico ha crecido un 18% a comparación de las cifras finales de 2017.
- El 54% de los hombres que compraron algún servicio o producto en internet se encuentra en el rango de 25 a 44 años de edad. El 40% de las mujeres que compraron algún servicio o producto se encuentra en el rango de 25 a 34 años. En promedio los usuarios de México gastan alrededor de \$6,230.00 MX trimestralmente (incluyendo viajes), esto representa \$300 MX menos que en 2017.
- Las compras realizadas en línea para los usuarios en México se han hecho más cotidianas. En 2018 del total de compras realizadas en línea, el servicio de transporte ocupó el 60%, el turismo aumentó en 2% en servicios contratados en comparación de 2017. 5 de cada 10 compradores en línea adquiere servicios en *streaming*, éste término hace referencia al hecho de escuchar música o ver videos sin necesidad de descargarlos completamente, esto se logra mediante fragmentos enviados secuencialmente a través de la red y mediante plataformas que están comercializando el acceso a usuarios para el disfrute de este servicios.
- El 41% de los compradores en México compraron en algún comercio electrónico fuera de México en el segundo trimestre de 2018. Casi 5 de cada 10 compradores realizaron en 2018 compras a nivel internacional, destacando el mercado de Estados Unidos, el comercio en Europa tuvo un crecimiento en las compras alcanzando un 16%.
- Los sitios web siguen siendo referencia respecto al primer contacto con un comprador, sin embargo las aplicaciones móviles ganan terreno. El 60% de las compras en México son vía dispositivo móvil.
- El 84% de los compradores en México está satisfecho con los comercios en donde han comprado. 8 de cada 10 compradores volverá a hacerlo en este año 2019. Cabe mencionar que los consumidores que declararon que no

volverán a comprar, es debido a la falta de información y transparencia de los comercios que han comprado.

- 3 de cada 10 comercios realizan ventas fuera del país, esto representa un tercio de sus ventas.

Con las nuevas tecnologías, nuevos canales de distribución digitales y nuevas tendencias en el mercado, cada vez más empresas están interesadas en el comercio electrónico y la empresa Comercializadora de Artículos para el Hogar no es la excepción.

2.1.4 Factores políticos

El pasado Presidente de la República, Enrique Peña Nieto, proclamó distintas reformas estructurales, a enlistar: laboral, en competencia económica, telecomunicaciones, financiera, hacendaria, energética, político-electoral, en transparencia, educativa, en seguridad social y el código nacional de procedimientos penales. Todas ellas tienen un impacto directo y/o indirecto en la economía del país. Actualmente se vive en cierta incertidumbre por los cambios a las reformas que el actual presidente, Andrés Manuel López Obrador, desea realizar (The New York Times 2019).

En cuanto a estabilidad en el sistema de gobierno, tanto el estado como el país enfrentan un cambio de dirigentes: presidente de la república, gobernador, diputados, senadores y alcaldes. Esto implica cierta incertidumbre sobre el futuro de las reformas proclamadas el sexenio anterior y la continuidad de ciertos programas. El presidente ha expresado públicamente que desea realizar cambios a dichas reformas y programas para lograr lo que él llama “La cuarta transformación”, aunado a eso el partido de Morena, es mayoría en la cámara de diputados, lo que significa que el presidente cuenta con la simpatía de la mayoría de la cámara (The New York Times 2019). El cambio de sexenio ha impactado a la empresa con el aumento del salario mínimo como se mencionó en el factor económico.

2.2 Antecedentes de la empresa

La historia del negocio familiar de la Comercializadora de Artículos para el Hogar inició en 1960 con los fundadores, un matrimonio que estaba interesado en salir adelante y superarse mediante el comercio. La pareja viajaba constantemente para comprar artículos a la ciudad de México para luego revenderlos en Mérida. El propietario también se dedicaba a la comercialización de telas, negocio que le habían heredado sus familiares. La propietaria, inició en el comercio con las operaciones de compra y venta de máquinas de coser, nombrado “La Bordadora”. En un principio no contaban con un local comercial por lo que el negocio se operaba dentro de la casa donde vivían.

La persona responsable de la operación del negocio y de la casa era la señora, posteriormente, gracias al incremento de las ventas el señor decidió dejar el negocio de las telas e involucrarse más en la comercialización de máquinas de coser. Ambos operaban el negocio de manera personal.

Gracias a la buena reputación del matrimonio de ser “buena paga” surgió la oportunidad de comprar un local comercial en el Mercado Lucas de Gálvez, ubicado en el centro de la ciudad de Mérida. Adquirieron esa propiedad que contaba con una excelente ubicación. Más adelante, con el esfuerzo de la familia en la operación, el negocio fue creciendo y para entonces ya vendían otro tipo de artículos electrodomésticos como radios, estufas, básculas y más. En 1965 era un negocio que se dedicaba a la comercialización de más de un artículo, por lo tanto decidieron cambiarle y pasó de ser “La Bordadora” a “Comercializadora de Artículos para el Hogar”.

Con el paso de los años fueron adquiriendo más locales comerciales aledaños y el negocio continuó creciendo y el número de artículos que comercializaba aumentaron. Este crecimiento lo adjudican al esfuerzo constante, supervisión directa de los miembros de la familia incluidos sus 3 hijos y la ubicación de las tiendas.

El número de sucursales fue aumentando hasta tener 11 sucursales en Mérida, cada vez tenían más variedad de artículos como cajas fuertes y artículos de pesca. Sin embargo, debido a la falta de control del personal e inventarios el fundador decidió cerrar 9 sucursales y quedarse con 2. Éstas estaban ubicadas en el mercado Lucas de Gálvez, una cerca de otra para poder mantener el control de ambas.

Posteriormente el hijo menor de los fundadores, se fue involucrando cada vez más en el negocio familiar y logró comprar un local, también ubicado en el mismo mercado. Para el año 2005 había 3 sucursales ubicadas a una distancia no mayor de 5 metros unas de otras. De esta manera aseguraban la supervisión personal del negocio.

En el año de 2006, el fundador falleció, dejando a cargo como director general del negocio a su hijo menor. Quien asumió la responsabilidad tanto de mantener el negocio familiar como a toda su familia.

El hijo tomó la responsabilidad como una oportunidad de hacer cambios en la estructura del negocio y a partir de ese momento las utilidades del negocio aumentaban rápidamente. De las 3 sucursales cercanas se decidió cerrar una sucursal para poder controlar mejor las otras 2. En el año 2010, se abrió una sucursal en una plaza comercial en la avenida Canek. Posteriormente esta sucursal cerró por motivos de baja utilidad y falta de capacidad en el control.

Años más tarde, se empiezan a involucrar los nietos de los fundadores, inicialmente con el mayor, quien en el 2011 participó en la implementación de un sistema de punto de venta que ayudó a mejorar la administración del flujo de efectivo y a tener un sistema de control de inventarios. Años más tarde también inició con su participación de tiempo completo el segundo nieto menor, que actualmente se encarga de la supervisión directa de la venta y el control del personal. El programa de punto de venta impulsó el crecimiento de las ferreterías, logrando abrir una sucursal más en el 2014, esta vez la ubicación no era cercana, estaba a 13 kilómetros de distancia entre la matriz que era la encargada de surtir a la nueva sucursal. Lo que generó la necesidad de cambiar el lugar de almacenamiento y

crear un centro de distribución. En 2015 se inauguró el edificio de oficinas y almacén ubicado en periférico haciendo un reto poder surtir las 3 sucursales.

Actualmente el director general junto con sus dos hijos mayores son los pilares del negocio y entre los tres lograron en 2017 la apertura de una nueva sucursal ubicada en el fraccionamiento Las Américas. Sin embargo, por motivos de gestión del personal decidieron cerrarla después de 5 meses de operación. Actualmente cuentan con 3 sucursales, 2 ubicadas en el Mercado Lucas de Gálvez y una en el fraccionamiento de Francisco de Montejo.

La figura 2.2 representa la línea del tiempo donde se muestra el avance y el retroceso que se ha convertido en un patrón a seguir a lo largo del tiempo. Con la apertura de sucursales y el cierre de las mismas.

Figura 2.2 Línea del tiempo de la historia de Comercializadora de Artículos para el Hogar.



Fuente: Elaboración propia (2019)

2.3 Ambiente interno de la empresa

La empresa Comercializadora de Artículos para el Hogar está operando bajo la constancia fiscal de una persona física con actividad empresarial a nombre del director general. Él es el encargado de la toma de decisiones estratégicas y el rumbo que toma la empresa. No declara la misión visión y valores de forma oficial y por escrito, sin embargo el director general tiene muy claro estos puntos:

Actualmente la empresa Comercializadora de Artículos para el Hogar no tiene una misión como empresa. Pero el director general comentó, al realizarle el cuestionario (ver Anexo 1), que tiene la misión de lograr la estabilidad económica y el crecimiento sostenido de la misma. .

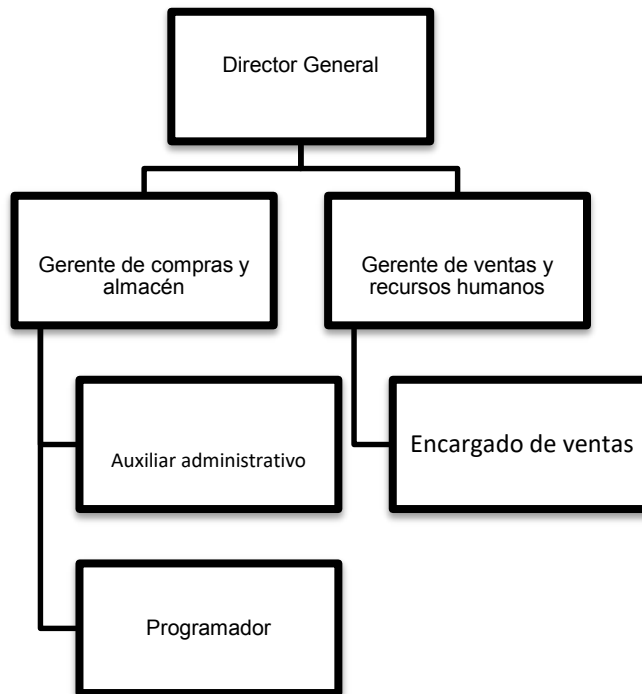
La visión de la empresa es controlar sus operaciones mediante el uso de programas y sistemas de tecnologías de la información.

El slogan es: “¡maré, hay de todo!, el cual refleja la intención del negocios ya que ofrece un amplio surtido. Sin embargo, el mercado no conoce este slogan ya que no se ha dado a conocer mediante publicidad, únicamente es conocida por el director general y los gerentes.

Entre los valores se encuentra el trabajo en equipo, esfuerzo, compromiso, responsabilidad disciplina y la honestidad.

La organización de la empresa se encuentra encabezada por el director general, quien explicó cómo está estructurada la empresa. En la figura 2.3 se encuentra la representación del organigrama de la empresa.

Figura 2.3 Organigrama de la Empresa Comercializadora de Artículos para el Hogar



Fuente: Elaboración propia. (2019)

El director general, ha estado en ese puesto durante los últimos 12 años, pero ha participado en las operaciones del negocio desde los 8 años de edad, al ser una empresa familiar él acudía después de la escuela para ayudar a sus padres en lo que le pidieran, posteriormente conforme pasaban los años él iba adquiriendo más responsabilidades acorde a su edad y capacidades. Por lo tanto tiene arraigados los principios, enseñanzas y experiencias que le dejó su padre en la empresa.

Ahora los dos hijos mayores del director general son parte de la tercera generación de la familia y son los actuales pilares en la organización para llevar a cabo la operación del día a día. El hijo mayor, es el actual gerente de compras y almacén, participa en la supervisión directa de la operación en las oficinas, cedis y en las sucursales. El segundo hijo, es el gerente de recursos humanos y ventas, también participa en la supervisión directa de las operaciones de las sucursales. En la empresa laboran 30 personas entre las 3 sucursales, las oficinas y el cedis.

2.3.1 Proveedores.

Se tienen registrados al menos 60 proveedores y se pueden clasificar en dos grupos, uno de ellos son las empresas mayoristas y el segundo grupo son talleres que venden sus productos de forma artesanal.

El primer grupo son las empresas mayoristas nacionales que abarca el 90% de los proveedores de la empresa. El director general y el gerente de compras, entienden la importancia de tener una relación directa con los directores de las empresas proveedoras. Lo anterior ayuda a un mejor entendimiento de ambos para los procesos de compra, entrega de mercancía y políticas de pago. Esta relación estrecha ha logrado una estabilidad en las compras y el surtido de la empresa, no suelen cambiar de proveedor a menos que la situación lo amerite. Las empresas mayoristas ofrecen créditos de 30, 60 ó 90 días, sin embargo en la empresa Comercializadora de Artículos para el Hogar tiene como política de compra efectuar el pago el día en que se recibe la mercancía y pasa por el proceso del centro de distribución y así aprovechar los descuentos de pronto pago.

El segundo grupo, los talleres artesanos, abarcan el 10% del total de proveedores de la empresa. Los cuales son un grupo con grado de complejidad ya que es muy difícil llegar a acuerdos con ellos para la estandarización de sus productos o el cumplimiento de días de entrega. Otra dificultad es la informalidad fiscal en la que se encuentran ya que algunos de ellos no factura y se complica la adquisición de la mercancía.

2.3.2 Clientes.

Comercializadora de Artículos para el Hogar utiliza el canal de distribución minorista, es decir vende al consumidor final. Durante la aplicación del cuestionario, el director general mencionó que su principal cliente son las señoras amas de casa que acuden por algún artículo específico y las personas que pasan caminando y ven algún producto en exhibición y entran a comprar. En general, por el giro de la empresa sus clientes son personas que requieren satisfacer una necesidad básica para el funcionamiento del hogar.

2.3.3 Ventaja competitiva.

La ventaja competitiva en comparación de la competencia directa en las zonas donde se ubican las sucursales es la variedad en los artículos, ya que cuenta con más de 6,000 artículos de diferentes categorías como refacciones de electrodomésticos, ferretería, plomería, electricidad, artículos para el hogar, parrillas industriales, entre otros y la atención personalizada por parte de la fuerza de ventas.

2.3.4 Políticas.

Las principales políticas que rigen la empresa están basadas en experiencias pasadas que han forjado el carácter del director general y de sus hijos. Estas políticas las entienden y cumplen los miembros de la familia pero no están por escrito y no se comunican a los empleados.

2.3.5 Procesos.

Los principales procesos son: el proceso de ventas, proceso de entrada de mercancía al cedis, proceso de surtido, proceso de recibo de mercancía, proceso de facturación, proceso de pago y proceso de compra de mercancía. Todos los anteriores están claros para las personas que son parte del proceso pero no están por escrito, pero cuentan con programas de software que ayudan al personal a seguir los procesos. Sin embargo, no cuentan con indicadores de cumplimiento pero sí están supervisados personalmente por los gerentes a cargo.

Uno de los principales procesos de la empresa es el de las compras y la entrada de mercancía. La empresa cuenta con un programador que creó un programa llamado "Blend Star" el cual ayuda con elaboración de órdenes de compra según el presupuesto y la importancia del artículo. Esta importancia es medida según la calificación del artículo, esta calificación se basa en la cantidad de ventas diarias del mismo. Lo anterior ayuda a comprar de manera eficiente aprovechando los recursos y eligiendo los artículos que el centro de distribución requiere para reabastecer a las sucursales.

2.3.6 Competidores y productos sustitutos.

Se considera a las ferreterías como competencia indirecta ya que son negocios dedicados a satisfacer necesidades básicas en el hogar mediante artículos que ayudan a desarrollar proyectos de construcción o mantenimiento del mismo. La empresa Comercializadora de Artículos para el Hogar también incluye la categoría de artículos de ferretería en su amplio surtido.

Dos de las tres sucursales de Comercializadora de Artículos para el Hogar están ubicadas en la zona de “ferreteros” del mercado Lucas de Gálvez por lo que tiene a su alrededor establecimientos que venden artículos de categorías similares y del mismo giro. Estas dos sucursales se encuentran separadas una de otra por otra ferretería que se consideran competencia directa por la similitud del tamaño de la tienda, la variedad de artículos que vende y la forma de venta tipo regateo.

En la zona de ferreteros del mercado Lucas de Gálvez también existen negocios dedicados a la venta de artículos elaborados de forma artesanal en talleres de herrería y aluminio.

Por lo tanto en esa zona se encuentran diversos negocios, aunque cada uno vende una sola categoría distinta, juntos venden todas las categorías que la Comercializadora de Artículos para el Hogar ofrece.

Existen empresas como “Aguilar” y “Refahogar” que cuentan con varias sucursales en la ciudad de Mérida que están dedicadas a la venta de refacciones de electrodomésticos, estas también están consideradas como competencia.

En la tercera sucursal, ubicada en Francisco de Montejo se tienen ubicadas al menos 15 ferreterías en el fraccionamiento, aunque no venden completamente la variedad de categorías, si representa una competencia fuerte para la categoría de ferretería.

2.4 Conclusión

Se puede señalar que la empresa Comercializadora de Artículos para el Hogar ha sido una empresa que se encuentra en un constante cambio de acuerdo con el paso del tiempo y el cambio de generación, así como de las necesidades e intereses de la familia. A lo largo de su historia ha contado con intenciones de expansión mediante el aumento en el número de sucursales del negocio pero no se ha logrado la permanencia de éstas por causas de falta de control y baja productividad.

Actualmente la empresa se compone de un edificio de oficinas, un centro de distribución ubicados en periferico norte de la ciudad de Mérida y cuenta con tres sucursales, dos de ellas se encuentran ubicadas en el Mercado Lucas de Galvez y son consideradas las sucursales matrices, lo anterior es propiedad del director general, la tercera sucursal esta ubicada en Francisco de montejo a una cuadra de la glorieta de la Mestiza. Ésta sucursal es una propiedad que se renta para la operación del negocio.

A partir del 2019 se tiene como objetivo reforzar los procesos mediante el uso de sistemas y programas. Por ejemplo un programa que apoye a la actividad de resurtido de sucursales y que minimice los errores humanos para el centro de distribución, Otro programa que califique al vendedor con parametros como cantidad de ventas, canidad de utilidad, cantidad de errores de faltante en caja, puntualidad, entre otros parametros y que éstos se relacionen con el resultado de la nómina de cada vendedor, según sus comisiones y errores. Tambien, se ha planteado empezar a trabajar como sociedad legal integrada por el director general y los hijos. Sin embargo estos objetivos son cambiantes ya que las decisiones estratégicas las toma el director general.

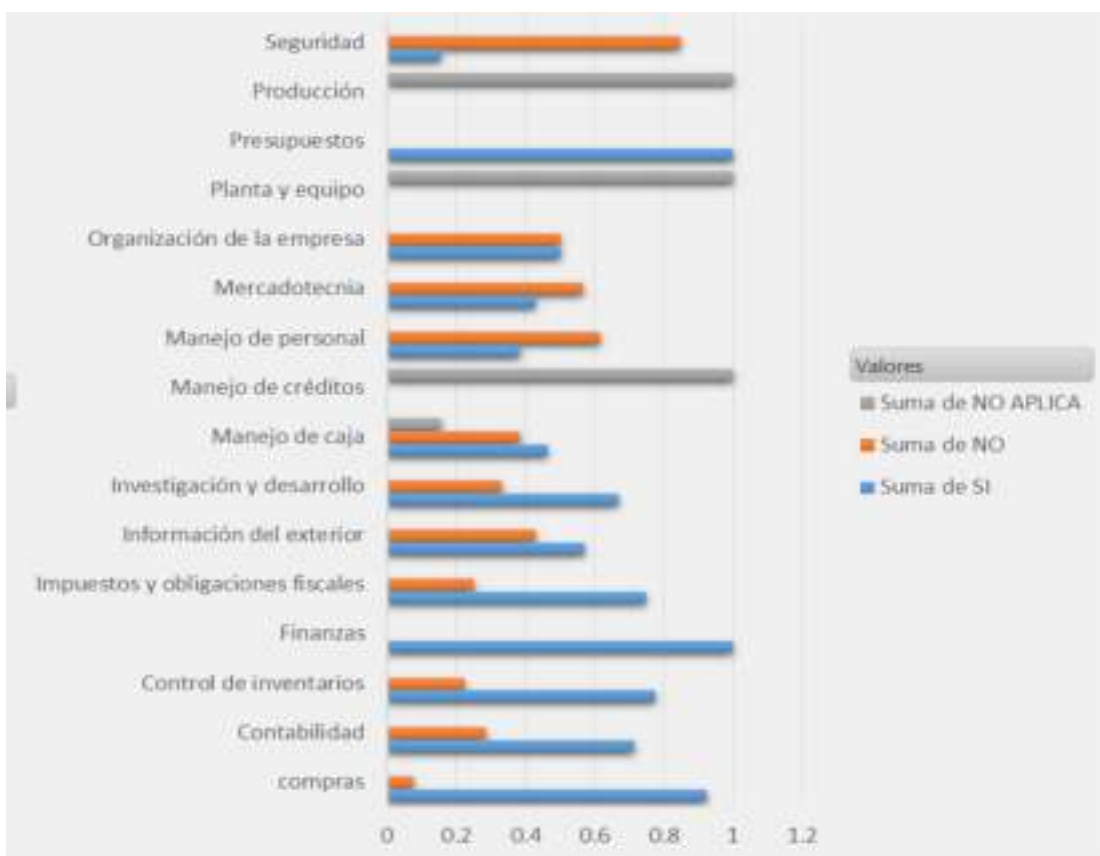
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO

En el presente capítulo se describe el procedimiento realizado para la elaboración del análisis en donde se muestran los resultados del cuestionario que ayudó a adentrarnos en la organización y a conocer a profundidad sus actividades y formas de operar, para posteriormente desarrollar el análisis comercial mediante una matriz FODA.

3.1 Análisis de la situación actual de la empresa.

A continuación se presentan una gráfica que ilustra el promedio de las respuestas de la aplicación del cuestionario.

Figura 3.1 Gráfica de resultados del cuestionario estructurado



Fuente: Elaboración propia (2019).

Como se puede observar en la figura 3.1 la empresa cuenta con áreas con mayor desarrollo como son finanzas, presupuestos, impuestos y obligaciones fiscales,

contabilidad y compras. En segundo lugar las áreas de información exterior, investigación y desarrollo y manejo de caja.

Según los resultados, las áreas críticas son las siguientes: seguridad, manejo de personal y mercadotecnia.

El primer lugar lo ocupa la seguridad ya que no se conocen los posibles riesgos que la compañía podría incurrir, no existen normas preventivas de seguridad, no existe ningún tipo de capacitación para los trabajadores con respecto a la prevención de accidentes, no cuentan con equipo de seguridad, no hay normas de higiene y no se proporcionan los medios necesarios para cumplir con las normas de higiene básicas, no se conoce el reglamento de seguridad social sobre la seguridad del trabajador, no se realizan prácticas de simulacros y el personal no está capacitado para actuar en caso de alguna emergencia.

En segundo lugar se encuentra el área de manejo de personal, las condiciones de trabajo no son las adecuadas en todas las sucursales, las instalaciones sanitarias podrían mejorar, no existe un reglamento interno del trabajo, los empleados no hacen sugerencias ni opiniones, no se proporciona capacitación al personal, no existe una definición de necesidades de capacitación ni tienen metas específicas para este aspecto, no existe una designación de habilidades, conocimientos y experiencias que se requieren para la posición estratégica en puestos de trabajo, no cuentan con el personal que necesitan en cuestión de cantidad y calidad, no existe un índice de rotación que mida el grado, pero se conoce que constantemente hay rotación en todas sucursales de la empresa.

En tercer lugar con más carencias se encuentra el área de mercadotecnia en la empresa. No existe la práctica de realizar pronósticos de venta para ningún periodo del año, no se maneja propaganda para ningún tipo de artículo, no existen nuevas estrategias de ventas, no existen catálogos de venta para anuncios, no cuenta con planes de promoción y publicidad, no cuenta con lista de clientes, no conoce las fuerzas y debilidades de los competidores, no hay planes para la mercancía en

exceso, el mercado conoce a la empresa por su historia pero no se realizan esfuerzos por darse a conocer a nuevos mercados.

Para la Comercializadora de Artículos para el Hogar las áreas que son más sólidas según la información proporcionada en el cuestionario son: presupuestos, finanzas y compras.

En primer lugar, se encuentran los presupuestos asignados ya que cumplen con presupuestos de egresos y mantienen los presupuestos de ingresos periódicamente, se compara resultados reales con los presupuestos, se toma en cuenta posibles variaciones, es asignada la responsabilidad de mantener los gastos dentro de los presupuestos a individuos específicos y estos datos en conjunto ayudan a crear estándares.

El segundo lugar, de las áreas más sólidas es el de finanzas, el director general comenta que la empresa tiene finanzas sanas. Las decisiones estratégicas son orientadas gracias a sus estados financieros, cuenta con los servicios externos que ayudan a orientarlo en esta materia, sabe cómo invertir el excedente de efectivo, sabe a dónde acudir por recursos baratos, a tiempo y con menor costo posible, el director general comenta que tiene por objetivo el aumento de utilidades y retorno sobre la inversión para los próximos 5 años y ha formulado planes para poder alcanzarlos.

La tercera área más sólida es, la de compras donde realizan una serie de procesos efectivos para gestionar la compra de más de 6,000 tipos diferentes de artículos con proveedores de toda la república y proveedores artesanales. En el proceso de adquisición de mercancía cuentan con órdenes de compra, se solicita factura para cada compra, tiene estandarizadas las especificaciones tanto del proceso de compra, el tiempo de respuesta, calidad en la atención del proveedor, especificaciones del flete y embalaje de la mercancía, especificaciones de la calidad de la mercancía. Programa sus compras dependiendo de la rotación de la mercancía y cuenta con una clasificación de los artículos según los más vendidos, tiene un catálogo de proveedores y mantienen una relación cercana con los

vendedores directos así como con los dueños de las empresas, tiene diversas opciones para abastecerse de mercancía en caso de que el proveedor principal no cuente con existencias, busca continuamente las nuevas y mejores fuentes de abastecimiento, lleva un registro bien identificado de las cotizaciones realizadas, las compras están bien programadas que rara vez se ven en la necesidad de realizar compras por emergencia. Existen dos personas responsables de gestionar las compras con los proveedores y existe un equipo de 12 personas preparadas para recibir la mercancía y revisar que ésta cumpla con las condiciones pactadas con el proveedor.

El director general mencionó explícitamente que este proyecto se enfoque al área de mercadotecnia con el uso de un nuevo canal de distribución mediante la venta de los artículos que ya se comercializan a través del comercio electrónico. Para lograr una propuesta efectiva es necesario realizar un análisis comercial que determiné las áreas de oportunidad.

Con base en la información recabada en la aplicación del cuestionario a la dirección y a los gerentes, observaciones, reuniones con el director y revisión documental. Se elaboró la matriz FODA de la empresa que se muestra en la tabla 3.1.

Tabla 3.1 FODA de Comercializadora de Artículos para el Hogar

	Fortalezas		Debilidades
F1	Procesos efectivos del departamento de compras.	D1	Estructura organizacional no desarrollada y falta de plan estratégico.
F2	Gran variedad de artículos.	D2	Falta de indicadores de productividad en todas las áreas.
F3	Finanzas y presupuestos son áreas con mayor desarrollo	D3	Falta de personal capacitado.
F4	Conocimiento profundo de los artículos que comercializa.	D4	Falta de implementación de políticas de seguridad laboral.

F5	Comercializa productos artesanales exclusivos.	D5	Falta de desarrollo de estrategias de mercadotecnia.
	Oportunidades		Amenazas
O1	Incremento de la población en Mérida Yucatán.	A1	Aumento de la competencia
O2	Aceptación de los productos en el mercado.	A2	Inseguridad y extorsión
O3	Nuevos canales de distribución	A3	Nuevas reformas gubernamentales
O4	Apoyos gubernamentales del gobierno del estado	A4	Recesión económica.
O5	Mayor acceso a nuevas tecnologías	A5	Nuevos productos a menor precios

Fuente: Elaboración propia (2019).

Entre los resultados obtenidos se encontraron que la organización tiene como fortalezas: procesos efectivos del departamento de compras, gran variedad de artículos, las finanzas y los presupuestos son áreas desarrolladas, conocimiento de los productos y la comercialización de artículos artesanales elaborados en talleres de aluminio.

Debido a la gran cantidad de artículos que comercializa y al volumen de ventas alto, la empresa ha tenido que enfocar sus esfuerzos en el desarrollo del área de compras y presupuestos. Esto es una fortaleza ya que una de sus actividades esenciales es la adquisición de mercancía. Los procesos efectivos del área de compras están basados en procesos y políticas creadas a través del tiempo, uso de sistemas adquiridos y programas elaborados por el programador de la empresa. Los sistemas y programas ayudan en la gestión operaciones como requisiciones, cotizaciones, órdenes de compra, actualización de costos, seguimiento de envío, control de entrada, control de devoluciones al proveedor y notas de crédito.

La variedad de artículos son integrados en diferentes categorías como: Refacciones de electrodomésticos como lavadoras, estufas, licuadoras, hornos de microondas,

aires acondicionados; artículos de ferretería, plomería, jardinería, electricidad, estufas industriales y artículos de cocina.

Las finanzas y los presupuestos son áreas desarrolladas por que siguen la política de pago de contado al proveedor. Esto obliga a la empresa a generar los recursos necesarios para hacer frente a las compras y no recurrir créditos con proveedores. Igualmente, los proveedores le otorgan un 5% de descuento por pronto pago.

La empresa ha operado desde hace más de 60 años en el mercado, por lo que el director general y los gerentes han crecido junto con la empresa y conocen los productos que manejan.

Asimismo, la dirección y la gerencia cuentan con conocimiento sobre las fichas técnicas y formas de uso de los artículos que comercializan. Los gerentes buscan transmitir ese conocimiento a los vendedores durante la supervisión directa que realizan en las sucursales diariamente.

Los productos artesanales con los que cuenta son aquellos elaborados en talleres como por ejemplo, talleres de aluminio en donde elaboran comales, freideras, tortilleras de diferentes tamaños, exprimidores de naranja, hamaqueros, eses o soportes de hamaca, entre otros.

Entre las oportunidades se encuentran el crecimiento demográfico de la ciudad de Mérida Yucatán, se estima que en el año 2040 la población de la ciudad será de 1,248,066 según las proyecciones realizadas por el Instituto Municipal de Planeación de Mérida (IMPLAN Mérida 2017). Este crecimiento debido al número de nacimientos y a la movilización de personas que emigran a la ciudad buscando mejor calidad de vida. Lo anterior, genera la activación de la economía local mediante la construcción de nuevas viviendas y remodelación de casa habitación lo que genera un aumento en la demanda de los productos para el mismo.

De igual forma los productos que oferta cubren necesidades básicas para el funcionamiento del hogar y tienen buena aceptación entre el público de diferentes edades

Una oportunidad que están teniendo los negocios actualmente, es la apertura a otros mercados mediante el comercio electrónico. Actualmente existen alternativas diferentes de canales de distribución, entre ellas se encuentra el canal de distribución digital mediante el uso de nuevas tecnologías para la venta y distribución de productos. Aunado a eso, el acceso a las nuevas tecnologías empuja a las empresas a incursionar en nuevas formas de comercialización utilizándolas para hacerles llegar el producto al cliente.

Por otro lado, el gobierno estatal se encuentra apoyando a las pymes en el desarrollo de la economía con la impartición de cursos de capacitación en diferentes instituciones como el Instituto Yucateco de Emprendedores (IYEM), Cámaras de comercio, entre otros.

Entre las debilidades se presentan varias áreas críticas, sin embargo, las principales que se identificaron son: la falta de estructura organizacional, falta de plan estratégico, falta de indicadores, falta de personal capacitado y carencia de políticas de seguridad. No obstante, una de las debilidades más relevante es el área de mercadotecnia ya que por ser una comercializadora, la venta es la actividad principal de esta empresa.

La falta de estructura organizacional y falta de plan estratégico es una de las debilidades reconocidas por el director general, sin embargo esta no es prioridad.

Existen sistemas que almacenan información y con ella se podrían crear indicadores sin embargo las decisiones no se basan en estos, ya que no son usados.

Otra de las debilidades es la falta de personal capacitado, esto es resultado de la falta de estructura organizacional, no existe la definición de puestos y funciones. Pocas personas cubren muchas actividades, procesos y responsabilidades.

No cuentan con protocolo para evitar accidentes, la cultura de la prevención de accidentes, salidas de emergencia, equipo adecuado para las actividades que se realizan en el área de almacén.

Una de las debilidades más importantes es la falta de desarrollo de estrategias de mercadotecnia, por la naturaleza de la empresa, dedicada a la comercialización, es relevante desarrollar estrategias oportunas de mercadotecnia. La forma en la que han promocionado y vendido ha sido la misma que desde el inicio de la empresa.

Entre las amenazas identificadas se encuentra la competencia, debido a la ubicación geográfica en la que se encuentran las sucursales ya que es una zona en donde convergen numerosos negocios que venden artículos similares, llamada la zona de ferreteros del mercado Lucas de Gálvez, por lo tanto, están rodeados de competencia de negocios pequeños pero en conjunto venden todas las categoría de artículos que la empresa Comercializadora de Artículos para el Hogar maneja. La tercera sucursal que se encuentra ubicada en el fraccionamiento Francisco de Montejo y tiene alrededor de 15 negocios dedicados a la venta de artículos similares. Estas sucursales, así como todos los negocios del país, están expuestas a riesgos de pérdida por el aumento en el crimen organizado mediante la extorsión y robo.

Entre las amenazas también se encuentra la incertidumbre con las nuevas reformas gubernamentales, la recesión económica y los nuevos productos a menor precio que son importados.

Los resultados obtenidos de la matriz FODA apoyaron en la realización de las estrategias a la Comercializadora de Artículos para el Hogar. A continuación, se presenta la matriz de estrategias en la tabla 3.2.

Tabla 3.2 Estrategias del FODA

		FACTORES EXTERNOS		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1		A1			
FACTORES INTERNO		O1	Incremento de la población en Mérida Yucatán.	A1	Aumento de la competencia.		
		O2	Aceptación del mercado de los productos.	A2	Inseguridad y extorsión.		
		O3	Nuevos canales de distribución.	A3	Nuevas reformas gubernamentales.		
		O4	Apoyo del gobierno estatal a las Pymes.	A4	Recesión económica .		
		O5	Mayor acceso a nuevas tecnologías.	A5	Nuevos productos a menor precios.		
FORTALEZAS	F1	Procesos efectivos de compras.	Estrategia FO Una estrategia que considera a las fortalezas y oportunidades es el incremento de los puntos de venta ya sea mediante la apertura de sucursales físicas en Mérida Yucatán o mediante el uso del comercio electrónico como alternativa de canal de distribución.	Estrategia FA Una estrategia es diversificar los productos buscando nuevos a menor costo mediante la importación directa para poder hacer frente a la competencia.			
	F2	Gran variedad de artículos.					
	F3	Finanzas y presupuestos son áreas con mayor desarrollo.					
	F4	Conocimiento profundo de los artículos que comercializa.					
	F5	Comercializa productos artesanales exclusivos.					
DEBILIDADES	D1	Estructura organizacional no desarrollada y falta de plan estratégico.	Estrategia DO Una estrategia que considera a las debilidades y oportunidades es el uso de las nuevas tecnologías y el apoyo gubernamental para la profesionalización de las pymes que podrían mejorar la estructura organizacional de la empresa.	Estrategia DA Una estrategia que considera las debilidades y las amenazas es la incorporación de un proyecto de capacitación al personal de ventas para mejorar la atención a clientes para que el servicio que brinden sea un diferenciador a comparación de la competencia.			
	D2	Falta de indicadores de productividad en todas las áreas.					
	D3	Falta de personal capacitado.					
	D4	Falta de implementación de políticas de seguridad laboral y patrimonial.					
	D5	Falta de desarrollo de estrategias de mercadotecnia.					

Fuente: Elaboración propia. (2019)

Basados en los principales factores internos y externos de la empresa se determinaron 4 estrategias posibles para el crecimiento.

La primera estrategia FA (fortalezas y amenazas) involucra la amenaza del aumento de la competencia con artículos a menor costo junto a la fortaleza de las áreas de

finanzas y presupuestos dando como resultado la estrategia de la diversificación de producto y de proveedores mediante la importación directa de mercancía para ofrecer artículos a precios competitivos.

Actualmente la empresa compra únicamente a proveedores nacionales, Algunos de estos proveedores compran la mercancía a otros proveedores provenientes de china. La estrategia de diversificación de productos y proveedores tiene el objetivo de buscar proveedores de otros países para la adquisición de mercancía a menor costo y así ofrecer nuevos productos al mercado al menor precio.

La segunda estrategia (DO) involucra las debilidades con las oportunidades. Combinando los factores externos del apoyo gubernamental que ofrece el estado de Yucatán a las pymes y el uso de las nuevas tecnologías para crear programas que ayuden a mejorar la estructura organizacional de la empresa y faciliten la gestión de las operaciones.

Actualmente el gobierno del estado a través del Instituto Yucateco para el emprendedor pone a disposición de cursos gratuitos para la adquisición de conocimiento tales como “Gestión de proyectos de innovación”, “Herramientas metodológicas para configurar tu modelo de negocios”, entre otros. Estos cursos pueden apoyar a las actividades de las empresas y a facilitar las operaciones de la misma

La tercera estrategia (DA) involucra las debilidades y las amenazas que enfrenta la empresa. Con la incorporación de una estrategia de capacitación al personal de ventas para mejorar la atención a clientes y así brindar un excelente servicio y que éste se convierta en su diferenciación a comparación de la competencia directa que tiene.

Las dos sucursales principales de encuentran en la zona de ferreteros del Mercado Lucas de Gálvez. En la zona, existen numerosos pequeños negocios que venden artículos similares a los de la empresa caso de estudio, La mayoría de estos negocios no cuentan con personal capacitado y la atención es deficiente,

mayormente son puestos informales. Por lo que se considera como estrategia la capacitación del personal para que se convierta en un diferenciador de la empresa a comparación de la competencia que se encuentra alrededor de ella.

La cuarta estrategia (FO) involucra las fortalezas y oportunidades de la empresa. Entre las Fortalezas se encuentra la comercialización de artículos artesanales exclusivos y gran variedad de artículos. Entre las oportunidades se encuentra la incursión de nuevos canales de distribución y mayor acceso a las nuevas tecnologías. Por lo anterior, se considera como estrategia el incremento de los puntos de venta ya sea mediante la apertura de sucursales físicas en Mérida, Yucatán o mediante el uso del comercio electrónico como alternativa de canal de distribución con el auge en las nuevas tecnologías.

Esta estrategia es viable ya que la empresa cuenta con varios factores como, un centro de distribución, procesos efectivos en el departamento de compras, finanzas sanas con los proveedores, buena relación con los mismos y el conocimiento de los artículos que comercializan. Sin embargo, no cuentan con una organización sólida que asegure la gestión de nuevos puntos de venta al incrementar el número de sucursales que asegure la permanencia de la misma a través del tiempo.

Por otro lado, entre las oportunidades mencionadas, es pertinente recalcar que existe un mayor acceso a las nuevas tecnologías como el uso de internet, redes sociales y páginas que ayudan a la gestión del comercio electrónico.

3.2 Análisis comercial de la empresa.

Como se mencionó en el capítulo 1, se realizó el análisis comercial de la empresa con la información que se recopiló mediante la aplicación de un cuestionario estructurado al director general y a los gerentes, la información documentada, las juntas con el director general y mediante la observación. Éste análisis comercial se basó en la literatura de Fleitman (2008) que incluye los siguientes 6 factores:

3.2.1 Entorno comercial:

El entorno comercial de la empresa está basado en el mercado al que va dirigido, clientes, competencia, proveedores y tecnología.

Para la Comercializadora de Artículos para el Hogar el mercado al que va dirigido es a personas que requieren satisfacer una necesidad mediante la adquisición de mercancía que ayude a mejorar o dar mantenimiento al hogar. Los clientes actuales son amas de casa, trabajadores en el ramo de la construcción y técnicos electrodomésticos, entre otros. La empresa no realiza esfuerzos mediante promoción o publicidad para darse a conocer al mercado al que va dirigido. Las 3 sucursales están ubicadas en zonas de alta tráfico de peatones y vehicular, esto ayuda en el volumen de ventas y clientes que se tiene al día.

Los proveedores con los que trabaja la empresa, como se mencionó en el capítulo 2, se dividen en dos grupos, los proveedores de empresas formales y los proveedores artesanales en talleres de herrería y en fundición de aluminio, con ambos grupos se tiene una buena relación comercial, gracias al método de compra y a las políticas de pago de contado. Esta relación incluye reuniones constantes con los gerentes de ventas de las empresas proveedoras o dueños de las empresas para comunicarles el método de compra y políticas de pago y así conservar una buena relación. La empresa cuenta con un catálogo de proveedores para facilitar la adquisición de mercancía. En caso de que algún proveedor no pueda cumplir con el pedido solicitado se tienen otras opciones para reabastecerse de mercancía y no tener faltantes. Los proveedores ofrecen líneas de crédito a la empresa sin embargo, éstas no son utilizadas por políticas internas de la misma. El proceso de compra a proveedores es el siguiente: una vez que se tiene la información de la mercancía requerida, se envía vía mail al proveedor para que la cotiche, el proveedor responde a la cotización, se confirma pedido, se realiza la orden de compra, se solicita guía, una vez que la mercancía está en la bodega, se cuenta y revisa y tiene que ser exactamente lo que se acordó en la cotización, una vez revisada se agrega la mercancía y el monto total de la entrada debe de ser el monto total del cheque a pagar, en caso de que llegue mercancía de más, se devuelve, y en caso de no llegar

mercancía, no se paga y se solicita nota de crédito. No se puede pagar de más ni de menos. De esa forma los proveedores cuidan mucho la forma en la que entregan la mercancía al centro de distribución.

En el proceso de compra participa el gerente de compras y un auxiliar de compras. En la empresa se cuenta con un programa que analiza las existencias de los artículos, los mínimos necesarios para tener en el centro de distribución, el presupuesto y la importancia de cada artículo. Los artículos son calificados para conocer su importancia mediante el número de veces que los clientes compran al día, y se asigna una calificación alta a los más vendidos. Este programa es eficiente ya que da como resultado una lista de artículos por comprar, la cantidad a comprar y el proveedor a quien comprar. Este proceso se realiza de forma mensual y ha contribuido a reducir los faltantes de mercancía y logra que las 3 sucursales se mantengan correctamente surtidas.

La tecnología que utiliza la empresa se basa en un sistema de administración en red que se comunica a través de enlaces propios a las diferentes sucursales. Esta tecnología ayuda principalmente a tener control de las entradas y salidas de mercancía de las diferentes sucursales, rotación de inventarios, ventas, facturación, utilidades, información del producto, y flujo de efectivo, entre otras. También cuenta con un programador que es el encargado de elaborar programas que se enlazan con el sistema principal y ayudan en la operación del negocio. El programador ha sido pieza clave para apoyar en la gestión de la empresa. Ha creado varios programas que ayudan en las operaciones de la misma. Por ejemplo: "Blend star", programa que participa en el proceso de compras; "Doble pib", programa que apoya en la revisión del surtido logrando reducir el error humano al momento de enviar mercancía; "Seller", programa que apoya en la contabilización de los flujos de efectivo de las 15 cajas que hay en las 3 sucursales.

La empresa Comercializadora de Artículos para el Hogar tiene competencia localizada a muy poca distancia de su ubicación geográfica. La sucursal matriz y la segunda sucursal están ubicadas en la zona de ferreteros del mercado Lucas de

Gálvez, por lo que muchos establecimientos venden artículos similares a los que la empresa comercializa y también existen los puntos de venta de artículos artesanales elaborados en talleres de fundición. Se considera a las ferreterías como competencia ya que la empresa ofrece esta categoría. En la tercera sucursal, ubicada en el fraccionamiento Francisco de Montejo se contabilizó alrededor de 15 ferreterías que venden artículos similares.

Tabla 3.3 Benchmarking de la competencia.

Factor	%	Comercializadora de Artículos para el Hogar.		Ferreteria Manzanilla.		Vaqueiros Ferreteros.	
		%	Nº	%	Nº	%	Nº
Precios bajos	20%	16%	8	14%	7	20%	10
Amabilidad	30%	27%	9	21%	7	24%	8
Variedad de artículos	30%	30%	10	24%	8	24%	8
Publicidad	10%	0%	0	4%	4	8%	8
Conocimiento del producto	10%	8%	8	7%	7	9%	9
Total	100%	81%	35	70%	33	85%	43

Fuente: Elaboración propia. (2019)

Para la elaboración de la tabla 3.3 se tomó en cuenta a la Ferreteria Manzanilla porque representa la competencia directa de la empresa Comercializadora de Artículos para el Hogar ya que está ubicada en medio de ambas sucursales de ésta dentro del Mercado Lucas de Gálvez, adicionalmente vende artículos similares, los precios no son más bajos, no son muy amables al atender, manejan publicidad mediante las bocinas del mercado donde está ubicado.

También se tomó en cuenta a la ferretería Vaqueiros la cual tiene numerosas sucursales dentro de la ciudad de Mérida y una de ellas se encuentra a 100 mts de la sucursal ubicada en el fraccionamiento de Francisco de Montejo de la Comercializadora de Artículos para el Hogar. El concepto de esta ferretería es de

autoservicio, los precios son bajos a comparación de la empresa caso de estudio, si utilizan publicidad y cuentan con al menos 15 personas como plantilla de personal en esta sucursal que apoyan a lo largo de la compra del cliente.

La empresa Comercializadora de Artículos para el hogar tienen competencia directa a muy poca distancia, por lo anterior es necesario buscar nuevas estrategias entre ellas de comercialización.

3.2.2 Estrategia comercial:

La estrategia comercial se refiere a la misión, visión y objetivos. La empresa Comercializadora de Artículos para el Hogar no cuenta con una planeación estratégica formal que se conozca al interior de la organización sin embargo, el director general mencionó durante la aplicación del cuestionario, que él tiene como misión para la empresa la estabilidad económica y el crecimiento sostenido de la misma. Debido a las dificultades de gestión que han tenido a lo largo de la historia de la empresa, la visión del director general es lograr la automatización basada en programas y sistemas de tecnologías de la información para que contribuyan al control de las operaciones de la empresa en la comercialización de los artículos. La misión y visión del director general están orientados a la gestión de la operación del negocio debido a la falta de estructura en puestos y funciones sin embargo, resolver esta problemática no es prioridad para el director general ya que prefiere que los miembros de su familia sean las personas que ocupen puestos claves en la organización lo que limita el crecimiento de la empresa. La empresa no cuenta con objetivos comerciales concretos que estén permeados en la organización. A pesar de no tener objetivos ni estrategias comerciales el director general expresó durante una de las reuniones, tener un perfil orientado a las ventas, por lo cual le interesa que se venda la mercancía con la que cuentan y está en constante búsqueda de nuevas formas de ingreso.

La estrategia actual ha sido la misma que se ha mantenido a lo largo de las diferentes generaciones la cual incluye tener una buena ubicación en las sucursales con alto flujo de peatones y vehículos, exhibir la mercancía y tener un trato

personalizado con el cliente para brindarle un excelente servicio no obstante, esta estrategia depende mucho de la supervisión directa de algún miembro de la familia.

3.2.3 Organización comercial

La organización comercial se refiere a la eficiencia funcional y la eficiencia entre departamentos. La Comercializadora de Artículos para el Hogar funciona como la empresa de una persona física con actividad empresarial por lo tanto, está regida bajo la dirección y decisiones del director general que tiene a sus dos hijos en puestos gerenciales para la operación del negocio. No cuenta con una estructura por departamentos, más bien se reparten las responsabilidades, procesos, el funcionamiento de las sucursales, personal y áreas físicas del negocio. A pesar de la falta de estructura formal, existe buena sinergia entre ellos ya que comparten los mismos valores, están comprometidos con la empresa, tiene buena comunicación y cumplen con el propósito que el director general les asigne.

El hijo mayor, el gerente de compras, está encargado de supervisar el seguimiento de las compras realizadas a los proveedores, reunirse con ellos para conocer nuevos productos y también está encargado de supervisar las operaciones del centro de distribución.

El segundo hijo, es el gerente de ventas, quien tiene a su cargo la gestión del personal de las 3 sucursales, capacitación del personal y servicio al cliente.

El director general y los gerentes se reúnen al menos 3 veces a la semana para organizar prioridades y actividades.

3.2.4 Sistemas comerciales:

Los sistemas comerciales se refieren a todos los sistemas que integran a la organización que proporcionan información, control, desarrollo de nuevos productos y servicios.

La Comercializadora de Artículos para el Hogar cuenta con un sistema en red llamado Adminsoft el cual tiene dos módulos. Uno llamado “mi tienda” el cual

permite realizar ventas, cambios de artículos, facturas a los clientes, devolución de dinero, descuentos y búsqueda de artículos para conocer la existencia. El segundo módulo, llamado “mi empresa” permite la gestión de operaciones como requisición a proveedores, orden de compra, entrada de mercancía, control de pago a proveedores, modificación de artículos, creación de artículos y brinda información de ventas y ayuda en la gestión de los inventarios en las diferentes sucursales. Este sistema funciona en red mediante la comunicación de antenas. El sistema ha sido de gran ayuda para poder gestionar las entradas y las salidas de la mercancía en el resurtido de las sucursales. La empresa cuenta con más de 6,000 diferentes artículos y en las sucursales cuenta con poco espacio de almacenamiento por lo que se requiere de constante resurtido. El sistema también controla la entrada de la mercancía proveniente de los proveedores que facilita la actualización de costos y precios de venta.

Actualmente están en proyectos de la creación de un sistema de gestión propio que se adapte 100% a las operaciones del negocio. Adicionalmente a las funciones que tiene el programa de Adminsoft, también se desea integrar los programas independientes que se mencionaron anteriormente como el “blend star”, programa que gestiona el presupuesto y la compra a proveedores, “Seller”; programa que registra el flujo de efectivo de la empresa; “Doble bip”, programa que gestiona la salida por resurtido de la mercancía del centro de distribución hacia las sucursales. Entre otros que se requieren crear para apoyar en la gestión de las operaciones de la empresa.

3.2.5 Productividad comercial

La productividad comercial se refiere al análisis de rentabilidad y costo - efectividad. Para efectos de este trabajo el director general decidió no compartir información financiera, costos ni porcentajes que ayuden al análisis de este componente. Sin embargo, durante la aplicación del cuestionario mencionó tener finanzas sanas y con el cumplimiento de la política de pago de contado por lo que no tiene deuda a proveedores.

3.2.6 Funciones comerciales

Estas hacen referencia a las 4P's, producto, precio, promoción y plaza o distribución.

La Comercializadora de Artículos para el Hogar oferta más de 6,000 tipos de artículos diferentes divididos en las siguientes categorías:

- Refacciones de electrodomésticos
- Artículos de ferretería
- Artículos de plomería
- Artículos de electricidad
- Refrigeración
- Estufas industriales
- Artículos artesanales de talleres.

La empresa por ser una Comercializadora de Artículos para el Hogar, entre su variedad de productos ofrece aquellos de necesidades básicas, pero también vende artículos que son difíciles de conseguir. Según el director general, la empresa es reconocida por sus clientes fieles por tener de todo, ser un punto de venta en donde se encuentran desde artículos para darle mantenimiento a una casa hasta artículos para poner un negocio de comida. Esta gran variedad ha creado grandes retos en los procesos de compras, ya que para poder mantenerlo se requiere de grandes espacios para su almacenamiento y equipo de transporte para poder distribuirlo a las diferentes sucursales.

Actualmente cuenta con precios competitivos en el mercado. El director general señala que entre los procesos de compras se busca obtener el máximo descuento posible que los proveedores puedan ofrecer para la disminución de costos y a su vez tener un precio competitivo para el público. Uno de los descuentos que los proveedores otorgan a la empresa es el del 5% por pronto pago, es por eso que se tiene la política de pago de contado a los proveedores.

La Comercializadora de Artículos para el Hogar actualmente tiene como promoción a la fuerza de ventas que labora en las sucursales. No cuenta con estrategias enfocadas a la promoción de la marca o de los artículos en específico ni con campañas publicitarias.

La cuarta P se refiere a la plaza o distribución, la forma en la que llegan los productos a las manos del cliente. La Comercializadora de Artículos para el Hogar usa el canal minorista, es el último de los eslabones en la cadena de distribución. La ventaja de este tipo de canal y de la forma de venta, es que ofrecen atención personalizada a los clientes que acuden con algún problema de mantenimiento del hogar y no saben exactamente que necesitan, de esta forma los vendedores pueden escuchar personalmente al cliente y ofrecerles una solución. Según los resultados del cuestionario aplicado, el área del manejo del personal tiene una calificación baja, ya que se cuenta con alta rotación del personal y no existe la capacitación a los vendedores. La desventaja de la distribución directa es que se requieren de la apertura de más puntos de venta para aumentar los ingresos y esto requiere un grado mayor de exigencia en la gestión y supervisión. Es por eso que se basan mucho en la supervisión directa de algún miembro de la familia.

3.3 Conclusión

Los resultados obtenidos en el cuestionario estructurado para el análisis de la situación actual y las estrategias basadas en el análisis FODA fueron presentados al director general para posteriormente realizar las sugerencias pertinentes. El director mencionó explícitamente que está consciente de las áreas críticas de la empresa como la falta de medidas de seguridad, deficiencia en el manejo de personal y el en el área de mercadotecnia. Para efectos de este proyecto y con base a los resultados presentados, el director general solicitó el enfoque hacia el área de mercadotecnia, específicamente en búsqueda de un nuevo canal de distribución y comercialización.

Durante esta investigación, el director general se encontraba en la disyuntiva de establecer un nuevo establecimiento o inclinarse hacia los nuevos canales de distribución mediante el comercio electrónico. Ante los resultados del análisis

general y comercial se vislumbra la oportunidad de utilizar el canal de distribución mediante el comercio electrónico

Como se mencionó en el capítulo 2, la empresa ha abierto y cerrado numerosas sucursales por deficiencias en la gestión. En el siguiente capítulo se discutirán los resultados obtenidos para presentar las recomendaciones pertinentes.

CAPÍTULO 4, CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES.

En el presente capítulo se exponen las conclusiones del proyecto y las recomendaciones.

4.1 Conclusiones

De los resultados obtenidos mediante el cuestionario y la observación se concluye que la empresa Comercializadora de Artículos para el Hogar debe dirigir sus esfuerzos para mejorar la estructura organizacional, así como implementar políticas y planes de seguridad. El área de mercadotecnia, el cual incluye nuevas formas de comercialización de la mercancía que oferta no está desarrollada. Es indispensable que la empresa aplique estrategias comerciales con el fin de mantenerse competitivos en el mercado. Se identificó que el área de recursos humanos es de las menos desarrolladas sin embargo, la empresa le apuesta al surtido y servicio al cliente como parte de su diferenciación competitiva. De acuerdo con los resultados del cuestionario, dentro de las áreas más desarrolladas se encuentra finanzas, compras y presupuestos lo cual le ha valido a la empresa su permanencia en el mercado, dado que maneja más de 6,000 artículos y cuenta con finanzas solidas de acuerdo al director general. Es importante buscar la competitividad a través del desarrollo de todas las áreas de la empresa, como menciona Porter (1991) es necesario que las empresas transiten de competir sobre ventajas comparativas hacia ventajas competitivas, es decir en vez de competir por bajo costo (de recursos naturales, producción o mano de obra), pasar a competir sobre ventajas competitivas que surjan a partir de procesos y productos innovadores. Para lo anterior, es necesaria la inversión y esfuerzo hacia la capacitación e innovación tecnológica con el fin de incrementar la productividad y a su vez la competitividad.

Los resultados de la empresa contrastan con los requerimientos comerciales necesarios hoy en las pymes puesto que se deben desarrollar servicios de mercadotecnia tales como servicios de pago para los cliente, seguridad dentro de la empresa para los clientes con formas de pago, productos de calidad y planes de capacitación del personal que labora en la empresa, puesto que un personal satisfecho brinda mejor atención (Paredes, 2011).

La carencia de planificación estratégica y estructura organizacional dan como resultado la falta de procesos en la organización y hace que las decisiones se centralicen en el director general y no permite el desarrollo de las áreas estratégicas, por ejemplo el área de mercadotecnia, que apoyen a la profesionalización de la organización.

La empresa cuenta con las fortalezas de: finanzas sólidas y productos de elaboración artesanal que son altamente demandados, procesos de compra eficiente, variedad de artículos, un centro de distribución, flotilla vehicular para abastecer de mercancía las diferentes sucursales, entre otros. A pesar de esto, no cuenta con planeación estratégica ni cuenta con un buen manejo del personal, lo que le ha llevado a cerrar sucursales. La empresa presenta varias áreas críticas que se pueden desarrollar sin embargo, después de presentarle al director general los resultados, éste solicitó explícitamente que para fines de este proyecto desea una nueva propuesta de comercialización y distribución de los productos con los que ya cuenta. Una de las condiciones que el director general mencionó, es que no se modifiquen las operaciones actuales de la empresa, por lo tanto debe de ser una actividad alterna a la que se realizan actualmente.

Una de las estrategias propuestas anteriormente que involucra las fortalezas y las oportunidades (FO) es el uso de un canal de distribución para aumentar el alcance local y pasar a un alcance nacional. Permitiéndole abarcar nuevos mercados mediante la venta de sus productos.

Actualmente la empresa no está en posición de abrir nuevos puntos de venta ni un canal de mayoreo ya que no tiene una estructura organizacional sólida. Es decir, no cuenta con personal suficiente para mantener en funcionamiento otro punto de venta adicional a los que ya se tienen, no cuenta con una estructura. El único canal viable como alternativa es el uso del comercio electrónico ya que le permite el control de la operación y gestión con menores costos. Lo anterior es debido a que no requiere espacio físico para la exhibición de los artículos, ni gastos fijos como

renta del local, luz, agua, internet. Adicionalmente cuentan con una trayectoria de más de 60 años en el mercado local con una amplia variedad de productos para ofertar mediante el comercio electrónico.

Una empresa puede mantenerse competitiva en el mercado si logra dirigir sus esfuerzos en el diseño y aplicación de estrategias que apoyen a mantener a la misma en una posición sostenida en el mercado.

Una de estas estrategias es el uso de un nuevo canal de distribución mediante el comercio electrónico y así ampliar su mercado sin tener que abrir nuevas sucursales. De acuerdo con Muñiz (2014) el comercio electrónico es considerado un canal de distribución corto, ya que va del fabricante al detallista y del detallista al cliente final.

Para la incursión en este canal de distribución es importante realizar un análisis de la mezcla de la mercadotecnia a utilizar en este nuevo canal. De acuerdo con Stanton, Etzel y Walker (2004) la mercadotecnia está enfocada en analizar a los consumidores, con el objetivo de satisfacer sus necesidades y deseos, influir en su comportamiento para la adquisición de bienes ya existentes. Para lograrlo, se desarrollan distintas técnicas, incluyendo la mezcla de la mercadotecnia, encaminadas en detectar las necesidades en los consumidores que los lleven a adquirir un determinado producto o servicio.

Tener presencia en la web tiene la oportunidad de conseguir clientes a nivel nacional e internacional, dependiendo del grado de interés que tenga la empresa en abarcar nuevos mercados y las plataformas digitales que utilice.

Este canal de distribución abre nuevas formas de ingreso y pone a la empresa en movimiento hacia las nuevas tendencias de comercialización. En general, es importante mantenerse actualizados con las tendencias del mercado, sin embargo es un reto para las pymes.

De acuerdo con Eisenberg (2019) para una pyme que está interesada en realizar ventas a corto plazo, como es el caso de la empresa Comercializadora de Artículos

para el Hogar, la opción que se ajuste a sus necesidades es el uso de un Marketplace que ofrece confianza a los usuarios, mayor tránsito de usuarios y le brinda al vendedor facilidad en la gestión del mismo. Por lo general estas plataformas conocidas como Marketplace califican la experiencia del cliente y esta calificación se encuentra visible para futuros clientes, esto genera una valoración del vendedor y del artículo que ayuda en la elección del comprador. Adicionalmente, estas plataformas mencionan artículo que recomiendan al usuario según su historial de búsqueda y de compra.

Gracias a los avances en la tecnología, actualmente vivimos en una era de constante cambio que da como resultado el rezago en algunas empresas que no pueden mantenerse actualizados ni fomentan la innovación dentro de sus organizaciones. Los medios de comunicación a través del internet han permitido que se abran nuevos canales de distribución y la oportunidad para las empresas de abarcar nuevos mercados y llegar a nuevos clientes.

A lo largo del presente proyecto se realizaron numerosas visitas a la organización para la comprensión de sus operaciones, así como pláticas con el director general y los gerentes para la presentación de los resultados. Durante este periodo la Comercializadora de Artículos para el Hogar ha emprendido nuevas prácticas para la mejora de la estructura organizacional contratando personal capacitado y con la calidad que se requiere y así poder delegar responsabilidades de supervisión.

También se está planeando enfocar esfuerzos para mejorar el área de mercadotecnia con la implementación de nuevas técnicas de venta. Asimismo, la dirección está en la disyuntiva de incursionar en redes sociales para estar en contacto con su mercado mediante la contratación de los servicios de una agencia de mercadotecnia digital.

Sin duda esta pyme tiene un largo camino de mejora, pero con los esfuerzos correctamente encaminados y las personas capaces, es probable que logre todos sus objetivos tanto comerciales como estructurales.

4.2 Recomendaciones

Se sugiere el uso del comercio electrónico como alternativa para la comercialización de la mercancía. De esa manera no se requiere la intervención en las operaciones y procesos actuales de la empresa. La gestión del comercio electrónico implica otro tipo de requerimientos y tiene la ventaja de operarse de manera alterna y pausarse en el momento que sientan necesario.

Como se mencionó en el capítulo 1, cada canal de distribución digital tiene sus propias ventajas y desventajas, depende mucho del objetivo y las características de la empresa para la correcta elección. Existen dos tipos de canales de distribución digital, el primero es un sitio web propio de la empresa y el segundo es a través de una plataforma o Marketplace.

A continuación se presenta una lista de características con las que cuenta la empresa Comercializadora de Artículos para el Hogar para elegir de manera adecuada el canal de distribución mediante el comercio electrónico.

- Cuenta con artículos atractivos para ponerlos a la venta en internet ya que son difíciles de conseguir.
- Espacio de almacenamiento.
- Personal operativo.
- Presupuesto limitado para la gestión del proyecto.
- La marca no está posicionada a nivel local ni nacional.
- No cuenta con personal especializado en diseño web.
- El director general mencionó que desea poner a la venta artículos que ya comercializa en la empresa.
- Falta de experiencia en la comercialización por internet.
- Falta de interés en gestionar un sitio web.

Por lo anterior queda descartado la creación de un sitio web con dominio propio de la empresa ya que no se adapta a las características de la empresa ni a los intereses del director general. La creación de un sitio web implica recurrir a la asesoría de un

programador y diseñador web para poder crear el sitio web propio de la empresa, además de gestionar el funcionamiento óptimo del sitio web en operaciones como: formas de publicar, notificaciones de venta, conversaciones con clientes, gestión de cobranza, promociones, formas de envío, aplicación de garantía y devoluciones. Se requiere un alto grado de inversión financiera para la creación del sitio web ya que además de gastos del personal para la creación, existen también los gastos del uso del dominio web, también es necesario invertir en la promoción y publicidad de la marca, la cual no está posicionada a nivel local ni nacional, esto dificultaría el tráfico digital de los usuarios en la red y no brindaría la confianza requerida que los usuarios necesitan antes de realizar una compra por internet.

Se sugiere utilizar el canal de distribución por medio del comercio electrónico mediante el uso de una plataforma o Marketplace. Este canal se adapta mejor a las características de la empresa ya que requiere menor cantidad de esfuerzo en la gestión, el canal de distribución a través del comercio electrónico utilizando un Marketplace o una plataforma designada es muy útil para que muchos vendedores publiquen sus artículos y en donde los compradores tienen la facilidad de buscar el artículo que desean y poder compararlo con otros modelos en el mismo sitio. Estos Marketplaces brindan una plataforma que está programada para facilitar la gestión a los usuarios en actividades como cobranza, forma de publicación de artículos, gestión de guías para los envíos, aplicación de garantías, devoluciones, conversaciones con clientes, conversaciones con el público en general, facturación, creación de promociones, entre otras. Dichas plataformas brindan confianza y seguridad a los usuarios, tanto a los vendedores como a los compradores, es importante destacar que la confianza y seguridad son vitales para los clientes potenciales, de lo contrario no accederán a realizar la transacción de la compra.

El uso de este canal de distribución se adecúa a los intereses del director general, ya que su principal interés es la comercialización de los artículos y no está interesado en la creación ni gestión de complicados sitios web. Sin embargo, las desventajas del uso del Marketplace son los elevados costos de comisión que son cobrados, y adicionalmente la imagen de la plataforma no es personalizable

Para la incursión en el comercio electrónico de la Comercializadora de Artículos para el Hogar, se sugiere trabajar con la primera categoría de la empresa al consumidor (*business to consumer*) (Torre y Cordner, 2013). Debido al precio que se oferta en línea, no se descarta la posibilidad que también incurra en la categoría de empresa a empresa (*business to business*), por los artículos elaborados en talleres artesanales que son difíciles de adquirir.

Es pertinente mencionar que los intereses del director general, los recursos de la empresa y sus necesidades fueron tomados en cuenta para la realización de la propuesta del proyecto.

Para llevar a cabo este nuevo canal de distribución se sugiere analizar la mezcla de mercadotecnia adaptándose a la propuesta del uso de un nuevo canal de distribución a través del comercio electrónico. De esa forma se utiliza a la mezcla de la mercadotecnia como herramienta para las estrategias comerciales de la empresa.

Para la elección de productos se sugiere considerar lo siguiente: La empresa por ser una Comercializadora de artículos para el hogar vende productos que satisfacen necesidades básicas, pero también vende artículos que son difíciles de conseguir que podrían ser atractivos para la comercialización por internet. Estos artículos son principalmente elaborados por los proveedores artesanales y sus productos son mayormente para la elaboración de comida típica de la región. Por lo que también aumenta el grado de dificultad en cuanto a conseguirlos fuera de Yucatán.

Como se mencionó anteriormente, la empresa oferta más de 6,000 tipos de artículos diferentes que tendrían que ser analizados para identificar aquellos que pudieran migrar a la promoción y venta en este nuevo canal.

Las ventajas que tiene Comercializadora de Artículos para el Hogar es que cuenta con existencias de todas las categorías en el almacén gracias a su proceso de compra eficiente. Cuenta con la información y conocimiento del uso de los artículos gracias al tiempo que lleva comercializándolos, esta información es indispensable

ya que se requiere detallar las especificaciones de los artículos para poder publicarlos y darlos a conocer por internet. También cuenta con la infraestructura necesaria ya que tiene, espacio para su almacenaje en el cedis, personal operativo para la gestión de búsqueda y embalaje.

La empresa actualmente cuenta con precios competitivos en el mercado, sin embargo para la venta por internet se sugiere aumentar algunos costos adicionales a la operación propia que se verán reflejados en los precios finales para el consumidor. Estos costos son derivados de papelería, embalaje, comisiones por uso de sitios web, costos por gestión de sitios web, costos de mensajería, envió, entre otros.

La Comercializadora de Artículos para el Hogar actualmente tiene como promoción a la fuerza de ventas que labora en las sucursales. Para las ventas por internet se requiere la promoción a través de publicaciones de los productos y los programas contratados a sitios web para que le llegue al mercado meta definido. Para que estas publicaciones sean efectivas se requiere de contar con imágenes que muestren a los artículos, así como la redacción de las especificaciones, descripciones y fichas técnicas de los mismos.

La Comercializadora de Artículos para el Hogar usará el canal minorista, con el avance en la tecnología y los medios de comunicación e internet, el comercio ha evolucionado y es por eso que el director general está de acuerdo en que este proyecto este encaminado a la propuesta para comercializar sus productos de una forma diferente al utilizar un canal de distribución a través del comercio electrónico. Dentro de los canales de distribución digitales mencionados anteriormente, se debe de elegir el que más se adecue con las características de la empresa para utilizar, por ello se sugiere utilizar ya sea un sitio web propio de la misma o una plataforma, también conocida como Marketplace (Eisenberg 2019).

Se sugiere a la empresa Comercializadora de Artículos para el Hogar y al director general de la misma que incursione en un nuevo canal de distribución a través del comercio electrónico utilizando una plataforma ya conocida por el mercado. Esto

brindará confianza al consumidor y facilitará a la empresa poder publicar los artículos que desee vender.

Entre las plataformas más conocidas por el mercado esta: Amazon la cual está posicionada a nivel mundial, Facebook en la sección de Marketplace y Mercado Libre, la cual es una empresa consolidada en Latinoamérica.

De las plataformas mencionadas anteriormente se descartó a Amazon ya que la comercialización abarca la zona de norte américa con Estados Unidos, Canadá y México por lo que implica el pago de impuestos por exportación a los países extranjeros. El mercado estadounidense es muy atractivo por ser el país consumista por excelencia y adicionalmente por tener a muchos migrantes mexicanos que residen ahí, sin embargo no cumplía con los objetivos del proyecto.

El Marketplace de Facebook es una de las plataformas más usadas para la comercialización de artículos de manera aislada. La empresa Comercializadora de Artículos para el Hogar no tiene presencia en redes sociales por lo tanto, no tiene cuenta en Facebook y el director general no está interesado en incursionar en las redes sociales como estrategia de mercadotecnia por el momento. Por lo anterior esta opción quedó descartada.

Uno de los Marketplace más conocidos en México y en todo Latinoamérica es Mercado Libre, esta plataforma se adecua con los intereses del director general ya que es muy fácil de usar y requiere poco personal para la gestión de la comercialización. Esta plataforma brinda soluciones a las operaciones necesarias para la realización de la transacción de la compra venta de artículos, adicionalmente gestiona las guías de los envíos lo que hace más fácil hacerle llegar al cliente su compra. Mercado Libre maneja un esquema de costos por publicación, que se representa en un porcentaje sobre el precio de venta y el vendedor tiene toda la flexibilidad de elegir el que más se acomode a sus necesidades.

Se recomienda alinear los procesos de venta con este canal de distribución a los sistemas que se tienen en la empresa para poder llevar a cabo el control del

inventario mediante la venta así como las utilidades generadas, es decir registrar las ventas que se tengan mediante el comercio electrónico con el programa que se utiliza en la empresa para llevar el control de inventario, costos de los artículo y que la utilidad generada se refleje en los programa que ya se utilizan.

Esta propuesta ayudará a mantener competitiva a la empresa, alcanzando nuevos mercados sin la apertura física de sucursales y le brindará una nueva forma de ingreso. La empresa Comercializadora de Artículos para el Hogar tiene un largo camino para mejorar en las áreas críticas, pero con el personal gerencial altamente comprometido es probable que logren una mejoría en un corto período de tiempo.

REFERENCIAS

American Marketing Association (2007). *Definitions of Marketing*. Recuperado de:

<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Álvarez, L. (2010). *El concepto de orientación al mercado: perspectivas, modelos y dimensiones de análisis*. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad, Universidad de Oviedo, España. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/4259/42594245404.pdf>.

The Alliance for Global Business AGB (2000). *Definición de comercio electrónico*.

Recuerado de:

https://www.academia.edu/34705289/4_DEFINICION_DE_COMERCIO_Y_NEGOCIOS_ELECTRONICOS

The New York Times (2019). *AMLO se acerca a los seis meses de gobierno y México aún espera la cuarta transformación*. Recuperado de:

<https://www.nytimes.com/es/2019/05/10/amlo-transformacion-mexico/>

American Mercadotecnia Association (2007). *Definición de Mercadotecnia*.

Recuperado de: <https://www.ama.org/search/?s=mercadotecnia+definicion>

Asociación de Internet.mx (2018). Estudio de comercio electrónico en México 2018. Recuperado de:

www.asociaciondeinternet.mx/es/component/remository/Comercio-Electronico/Estudio-de-Comercio-Electronico-en-Mexico-2018/lang.es-es/?Itemid=

Caraballo, A. (2013). *Evaluación de la gestión administrativa, financiera y comercial de las cooperativas asociadas a CONFECOOP Caribe*.

Recuperado de: www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1314/index.htm

Castellanos, L. (2015). *Estrategia y planificación estratégica* (1ra ed.) Ediciones LC Venezuela. Venezuela. Recuperado de:

<https://lcestrategia.files.wordpress.com/2015/11/estrategia-y-planificac3b3n-estratc3a9gica-luis-castellanos.pdf>

Consejo Estatal de Población (COESPO) Educación en Yucatán. México, recuperado de: <http://coespo.yucatan.gob.mx/si.php?s=Educacion>

Consejo Nacional de Población, CONAPO, (2018) Gráfica de distribución poblacional del estado de Yucatán. Recuperado de: http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Tabulados_basicos

Cruz, L. (2015) *Importancia de la Mercadotecnia en la Pequeña y Mediana Empresa en México*, acacia.org.mx. Recuperado de: http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/15_PF497_Importancia_de_la_Mercadotecnia.pdf

Del Águila, R. (2000) *Comercio Electrónico y Estrategia Empresarial.* , Madrid: Ediciones RA-MA

Dvoskin R. (2004) , *Desarrollo Histórico del Mercadotecnia. Teoría y Experiencia.* Buenos Aires: Granica S.A.,

El Universal (2019) AMLO confirma la cancelación de zonas económicas especiales. *Diario el universal*. Recuperado de: <https://www.eluniversal.com.mx/nacion/amlo-confirma-cancelacion-de-zonas-economicas-especiales>

Eisenberg A. (2019) Business trustedshops.es. Recuperado de: <https://business.trustedshops.es/blog/vender-en-propia-web-o-vender-en-amazon-y-ebay/>

Ferraz, J. Kupfer, D & Loopty, M. (2004) “*Competitividad industrial en Brasil 10 años después de la liberación*”. Revista de la CEPAL.

Fleitman, J. (2008) *Evaluación integral. Manual para el diagnóstico y soluciones de problemas de productividad, claridad y competitividad.* McGraw Hill, México.

- Forbes México (2018) México estrenará 2019 con dos salarios mínimos.
Recuperado de: /www.forbes.com.mx/mexico-estrenara-2019-con-dos-salarios-minimos/
- Geraldo, S., Palos, H., Palos, M. (2014) *Factores que influyen en el uso del comercio electrónico como estrategia de negocios en las micro y pequeñas empresas del vestido en Guadalajara, Jalisco*. Distrito Federal, México.
- Dvoskin, R (2004) *Desarrollo Histórico del Mercadotecnia. Teoría y Experiencia.*, Buenos Aires: ed. Granica S.A., 2004.pp 41.
- Laudon, K. y Traver, C. (2009) *E- Commerce, busines, technology, society*. (5ta Ed). USA: Prentice Hall
- Instituto Municipal de Planeación de Mérida (2017). Recuperado de:
<https://isla.merida.gob.mx/serviciosinternet/ordenamientoterritorial/docs/PM DU.PDF>
- Indicadores Económicos del Estado de Yucatán (2019) recuperado de:
<http://www.contaduria.uady.mx/files/indicadores-economicos.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) CENSO económico 2014
Recuperado de:
http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) Encuesta Nacional sobre disponibilidad y uso de tecnologías de la información en los hogares.
Recuperado de:
https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/OtrTemEcon/ENDUTIH_2018.pdf
- Juárez, E. (2017) Importancia del Mercadotecnia en las Pymes. Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica.

- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008) *Principios de mercadotecnia*. 12ª edición. USA: Editorial Pearson hall
- Kotler, P. (2008) *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Pearson Education.
- Lambin, J. (1995) *Mercadotecnia estratégico*. Madrid: McGraw Hill/interamericana de España, S.A.
- Megamedia (2017). *¿Qué es una zona económica especial? Diario de Yucatán*. Recuperado de: <http://yucatan.com.mx/merida/economia-merida/una-zona-economica-especial>
- Muñiz, R (2014) CEF Mercadotecnia en el siglo XXI 5ed recuperado de: <https://www.mercadotecnia-xxi.com/otros-sistemas-de-venta-67.htm>
- Prada, M. (2015) *Entorno empresarial (B2)*. Edelsa Grupo Didascalía. 1ra ed. España.
- Paredes, M. (2011). El proceso de la mercadotecnia en las pequeñas empresas. *ECO revista académica* (6), 56. Recuperado el 03/07/2019, de <http://biblio3.url.edu.gt/Revistas/ECO/ECO-2011-06.pdf#page=56>
- Porter, M. (1991). *La Competitividad de la Naciones*. Ed Javier Vergara Editores, Buenos Aires Argentina
- Rodríguez, N.y López, R. (2013). Derecho Comercial. Recuperado de http://www.derechocomercial.edu.uy/RespComercio01.htm#_ftnref1
- Rodríguez, T. (2008). *Espacios, redes y arquitectura tecnológica. Los nuevos parámetros del documento en la era digital*. ed. Jornadas de Archivos Municipales. Madrid.
- Ruiz, I. (2018) *¿Qué son los marketplaces y cómo sacarles el máximo partido?* Blog- tendencias e-commerce. Recuperado de:

<https://www.prestashop.com/es/blog/que-son-los-marketplaces-y-como-sacar-el-maximo-partido-de-ellos>

Selma, H. (2017) *Mercadotecnia digital*.(1ra ed). USA: Iburku.

Secretaria de economía (2012) clasificación de empresas. Recuperado de:
<http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas>

Stanton, W. Etzel, M. y Walter, B. (2004) *Fundamentos de Marketing*. (13ª ed.)
México: McGraw-Hill Interamericana.

Turban, E. King, D. Lee, J. Liang, R. y Turban, D. (2015) *Electronic Commerce, a managerial and social networks perspective*. (8va ed.) USA: Springer.

Thibaut, J. (1994). *Manual de diagnóstico en la empresa. Guía Práctica para la Evaluación de todas las áreas de la Empresa*.(1ra ed.) Madrid: Ed. S.A. Ediciones Paraninfo.

Torre, S. y Codner D. (2013) *Fundamentos de comercio electrónico*. (2da.ed.)
Bernal: Universidad virtual de Quilmess. Recuperado de:
https://www.academia.edu/36020078/Fundamentos_de_Comercio_Electr%C3%B3nico_Carpeta_de_trabajo

Villalobos, J. (2015). *Conquista Programada*. Entrepreneur. Recuperado de:
<https://www.entrepreneur.com/article/267880>

Valdez, S.(2010) *Diagnostico en la empresa*. (1ra ed.) México. Trillas.

Wheelen H. & Hunger J.(2007) *Administración estratégica y política de negocios*. (10ma. Ed). México: Pearson educación.

Anexo 1

Cuestionario para el análisis de la empresa

¿Quién es el dueño o dueños de la empresa? _____

¿Cómo se llama la empresa? _____

¿Quién la dirige? _____

¿Cuál es la dirección?

Col: _____ Municipio: _____ CP _____

Información de contacto

Teléfono: _____ Fax: _____ Correo Electrónico _____

I. ¿Cuál es el perfil del empresario?

Nombre: _____ Edad: _____ años.

Lugar de nacimiento: _____ Cargo que ocupa: _____

Tiempo en el cargo: _____ años. Teléfono: _____

- **¿Cuál es la formación académica del empresario?**

Primaria: _____ Secundaria: _____ Preparatoria: _____ Licenciatura: _____ Posgrado: _____

Especificar licenciatura: _____

Especificar posgrado: _____

- **¿Cuál es la formación laboral del empresario ?**

Últimas actividades realizadas:

1. Giro de la empresa: _____

Labor desarrollada como:

Empleado operativo: _____ Funcionario: _____ Empresario: _____ otro: _____

Especificar: _____

Actividades principales: _____

Tiempo en el cargo: _____ años

2. Giro de la empresa: _____

Labor desarrollada como:

Empleado operativo: _____ Funcionario: _____ Empresario: _____ otro: _____

Especificar: _____

Actividades principales: _____

_____ Tie
 mpo en el cargo: _____ años

3. Giro de la empresa: _____

Labor desarrollada como:

Empleado operativo: _____ Funcionario: _____ Empresario: _____ otro: _____

Especificar: _____

Actividades principales: _____

_____ Tie
 mpo en el cargo: _____ años

II. ¿cuál es el perfil de la empresa?

- ¿Cuál es la Razón social? _____
- ¿Es persona física o persona moral?
- Sector: Industria: _____ Comercio: _____ Servicio: _____ Otro: _____

En caso de ser persona moral conteste llene la información:

- Objeto de la sociedad: _____

- Fecha de constitución: _____ Antigüedad: _____ años
- Propósito de su actividad: _____
- Propietarios principales: _____

Información interna de la empresa:

- Ventas anuales: \$ _____

Principales productos que vende: % ventas:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Misión _____

Visión _____

Valores

Funcionamiento operativo

Total de trabajadores: _____

- Departamentos que operan las funciones de:

Ventas: _____

(Asentar entre paréntesis el número de empleados por departamento)

Producción u operaciones: _____

(Asentar entre paréntesis el número de empleados por departamento)

Finanzas: _____

(Asentar entre paréntesis el número de empleados por departamento)

Recursos humanos: _____

(Asentar entre paréntesis el número de empleados por departamento)

I&D: _____

(Asentar entre paréntesis el número de empleados por departamento)

Otros: _____

(Asentar entre paréntesis el número de empleados por departamento)

- Relacionar los puestos que le reportan al:

Empresario o al ejecutivo jefe: _____

Primer nivel: _____

Segundo nivel: _____

Tercer nivel: _____

- **Situación geográfica:**

Número de establecimientos: _____ Tamaño: _____

Distancia entre ellos: _____

Medios de comunicación: _____

- **Historia de la empresa:** (como fue fundada, eventos principales, eventos financieros, etc)

Escribir al reverso de la página.

- Afiliación a organismos empresariales:

- **Problemas con la producción o el servicio:**

___ Escasez de materia prima.

___ Materia prima de mala calidad.

___ Instalaciones deficientes.

___ Escasez de mano de obra especializada.

___ Equipo obsoleto.

___ Infraestructura deficiente.

___ Falta de inventarios.

___ Mantenimiento inadecuado.

___ Muchos desperdicios.

___ Costos elevados.

___ Orientación técnica inadecuada.

___ Otros especifique: _____

- **Situación crediticia:**

Tiene contratado algún crédito? Sí ___ No ___

Tipo de crédito(*):	Institución de crédito:	Monto inicial:	Saldo actual:	Plazo (meses):	Pagos vencidos:	Intereses vencidos:

(*) A= Avío, R= Refaccionario, H=Hipotecario, Q=Quirografario, O=Otros

III. INFORMACIÓN SOBRE LAS FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

- ¿Cuáles son las principales fortalezas que considera que tiene la empresa? Justifique su respuesta.
- ¿Cuáles son las principales debilidades que tiene la empresa? Justifique su respuesta.
- ¿Cuáles son las principales oportunidades que tiene la empresa? Justifique su respuesta.
- ¿Cuáles son las principales amenazas que tiene la empresa? Justifique su respuesta.

IV. INFORMACION DE ÁREAS.

Contabilidad

1	¿Cuenta la empresa con un catálogo de cuentas?.....	SI		NO	
2	¿Lleva la contabilidad un contador público?.....	SI		NO	
3	¿Emiten todos lo estados financieros principales?.....	SI		NO	
4	¿La periodicidad con que se emiten los estados financieros es menor a un año?.....	SI		NO	
5	¿Exige usted una balanza mensual de comprobación?.....	SI		NO	
6	¿Efectúa auditoría externa mínimo una vez al año?.....	SI		NO	
7	¿Maneja pólizas?.....	SI		NO	
8	¿Maneja póliza – cheque?.....	SI		NO	
9	¿Maneja póliza de ingreso?.....	SI		NO	
10	¿Maneja póliza de diario?.....	SI		NO	

11	¿Todos los asientos cuentan con respaldos fáciles de comprobar?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
12	¿Sus documentos por cobrar y por pagar están registrados por vencimientos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
13	¿Tiene un sistema adecuado para conocer sus costos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
14	¿Registra la mano de obra?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
15	¿Conoce cuál es su punto de equilibrio?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
16	¿Trabaja su producción en lotes?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
17	¿Trabaja su producción en procesos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
18	¿Registra usted los materiales utilizados?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
19	¿Cuenta con cuotas predeterminadas de gastos de fabricación?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
20	¿Analiza periódicamente las variaciones del costo de sus productos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
21	¿Conoce la variación de utilidad o pérdida año con año?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Presupuestos

22	¿Presupuesta sus ingresos y egresos periódicamente?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
23	¿Compara resultados reales con los presupuestados?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
24	¿Toma en cuenta las variaciones para futuros presupuestos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
25	¿Asigna la responsabilidad de mantener los gastos dentro de los presupuestos a individuos específicos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

26 ¿Estos datos en conjunto, le permite establecer estándares?..... SI NO

Manejo de caja

27	¿Se depositan intactas y sin demora las cantidades en efectivo o cheque que se reciben diariamente por ventas o cobros?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
28	¿Cuenta la empresa con una caja chica o fondo fijo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
29	¿El fondo de caja chica es para un máximo de dos semanas?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
30	¿Tiene cantidad máxima para los pagos por caja chica?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
31	¿Se tiene bien comprobados todos los pagos por caja chica?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
32	¿Expide cheques al portador?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
33	¿Expide cheques posfechados?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
34	¿Recibe cheques posfechados?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
35	¿Se adhiere a la póliza respectiva los cheques cancelados?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
36	¿Hace auditorias sorpresivas en los fondos de la empresa?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
37	¿Se destruye la firma de los documentos mercantiles que liquida?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
38	¿Guarda bajo llave los documentos mercantiles a su favor?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
39	¿Se hacen pronósticos de flujo de efectivo regularmente?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Manejo de créditos

40	¿Anota el crédito máximo en los auxiliares de cuentas?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
41	¿Autoriza al cliente pedidos con base en su crédito máximo y su saldo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
42	¿Envía estados de cuenta mínimo cada dos meses a sus clientes?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
43	¿Concilia mínimo cada dos meses el auxiliar de clientes con el mayor?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
44	¿Aprueba la cancelación de cuentas malas y los ajustes al crédito?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
45	¿Revisa las cuentas vencidas mínimo cada quince días?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
46	¿Recauda información suficiente para otorgar crédito?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
47	¿Autoriza usted los descuentos especiales?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
48	¿Revisa las facturas antes de enviarse a los clientes?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
49	¿Es razonable la cantidad de cuentas incobrables y los días de cartera para este tipo de negocio?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Control de inventarios

50	¿Utiliza usted tarjetas de movimientos de almacén?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
51	¿Controla las cantidades de producción en procesos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
52	¿Realiza inventarios físicos cada seis meses?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
53	¿Realiza pruebas al azar de las existencias?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

54	¿Tiene estipulados los máximos y mínimos así como los niveles de reorden?.....	SI		NO	
55	¿Elabora relaciones de faltantes de almacén periódicamente?.....	SI		NO	
56	¿Aprueba los ajustes basados en inventarios físicos?.....	SI		NO	
57	¿Tiene criterios establecidos para hacer los ajustes?.....	SI		NO	
58	¿El encargado del almacén afecta las tarjetas de movimiento?.....	SI		NO	

Impuestos y obligaciones fiscales

59	¿Conoce las últimas disposiciones legales aplicables a su empresa?.....	SI		NO	
60	¿Cuenta con un calendario fiscal?.....	SI		NO	
61	¿Tiene registrados a todos sus empleados en el seguro social?.....	SI		NO	
62	¿Tiene registrados a todos sus empleados en el impuesto sobre la renta?.....	SI		NO	
63	¿Cuenta con un reglamento interno de trabajo?.....	SI		NO	
64	¿Poseen sus trabajadores contratos de trabajo?.....	SI		NO	
65	¿Cuenta con los servicios de un experto en la materia?.....	SI		NO	
66	¿Las políticas y procedimientos establecidos minimizan sus obligaciones fiscales?.....	SI		NO	

Compras

67	¿Utiliza órdenes de compra?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
68	¿Solicita facturas por sus compras?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
69	¿Tiene estandarizadas las especificaciones de los materiales que compra?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
70	¿Programa sus compras con base en las órdenes de producción ?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
71	¿Tiene expediente de proveedores por separado?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
72	¿Tiene lista de proveedores?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
73	¿Tiene distintas fuentes para abastecer sus diferentes materias primas?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
74	¿Busca continuamente nuevas y mejores fuentes de abastecimiento?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
75	¿Tiene un registro de cotizaciones?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
76	¿Tiene un catálogo de todos sus proveedores?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
77	¿Se recurre a compras de emergencia frecuentemente?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
78	¿Hay un responsable de gestionar con los proveedores?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
79	¿Hay un responsable de revisar los materiales que maneja?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Finanzas

80	¿Conoce su flujo de efectivo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	------------------------------------	----	--------------------------	----	--------------------------

81	¿Analiza e interpreta sus estados financieros para orientar sus decisiones?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
82	¿Cuenta con los servicios de un experto en esta materia?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
83	¿Sabe como invertir sus excedentes de efectivo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
84	¿Sabe donde acudir para conseguir recursos baratos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
85	¿Obtiene los recursos que necesita a tiempo y al menor costo posible?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
86	¿Ha establecido la empresa objetivos de utilidades y retorno sobre la inversión para los próximos 5 años y ha formulado los planes para alcanzarlos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Mercadotecnia

87	¿Elabora pronósticos de venta por tiempo máximo de un año?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
88	¿Maneja propaganda, publicidad o promoción de sus productos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
89	¿Desarrolla periódicamente estrategias de ventas?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
90	¿Estudia y mejora sus catálogos de venta y anuncios desplegados?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
91	¿Ha determinado que productos son los que mejor le conviene vender?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
92	¿Formula cuotas de ventas?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
93	¿Hace comparaciones entre la promoción y la publicidad de su competencia?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
94	¿Cuentan sus clientes potenciales con listas de precios actuales?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
95	¿Sabe a quien van dirigidos sus productos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

96	¿Hace planes para conocer la demanda de sus productos y satisfacerla?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
97	¿Conoce las fuerzas y debilidades de sus competidores?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
98	¿Conoce sus fuerzas y debilidades en relación con sus competidores?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
99	¿Conoce el mercado de sus proveedores?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
100	¿Sabe que hacer en caso de que falle algún proveedor?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
101	¿Tiene provisto que hacer en caso de escasear alguna materia prima o alguno de los productos que compra y vende?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
102	¿Sabe que hacer con sus excesos de producción?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
103	¿El mercado conoce a su empresa?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
104	¿Cuándo los clientes solicitan sus productos, usted los atiende rápidamente?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
105	¿Su mercado es local?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
106	¿Su mercado es regional?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
107	¿Su mercado es nacional?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
108	¿Su mercado es de exportación?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
109	¿Cuenta con reportes regulares de ventas?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Planta y equipo

110	¿Ha estudiado la distribución de planta con relación al proceso?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
-----	---	----	--------------------------	----	--------------------------

111	¿Inspecciona el estado de la maquinaria continuamente?.....	SI		NO	
112	¿Analiza los paros de su maquinaria para conocer el proceso?.....	SI		NO	
113	¿Lleva al cabo un control de procesamiento completo de sus productos?.....	SI		NO	
114	¿Toda la maquinaria es propia?.....	SI		NO	
115	¿Ha estudiado el rendimiento de su maquinaria?.....	SI		NO	
116	¿Conoce usted el nuevo equipo que hay en el mercado?.....	SI		NO	
117	¿Está restringido el acceso a la planta y el uso del equipo?.....	SI		NO	

Producción

119	¿Programa la producción en forma coordinada con las ventas?.....	SI		NO	
120	¿Estipula el tiempo probable en que debe ejecutarse la producción?.....	SI		NO	
121	¿Revisa constantemente el progreso del trabajo?.....	SI		NO	
122	¿Cuenta con cuotas de producción por trabajador?.....	SI		NO	
123	¿Cuenta con informes regulares de producción?.....	SI		NO	
124	¿En un momento dado, puede contar con información oportuna sobre el volumen de producción en proceso y terminado?.....	SI		NO	
125	¿Se trabajan y aprueban las especificaciones para los productos antes de dar principio a la producción?.....	SI		NO	

126	¿Existe una persona responsable de la calidad final del producto?.....	SI		NO	
127	¿Tiene control de mermas y desperdicios?.....	SI		NO	
128	¿Se instruye a los empleados en el control de las mermas y de los desperdicios?.....	SI		NO	
129	¿Cumple regularmente con las fechas de terminación del producto?.....	SI		NO	
130	¿Ha estimado la cantidad de productos que vendiéndose cubren sus gastos?.....	SI		NO	
131	¿Se conocen los costos de mano de obra, materiales e indirectos de sus productos?.	SI		NO	

Seguridad

132	¿Revisa periódicamente que bienes están cubiertos por seguros?.....	SI		NO	
133	¿Ha estudiado, de los seis últimos meses a la fecha, que riesgos existen en su compañía?.....	SI		NO	
134	¿Están en vigor sus pólizas de seguros?.....	SI		NO	
135	¿Se ha aplicado alguna norma preventiva en los últimos seis meses?.....	SI		NO	
136	¿Se instruye a los obreros con respecto a la prevención de accidentes?.....	SI		NO	
137	¿Cuentan sus obreros con equipo de seguridad adecuado ?.....	SI		NO	
138	¿Usan sus obreros su equipo de seguridad?.....	SI		NO	
139	¿Convince a sus obreros de usarlos?.....	SI		NO	

140	¿Ha establecido normas de higiene en los últimos seis meses?.....	SI		NO	
141	¿Proporciona los medios necesarios para cumplir las normas de higiene?.....	SI		NO	
142	¿Conoce usted el reglamento de Seguro Social sobre la seguridad industrial?.....	SI		NO	
143	¿He hecho simulacros de siniestros en el último año?.....	SI		NO	
144	¿Sabe el personal que hacer en caso de emergencia?.....	SI		NO	

Manejo de personal

145	¿Entiende cada empleado su trabajo?.....	SI		NO	
146	¿Las condiciones de trabajo son las adecuadas? (Buena ventilación, iluminación, impermeabilización, etc.).....	SI		NO	
147	¿Se encuentran en buen estado y son suficientes las instalaciones sanitarias?.....	SI		NO	
148	¿Conoce cada empleado el reglamento interior de trabajo?.....	SI		NO	
149	¿Disponen de espacio necesario para realizar su trabajo?.....	SI		NO	
150	¿Realizan en forma continua sus actividades?.....	SI		NO	
151	¿Hacen sugerencias los empleados?.....	SI		NO	
152	¿Toma en cuenta sus sugerencias?.....	SI		NO	
153	¿Existe algún sistema de incentivos?.....	SI		NO	

154	¿Usa relojes checadores o algún otro sistema eficiente para el control de la asistencia y la puntualidad de sus empleados?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
155	¿La jornada laboral de sus empleados, generalmente se prolonga?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
156	¿El tiempo extra está sujeto a previa autorización?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
157	¿Proporciona capacitación permanente a sus trabajadores?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
158	¿Se han definido las necesidades de capacitación y establecido metas específicas para este aspecto?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
159	¿Existen medios para evaluar los resultados?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
160	¿Usted se capacita permanentemente?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
161	¿Se conocen las necesidades de personal a corto y largo plazo incluyendo las descripciones de habilidades y experiencias requeridas para la posición y especificación del trabajo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
154	¿Tiene la empresa el personal que necesita en cantidad y calidad?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
155	¿Existe un elevado índice de rotación de personal?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
156	¿Se conocen las causas de aquel?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
157	¿Son los sueldos, salarios y prestaciones comparables con los de otras empresas similares en la zona?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
158	¿Se ha establecido un método adecuado de calificación de méritos para determinar la base sobre la que se dan aumentos de salarios, dentro de los límites de cada posición?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
159	¿Se ejerce adecuadamente la supervisión sobre los empleados?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
160	¿Anima la compañía y da oportunidad a sus gerentes y supervisores de desarrollar sus habilidades personales y gerenciales?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
161	¿Asegura las condiciones para que su personal sea más productivo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

162 ¿Se conocen y aplican correctamente las técnicas de reclutamiento y selección de personal para cubrir la vacante?.....

--	--

Organización de la empresa

163 ¿Cuenta con organigrama?.....

SI

--	--	--

NO

164 ¿Se encuentran agrupados los deberes y actividades por departamento?.....

SI

--	--	--

NO

165 ¿Están coordinadas las funciones y los procedimientos?.....

SI

--	--	--

NO

166 ¿Supervisa adecuadamente las actividades más importantes de la compañía?.....

SI

--	--	--

NO

167 ¿Están claramente establecidos los procedimientos y políticas de la empresa? (manuales de bienvenida y operaciones).....

SI

--	--	--

NO

168 ¿Los empleados saben específicamente de quien dependen?.....

SI

--	--	--

NO

169 ¿Los empleados saben específicamente sus responsabilidades?.....

SI

--	--	--

NO

170 ¿Ha delegado la autoridad suficiente en miembros clave de la compañía?.....

SI

--	--	--

NO

171 ¿Ha revisado sus procedimientos de ventas, producción, compras y administración en el último año?.....

SI

--	--	--

NO

172 ¿Ha tomado en cuenta los factores ambientales que existe en la empresa?.....

SI

--	--	--

NO

173 ¿Hay actividades de control que se manejen mensualmente?.....

SI

--	--	--

NO

174 ¿Cuenta con computadora para apoyar las actividades de su negocio?.....

SI

--	--	--

NO

Información exterior

175	¿Recurre a fuentes de información exterior a la empresa para estar al corriente de las modalidades que puede implantar dentro de su negocio?.....	SI		NO	
176	¿Toma en cuenta opiniones de sus jefes de departamento sobre innovaciones y las investiga o implementa?.....	SI		NO	
177	¿Las toma en cuanto al producto y sus procedimientos de elaboración?.....	SI		NO	
178	¿Tiene suscripciones de revistas especializadas en su industria y en aspectos financieros o en su actividad?.....				
179	¿Recibe ayuda de la asociación industrial o comercial a la que está afiliada?.....	SI		NO	
180	¿Participa en las actividades de dicha asociación?.....	SI		NO	
181	¿Conoce las instancias externas que pueden ayudarle en el manejo de su negocio?	SI		NO	
182	¿Acude usted a la asesoría profesional?.....	SI		NO	

Investigación y desarrollo

183	¿Cuenta con presupuesto para investigación y desarrollo?.....	SI		NO	
184	¿Ha mejorado la calidad de los materiales usados en su producción en el último año?	SI		NO	
185	¿Se ha hecho cambio en empaque y envase en el último año o de anaqueles y vitrinas donde ofrece sus productos?.....	SI		NO	
186	¿Ha encontrado nuevos usos y aplicaciones para sus productos?.....	SI		NO	
187	¿Ha acudido a otros empresarios de su ramo para la investigación y desarrollo de su negocio?.....				
187	¿Tiene en mente ampliar su línea de producción?.....	SI		NO	

188 ¿Exporta los productos que maneja?.....

SI

NO