



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTLA GUTIÉRREZ
INGENIERÍA INDUSTRIAL

**INFORME FINAL DEL PROYECTO DE RESIDENCIA
PROFESIONAL**

**“PROPUESTA DE UN PLAN LOGÍSTICO DE
AMPLIACIÓN Y CREACIÓN DE RUTAS, PARA LA
EMPRESA GRUPO MARTILÁN S. A. DE C. V.”**



DESARROLLADO POR:

NALLELY ESPINO VELASCO 06270630C
JANET LEÓN FLORES 06270634C

ASESOR:
ING. JORGE ANTONIO OROZCO TORRES.

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, junio de 2011.

**“PROPUESTA DE UN PLAN LOGÍSTICO DE
AMPLIACIÓN Y CREACIÓN DE RUTAS, PARA LA
EMPRESA GRUPO MARTILÁN S. A. DE C. V.”**



CONTENIDO

	Página
LISTA DE TABLAS	vi
LISTA DE FIGURAS	vii
INTRODUCCIÓN	01

CAPÍTULO 1. CARACTERIZACIÓN DEL PROYECTO

1.1 Antecedentes del problema	05
1.2 Definición del problema.....	07
1.3 Objetivos	07
1.3.1 General	07
1.3.2 Específicos	08
1.4 Justificación	08
1.5 Alcance, Limitante y Delimitación	09
1.5.1 Alcance	09
1.5.2 Limitante	10
1.5.3 Delimitación	10
1.6 Impacto Social, Económico y Ambiental.....	10
1.6.1 Impacto Social	10
1.6.2 Impacto Económico	11
1.6.3 Impacto Ambiental	11

CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Antecedentes de la empresa	13
2.2 Descripción de la empresa	16
2.3 Misión	16
2.4 Visión	16
2.5 Valores	17
2.6 Localización geográfica de la empresa	17

2.6.1 Macrolocalización	17
2.6.2 Microlocalización	19
2.7 Croquis de localización	20
2.8 Distribución de la planta (Layout)	21
2.9 Organigrama en función del mercado	22
2.10 Estructura orgánica de la empresa	22
2.10.1 Funciones de los jefes de cada departamento	23
2.11 Área implicada en el desarrollo del proyecto	24

CAPÍTULO 3. FUNDAMENTO TEÓRICO

3.1 Marketing	27
3.1.1 Conceptos centrales de marketing	27
3.1.1.1 Definición social de marketing	27
3.1.1.2 Mercados meta y segmentación	27
3.1.1.3 Producto u oferta	28
3.1.1.4 Valor y satisfacción	28
3.1.1.5 Canales de marketing	28
3.1.1.6 Competencia	29
3.1.1.7 Entorno de marketing	29
3.1.1.8 Mezcla de marketing	30
3.1.2 Micro y macro ambiente de marketing	31
3.1.2.1 Micro-ambiente	31
3.1.2.2 Macro-ambiente	32
3.2 Investigación de mercado	32
3.2.1 Objetivos de la investigación de mercado	32
3.2.2 Proceso de investigación de mercados	33
3.3 Logística y cadenas de suministro	38
3.3.1 La logística	38
3.3.2 Suministro	39
3.3.3 Cadenas de suministro o cadena de abasto	39

3.3.3.1	Objetivo de la cadena de abastecimiento	40
3.3.4	Importancia de la logística	40
3.3.5	La importancia de la cadena de suministro	41
3.4	Atención al cliente	42
3.4.1	El cliente	42
3.4.2	El servicio	45
3.4.3	Atención al público	46
3.4.4	La excelencia	47

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LA CONDICIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

4.1	Cadena de suministro: red logística actual	49
4.1.1	Descripción de los elementos de la cadena de suministro	49
4.2	Características de servicio de las rutas	50
4.3	Estrategias de marketing	51
4.4	Procesos de comercialización	51
4.5	Control de inventarios	52

CAPÍTULO 5. ESTUDIO DE MERCADO

5.1	Estudio de mercado	54
5.1.1	Identificación del mercado objetivo	55
5.1.1.1	Segmentación del mercado	55
5.1.2	Segmentación precisa de los clientes	56
5.2	Objetivos del estudio de mercado	57
5.3	Plan de muestreo	57
5.3.1	Ubicación de las comunidades	57
5.3.2	Muestreo por conglomerados	59
5.3.3	La encuesta	60
5.4	Análisis de la información	61
5.5	Relación objetivos propuestos con datos encontrados	61

5.5.1	Está orientado hacia un determinado segmento	61
5.5.2	Identificación de frecuencia de compras	62
5.5.3	Tipo de artículos que se compran	63
5.5.4	Identificación de volumen de ventas de algunos artículos	63
5.5.5	Costo de flete o carga mínima	65
5.5.6	Formas y facilidades de pago	65
5.5.7	Temporadas de mayor compra	67
5.5.8	Calificación de la calidad del servicio	68
5.5.9	Posicionamiento de la competencia	69
5.5.10	Identificación de las rutas actuales de la competencia (por qué de las rutas)	72
5.5.11	Disponibilidad de los clientes para cambiar de Proveedores	81
5.5.12	Identificar las cualidades y deficiencias del servicio actual	83
5.5.13	Principales quejas del servicio actual	84
5.5.14	Identificación de las principales necesidades en relación a cómo se desea el servicio de los proveedores	86
5.6	Análisis FODA	87

CAPÍTULO 6. PLAN LOGÍSTICO PROPUESTO

6.1	Propuesta de plan logístico	89
6.1.1	Descripción del modelo	90
6.2	Plan de trabajo de las rutas	91
6.2.1	Por rutas	91
6.2.2	Por días	92
6.2.3	Personal requerido para el plan de trabajo	92
6.2.4	Descripción de los puestos de trabajo	93
6.3	Proporción de poblaciones encuestadas	94
6.4	Intervalos de confianza	96
6.5	Propuesta de plan de ventas	100

6.6 Ventas objetivo proyectadas	101
6.6.1 Postura pesimista	101
6.6.2 Postura conservadora atendiendo las proporciones de Habitantes	102
6.6.3 Postura optimista atendiendo las proporciones de consumo encontradas en la encuesta.....	102
6.7 Estado de pérdidas y ganancias	104
6.7.1 Postura pesimista	104
6.7.2 Postura conservadora	105
6.7.3 Postura optimista	106
6.7.4 Venta mínima	107

CAPÍTULO 7. RECOMENDACIONES

7.1 Recomendaciones	109
7.1.1 Tiempo trabajando con la competencia	109
7.1.2 Posicionamiento de la competencia	110
7.1.3 Análisis de la proporción que considera a abarrotes Adriana como principal proveedor	111
7.1.4 Análisis de la proporción que considera a Sahuayo como principal proveedor	112
7.1.5 Análisis de la proporción que considera a Aguilar Coello como principal proveedor	112
7.1.6 Recomendaciones con relación a las oportunidades de mejora del servicio	113
7.1.7 Filosofía de trabajo recomendada	116
7.1.7.1 Descripción de la filosofía de trabajo	116
7.2 Comentarios adicionales	118

FUENTES

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

Tabla 3.1 Las cuatro “P” de Marketing.

Tabla 5.1 Concentrado de comunidades a visitar.

Tabla 5.2 Artículos que compran más.

Tabla 5.3 Artículos que compran menos.

Tabla 5.4 Identificación de volumen de ventas de azúcar y galletas.

Tabla 5.5 Estimado de compra en efectivo.

Tabla 5.6 Tiempos señalados por los establecimientos.

Tabla 5.7 Porcentaje de la calidad del servicio.

Tabla 5.8 Porcentaje del trato por parte de los vendedores.

Tabla 5.9 Concentrado general de la presencia de los proveedores.

Tabla 5.10 Cualidades y deficiencias del servicio actual.

Tabla 5.11 Concentración de los porcentajes de quejas de los compradores de las PYMES.

Tabla 5.12 Concentración de los porcentajes de las principales necesidades en relación a cómo se desea el servicio.

Tabla 6.1 Plan de trabajo por rutas.

Tabla 6.2 Plan de trabajo de las rutas por días.

Tabla 6.3 Personal requerido para el plan de trabajo.

Tabla 6.4 Cronograma de asistencia de los empleados.

Tabla 6.5 Proporción de poblaciones encuestadas.

Tabla 6.6 Comunidades sin encuestar.

Tabla 6.7 Proporción de concentración poblacional.

Tabla 6.8 Concentración del volumen de ventas.

Tabla 6.9 Concentración de compra semanal.

Tabla 6.9 Concentración de compra semanal (Continuación).

Tabla 6.10 Concentración de venta de la Col. Primero de Mayo.

Tabla 6.10 Concentración de venta de la Col. Primero de Mayo (Continuación)

- Tabla 6.11** Proyección de ventas con una postura pesimista.
- Tabla 6.12** Postura optimista atendiendo las proporciones de consumo encontradas en la encuesta.
- Tabla 6.13** Estado de Pérdidas y Ganancias ante una postura pesimista.
- Tabla 6.14** Estado de Pérdidas y Ganancias ante una postura conservadora.
- Tabla 6.15** Estado de Pérdidas y Ganancias ante una postura optimista.
- Tabla 6.16** Estado de Pérdidas y Ganancias ante una venta mínima.
- Tabla 7.1** Tiempo que las PYMES han estado trabajando con sus proveedores.
- Tabla 7.2** Proporción de preferencia ante los proveedores.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 2.1** Macrolocalización de la empresa.
- Figura 2.2** Microlocalización de la empresa.
- Figura 2.3** Ubicación rápida de la empresa.
- Figura 2.4** Distribución de la planta.
- Figura 2.5** Organigrama en función del mercado.
- Figura 2.6** Estructura orgánica de la empresa.
- Figura 2.7** Áreas implicadas en el desarrollo del proyecto.
- Figura 4.1** Red Logística actual de la empresa.
- Figura 4.2** Proceso de comercialización de la empresa.
- Figura 5.1** Esquema de trabajo.
- Figura 5.2** Ubicación geográfica de las comunidades para la Ampliación y Creación de rutas.
- Figura 5.3** Identificación de frecuencia de compras.
- Figura 5.4** Porcentaje de compras al contado y crédito.
- Figura 5.5** Porcentaje de compras y pagos.
- Figura 5.6** Frecuencia de compras y pagos de crédito.
- Figura 5.7** Temporadas de mayor compra.
- Figura 5.8** Comportamiento de la calidad del servicio de los proveedores.

Figura 5.9 Comportamiento en porcentaje del trato por parte de los vendedores.

Figura 5.10 Posicionamiento de la competencia.

Figura 5.11 (a) Identificación de la presencia de Abarrotes Adriana en las comunidades.

Figura 5.11 (b) Identificación de la presencia de Sahuayo en las comunidades.

Figura 5.11 (c) Identificación de la presencia de Básicos Aguilar Coello en las comunidades.

Figura 5.11 (d) Identificación de la presencia de Alesur en las comunidades.

Figura 5.12 Comportamiento de la competencia y la empresa en estudio.

Figura 5.13 Porcentaje de disponibilidad de cambiar de proveedor.

Figura 5.14 Proveedores que han quedado mal ante los clientes.

Figura 5.15 Porcentaje de cobros de más.

Figura 5.16 Comportamiento de la mercancía ante el cliente.

Figura 5.17 Mercancía incompleta.

Figura 5.18 Falta de mercancía.

Figura 6.1 Plan Logístico Propuesto.

Figura 6.2 Obtención de la media de compra semanal (Programa estadístico MINITAB).

Figura 6.3 Obtención de la media de compra de la Col. Primero de Mayo (programa estadístico MINITAB).

INTRODUCCIÓN

El mundo es cambiante, a la par de los avances de la tecnología, las necesidades evolucionan. Tanto las zonas urbanas como las rurales requieren de nuevas formas de atención; las viejas prácticas deben ser reemplazadas por nuevas estrategias de compra-venta; de tal manera que se actúe en consecuencia con los cambios del entorno.

Nuestras sociedades actuales van creciendo y con ellas sus necesidades; con la llegada de las computadoras y el uso del Internet, las distancias infranqueables que dificultaban la comunicación hace algunos años, se han visto avasalladas por todo un cúmulo de nuevas opciones de comunicación. Las transmisiones electromagnéticas han mejorado en la apertura de un abanico de programas en los que se promueve de manera conjunta, toda clase de anuncios publicitarios. Prácticamente no queda un rincón del estado aislado del mundo de la comunicación y los promocionales. Nadie queda exento de ser victimario y/o víctima del consumo divulgado por todos los medios masivos.

A pesar de todos los avances, las áreas rurales mantienen añejas formas de hacer las cosas por cuestiones que van desde, considerar que ya se tiene todo el conocimiento necesario por la experiencia en el ramo, o debida principalmente por la resistencia al cambio. Para el caso del presente trabajo, se habla concretamente de la manera cómo son atendidas las PYMES detallistas que están ubicadas en parte de la Frailesca y Cuxtepeques.

En ambas zonas existen actualmente proveedores que siguen con sus políticas de venta sin que en al menos 15 años haya habido algún cambio. Las nuevas necesidades están presentes, existen; pero hasta el momento, nadie ha notado que deben hacerse adecuaciones para solventarlas; mejor aún, mantenerse en constante cambio para actuar en consecuencia con las necesidades de la

demanda, estando atentos a las oportunidades que se presenten. En toda la zona, hay manifestaciones de inconformidad por parte de los negocios por problemas que van desde: despotismo por parte de los vendedores, como por mercancías que se entregan en mal estado.

Esto es visto como un nicho de mercado, como una oportunidad de crecimiento para la empresa: Grupo Martitlán S. A. de C. V. ubicada en la colonia Revolución Mexicana Municipio de Villacorzo, Chiapas.

En correspondencia con la misión y visión de la empresa, el presente trabajo propone “Un Plan Logístico para la Ampliación y Creación de Rutas” que permita aprovechar los recursos con que la empresa cuenta. Además de considerar las cualidades y deficiencias que tiene la competencia; se propone brindar atención bajo una nueva filosofía de trabajo a las PYMES de la zona.

El presente trabajo está compuesto de siete capítulos que se desarrollan de la siguiente forma:

En el Capítulo 1, denominado Caracterización del Proyecto, se define el problema a tratar, los objetivos, alcances y limitaciones entre otros.

El Capítulo 2, describe los aspectos relacionados con la misión, visión y valores de la empresa; así como su localización, estructura orgánica y el área implicada en el desarrollo del proyecto.

Se ha considerado la fundamentación teórica que tiene implicación con el desarrollo del trabajo. Esto se trata en el Capítulo 3.

Con la finalidad de conocer la condición actual de la empresa en materia logística; esto relacionado con los negocios atendidos actualmente, se considera el Capítulo 4.

Para tomar acciones en consecuencia con lo que sucede en el ramo de atención de las PYMES detallistas de la zona, se ha considerado un estudio de mercado, definiendo objetivos a estudiar así como las respuestas de las encuestas que se aplicaron en la zona Frailesca y Cuxtepeques. Esto se trata en el Capítulo 5.

El Capítulo 6, se conforma por el Plan Logístico Propuesto. Se consideran los requerimientos de personal, se definen las rutas, los roles de los empleados; así como la parte financiera denominada estado de pérdidas y ganancias.

Finalmente se consideró el Capítulo 7 para proponer algunas recomendaciones. A lo largo del desarrollo de éste, se identifica el posicionamiento de la competencia y se dimensiona la preferencia bajo un intervalo de confianza; esta información tiene como finalidad que la empresa Grupo Martitlán S. A. de C. V. pueda actuar en consecuencia con estos datos, en el momento de plantear su plan de marketing. En este capítulo se consideran recomendaciones con respecto a las oportunidades de mejora y se propone una filosofía de trabajo adecuada a la nueva propuesta de atención. Dicha filosofía, está en correlación con las metas y propósitos que la empresa desea emprender, al incursionar en la zona como proveedor mayorista.

CAPÍTULO 1

CARACTERIZACIÓN DEL PROYECTO



1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Una de las características que definen a la empresa Martitlán es la búsqueda y aprovechamiento de oportunidades que le permitan mantenerse a la vanguardia con relación a la competencia. Un examen de las circunstancias en que el negocio se desenvolvía, tales como: el crecimiento poblacional, el hecho de que mucha gente tiene contacto con la capital del estado, la influencia de los diferentes medios de comunicación masiva y electrónica, a la par del comportamiento del cliente, le permitió valorar que las necesidades son cambiantes, que el consumidor requería de atención diferente; que el esquema que tradicionalmente se había trabajado no bastaba para mejorar la atención y servicio al cliente. De esta manera y actuando en consecuencia, se ha venido gestando el cambio dentro del grupo empresarial conformando un equipo de trabajo en el que la premisa fundamental gira en torno a la satisfacción del cliente.

Dado que la comunidad en donde se encuentra asentada la empresa es básicamente rural, el contacto cara a cara y a través de un mostrador fue el que tradicionalmente se manejó por muchos años. En horas y temporadas pico, los compradores se acumulaban pidiendo ser atendidos en sus pagos respectivos; no se tenía un control de colas tal como primero en entrar primero en salir; prácticamente el trabajo era agotador y se terminaba el día laboral con la idea que el manejo de la tienda y clientes, era un verdadero caos. El espacio era reducido requiriendo la vigilancia estrecha del dueño; las pérdidas de tiempo y de clientes era evidente; la misma colonia se manifestaba a través de necesidades que requerían de atención urgente.

Todo este antecedente definió la necesidad de sustitución del esquema por otro que resultara más funcional. El trato a través de mostrador fue el pionero, mas se tuvo la necesidad de modificarlo: se pasó de éste al modelo de autoservicio ubicándolo frente al mercado de la comunidad Revolución Mexicana Municipio de

Villacorzo, Chiapas. Se constituyó de esta manera una empresa de Sociedad Anónima y de Capital Variable legalmente establecida ante La Secretaría de Hacienda y Crédito Público dada de alta en el Régimen General de Ley.

Una vez dado el paso, la empresa se vio en la necesidad de dar a conocer el nuevo servicio a los clientes. Al ser pionera en el ramo con este esquema, se generó en los consumidores cierta confusión debido a que ya se había consolidado el hábito de compra. Se necesitó reeducar al comprador; esto representaba un reto mayúsculo; había que convencer a la clientela haciéndoles ver que el servicio de atención sería diferente y mejor; prácticamente se tuvo que introducir a cada cliente dentro de la tienda para que realizara sus compras.

Al paso del tiempo fue posible que los compradores se acostumbraran y en correspondencia con el espíritu de cambio que la caracteriza, la empresa fijó nuevos objetivos. Dentro de éstos estarían en su momento, el plan de negocio para establecer una sucursal con esquema de autoservicio frente al parque de la comunidad, además de una Sombrerería y una Farmacia de Primer Nivel con atención médica. Dadas las condiciones de seguridad de la empresa y los requisitos impuestos por la empresa Banamex, fue posible consolidar además, una sucursal bancaria para brindar una cartera básica de servicios. En este rubro se destaca el hecho de que es una de las cuatro sucursales de tipo rural con las cuenta el Estado de Chiapas, encontrándose ubicada dentro del súper mercado que se encuentra frente al mercado.

Para los momentos actuales la empresa ha conseguido los objetivos que se ha propuesto. Es la empresa más sólida de la comunidad en el ramo de ventas al menudeo.

Ahora bien, el grupo Martitlán S. A. de C. V. se mantiene atento a los cambios del entorno; en la actualidad desea retomar el propósito de incursionar en el mercado de la zona, solo que ahora como mayorista. Cuestiones como: ser una empresa

familiar en expansión y estar sujetos a actividades que requieren de toda la atención, no han permitido hasta el momento a los directivos conocer el mercado de la zona para establecer un plan logístico para el desarrollo de rutas que permitan acceder a los consumidores; al menos con la extensión y profundidad que el estudio requiere para una toma de decisiones acorde a las circunstancias. Es de señalar que el propósito de incursión en el mercado de la región a nivel de mayoreo, está en concordancia con las ideas manejadas por el Grupo Martitlán desde que se gestó y consolidó; es decir, se ha tenido como objetivo paralelo conocer el mercado de la zona para tomar las decisiones pertinentes y actuar en consecuencia.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Desconocimiento por parte del Grupo Martitlán S. A. de C. V. de la información en cuanto a funcionalidad, operatividad y calidad de servicio requerido actualmente por las PYMES detallistas de las comunidades aledañas, para la posible implementación de un plan logístico que permita incursionar en este mercado como proveedor mayorista.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 GENERAL

Disponer de información que permita al Grupo Martitlán S. A. de C. V. la toma de decisiones en cuanto a la implementación de un plan logístico para incursionar en el mercado de mayoreo que atienda a las PYMES detallistas de la región aledaña a la comunidad Revolución Mexicana, Municipio de Villacorzo, Chiapas.

1.3.2 ESPECÍFICOS

- ↻ Revisión de los aspectos organizativos de la empresa.
- ↻ Realización de un estudio de mercado en las PYMES detallistas de las comunidades aledañas.
- ↻ Definir las características del servicio actual.
- ↻ Análisis del ambiente competitivo del ramo
- ↻ Definir las características del servicio que se propondrá.
- ↻ Desarrollo de un plan logístico.
- ↻ Estado de pérdidas y ganancias.

1.4 JUSTIFICACIÓN

En una comunidad rural como Revolución Mexicana tal pareciera que los avances y cambios en la tecnología, cultura, formas de vida y necesidades en general no evolucionaran; sin embargo, en épocas contemporáneas prácticamente nadie queda exento de los cambios; en cierta medida, en mayor o menor grado, todas las poblaciones están sujetas a cambiar. Esto incluye el hecho de que las comunidades, a la par de las necesidades nuevas y crecientes, requieran satisfacer éstas mejorando la disponibilidad, variedad de artículos y trato que tienen con los proveedores, para que éstos presten un servicio actual y acorde con lo que requieren los cada vez más exigentes compradores.

Para la zona de estudio, se tiene conocimiento de proveedores que desde tiempo atrás atienden a las PYMES. Éstos laboran bajo esquemas tradicionales que les dan resultados a medias pues no han innovado la manera de atención desde hace mucho tiempo. En la actualidad el trato despótico, el levantamiento del pedido y amontonarle los artículos a los clientes de las PYMES, son aspectos comunes que requieren atención y cambio. En este sentido hay una oportunidad para acercarse a los clientes, conocer sus experiencias y explorar los rubros en los que se puede

mejorar el servicio para ofertarlo atendiendo a lo que la competencia hace y/o ha dejado de hacer en materia de atención al cliente.

Otro elemento a favor, es que los proveedores actuales se encuentran a distancias mayores al lugar donde se asienta el grupo Martitlán, esto con relación a las comunidades de la zona atendidas por los primeros; siendo además Revolución Mexicana, un punto nodal en el que pasan todas las carreteras de la región Frailesca y Cuxtepeques.

Para el grupo Martitlán, es de interés la posibilidad de intervenir en el mercado de mayoreo para atender a las PYMES con un enfoque acorde a las necesidades actuales, conociendo el mercado a través de información proveniente de un estudio de campo que permita acercarse a la realidad y entrar en contacto con lo que acontece realmente; es decir información confiable y de primera mano. Precisamente para contar con ésta, se requiere una propuesta de plan logístico de tal manera que ésta brinde a los directivos del grupo Martitlán los elementos de juicio necesarios en relación a la conveniencia de la intervención en el mercado; así también en la forma, el cómo, cuándo y dónde iniciar la oferta del servicio de mayoreo.

1.5 ALCANCE, LIMITANTE Y DELIMITACIÓN

1.5.1 ALCANCE

El presente estudio se enfoca a las PYMES detallistas de las comunidades aledañas con la finalidad de conocer la presencia de los proveedores.

1.5.2 LIMITANTE

Una limitante fuerte es la subjetividad que pueden manejar los encuestados para no revelar información en cuanto a volúmenes de venta y frecuencia de compra.

1.5.3 DELIMITACIÓN

La recopilación de la información no excederá dos semanas y la culminación del proyecto no será mayor de seis meses.

1.6 IMPACTO SOCIAL, ECONÓMICO Y AMBIENTAL

1.6.1 IMPACTO SOCIAL

En épocas actuales en que la emigración ha sido lo cotidiano, la creación de empleos que permitan mejorar la calidad de vida es vital para el desarrollo social de las familias de nuestras comunidades.

De acuerdo con lo previsto en el proyecto, se requerirá de personal para el manejo de almacén, secretaria, choferes y agentes de venta. Esto se relaciona de manera directa con la creación de empleos remunerados de acuerdo con los lineamientos de La Ley Federal del Trabajo. En este sentido la implementación del presente proyecto traerá beneficios sociales importantes al brindar la seguridad de un trabajo estable en el que la capacitación y motivación personal para el desarrollo estarán presentes, bajo la premisa de que el ser humano es el colaborador de mayor importancia dentro de la organización.

1.6.2 IMPACTO ECONÓMICO

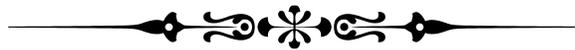
Adjunto a la creación de empleos y mejora de las ofertas en el mercado de la zona se dispondrá, con la implementación del presente, de un medio a través de cual muchas familias se verán beneficiadas a nivel económico. Por una parte con los empleos directos y por otra por contar con productos de buena calidad y mejor precio que la competencia. Se favorecerá la circulación del dinero beneficiando a comerciantes y compradores finales.

1.6.3 IMPACTO AMBIENTAL

La implementación del presente no traerá efectos negativos contra la flora y fauna, es decir al ambiente en general. Se trata de una empresa comercializadora en él se hace el papel de intermediario entre las fábricas y los comercios detallistas de la zona. Se pretende brindar un servicio en el que se cuide al medio ambiente con un buen manejo de los desperdicios asociados con los embalajes de los productos. En este sentido, el grupo Martitlán concentra el cartón y plásticos para llevarlos a los centros de acopio del estado.

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA



2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Tiendas Chávez es una empresa con más de 40 años de experiencia en el ramo de abarrotes. Los pioneros de esta empresa el Sr. Andrés Chávez García y su esposa la Sra. Martha León Flores trabajaron incansablemente en un local denominado “Abarrotes del Sureste”, situado frente al Mercado Público de Revolución Mexicana municipio de Villacorzo Chiapas, dedicado además de la compra y venta de maíz y frijol en pequeña escala, a la venta de mercancías al menudeo (Ver anexo A). El sistema de transporte de mercancía se efectuaba mediante el uso de carretas jaladas por mancuernas de animales.

El trabajo sostenido y la constancia, hicieron que la pareja abriera otro establecimiento comercial llamado Comercial Mexicana, en honor al nombre de la comunidad que, además se ubicó frente al parque central de la misma colonia incluyendo dentro de los artículos: paletas de hielo, telas, ropa hecha y agroquímicos (Ver anexo B).

Habiendo creado una empresa familiar. Después de haber observado y analizado el trabajo desarrollado, los fundadores del negocio deciden ceder los derechos y administración a sus hijos.

La nueva generación de administradores, educada en centros universitarios del país, aprovecha los ejemplos de constancia, honradez y en general el conocimiento empírico de los pioneros. Este nuevo equipo se dedicó a desarrollar el concepto de Tiendas Chávez a través del cual se conforma una empresa detallista dedicada a la comercialización de productos de consumo inmediato. Con la implementación de nuevas ideas se consolida en el año 1997 el concepto de Tiendas Chávez por el de Grupo Martitlán S. A. de C. V. con nueva imagen de ventas, sistema de cómputo en cobros y pedidos foráneos, nuevas instalaciones, estantería y amplitud para mejorar el servicio al cliente. Para entonces, el formato de mostrador

se convierte en autoservicio o supermercado y mercancías al mayoreo (Ver anexo C).

Todo este cambio trae como obligación el registro de una sociedad llamada Grupo Martitlán S. A. de C. V. bajo acta constitutiva con fecha 17 de septiembre de 2003 certificada por el notario público número cuarenta del Estado.

Después de algunos años de trabajo, la empresa inaugura en un lugar aledaño, una terminal de la Línea de Autobuses Cuxtepeques con la finalidad de brindar atención a las personas que transitan en la región. Posteriormente este local se convierte en “Sombrerería del Sureste” (Ver anexo D). Hasta el presente es un lugar que vende sus productos tanto a la comunidad como a la región.

En el año 2010 tras haber transcurrido dos décadas de desarrollo en el ramo de abarrotes y con un formato de mostrador se inaugura un nuevo local comercial en el giro de Medicamentos de Patente y Primer Nivel, así como de material de curación y perfumería llamado “Mi Farmacia Chávez”. Con un formato de mostrador con precios bajos y servicio con calidez humana (Ver anexo E).

Tras haber logrado establecer la línea de medicamentos Grupo Martitlán, S. A. de C. V. con el fin de ampliar el portafolio de negocios de la empresa y lograr mayor accesibilidad y seguridad de las operaciones bancarias de los clientes, el día 2 de mayo de 2010 (inauguración) Grupo Martitlán, S. A. de C. V. apertura en convenio con el Banco Nacional de México, S. A., abre sus puertas para brindar el servicio “Banamex aquí”. Este acto se realizó con la presencia de personalidades del ámbito financiero, autoridades ejidales y empresarios de la región (Ver anexo F).

El servicio de Banamex aquí contaría con una amplia gama de operaciones como: Pago de remesas de E.U. a México, Pago de Tarjetas de crédito Banamex y otros bancos, Depósitos a cuentas de cheque Banamex propias o de terceros,

Depósitos de Tarjetas de Débito Banamex, Cobranza, Pago servicios (teléfono, luz, agua y TV de paga), disposición de tarjetas de débito Banamex, entre otros.

Posteriormente una vez analizado el panorama de servicio la empresa decide denominar una filosofía: “Orientarse al cliente”, el cual los lleva a decidir definir tres ideas gerenciales sustantivas las cuales eran la guía para seguir avanzando en el terreno empresarial y alcanzar las metas y objetivos planteados. Dichas ideas se definen:

- ✓ Considerar que el personal es lo más importante en la organización.
- ✓ Considerar que los proveedores son agentes importantes para la consolidación de la empresa.
- ✓ Establecer un nuevo trato de ventas: Respeto, Honradez, Rapidez y Servicio.

Con el paso de los años la filosofía de servicio y las ideas gerenciales se consolidaron y tienden a formar parte fundamental de la empresa, teniendo conocimiento que el capital humano es el recurso más importante en la organización y que la integración de éste en la empresa es imprescindible. En concordancia con estos principios, a los proveedores se les considera como parte integral en el desarrollo de la empresa bajo el esquema “Ganar – Ganar” y que hasta la fecha ha dado buenos resultados.

Desde 1997 hasta la fecha la empresa ha incrementado sus ventas, ha extendido su marca con la apertura de nuevos establecimientos, ha sido generador de nuevos empleos y sobre todo se ha colocado como líder comercial en la localidad.

Actualmente labora con treinta y seis colaboradores, trabajando dos turnos de 7:00 a 3:00 y de 12:00 a 8:00. La empresa con el afán de motivar y poner activos a los colaboradores, realiza dinámicas motivacionales diariamente, realizando el nombre de la empresa, el gusto por el trabajo en equipo y la satisfacción de sentirse parte de éste. Dentro de las dinámicas se contempla un breviarío cultural el cual consiste en compartir un tema que ayude aprender nuevas cosas. También hay un

espacio para realizar activación física para desestresar los músculos y salir de la rutina cotidiana (Ver anexo G). Es así como Grupo Martitlán con su marca que lo distingue “Tiendas Chávez” es hoy una de las empresas con mayor preferencia en la comunidad.

2.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Grupo Martitlán es una empresa familiar dedicada a la venta de productos de consumo inmediato a través del autoservicio, que tiene como centro de operaciones la colonia Revolución Mexicana, municipio de Villacorzo Chiapas, que satisface las necesidades de las colonias aledañas de la región IV Frailesca del estado, con los siguientes elementos: precios bajos, alto volumen de mercancías, servicio con calidez, instalaciones adecuadas y buena ubicación.

- **RAZÓN SOCIAL:** *Grupo Martitlán S. A. de C. V.*
- **FILOSOFÍA:** *“Orientarse al cliente”.*

2.3 MISIÓN

Ampliar la cobertura de servicio en regiones económicas del estado, manteniéndose como líderes en el mercado detallista de abarrotes.

2.4 VISIÓN

Vender productos de consumo familiar con gran calidad en el servicio, logrando así la satisfacción de los clientes, colaboradores y propietarios contribuyendo al desarrollo del país.

2.5 VALORES

- Calidad
- Espíritu de servicio
- Calidez
- Confianza
- Honradez
- Respeto
- Sinergia

2.6 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA

La localización de la empresa Grupo Martitlán S. A. de C. V. se describe a continuación dividiéndola en macrolocalización y microlocalización.

2.6.1 MACROLOCALIZACIÓN

La empresa Grupo Martitlán S. A. de C. V. se encuentra ubicada en la colonia Revolución Mexicana, municipio de Villacorzo Chiapas.

El municipio se ubica en la región económica “VI Frailesca” y limita al norte con Villaflores y Chiapa de Corzo, a este con Venustiano Carranza y La Concordia, al sur con Pijijiapan y al oeste con Tonalá. Las coordenadas de la cabecera municipal son: 16° 11' 05" de latitud norte y 93° 16' 03" de longitud oeste y se ubica a una altitud de 584 metros sobre el nivel del mar.

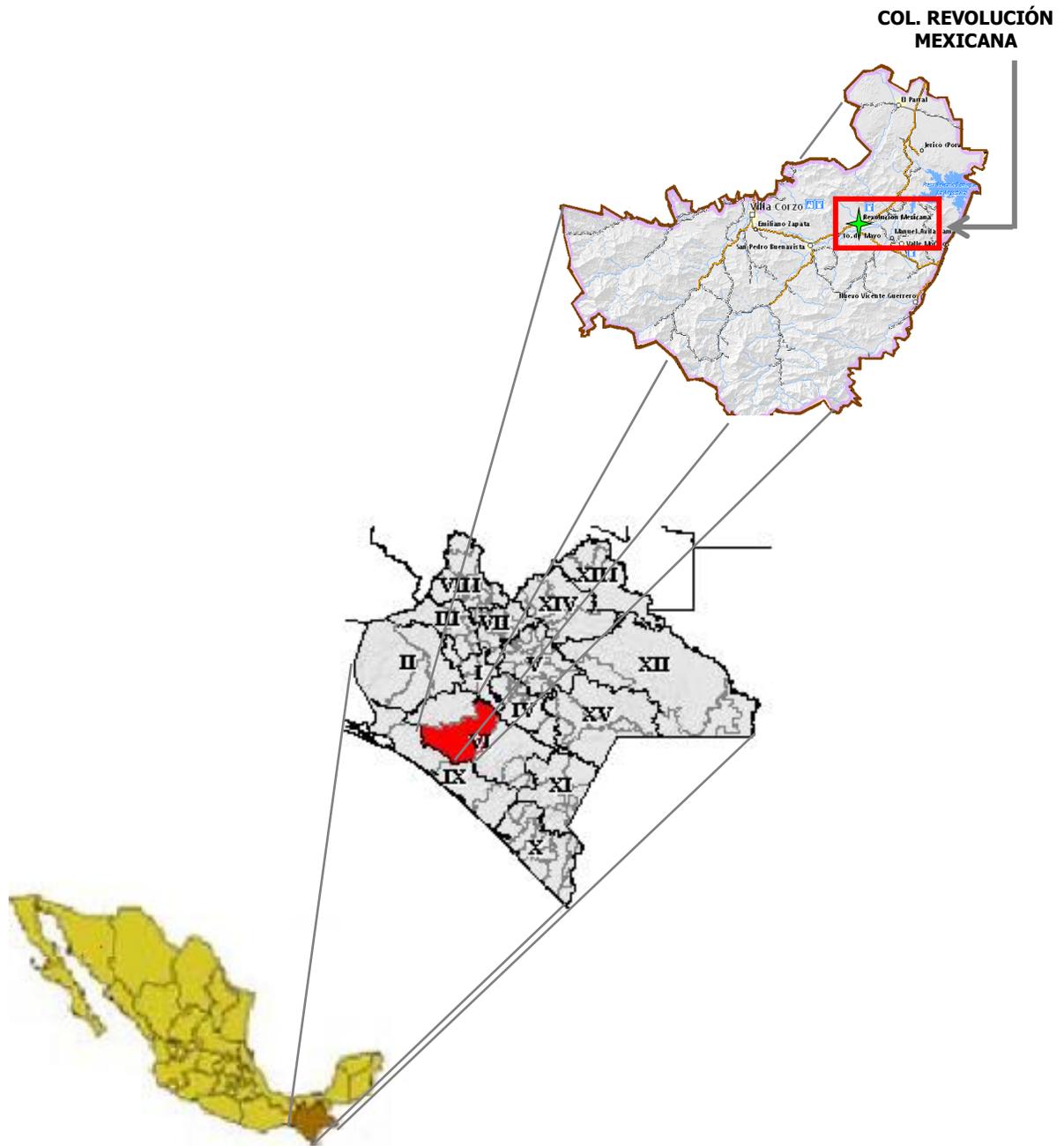


Figura 2.1 Macrolocalización de la empresa.

2.6.2 MICROLOCALIZACIÓN

La colonia Revolución Mexicana ubicada en el municipio de Villacorzo “limita al norte con Terrenos Nacionales, al sur con la Finca El Carmen, una fracción denominada Padre Piedra y Rancho La Granja, al este con la Hacienda Santa Cruz y la Ranchería San Julián y al oeste con el ejido Primero de Mayo”¹. Cuenta con 6959 habitantes², siendo 3150 hombres y 3809 mujeres. Dentro de la comunidad la empresa se encuentra ubicada en la zona centro frente al mercado público. El local cuenta con los servicios básicos para su funcionamiento, es decir; luz eléctrica, agua, teléfono y drenaje, favorablemente las calles están pavimentadas con libre acceso y seguridad pública.

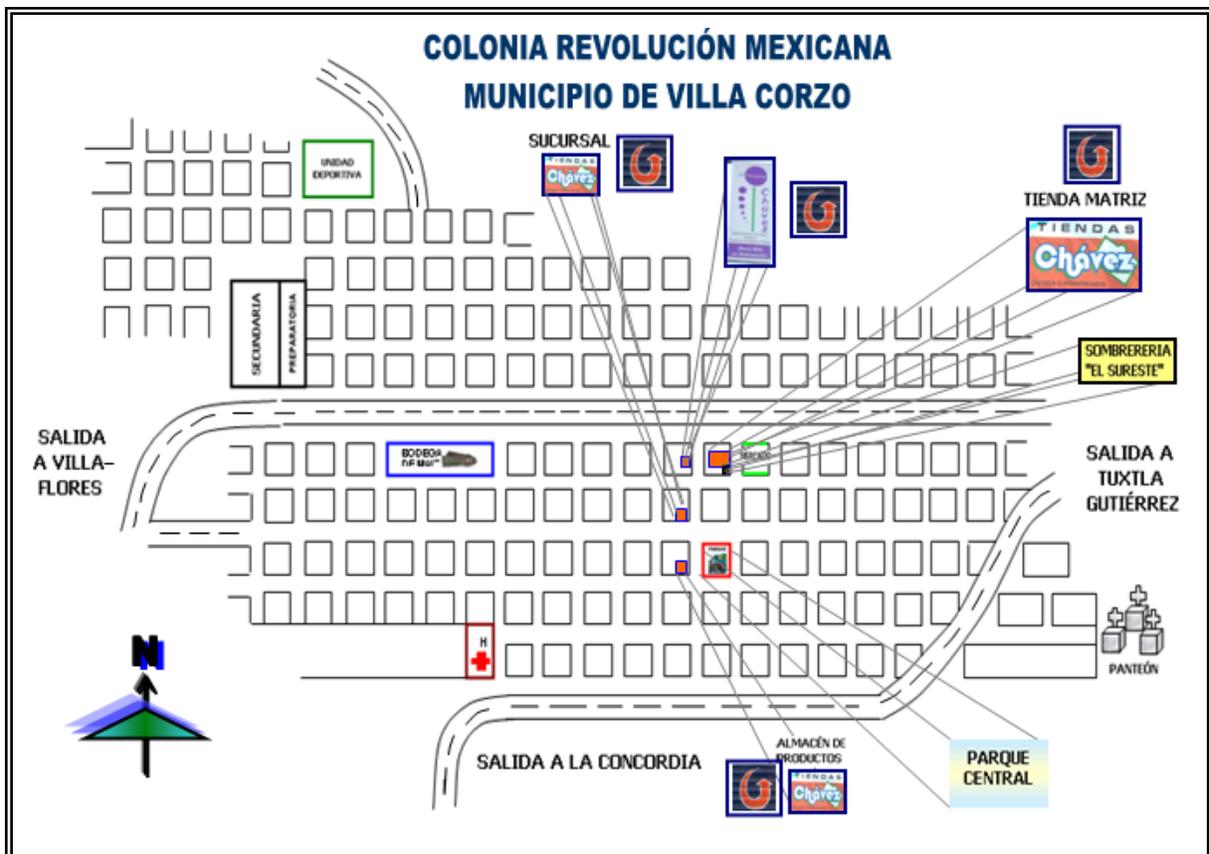


Figura 2.2 Microlocalización de la empresa.

¹ Dato obtenido en: “Plano de Ejecución de Dotación Definitiva al Poblado Revolución Mexicana” de acuerdo a la Dirección del Registro Agrario Nacional, con fecha 02/01/1991.

² Dato obtenido en el IMSS Unidad Médica Rural, Revolución Mexicana.

2.7 CROQUIS DE LOCALIZACIÓN



Figura 2.3 Ubicación rápida de la empresa.

2.8 DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA (LAYOUT)

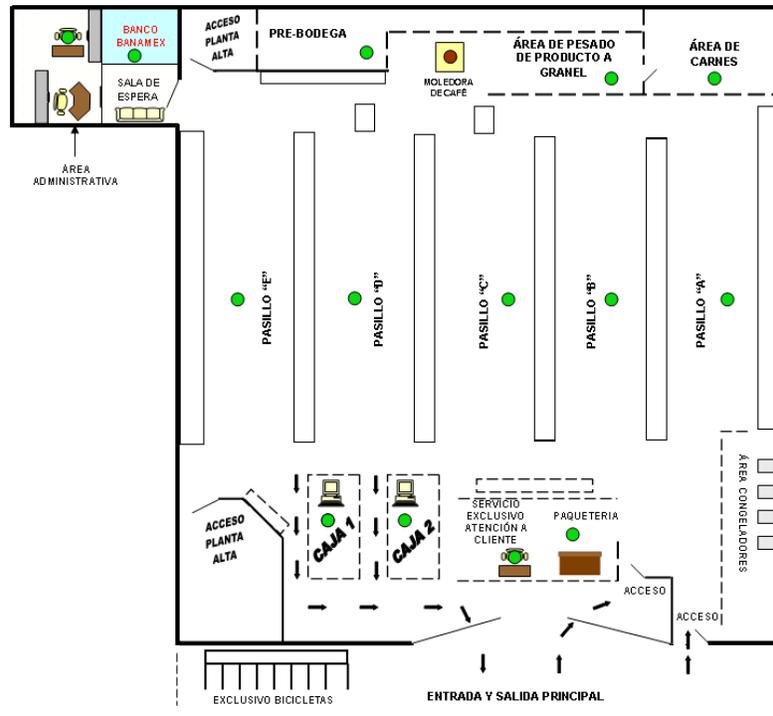


Figura 2.4 Distribución de la planta (Layout).

2.9 ORGANIGRAMA EN FUNCIÓN DEL MERCADO

Grupo Martitlán se ha fijado la tarea de observar constantemente el mercado, sabiendo que éste como se sabe es cambiante. Es por ello que la parte directiva y operativa se han coordinado para ofrecer de forma conjunta (trabajo en equipo) un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de los clientes, teniendo siempre presente que “El cliente es primero”.

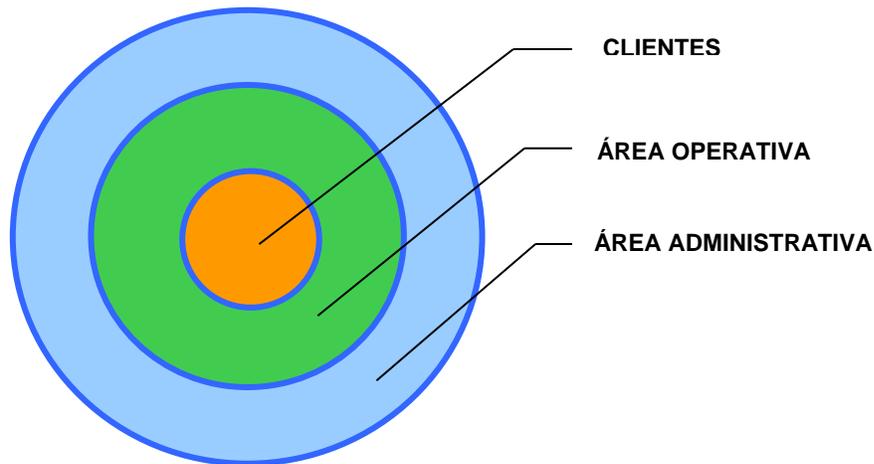


Figura 2.5 Organigrama en función del mercado.

2.10 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA

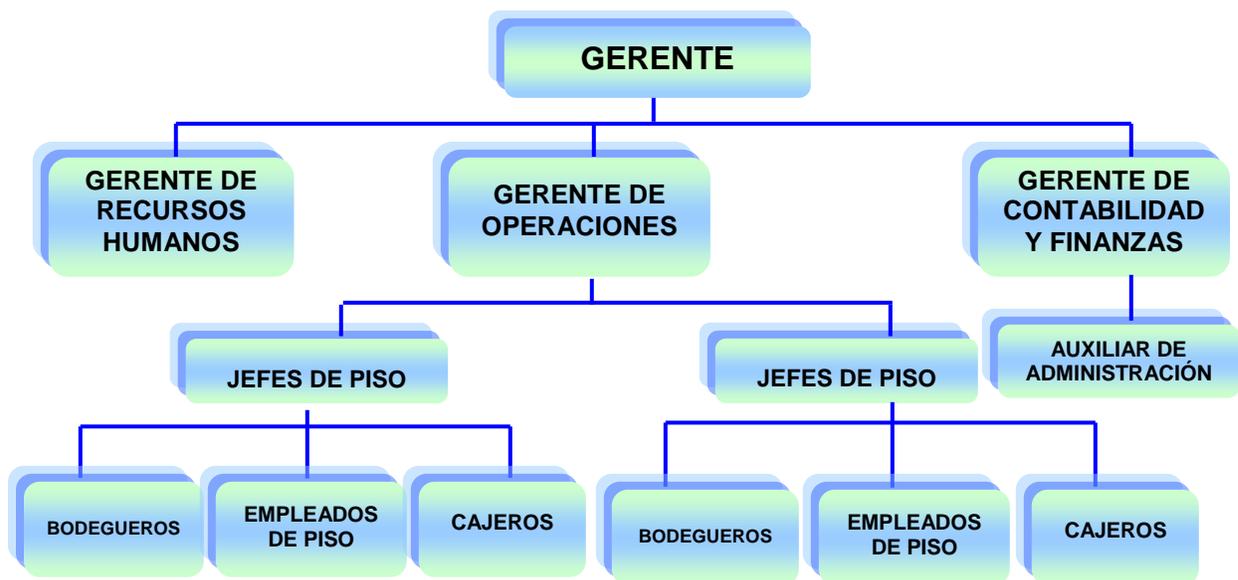


Figura 2.6 Estructura orgánica de la empresa.

2.10.1 FUNCIONES DE LOS JEFES DE CADA DEPARTAMENTO

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

- **GERENTE:** En términos sencillos el director visualiza el mejor horizonte para la empresa a corto, mediano y largo plazo. Es como el capitán de un barco que indica el rumbo, por un camino más corto y mejor para llegar a un destino.
- **GERENTE DE RECURSOS HUMANOS:** Se encarga del reclutamiento, selección, capacitación, inducción, dirección y administración del recurso humano.
- **GERENTE DE OPERACIONES:** Se encarga de verificar las actividades del personal de planta, basándose en los criterios de la empresa para cada actividad.
- **GERENTE DE CONTABILIDAD Y FINANZAS:** Se encarga de registrar, clasificar y resumir las operaciones de la empresa.
- **AUXILIAR ADMINISTRATIVO:** Su labor es de archivar, clasificar y controlar los documentos operativos de la empresa.
- **JEFES DE PISO:** Su función es supervisar, dirigir y controlar el personal a su cargo de acuerdo a las normas y procedimientos de la empresa.
- **EMPLEADOS DE PISO:** El personal de piso desempeña la función operativa de exhibir y promover los artículos de su área.
- **BODEGUEROS:** Tienen como labor recibir, almacenar y controlar los flujos de entradas y salidas de la mercancía para que haya disponibilidad en el momento requerido.

- **CAJEROS:** Es la persona encargada de realizar la transacción mercancía y/o efectivo utilizando equipo de cómputo con lector electrónico digital que le permite agilizar las ventas y tener un mejor manejo de cuentas.

2.11 ÁREA IMPLICADA EN EL DESARROLLO DEL PROYECTO

De acuerdo con los antecedentes históricos, el Grupo Martitlán ha tenido como objetivo la posible incursión en el mercado de mayoreo de la región. A la fecha, la gerencia ha circunscrito el crecimiento empresarial y la atención de las necesidades de los clientes, al área que abarca la comunidad en donde se encuentra asentada; esto debido a que no se había presentado la oportunidad de realizar un estudio efectivo que reflejara las características del mercado de la región; es decir: la idea de expansión ha estado latente, siendo la elaboración del presente proyecto la oportunidad para contar con información acorde a la visión del grupo.

Aunque es una empresa consolidada con más de 40 años de experiencia en el ramo, el actual consejo directivo es joven y deseoso de conocer de primera mano qué es lo que requiere el mercado actual para seguir con los objetivos de crecimiento que lo caracteriza.

Con fundamento en lo anterior, para el desarrollo del presente proyecto, es la gerencia que ha dado el visto bueno y el departamento de Recursos Humanos es el que coadyuva en la concreción del mismo, definiendo de manera conjunta los objetivos que necesita alcanzar y disponiendo los recursos para lograrlos.

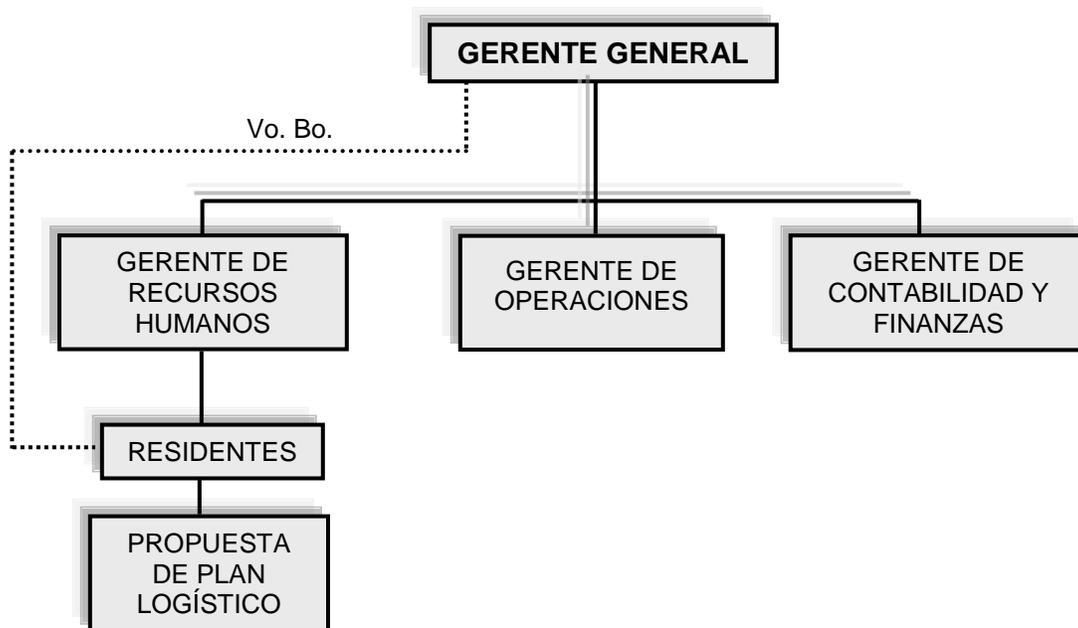
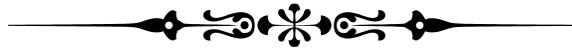


Figura 2.7 Áreas implicadas en el desarrollo del proyecto.

CAPÍTULO 3

FUNDAMENTO TEÓRICO



3.1 MARKETING

3.1.1 CONCEPTOS CENTRALES DE MARKETING

3.1.1.1 DEFINICIÓN SOCIAL DE MARKETING

En una definición social, el papel del marketing es “proporcionar un nivel de vida más alto”. Marketing o Mercadotecnia es un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros.

En una definición gerencial, Peter Drucker dice: Suponemos que siempre habrá cierta necesidad de vender, pero el objeto del marketing es volver superflua la actividad de vender. En teoría, el resultado del marketing debe ser un cliente que está listo para comprar. Lo único que se necesita es poner a disposición el producto o servicio.

3.1.1.2 MERCADOS META Y SEGMENTACIÓN

Los segmentos de un mercado se pueden identificar examinando las diferencias demográficas, psicográficas y de comportamiento de los compradores. La empresa decide qué segmentos presentan la mejor oportunidad; aquellos cuyas necesidades la empresa puede satisfacer mejor.

Para cada mercado meta seleccionado, la empresa desarrolla una oferta de mercado. La oferta se posiciona en la mente de los compradores meta como algo que proporciona ciertos beneficios centrales. Los economistas describen el mercado como un conjunto de compradores y vendedores que realizan transacciones sobre un producto específico o clase de productos. Desde el punto de vista de los

mercadólogos, quienes venden constituyen la industria y quienes compran constituyen el mercado.

3.1.1.3 PRODUCTO U OFERTA

La gente satisface sus necesidades y deseos con productos. Un producto es cualquier ofrecimiento que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Una marca es un ofrecimiento de una fuente conocida. Un nombre de marca evoca muchas asociaciones en la mente de las personas. Estas asociaciones constituyen la imagen de marca.

3.1.1.4 VALOR Y SATISFACCIÓN

El producto u oferta tendrá éxito si entrega valor y satisfacción al comprador meta. El comprador escoge entre diferentes ofertas con base en el valor, según él, proporciona la oferta. Definimos el valor como el cociente entre lo que el cliente obtiene y lo que da. El cliente obtiene beneficios e incurre en costos. Los beneficios incluyen beneficios funcionales y beneficios emocionales. Los costos comprenden costos monetarios, costos de tiempo, costos de energía y costos psíquicos.

3.1.1.5 CANALES DE MARKETING

El mercadólogo usa canales de comunicación para entregar mensajes a los compradores meta y recibir mensajes de ellos. El mercadólogo usa canales de distribución para exhibir o entregar el producto físico o el servicio al comprador o usuario. Se usan canales de venta para realizar transacciones con los compradores potenciales, incluyen distribuidores, detallistas bancos y empresas de seguros que facilitan las transacciones.

3.1.1.6 COMPETENCIA

La competencia incluye todos los ofrecimientos reales y potenciales y los sustitutos que un comprador pudiese considerar. Se distinguen cuatro niveles de competencia, con base en cuán sustituibles sean sus productos.

- Competencia de marca: Una empresa ve como competidores a otras empresas que ofrecen un producto y servicios similares a los mismos clientes y a precios similares.
- Competencia de industrias: Una empresa ve como competidores a todas las empresas que generan el mismo producto o clases de productos.
- Competencia de forma: Una empresa ve como competidores a todas las empresas que proporcionan el mismo servicio.
- Competencia genérica: Una empresa ve como competidores a todas las empresas que compiten por el mismo dinero de los consumidores.

3.1.1.7 ENTORNO DE MARKETING

La competencia representa sólo una fuerza del entorno en que los mercadólogos operan. El entorno del marketing consiste en el entorno de tarea y en el entorno amplio. El entorno de tarea incluye los actores inmediatos que participan en la producción, distribución y promoción de la oferta, actores principales son la empresa, los proveedores, los distribuidores, los concesionarios y los clientes meta.

El *entorno amplio* consta de seis componentes: entorno demográfico, entorno económico, entorno natural, entorno tecnológico, entorno político-legal y entorno sociocultural. Estos entornos contienen fuerzas que pueden repercutir de manera importante en los actores del entorno de tarea. Se debe prestar atención a las tendencias y sucesos en estos entornos y realizar ajustes oportunos a sus estrategias de marketing.

3.1.1.8 MEZCLA DE MARKETING

Mezcla de marketing es el conjunto de herramientas de marketing que la empresa usa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado meta.

McCarthy clasificó cuatro grupos amplios, llamándolas las cuatro “P” de marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Tabla 3.1 Las cuatro “P” de Marketing.

<p style="text-align: center;">PRODUCTO ¿Qué vendo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enumere las características y encuentre el beneficio al cliente de cada una de ellas. • Defina que necesidades satisface de sus clientes. • Recuerde que puede ser un producto, servicio o combinación de ellos. • Defina su producto nuclear y extendido. El nuclear es exclusivamente el producto. El extendido, comprende el valor agregado, garantías, servicios adicionales y empaques por ejemplo. 	<p style="text-align: center;">PROMOCIÓN ¿Cómo lo conocerán y comprarán los clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dentro de la promoción puede hacer anuncios en radio, televisión y periódicos. • Puede anunciarse en directorios telefónicos. • Telemarketing para ofreceres sus servicios o productos. • Participación en ferias comerciales.
<p style="text-align: center;">PLAZA ¿Cómo se los haré llegar?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Defina si entregará sus productos directamente o por medio de distribuidores. • Seleccione si venderá en bodega o a domicilio. • Defina, si usa un local comercial, dónde se ubicará. 	<p style="text-align: center;">PRECIO ¿Cuánto pagarán por él?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si define su precio por costo, sume todos los costos anteriores: Producto, promoción y plaza (distribución). Al número que le salga, súmele el porcentaje de utilidad que desea. • Si fija su precio por mercado, investigue cuánto cuesta los bienes y servicios similares y tome una decisión. • Busque al competidor correcto para comparar el precio.

3.1.2 MICRO Y MACRO AMBIENTE DE MARKETING

3.1.2.1 MICRO-AMBIENTE

El micro-ambiente externo es semi-controlable.

- ✓ Proveedores: Todos aquellos organismos que te proveen para poder elaborar tu producto, ya sean bienes o servicios, a veces tienen un carácter negociador, existen varios tipos de proveedores de acuerdo a la posición que tengan en el mercado.

- ✓ Intermediarios: Todos aquellos organismos o personas a través del cual nosotros podemos llegar a nuestro mercado objetivo. (Más utilizados en bienes).
 - Mayoristas
 - Minoristas

Cuando los intermediarios son pocos su nivel de negociación es alto, cuando son muchos su nivel de negociación es bajo.

- ✓ Mercado: Conjunto de consumidores potenciales que pueden adquirir nuestro bien.
 - Mercado de consumo: Personas individuales o familias.
 - Mercado industrial: Los clientes son empresas que recurren a nuestra empresa para comprar un bien o servicio para poder utilizar en su producto.
 - Mercado gubernamental: Alcaldía, Prefectura y otras instituciones.
 - Mercado de reventa: Existen organizaciones que se ocupan de comprar productos terminados para poder revenderlos.

- ✓ Competidores: Son aquellos entes que pueden ofrecer un producto similar del que uno ofrece, puede brindar los mismos beneficios que uno, deben ser evaluados constantemente para poder estar a la par.

3.1.2.2 MACRO-AMBIENTE

Compuesto por fuerzas externas que pueden tener una influencia directa o indirecta en la empresa. Este no es controlable.

- ✓ Factor económico: Se evalúan variables macroeconómicas como la inflación, el PIB, el desempleo. Cuál es el nivel de ingreso y gasto del mercado.
- ✓ Factor tecnológico: El avance de la tecnología nos pone en un nuevo escenario.
- ✓ Factor político legal: Influencias políticas de los estados impuestos en el medio que nos pueden afectar.
- ✓ Factores demográficos: Todos aquellos tipos de variables que forman parte de nuestro mercado: Sexo, edad, ocupación, etc.
- ✓ Factores socioculturales: Tipo de cultura sobre la cual está la empresa.
- ✓ Factores geográficos físicos: Ambiente, clima, sobre el cual se desenvuelve la empresa.

3.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Es una técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos. Sirven al comerciante o empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes.

3.2.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Los objetivos de la investigación se pueden dividir en tres:

- Objetivo social:** Satisfacer las necesidades del cliente, ya sea mediante un bien o servicio requerido; es decir, que el producto o servicio cumpla con los requerimientos y deseos exigidos cuando sea utilizado.
- Objetivo económico:** Determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener una empresa al momento de entrar a un nuevo mercado o al introducir un nuevo producto o servicio y, así, saber con mayor certeza las acciones que se deben tomar.
- Objetivo administrativo:** Ayudar al desarrollo de su negocio, mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y áreas que lo conforman, para que cubra las necesidades del mercado, en el tiempo oportuno.

3.2.2 PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El proceso de la investigación de mercados es un conjunto de cinco pasos sucesivos que describen las tareas que deberán realizarse para llevar a cabo un estudio de investigación de mercados. Este conjunto de cinco pasos, incluye:

1) Definición del problema y de los objetivos de la investigación

Este paso de la investigación de mercados, según Philip Kotler y Gary Armstrong, a menudo es el más difícil, pero es el que guía todo el proceso de investigación.

En la definición del problema, se deberá tomar en cuenta el propósito del estudio, los antecedentes de información relevante, la información que es necesaria y cómo se utilizará en la toma de decisiones. Además, esta parte incluye la discusión con aquellos que toman decisiones, entrevistas a los expertos de la industria, análisis de datos secundarios y sesiones de grupo.

Una vez que se ha definido con cuidado el problema, se deben establecer los objetivos de la investigación de mercados, que según P. Kotler y Armstrong, pueden ser de tres tipos:

- a) Investigación Exploratoria: Busca obtener información preliminar que ayude a definir problemas y a sugerir la hipótesis.
- b) Investigación Descriptiva: Busca describir mejor los problemas de marketing, situaciones o mercados, tales como el potencial de mercado de un producto o los parámetros demográficos y actitudes de los consumidores que compran el producto.
- c) Investigación Causal: Busca probar la hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto.

2) Diseño del plan de investigación

Luego de que se ha definido con precisión el problema y establecido los objetivos de la investigación, se debe determinar qué información se necesita y el cómo, cuándo y dónde obtenerla.

Para ello, se diseña un plan de investigación por escrito que detalla los enfoques específicos de la investigación, los métodos de contacto, planes de muestreo e instrumentos que los investigadores usarán para obtener y procesar los datos. Además, se establecen los plazos en los que se deberá empezar y finalizar el trabajo de investigación.

El plan de investigación de mercados, por lo general, incluye alguno de los siguientes elementos:

- ➔ Un planteamiento claro de la naturaleza del problema de mercado a investigar.
- ➔ Los principales factores inherentes y molestias relacionadas con el problema (creencias, actitudes, motivaciones, estilos de vida, actividades competitivas, entre otros).
- ➔ Una definición precisa del producto o servicio a investigarse.
- ➔ El establecimiento de las áreas de medición principales, por ejemplo, consumo, creencias acerca de los productos, expectativas, proceso de toma de decisiones, frecuencia de compras, exposición a los medios, etc.
- ➔ La metodología a seguir, como tipo de datos, método de muestreo, instrumentos de investigación, etc.
- ➔ El grado de precisión que tendrán los descubrimientos de la encuesta.
- ➔ El tiempo y costo que tendrá la investigación de mercados.
- ➔ Las condiciones que se aplican a las encuestas de investigación.
- ➔ La experiencia de los investigadores para conducir clases específicas de investigación.

Para complementar esta lista de elementos, se debe considerar que establecer un diseño de investigación de mercados incluye los siguientes pasos:

- ➔ Análisis de datos secundarios.
- ➔ Investigación cualitativa.
- ➔ Métodos para la recopilación cuantitativa de datos (estudio, observación y experimentación).
- ➔ Definición de la información necesaria.
- ➔ Procedimiento de medición de escalas.
- ➔ Diseño de cuestionarios.
- ➔ Proceso de muestreo y tamaño de la muestra.
- ➔ Planeación del análisis de datos.

3) Recopilación de datos

Este paso del proceso de investigación de mercados, suele ser la más costosa y la más propensa a errores.

Según Peter Chisnall, los dos tipos principales de datos (a obtener) se clasifican como:

- a) Datos Primarios: Es la información recabada la primera vez, única para esa investigación en particular y se recopila mediante uno o varios de éstos elementos: observación, experimentación y cuestionarios (el más popular).
- b) Datos Secundarios: También conocida como investigación documental, se refieren a la información existente, útil para la encuesta específica. Este tipo de datos está disponible: a) en forma interna (dentro de la misma empresa, como registros de transacciones, por ejemplo, de facturas) y b) en forma externa (fuera de la empresa, como informes de gobierno, estadísticas oficiales, etc.).

4) Preparación y análisis de datos

Luego de obtenidos los datos, se procesa y analiza para aislar la información y los hallazgos importantes. Es necesario verificar que los datos de los cuestionarios sean exactos y estén completos, y codificarlos para su análisis. Posteriormente, se tabulan los resultados, calculan los promedios y se realizan otras medidas estadísticas.

Cada cuestionario u observación se debe revisar o editar y, si es necesario, se corrige. La verificación asegura que los datos de los cuestionarios originales se transcriban con detenimiento y exactitud, mientras que su análisis da mayor significado a la información recopilada.

5) Interpretación, preparación y presentación del informe con los resultados

Este es el paso en el que el investigador de mercados interpreta los resultados, saca conclusiones e informa a la dirección.

Según Chisnall, los análisis y la evaluación de datos transforman los datos no procesados recopilados durante la encuesta de campo (y de la investigación documental), en información administrativa, para luego, darse a conocer de una manera atractiva y efectiva.

El estilo del informe debe estar relacionado con las necesidades de los clientes (o de la dirección).

- ➔ Debe usarse un lenguaje claro en los informes de la encuesta.
- ➔ Los diagramas y las tablas empleados en los informes de la encuesta deberán titularse.
- ➔ En gran medida, es cuestión de gusto y presupuesto que un texto se complemente con diagramas y tablas.
- ➔ El tipo de impresión y la encuadernación de los informes de la encuesta deben verificarse con los investigadores, lo mismo que el número de copias de los informes de encuesta que se remitirán al cliente (o a la dirección).
- ➔ Si los investigadores tienen que realizar una presentación formal de los descubrimientos principales ante una junta de ejecutivos, el tema deberá evaluarse con los investigadores antes que sea comisionada la investigación y se deberá tener copias del informe de la encuesta para distribuirla antes de la junta.

Esta etapa final del proceso de investigación de mercados involucra la experiencia profesional con la investigación. Ambos, tanto el contenido como el estilo del informe, deben satisfacer las necesidades del cliente. El formato y la

encuadernación del informe merecen un cuidado esmerado; estos elementos ayudan a que un informe sea claro y efectivo.

Finalmente, se debe tener cuidado de que los informes de la investigación presenten resultados dentro de una estructura lógica.

3.3 LOGÍSTICA Y CADENAS DE SUMINISTRO

3.3.1 LA LOGÍSTICA

El Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) define "Logística" como:

"Proceso de planear, implantar y controlar procedimientos para la transportación y almacenaje eficientes y efectivos de bienes, servicios e información relacionada, del punto de origen al punto de consumo con el propósito de conformarse a los requerimientos del cliente."

Logística es la acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos material, informativo y financiero, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos y lugar demandados con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente.

3.3.2 SUMINISTRO

Suministro se concentra en cómo, donde y cuando se consiguen y suministran las materias primas para la fabricación de los productos terminados. En primer lugar, partamos de la definición etimológica: el vocablo suministro deriva del latín SUBMINISTRARE que significa SUB (bajo) y MINISTRARE servir, y se entiende como "PROVEER LO NECESARIO". Doctrinariamente, podemos definir al Suministro como un contrato de ejecución o tracto sucesivo, periódico y continuo, destinado a la entrega de bienes materiales, en la que el suministrante o proveedor está obligada a entregar continua o periódicamente bienes y la persona que los recibe "suministrado" a pagar el precio.

3.3.3 CADENAS DE SUMINISTRO O CADENA DE ABASTO

La cadena de suministro no es una función de la empresa, ni un servicio contratado a un prestatario de servicios logísticos, no es tampoco una aplicación informática, simplemente es un proceso de funcionamiento cuyo fin es asegurar una gestión y una sincronización del conjunto de los procesos que permite a una empresa y sus proveedores de rango 1,2,..., n tomar en consideración y responder a las necesidades de los clientes finales.

La cadena de suministro contiene todas las actividades asociadas con los flujos y la transformación de los productos, desde las materias primas hasta el producto terminado entregado al cliente final, así como los flujos administrativos y de informaciones asociados.

3.3.3.1 OBJETIVO DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

Independientemente de la definición, de lo grande o pequeño del departamento de logística, del tipo mercado, del tipo de empresa y de los paquetes computacionales creados o por crear, hay un objetivo sencillo, pero conciso, para dicho departamento y la cadena de abastecimiento: *abastecer los materiales necesarios en la cantidad, calidad y tiempos requeridos al menor costo posible para con ello dar un mejor servicio al cliente.*

3.3.4 IMPORTANCIA DE LA LOGÍSTICA

La importancia de la logística viene dada por la necesidad de mejorar el servicio a un cliente, mejorando la fase de mercadeo y transporte al menor costo posible, algunas de las actividades que puede derivarse de la gerencia logística en una empresa son las siguientes:

- ✓ Aumento en líneas de producción.
- ✓ La eficiencia en producción, alcanzar niveles altos.
- ✓ La cadena de distribución debe mantener cada vez menos inventarios.
- ✓ Desarrollo de sistemas de información.

Ahora bien las actividades claves para tener una buena gestión logística, son las siguientes:

- ✓ El servicio al cliente
- ✓ Los inventarios
- ✓ Los suministros
- ✓ El transporte y la distribución
- ✓ El almacenamiento

En conjunto estas actividades lograrán la satisfacción del cliente y una reducción de costos de la empresa, además de la alta competitividad que le dará con otras empresas.

3.3.5 LA IMPORTANCIA DE LA CADENA DE SUMINISTRO

La Cadena de Suministro es la planificación, organización y control de las actividades de la cadena de suministro. En estas actividades está implicada la gestión de flujos monetarios, de productos o servicios de información, a través de toda la cadena de suministro, con el fin de maximizar, el valor del producto/servicio entregado al consumidor final a la vez que disminuimos los costos de la organización.

Una exitosa cadena de suministros entrega al cliente final el producto apropiado, en el lugar correcto y en el tiempo exacto, al precio requerido y con el menor costo posible. La Cadena de Suministros agrupa los procesos de negocios de múltiples compañías, así como a las diferentes divisiones y departamentos de nuestra empresa.

Definida de una forma sencilla, SCM engloba aquellas actividades asociadas con el movimiento de bienes desde el suministro de materias primas hasta el consumidor final. Esto incluye la selección, compra, programación de producción, procesamiento de órdenes, control de inventarios, transportación almacenamiento y servicio al cliente. Pero, lo más importante es que también incluye los sistemas de información requeridos para monitorear todas estas actividades.

Los mejores programas de SCM tienen características comunes, primero que nada, tienen una obsesiva fijación en la demanda de los clientes.

3.4 ATENCIÓN AL CLIENTE

3.4.1 EL CLIENTE

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender.

Hoy la situación ha cambiado en forma dramática. La presión de la oferta de bienes y servicios y la saturación de los mercados obliga a las empresas de distintos sectores y tamaños a pensar y actuar con criterios distintos para captar y retener a esos "clientes escurridizos" que no mantienen "lealtad" ni con las marcas ni con las empresas.

Muchos emprendedores insisten en que la experiencia puede ser aplicable a cualquier situación y se dan cuenta tarde que su empresa no está sufriendo una recesión pasajera, sino que están quedando fuera del negocio.

El principal objetivo de todo empresario es conocer y entender tan bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo.

Sería ocioso tratar de encontrar una descripción amplia y precisa del concepto "cliente". Pero podemos elaborar un listado enumerando los aspectos esenciales que pueden caracterizar ese concepto.

Un cliente:

- Es la persona más importante de nuestro negocio.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- Nos está comprando un producto o servicio y no haciéndonos un favor.
- Es el propósito de nuestro trabajo, no una interrupción al mismo.
- Es un ser humano de carne y hueso con sentimientos y emociones (como uno), y no una fría estadística.
- Es la parte más importante de nuestro negocio y no alguien ajeno al mismo.
- Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo.
- Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar.
- Es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.
- Es la fuente de vida de este negocio y de cualquier otro.

¿Por qué se pierden los clientes?

En primer lugar debemos conocer que requiere un cliente de nuestra empresa. El siguiente listado enumera una serie de valores apreciados por los consumidores a la hora de realizar una compra. Pensemos por un momento en nosotros mismos, ocupando el rol de consumidores, para verificar si estamos o no de acuerdo con los mismos.

¿Qué busca obtener el cliente cuando compra?

- ✓ Un precio razonable.
- ✓ Una adecuada calidad por lo que paga.
- ✓ Una atención amable y personalizada.
- ✓ Un buen servicio de entrega a domicilio.
- ✓ Un horario cómodo para ir a comprar (corrido o tener abierto también el fin de semana).
- ✓ Cierta proximidad geográfica, si fuera posible.
- ✓ Posibilidad de comprar a crédito (tarjeta o cheques).
- ✓ Una razonable variedad de oferta, (marcas poco conocidas junto a las líderes).
- ✓ Un local cómodo y limpio.

Estos son los valores más importantes que un pequeño empresario debe privilegiar a la hora de enfrentar las épocas de crisis y superarlas con éxito. De nada sirven las "vivezas" o "picardías" del tipo: "el cliente no sabe nada y no se va a dar cuenta", o la falta de control en ciertas actitudes de empleados y propietario con alguna manifestación de "soberbia" hacia el cliente.

Un cliente se siente insatisfecho cuando no recibe la atención adecuada y además experimenta un comprensible estado de incomodidad. Esto lo lleva a preguntarse: ¿Me quejo? ¿O no vuelvo?

Algunos estudios que se realizaron sobre el particular señalan:

1. Solo un 3 % de las operaciones de un negocio terminan en una queja.
2. El 15 % adicional se queja por vías informales, por ejemplo el boca a boca, que puede ser fatal para un negocio.
3. Un 30 % adicional no se quejará nunca, pero está seguro de tener motivos suficientes para protestar.

Lo seguro, es que ninguno de los tres grupos volverá a comprar en esa firma y además inducirá a muchos para que compren en otro lado.

El siguiente listado muestra datos por demás reveladores.

¿Por qué se pierden los clientes?

- ➔ 1 % Porque se mueren.
- ➔ 3 % Porque se mudan a otra parte.
- ➔ 5 % Porque se hacen amigos de otros.
- ➔ 9 % Por los precios bajos de la competencia.
- ➔ 14 % Por la mala calidad de los productos/servicios.
- ➔ 68 % Por la indiferencia y la mala atención del personal de ventas y servicio, vendedores, supervisores, gerentes, telefonistas, secretarias, despachantes, repartidores, cobradores y otros en contacto con clientes.

Como se puede apreciar el problema central no está solamente en la deuda que tenemos con los bancos, los impuestos atrasados, dificultades con los proveedores u otras cuestiones que nos preocupan a diario: "el fondo de la cuestión pasa siempre por la atención y satisfacción del cliente".

3.4.2 EL SERVICIO

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico.

El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. El servicio es "un valor agregado para el cliente", y en ese campo el cliente es cada vez más exigente.

3.4.2.1 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

- a) *Intangible*: no se puede tocar, sentir, escuchar y oler antes de la compra.
- b) *Inseparable*: se fabrica y se consume al mismo tiempo.
- c) *Variable*: depende de quién, cuándo, cómo y dónde se ofrece.
- d) *Perecedero*: No se puede almacenar.

3.4.3 ATENCIÓN AL PÚBLICO

Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma.

Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio.

Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público.

- ***Cortesía***: Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- ***Atención rápida***: A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".
- ***Confiabledad***: Los clientes quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.
- ***Atención personal***: Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.

- **Personal bien informado:** El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.
- **Simpatía:** El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

3.4.4 LA EXCELENCIA

La buena calidad en la atención crea nuevos clientes y mantiene la lealtad con los propios. Ello se logra poniendo en práctica éstos y otros conceptos cuya aplicación debe superar las expectativas pautadas, logrando sorprender al cliente por darle más de lo que esperaba, en síntesis, estaremos logrando la excelencia.

- CALIDAD: "Es dar al cliente lo que se prometió".
- EXCELENCIA: "Es sorprender al cliente, dándole más de lo que se le prometió".

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE LA CONDICIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA



4.1 CADENA DE SUMINISTRO: RED LOGÍSTICA ACTUAL

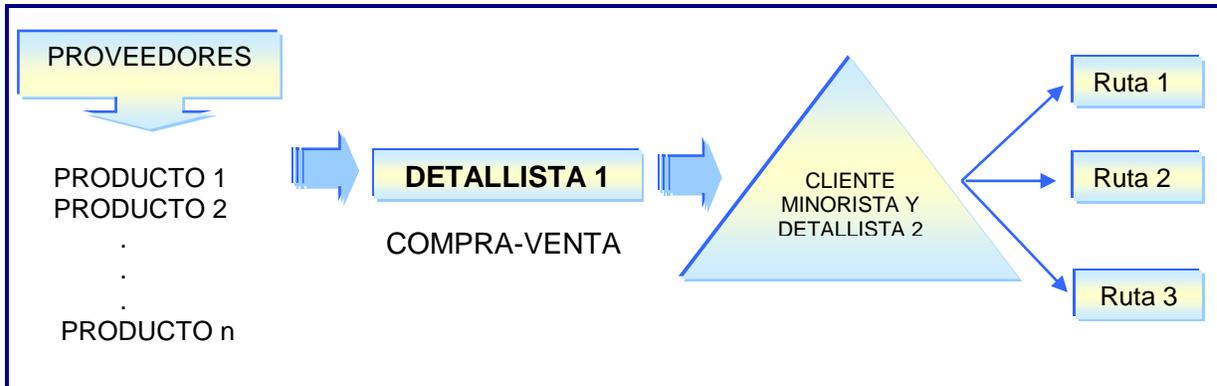


Figura 4.1 Red Logística actual de la empresa.

4.1.1 DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO

- **PROVEEDORES:** Juegan un papel muy importante porque son los encargados de suministrar (proveer lo necesario) a la empresa de acuerdo a las necesidades que ésta tenga. Además de cuidar aspectos relacionados con la seriedad, honradez, rapidez de entrega, precios, calidad de servicio y manejo envío de mercancías.
- **DETALLISTA 1:** La empresa en estudio “Grupo Martitlán S. A. de C. V.”, quien realiza la operación de compra-venta de productos, atendiendo a los consumidores con la mejor disposición y atención. Se hace mención que hasta el momento, la empresa ha sido detallista porque no incursionado como se debiera como proveedor mayorista, ramo que es motivo del actual trabajo.
- **CLIENTE MINORISTA:** Para la mayoría de los casos es aquella persona que realiza una compra por impulso desde uno a un sin fin de artículos. Son los consumidores que compran casi a diario de acuerdo a sus instintos y facilidades.

- **DETALLISTA 2:** Establecimientos más pequeños: locales (oriente y poniente); foráneo (Colonia Primero de mayo) que compran al mayoreo con la empresa. Éstos consumidores realizan una compra racional porque se abastecen de lo que realmente es necesario para su comercio.

- **RUTAS:**
 - ✓ Ruta 1: Colonia Primero de Mayo.
 - ✓ Ruta 2: Zona Oriente de Revolución mexicana.
 - ✓ Ruta 3: Zona Poniente de Revolución mexicana.

4.2 CARACTERÍSTICAS DE SERVICIO DE LAS RUTAS

El servicio que se le brinda a las rutas se realiza mediante un listado de precios y existencias, manteniendo el precio de “puesto en la tienda” sin depurar el margen de contribución. Además, se atienden todos los días de la semana, excepto domingos. Con un consumo de 2 horas/hombre por ruta para levantar el pedido y 2 horas/hombre para entregarlo, esto para todas las rutas.

Cuando el pedido es solicitado vía telefónica es atendido por el personal de paquetería, y ésta se encarga de tomar lo solicitado por el cliente y posteriormente otro colaborador se encarga de surtirlo para que después sea llevado al cliente a su domicilio.

Los horarios de atención son: levanto de pedido de 8:00 a 10:00 am. y reparto de 12:00 a 16:00 pm. del mismo día.

Ahora bien, el transporte utilizado en el reparto para la zona oriente y poniente de la comunidad es llevado al cabo con la ayuda de un triciclo y para la colonia Primero de Mayo se utiliza una camioneta (Nissan 4 cilindros).

El servicio de reparto se caracteriza por su “rapidez” y se centraliza en el cliente aplicando valores y principios en la atención.

4.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING

Las estrategias de marketing en la actualidad se enfocan básicamente en ocupar 2 herramientas, a saber:

- ↯ Precios bajos y
- ↯ Servicio de entrega.

La empresa hasta nuestros días trabaja con este esquema de atención a clientes bajo la red logística vista en la figura 4.1, ahora bien el presente proyecto se inclina hacia los clientes detallistas, con la finalidad de brindarles un mejor servicio que satisfaga sus necesidades bien y a la primera.

4.4 PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN



Figura 4.2 Proceso de comercialización de la empresa.

4.5 CONTROL DE INVENTARIOS

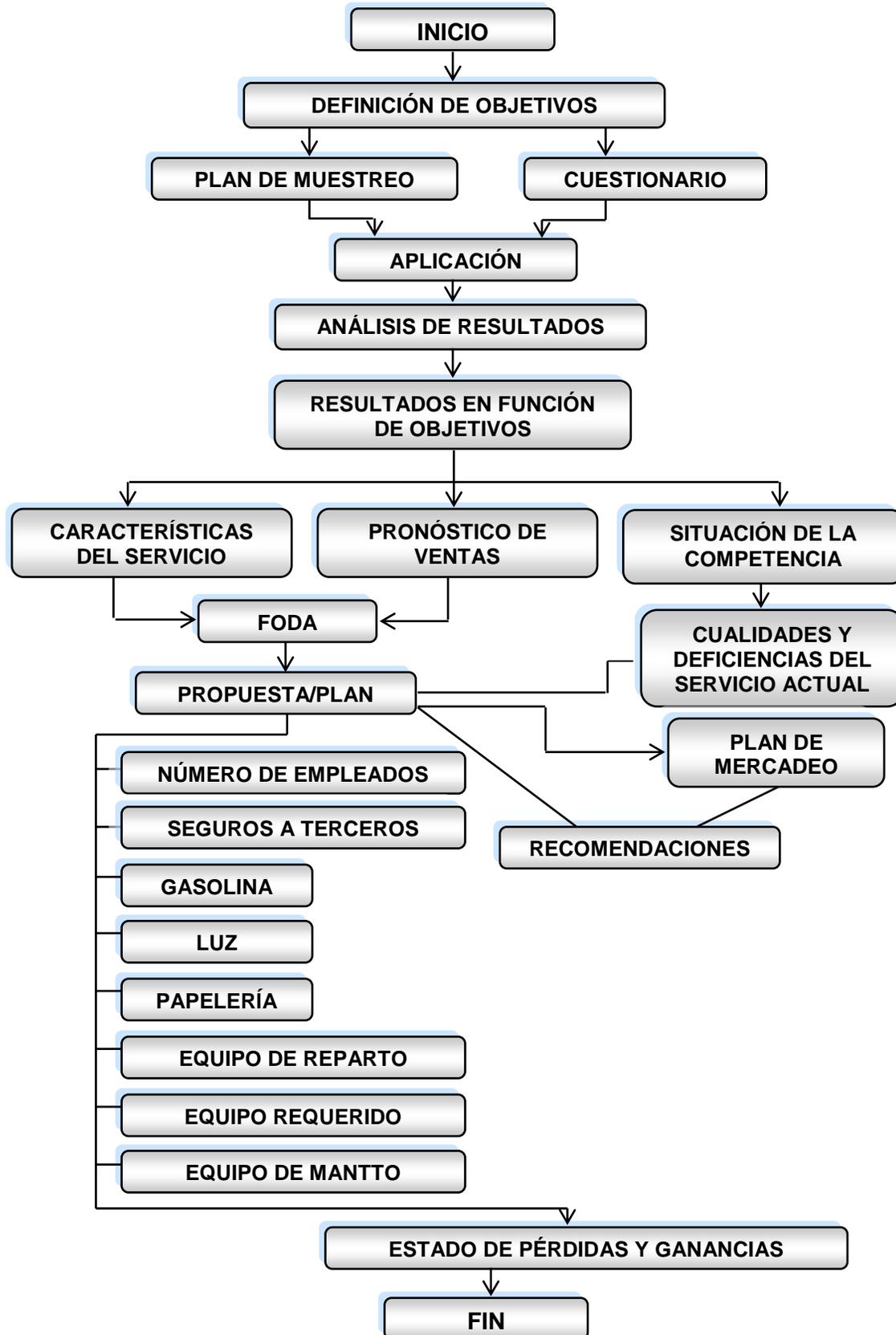
No se aplica ningún procedimiento de control de inventario como tal, más bien se tiene un manejo empírico. Con base a experiencia, la empresa considera el desplazamiento que tiene la mercancía; generalmente para ello se ha identificado un lapso de 15 días principalmente. Al final de este lapso, se identifican los faltantes y se pide lo necesario para tener un stock básico. De acuerdo con la información recabada con el gerente en lo que se refiere a manejo de inventario, no se ha tenido un control específico.

CAPÍTULO 5

ESTUDIO DE MERCADO



5.1 ESTUDIO DE MERCADO



5.1.1 IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

5.1.1.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Para la realización de la segmentación de mercado, se atiende a los criterios de ser: identificables, accesibles y medibles.

Para lo concerniente a ser identificables es preciso mencionar que se trata de incursionar al mercado de las PYMES de la zona, siendo los negocios de este tipo los sujetos de atención. Se han identificado a las comunidades de la zona ubicándolas en un mapa (Ver anexo H) que permita un mejor manejo de las colonias a visitar.

En relación a la accesibilidad, se considera que este segmento de mercado será alcanzado con actividades de marketing dirigidas, debido a que en la actualidad los proveedores siguen trabajando bajo esquemas que no se han renovado. Cabe recordar que tanto las comunidades como las necesidades son cambiantes y que con esto en mente es posible identificar lo que puede mejorarse para implementarlo lográndose con ello el objetivo de incursionar en este mercado.

Finalmente, se obtienen datos que permiten tener un acercamiento hacia los volúmenes de venta, la frecuencia y los costos derivados del servicio; además de la calidad del trato, desde el punto de vista del comprador. Estos datos permiten medir lo que se está haciendo en la actualidad para identificar las necesidades actuales con vista a ser atendidas.

5.1.2 SEGMENTACIÓN PRECISA DE LOS CLIENTES

Existe una marcada diferencia entre el trato de negocios entre empresas y el que se da entre una empresa que da su servicio a consumidores finales. En la primera porque se crean lazos formales que suelen estar basados en compras racionales donde la imagen de la empresa, plazos de entrega y sobre todo el precio juegan papeles preponderantes para que la simbiosis exista y sobre todo se mantenga; en resumen, entre empresas se da un flujo constante de transacciones que pueden ayudar a que la relación exista o decline. En cambio para los segundos; es decir para consumidores finales, la situación es diferente porque además de que las cantidades compradas son más pequeñas, existen muchos establecimientos que pueden brindar el servicio; además, la comodidad de la compra y el precio, pueden incluso favorecer la compra por impulso.

Para el presente se ha identificado a un segmento específico de mercado que nos ha llevado a identificar con claridad a los clientes para quienes se enfoca el estudio. En concordancia con los intereses de la empresa, el estudio se circunscribe a las pequeñas y medianas empresas detallistas de la zona; es decir a clientes que requieren de un trato adecuado, tanto para que puedan compartir la información que se requiere como para poder hacerlos cambiar de proveedores y hacerlos clientes cautivos. En concordancia con lo enunciado en el párrafo anterior, son clientes que realizan compras de manera racional en las que se busca que exista formalidad y honradez.

5.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

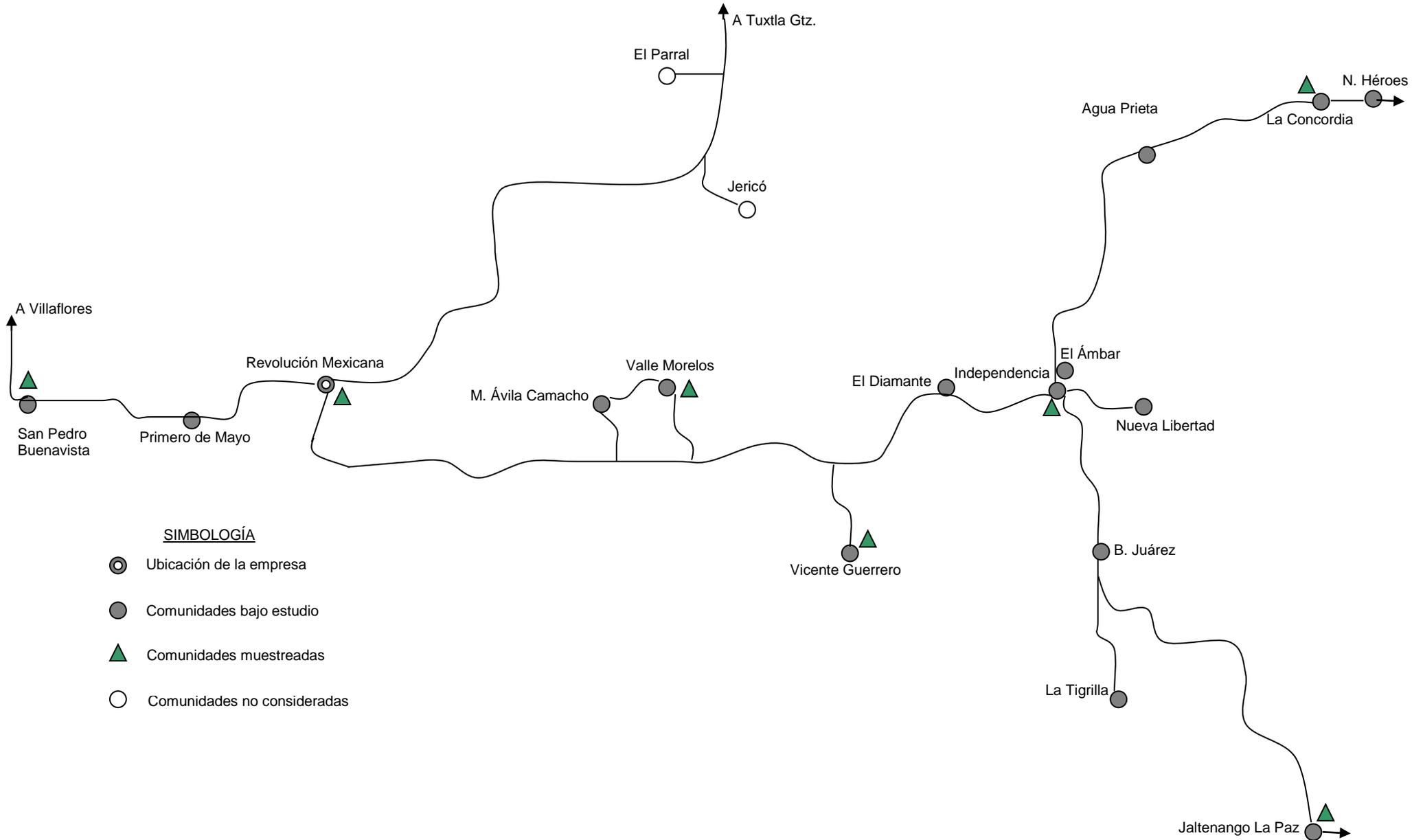
- ↯ Está orientado hacia un determinado segmento.
- ↯ Identificación de volumen de ventas de algunos artículos.
- ↯ Identificación de frecuencia de compras. Tipo de artículos que se compran.
- ↯ Costo de flete o carga mínima.
- ↯ Formas o facilidades de pago.
- ↯ Temporadas de mayor compra.
- ↯ Calificación de la calidad del servicio.
- ↯ Posicionamiento de la competencia.
- ↯ Identificación de las rutas actuales de la competencia.
- ↯ Disponibilidad de los clientes para cambiar de proveedores.
- ↯ Identificar las cualidades del servicio actual.
- ↯ Contrastar el servicio actual con el que se requiere y/o se puede brindar.
- ↯ Oportunidades de mejora del servicio.

5.3 PLAN DE MUESTREO

5.3.1 UBICACIÓN DE LAS COMUNIDADES

Las comunidades por visitarse es han ubicado en el siguiente mapa (Figura 5.2) con la finalidad de tener un acercamiento a la realidad de consumo. Para ello, se escogieron siete comunidades, de tal manera que se toquen los extremos de las rutas, dos puntos nodales, dos comunidades intermedias y la ubicación de la empresa.

Figura 5.2 Ubicación geográfica de las comunidades para la Ampliación y Creación de rutas



5.3.2 MUESTREO POR CONGLOMERADOS³

La opción elegida para la realización del muestreo es la denominada por conglomerados; para el caso se trata de una muestra piloto pues la empresa no cuenta hasta el momento con estudios anteriores que pudieren ayudar a definir un error esperado y/o una desviación estándar para definir el tamaño de la muestra por otro método estadístico.

Por tanto, se ha planteado como opción, realizar la investigación en las comunidades que se han señalado en el mapa, por tres razones fundamentales: a) Primeramente, por la atención a la limitante de tiempo; de aplicar las encuestas a todas las comunidades en donde tiene interés la empresa de incursionar, se agotaría el lapso previsto para la conclusión del presente, b) Otra razón de peso, es que si se tarda mucho tiempo, se alerta a la competencia y ésta puede tomar acciones para que los clientes no den respuestas apegadas a la realidad y c) La erogación será más grande por los viáticos necesarios implicados en el proceso.

A la par de haber definido los conglomerados por investigarse, se ha optado por aplicar una encuesta por cada mil habitantes de manera aleatoria para que la muestra sea representativa y se trate de evitar los sesgos. Se trata de comunidades rurales, en las que se desconoce la ubicación de los negocios y en este sentido la investigación está en concordancia con la aleatoriedad; los negocios tienen la misma probabilidad de ser visitados.

³ Mijangos López, M. C. Jorge Antonio. (2007). "Guía didáctica: Estadística I" México: ITTG, Educación a Distancia.

5.3.3 LA ENCUESTA

En correspondencia con los objetivos que se han planteado al principio del estudio de mercado y bajo la revisión de la empresa se ha redactado una encuesta (Ver anexo I) en la que se cuida que lo esencial, en lo que respecta a los intereses del negocio, se toque al momento de la aplicación de la misma.

Esta investigación de campo, a través de la aplicación de encuestas, es un primer acercamiento formal hacia el mercado y servirá como una prueba piloto que permita más adelante, realizar estudios continuos para estar al tanto de la evolución tanto de las necesidades como de los requerimientos de las PYMES, actuando en consecuencia.

Ya que se visitarán siete comunidades y se aplicará una encuesta por cada mil habitantes, se ha definido la siguiente tabla en donde se concentran éstas con el correspondiente número de habitantes y la cantidad de encuestas por aplicar.

Tabla 5.1 Concentrado de comunidades a visitar.

COMUNIDAD	MUNICIPIO	NÚM. DE HABITANTES ⁴	NÚM. DE ENCUESTAS
1. San Pedro Buenavista	Villacorzo	7740	8
2. Revolución Mexicana	Villacorzo	6959	7
3. Valle Morelos	Villacorzo	2861	3
4. Nuevo V. Guerrero	Villacorzo	2981	3
5. La Concordia	Cabecera municipal	8850	9
6. Independencia	La Concordia	1796	2
7. Jaltenango La Paz	Cabecera municipal	9896	10
Total		41,083	42

⁴ PueblosAmerica.com (1995), "Localidades, pueblos, municipios, regiones y aldeas de México" [en línea]. Disponible en: <http://www.pueblosamerica.com/chiapas.html> [2011, 15 de abril].

5.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

De acuerdo con lo previsto anteriormente, se procedió a realizar la aplicación de las encuestas en comunidades aledañas; con las observaciones conjuntas de la empresa y equipo de trabajo, se definieron siete comunidades representativas en cuanto a número de habitantes y distancias por recorrer. Hacia el Oeste la comunidad llamada San Pedro Buenavista, hacia el Este y Sureste: Valle Morelos, Nuevo Vicente Guerrero, Independencia, La Concordia y Jaltenango La Paz; sin dejar de lado al lugar donde se ubica la empresa: Revolución Mexicana.

Para el análisis de la información, se ha tomado en cuenta a los objetivos previstos en el punto 5.2 del capítulo en curso; de esta manera, a continuación se ha dispuesto a cada objetivo con la(s) correspondiente(s) respuestas encontradas.

5.5 RELACIÓN OBJETIVOS PROPUESTOS CON DATOS ENCONTRADOS⁵

5.5.1 ESTA ORIENTADO HACIA UN DETERMINADO SEGMENTO

En atención a que no debe desviarse el rumbo de la investigación para evitar ruidos, se puede comentar que las cuarenta y dos encuestas programadas se aplicaron a igual número de negocios teniéndose en la mayoría de los casos una buena disposición a responder cada reactivo.

Con apego a las condiciones previas, se visitaron las siete comunidades programadas sin descuidar el número de encuestas; es decir, se cuidó con relación al número de habitantes de cada colonia (una por cada mil habitantes); el estudio y aplicación se circunscribió a las pequeñas y medianas empresas de manera completamente aleatoria.

⁵ Nota: La variación del porcentaje se debe a que hay establecimientos que trabajan con dos o más opciones.

5.5.2 IDENTIFICACIÓN DE FRECUENCIA DE COMPRAS

Este objetivo está fundamentada con base en los resultados de la pregunta seis del modelo de encuesta aplicada a las PYMES detallistas (Ver Anexo I).

Los tiempos mencionados fueron:

- ➔ < 8 días
- ➔ C/8 días
- ➔ C/15 días
- ➔ C/mes
- ➔ Cuando se necesita

Identificación de la frecuencia de compras en porcentaje.

- ➔ < 8 días..... 7.14 %
- ➔ C/8 días..... 59.52 %
- ➔ C/15 días..... 35.71 %
- ➔ C/mes..... 9.52 %
- ➔ Cuando se necesita..... 4.76 %

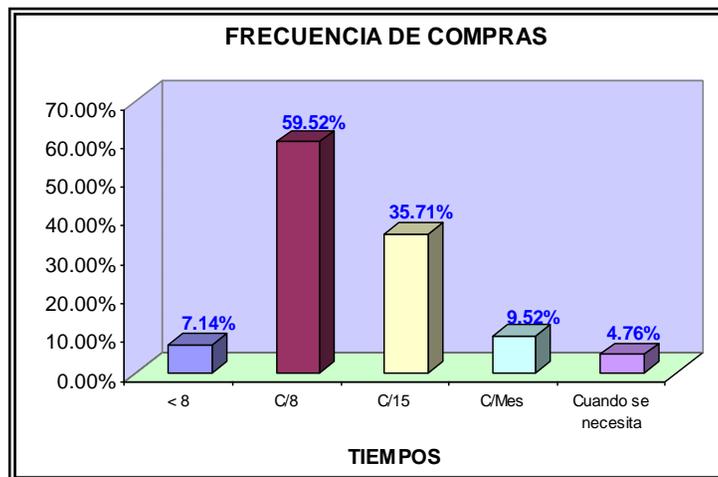


Figura 5.3 Identificación de frecuencia de compras.

Puede observarse que los establecimientos trabajan más con una frecuencia de compra c/8 días.

5.5.3 TIPO DE ARTÍCULOS QUE SE COMPRAN

Datos obtenidos de la pregunta ocho y nueve del modelo de encuesta aplicada a las PYMES detallistas (Ver Anexo I).

Tabla 5.2 Artículos que compran más.

Artículos que compran (+)	
Azúcar	52.38%
Galletas	45.24%
Huevos	40.48%
Aceites	26.19%
Detergentes	21.43%
Café	23.81%
Carnes frías	9.52%
Leche	7.14%
Enlatados	7.14%
Higiénicos	4.76%
Pastas	4.76%
Arroz	4.76%
Harina	4.76%
Manteca	4.76%
Refrescos	4.76%

Tabla 5.3 Artículos que compran menos.

Artículos que compran (-)	
Higiénicos	30.95%
Enlatados	26.19%
Limpiadores	23.81%
Desechables	14.29%
Cereales	9.52%
Insecticidas	7.14%
Veladoras	7.14%
Galletas	7.14%

Finalmente el 21. 43% dijo que compra faltantes en general.

5.5.4 IDENTIFICACIÓN DE VOLUMEN DE VENTAS DE ALGUNOS ARTÍCULOS

Se determino un estimado de compras de dos artículos (azúcar y galletas), siendo estos los que encabezan la tabla de artículos que compran más (Ver Tabla 5.2), el volumen de compra determinado es para c/15 días.

Tabla 5.4 Identificación de volumen de ventas de azúcar y galletas.

TIEMPO (días)	PRODUCTO	# DE TIENDAS QUE COMPRAN	PORCENTAJE DE COMPRA APROXIMADA	CANTIDAD APROXIMADA	CANTIDAD APROXIMADA CON LAS 42 TIENDAS
C/15	Azúcar	17	40.48%	83 sacos	205 sacos
C/15	Galletas	11	26.19%	154 cajas	588 cajas

De acuerdo a los datos obtenidos se puede determinar que el rango de compra de los artículos son los siguientes:

Rango de azúcar: 1 – 40 sacos/tienda.

Rango de galletas: 1 – 100 cajas/tienda.

Ahora bien, también se hace un estimado en efectivo de compra con los datos que se muestran a continuación:

Tabla 5.5 Estimado de compra en efectivo.

Tiendas	C/8 días	C/15 días
1	\$1,800.00	
2		\$600.00
3	\$300.00	
4		\$500.00
5	\$3,000.00	
6		\$1,000.00
7	\$3,000.00	
8		\$1,500.00
9		\$2,000.00
10	\$1,500.00	
11	\$3,000.00	
12	\$1,500.00	
13	\$20,000.00	
14	\$3,000.00	
15	\$1,500.00	
16	\$2,000.00	
17	\$8,000.00	
Total	\$48,600.00	\$5,600.00

Si en ocho días se tiene un total de \$48,600.00 en quince días se tendría el doble de la cantidad siendo un monto de \$97,200.00, pero además tenemos \$5,600.00 de compra quincenal por algunos establecimientos el cual hay que anexar al monto anterior. Por tanto se tiene una suma total quincenal de **\$102,800.00** aproximadamente.

5.5.5 COSTO DE FLETE O CARGA MÍNIMA

De acuerdo a la encuesta, el 100% de los compradores aseguraron que no tienen cargo extra en la factura porque les entreguen los productos; es decir que no les cobran flete de manera explícita.

En cuanto a la compra mínima para que el pedido sea surtido, la respuesta fue un tanto variable. Para algunos, sobre todo los que compran al contado, no existe un pedido mínimo que realizar para que les surtan el pedido.

Para otros casos el pedido mínimo tiene un rango que va desde \$300.00 hasta \$3000.00 para que se surta la mercancía.

La explicación tiene que ver de cierta manera con el grado de posicionamiento que tiene el proveedor en las comunidades; es decir, si no tiene presencia definida, solicita a sus compradores toda una serie de pedidos mínimos para asegurar el viaje a la colonia.

5.5.6 FORMAS Y FACILIDADES DE PAGO

En relación a las formas y facilidades de pago: el 74% de los negocios recurre a la utilización de crédito y el 26% prefiere la compra al contado.

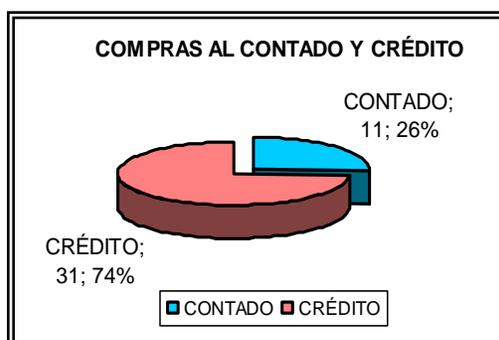


Figura 5.4 Porcentaje de compras al contado y crédito.

Ahora bien, considerando todas las categorías y su participación de compra a nivel global, se encuentra que: El 26% realiza compras al contado; del restante 74% que compra a crédito: el 7% compra y completa su pago de crédito cada mes, el 26% cada semana y el 41% cada 15 días. Esto se ve en la siguiente:

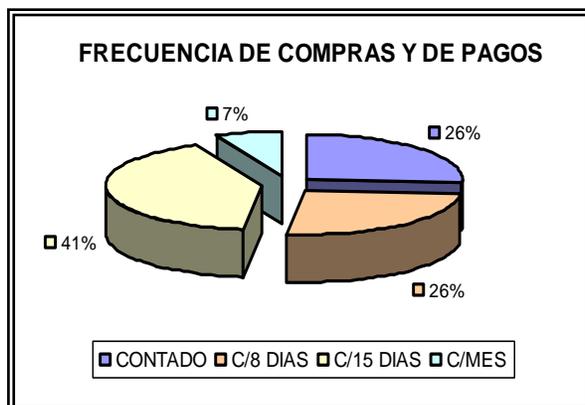


Figura 5.5 Porcentaje de compras y pagos.

Considerando únicamente a los compradores a crédito, se encuentra que de la totalidad de ellos la frecuencia de compras y al mismo tiempo de pagos, se da de la siguiente manera: El 10% cada mes, el 55% cada quince días y el 35 % lo realiza cada semana.

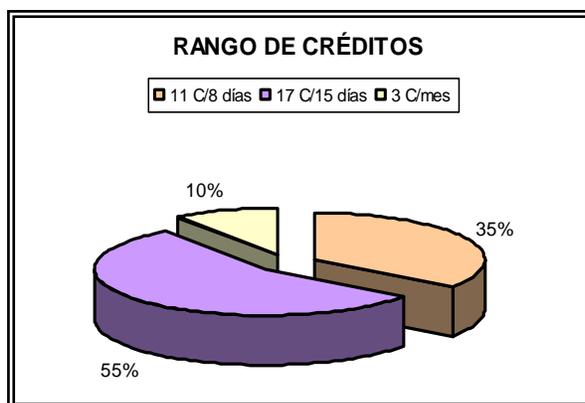


Figura 5.6 Frecuencia de compras y pagos de crédito.

5.5.7 TEMPORADAS DE MAYOR COMPRA

Resultados basados en la pregunta doce del modelo de encuesta aplicada a las PYMES detallistas (Ver Anexo I).

Tabla 5.6 Tiempos señalados por los establecimientos.

TODO EL AÑO	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	SEMANA SANTA	ABRIL	MAYO
38.10%	4.76%	45.24%	21.43%	19.05%	11.90%	7.14%	11.90%	3.38%

Estío

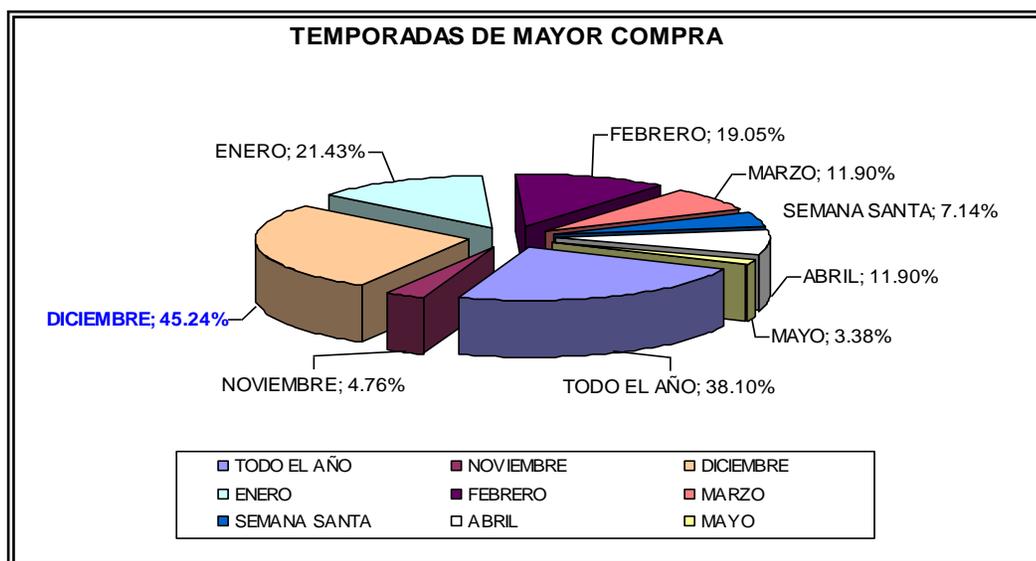


Figura 5.7 Temporadas de mayor compra.

Puede observarse que el mes de diciembre refleja el porcentaje más alto en volúmenes de compra.

5.5.8 CALIFICACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Para el caso siguiente los resultados están basados en las preguntas cuatro y trece del modelo de encuesta aplicada a las PYMES detallistas (Ver Anexo I) y de acuerdo al análisis se encontró lo siguiente.

Calidad del servicio

Tabla 5.7 Porcentaje de la calidad del servicio.

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	PÉSIMO
5	24	13	0
11.90%	57.14%	30.95%	0%

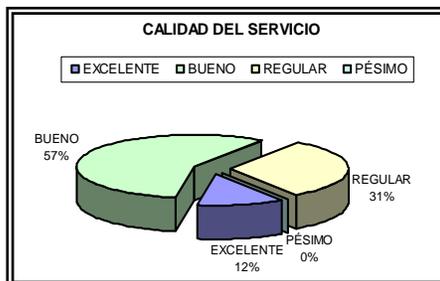


Figura 5.8 Comportamiento de la calidad del servicio de los proveedores.

Trato de los vendedores

Tabla 5.8 Porcentaje del trato por parte de los vendedores.

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	PÉSIMO
7	25	10	0
16.67%	59.52%	23.81%	0%

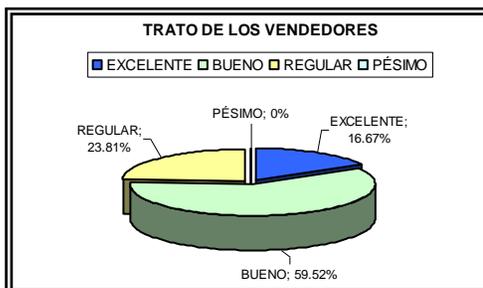


Figura 5.9 Comportamiento en porcentaje del trato por parte de los vendedores.

5.5.9 POSICIONAMIENTO DE LA COMPETENCIA

El posicionamiento de la competencia fue determinado con base en las respuestas de la preguntas tres del modelo de encuesta aplicada a las PYMES detallistas (Ver Anexo I).

La presencia de los proveedores se verá reflejada primeramente por comunidad encuestada y posteriormente en forma general.

SAN PEDRO BUENAVISTA

Proveedores	%
Abarrotes Adriana*	62.5
Abarrotes Buena Vista	37.5
Básicos Aguilar Coello	12.5
Sahuayo	50
Abarrotes Fonseca	37.5
Alesur	12.5
Zeta	25

REVOLUCIÓN MEXICANA

Proveedores	%
Abarrotes Adriana	14.29
Básicos Aguilar Coello	28.57
Sahuayo	28.57
Tiendas Chávez*	100
Abastecedora Molina	57.14
Abarrotes García	42.86

VALLE MORELOS

Proveedores	%
Abarrotes Adriana*	66.67
Básicos Aguilar Coello	33.33
Sahuayo	33.33
Abastecedora Molina	33.33

* Proveedores que tienen más presencia en las comunidades.

JALTENAGO LA PAZ

Proveedores	%
Abarrotes Adriana	50
Sahuayo*	80
Alesur	10
"Y"	50
Coma	40

LA CONCORDIA

Proveedores	%
Abarrotes Adriana	44.44
Básicos Aguilar Coello*	55.55
Sahuayo	11.11
Abarrotes Fonseca	11.11
Alesur	33.33
Zeta	11.11
Abarrotes Pozo	11.11

INDEPENDENCIA

Proveedores	%
Abarrotes Adriana	50
Básicos Aguilar Coello	50
Abarrotes Fonseca	50
Tienda Amiga	50

Tabla 5.9 Concentrado general de la presencia de los proveedores.

PRESENCIA DE PROVEEDORES DE FORMA GENERAL	
Abarrotes Adriana	47.62%
Abarrotes Buenavista	7.14%
Básicos Aguilar Coello	28.57%
Sahuayo	42.86%
Abarrotes Fonseca	11.90%
Alesur	11.90%
Zeta	7.14%
"Y"	11.90%
Tiendas Chávez	16.67%
Abastecedora Molina	11.90%
Abarrotes García	7.14%
Mexicano	2.38%
Tienda Amiga	4.76%
Abarrotes Pozo	2.38%
Coma	2.38%

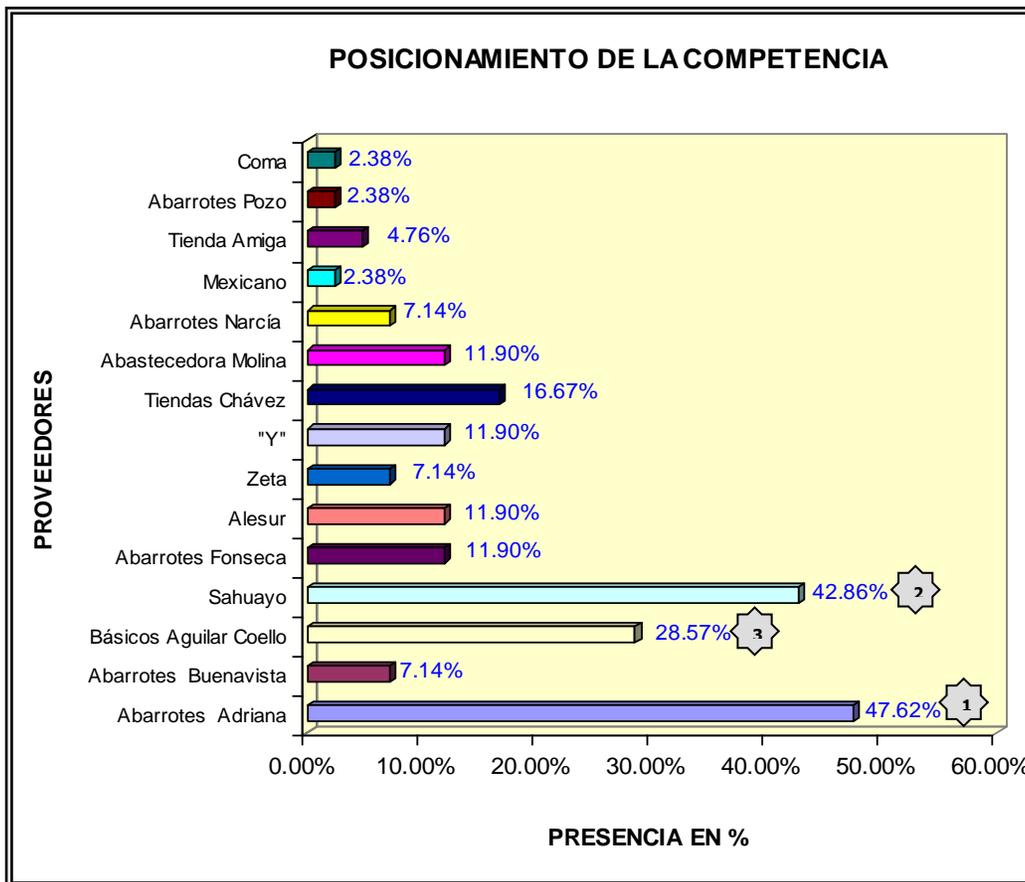


Figura 5.10 Posicionamiento de la competencia.

De acuerdo al comportamiento de la gráfica se tiene que los tres principales proveedores atendiendo a las PYMES detallistas son:

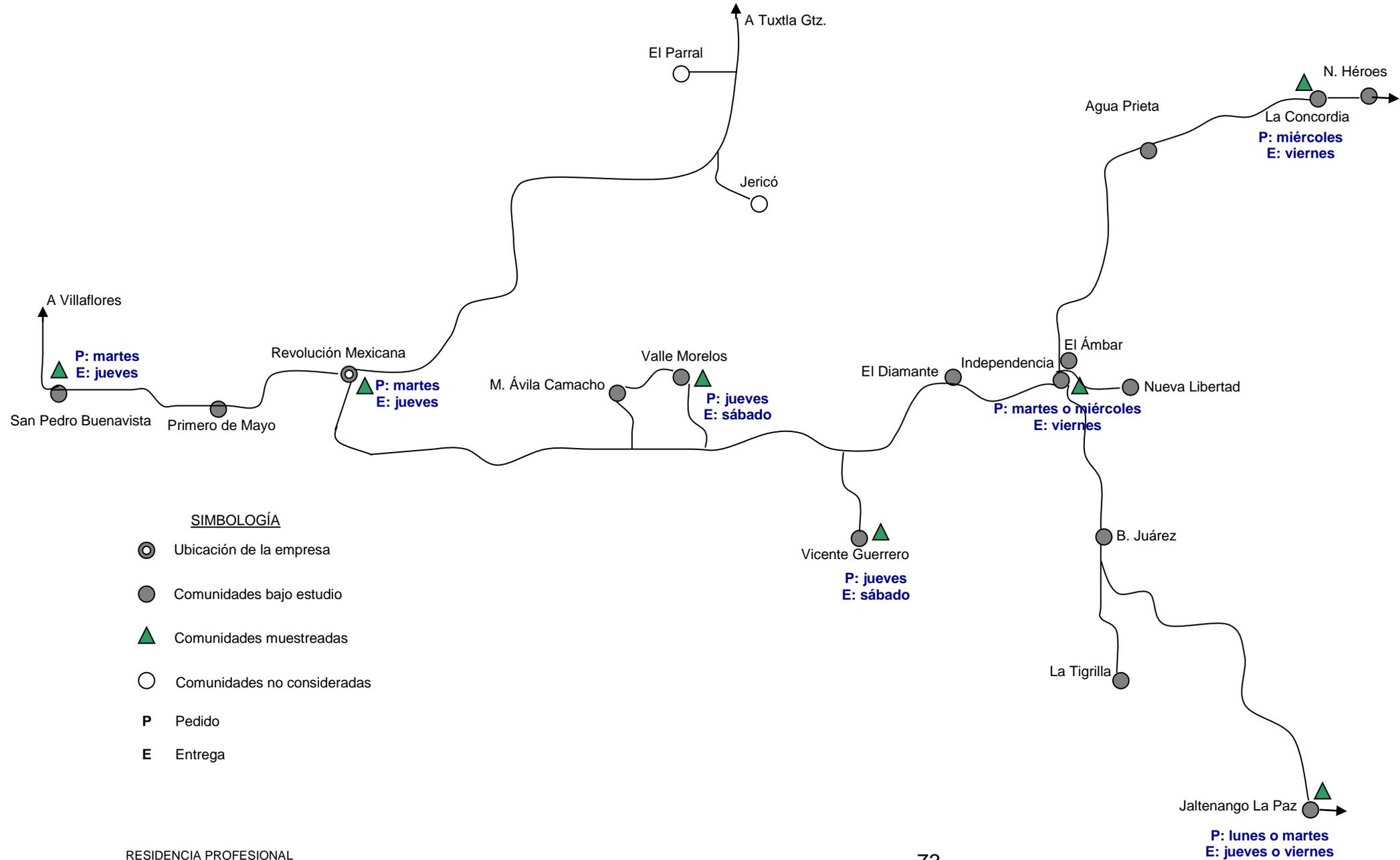
1. *Abarrotes Adriana*
2. *Sahuayo*
3. *Básicos Aguilar Coello*

5.5.10 IDENTIFICACIÓN DE LAS RUTAS ACTUALES DE LA COMPETENCIA (POR QUÉ DE LAS RUTAS)

De acuerdo a la pregunta catorce del modelo de encuesta aplicada a las PYMES detallistas (Ver Anexo I) se tiene la identificación de los días de visita de los proveedores que atienden a los establecimientos en las comunidades. Los datos obtenidos se verán reflejados en el mapa de recorrido señalando la presencia de la competencia en las comunidades encuestadas.

ABARROTES ADRIANA

Figura 5.11 (a) Identificación de la presencia de Abarrotes Adriana en las comunidades.



RUTAS DE ACUERDO A LOS DATOS OBTENIDOS

PEDIDO:

Lunes: Jaltenango La Paz, Tigrilla y Benito Juárez.

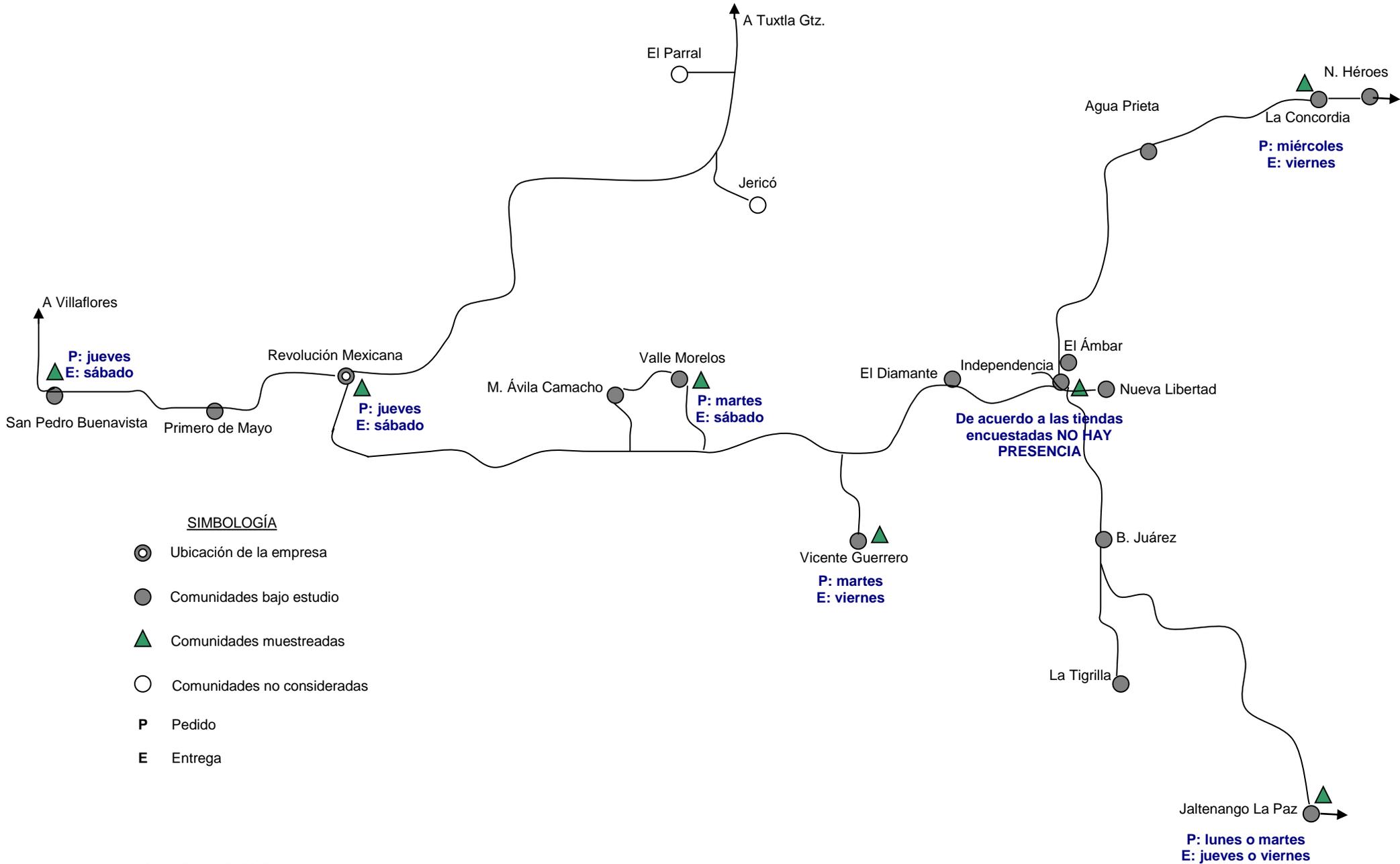
Martes: San Pedro Buenavista, Primero de Mayo y Revolución Mexicana.

Miércoles: Independencia, Ámbar de Echeverría, Nueva Libertad, Agua Prieta, La Concordia y Niños Héroe.

Jueves: Manuel Ávila Camacho, Valle Morelos, Nuevo V. Guerrero y Diamante.

ENTREGA: Jueves, viernes y sábado.

Figura 5.11 (b) Identificación de la presencia de Sahuayo en las comunidades.



RUTAS DE ACUERDO A LOS DATOS OBTENIDOS

PEDIDO:

Lunes: Jaltenango La Paz, Tigrilla y Benito Juárez.

Martes: Manuel Ávila Camacho, Valle Morelos, Nuevo V. Guerrero y Diamante.

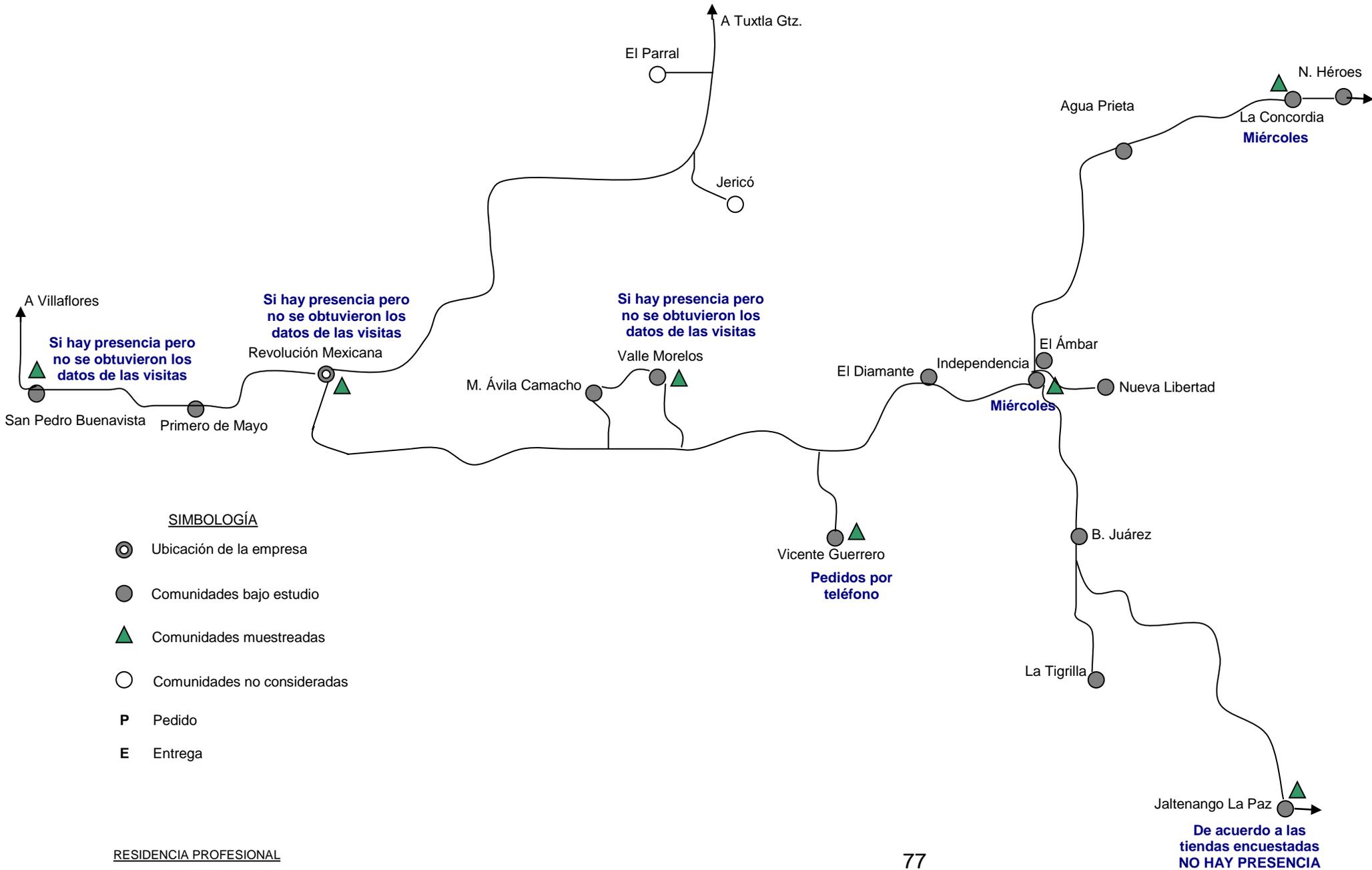
Miércoles: Independencia, Ámbar de Echeverría, Nueva Libertad, Agua Prieta, La Concordia y Niños Héroes.

Jueves: San Pedro Buenavista, Primero de Mayo y Revolución Mexicana.

ENTREGA: Jueves, viernes y sábado.

BÁSICOS AGUILAR COELLO

Figura 5.11 (c) Identificación de la presencia de Básicos Aguilar Coello en las comunidades.



RUTAS DE ACUERDO A LOS DATOS OBTENIDOS

Lunes: -----

Martes: -----

Miércoles: Independencia y La Concordia.

Jueves: -----

Viernes: -----

Sábado: -----

De acuerdo al análisis de los datos obtenidos se sabe que hay presencia en la mayoría de las comunidades encuestadas pero no se tienen datos de sus visitas, solo se obtuvo datos en Independencia y La Concordia, de acuerdo a esas fuentes se sabe que ellos no levantan pedidos sino que el día de visita ellos ya llevan la mercancía para ser vendida.

Con base en lo anterior podemos definir que este proveedor trabaja de forma distinta a los demás en cuanto al levanto de pedidos; ya que éste como los otros si trabaja con créditos para los establecimientos y los visita cada ocho días.

RUTAS DE ACUERDO A LOS DATOS OBTENIDOS

Lunes: Jaltenango La Paz.

Martes: San Pedro Buenavista.

Miércoles: La Concordia.

ENTREGA: Jueves, viernes y sábado.

De las siete localidades estudiadas solo en tres se encontró presencia de este proveedor. Por lo que puede deducirse que solo visita a las comunidades grandes.

De lo anterior puede rescatarse que los proveedores atienden principalmente a las comunidades grandes los primeros días de la semana (lunes y martes) y tienen una entrega a los dos o tres días posteriores de haber realizado el pedido. Quizá con la finalidad que los establecimientos tengan un extenso surtido de productos y sus ventas sean mayores, y en consecuencia su compra al proveedor sea mayor, tomando en cuenta que hay comunidades donde los fines de semana tienen una derrama económica satisfactoria porque tienden a bajar personas de rancherías cercanas.

Una vez finalizado el análisis anterior de los competidores foráneos para todas las comunidades, a continuación se presenta el comportamiento de la competencia local y foránea en la colonia Revolución Mexicana lugar donde se encuentra la empresa en estudio, con la finalidad de ver el comportamiento de los mismos en el mercado.

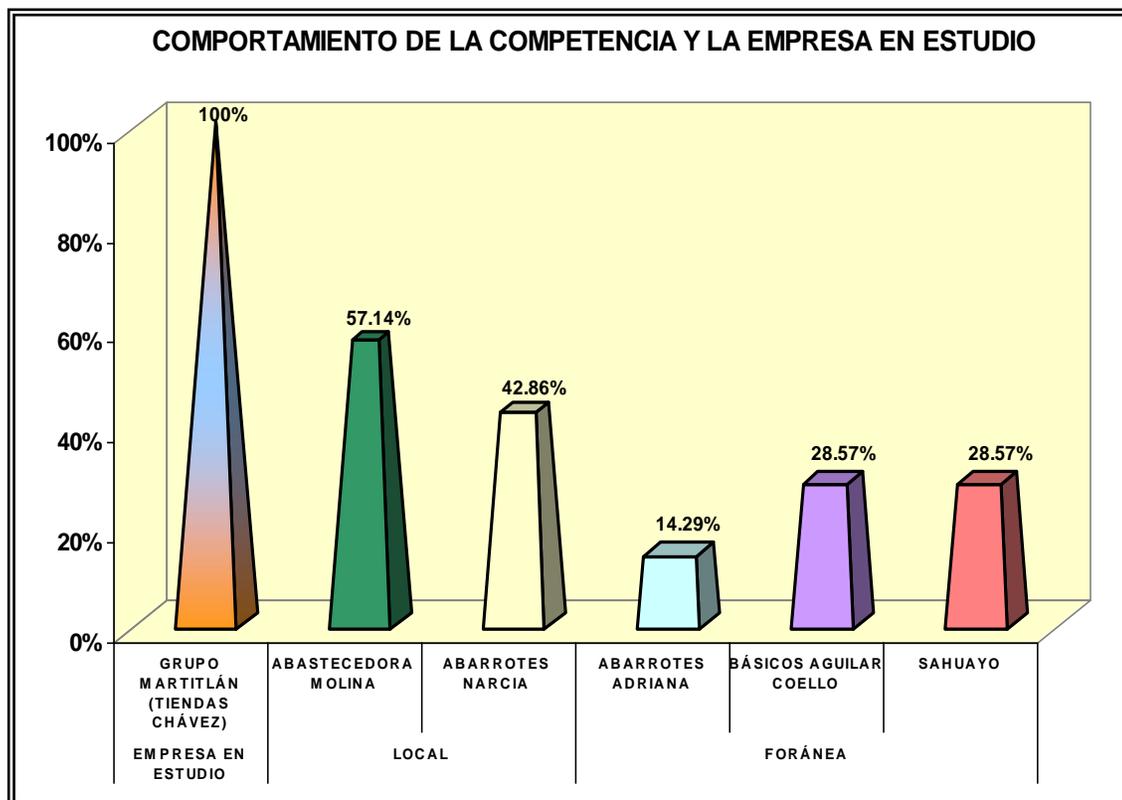


Figura 5.12 Comportamiento de la competencia y la empresa en estudio.

Puede notarse que Grupo Martitlán tiene el 100% de la preferencia por parte de los establecimientos, seguido de Abastecedora Molina y finalmente Abarrotes Narcía que son también establecimientos locales. Se hace este análisis con la finalidad de conocer en qué posición se encuentra la empresa y la preferencia de los consumidores y con base en los datos poder si así se requiere una adecuada toma de decisiones.

5.5.11 DISPONIBILIDAD DE LOS CLIENTES PARA CAMBIAR DE PROVEEDORES

Una de los elementos investigados con mayor grado de incidencia y repercusión sin duda, es la disponibilidad que tienen los compradores potenciales para aceptar a nuevos proveedores. De acuerdo con los resultados de la encuesta se encontró que 97% de los negocios están dispuestos a cambiar de proveedores, siempre y cuando:

- Se mejore el trato a través de una atención personalizada,
- Se abra una cartera de créditos (para el caso de quienes no lo tienen),
- Se tenga rapidez de respuesta en el servicio,
- La mercancía se entregue en tiempo y forma (una de las quejas es que llegan tarde, haciendo las cosas de prisa y dejando la mercancía en cualquier lugar, lo vea y cheque el comprador o no), además de que rechaza mercancía en el momento de recibirla.
- Haya promociones e incentivos y
- Sobre todo que se ofrezcan buenos precios.

El restante 3% dicen que no están dispuestos a cambiar, debido principalmente a que han creado lazos de comunicación y trato con sus actuales proveedores. Con estos compradores, el cambio de proveedores se interpreta como traición.

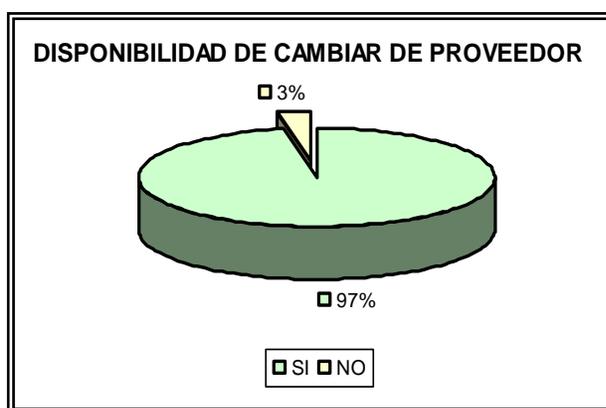


Figura 5.13 Porcentaje de disponibilidad de cambiar de proveedor.

5.5.12 IDENTIFICAR LAS CUALIDADES Y DEFICIENCIAS DEL SERVICIO ACTUAL

Tabla 5.10 Cualidades y deficiencias del servicio actual.

CUALIDADES	DEFICIENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Los proveedores foráneos ofrecen créditos. • Levantar pedidos los primeros días de la semana en las comunidades grandes. • Atender el reparto en las comunidades grandes los últimos días de la semana para asegurar que no falte algo en los días de mayor volumen de ventas. • Vender no solamente por caja, sino por docena si se requiere. • En el 3% se han creado lazos de afinidad y confianza. Esto ha permitido que los clientes sigan fieles a sus proveedores y no quieran hacer cambios. • Cuando el cliente no ha completado el pago de su crédito, compra al contado y se le extiende el plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • En algunos casos, olvidarse de los negocios pequeños por visitar los grandes. • Llegar a los negocios demasiado aprisa para terminar la ruta, ocasionándose descuidos como: no levantar bien el pedido o dejar la mercancía como sea. • Vendedores con mal genio y humor. • Realizar el recorrido de las rutas dentro de cada comunidad de la misma manera, ocasionando que siempre sean las mismas tiendas las que se visiten al último precisamente cuando ya hace falta mercancía para cubrir los pedidos. • Realización de cobros dobles. • Falta de mercancía en los pedidos. • Devoluciones de mercancías por parte de los compradores por hallarse maltratada o demás e incluso no pedida (ocasionando pérdidas de tiempo y horas-hombre, además de desgaste del equipo de transporte), ocasionando una logística inversa que puede limitarse. • Dejar la mercancía en cualquier parte del negocio y no donde lo requiere el comprador. • No entregar las mercancías en tiempo y forma. • Falta de utilización de embalaje adecuado para el transporte de mercancías. • Carencia de motivación e incentivación por volúmenes de venta y/o para llegar a cierto volumen. • No se tiene visitas de los gerentes de ventas para vigilar el cómo y por qué se están haciendo las cosas en el terreno de los hechos. • Quienes atienden el teléfono por reclamaciones o pedidos no lo hacen con amabilidad. • Un manejo excesivo de presión para que el negocio compre más mercancías, cuando el comprador dice que ya no necesita más.

De acuerdo a lo que puede valorarse en el cuadro comparativo anterior, las deficiencias son mayores que las cualidades del servicio actual. Esto constituye oportunidades de mejora que se analizarán en el objetivo correspondiente.

5.5.13 PRINCIPALES QUEJAS DEL SERVICIO ACTUAL

En cuanto a las principales quejas se encuentra que: 50% de los negocios dicen que sí les han quedado mal en algunas ocasiones.

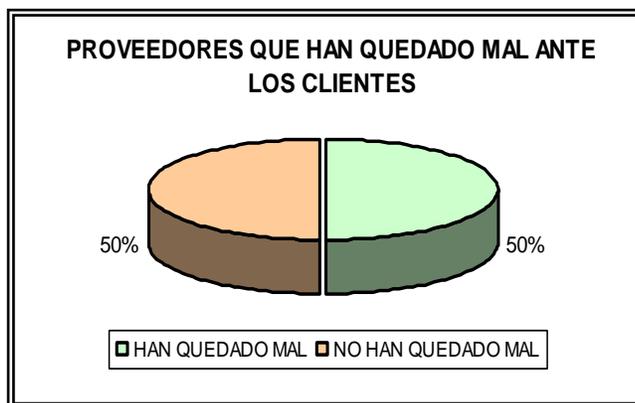


Figura 5.14 Proveedores que han quedado mal ante los clientes.

En cuanto a los cobros de más, se encontró que el 7% asegura haber tenido al menos un cobro de más.



Figura 5.15 Porcentaje de cobros de más.

Con relación a la mercancía en mal estado y/o dañada, el 26% de los negocios han tenido el problema de que la mercancía les llega en mal estado.

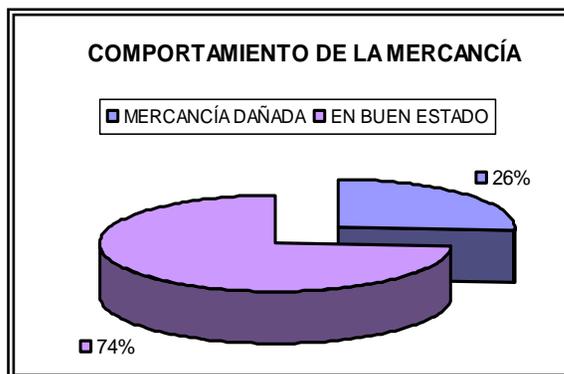


Figura 5.16 Comportamiento de la mercancía ante el cliente.

Otra queja importante está referida a que la mercancía llega incompleta. El 7% de los encuestados revela que la mercancía les ha llegado en ese estado.

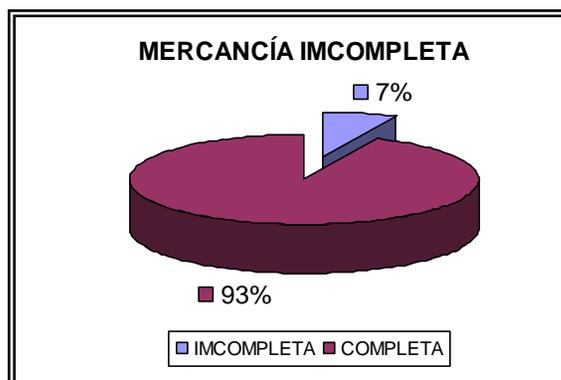


Figura 5.17 Mercancía incompleta.

En vista de todo lo anterior, existe un problema que merece la atención porque se refiere a la falta de mercancías cuando se requiere (En La Concordia principalmente). Esto se relaciona con que las rutas se hacen siempre de la misma forma, dejando para la última parte del recorrido a las mismas tiendas. Esto ocasiona que no se tengan las mercancías necesarias para surtir los pedidos al final del recorrido.



Figura 5.18 Falta de mercancía.

Tabla 5.11 Concentración de los porcentajes de quejas de los compradores de las PYMES.

CATEGORÍA	PORCENTAJE EN RELACIÓN A TODOS LOS ENCUESTADOS
Los proveedores quedan mal	50%
Cobros de más	7%
Mercancía dañada	26%
Mercancía incompleta	7%
Mercancía insuficiente para surtir los pedidos	17%

5.5.14 IDENTIFICACIÓN DE LAS PRINCIPALES NECESIDADES EN RELACIÓN A CÓMO SE DESEA EL SERVICIO DE LOS PROVEEDORES

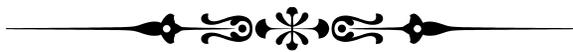
Tabla 5.12 Concentración de los porcentajes de las principales necesidades en relación a cómo se desea el servicio.

CATEGORÍA	PORCENTAJE EN RELACIÓN A TODOS LOS ENCUESTADOS
Que los proveedores tengan mayor amabilidad	12%
Ofrezcan los mejores precios	43%
Que haya disponibilidad	10%
Mejor servicio	45%
Necesidad de crédito	10%
El servicio está bien	35%

5.6 ANÁLISIS FODA

CAPÍTULO 6

PLAN LOGÍSTICO PROPUESTO



6.1 PROPUESTA DE PLAN LOGÍSTICO

Durante la investigación fue necesario recabar cierta información que serviría como base para desarrollar el modelo de plan logístico para la ampliación de rutas de reparto. Además fue necesario seguir un procedimiento que esclareciera los puntos a tratar sobre el tema para determinar su relevancia.

Tomando en cuenta los elementos encontrados a continuación se presenta el modelo de la propuesta del “Plan Logístico para la creación y ampliación de rutas, para la empresa Grupo Martitlán S. A. de C. V.”

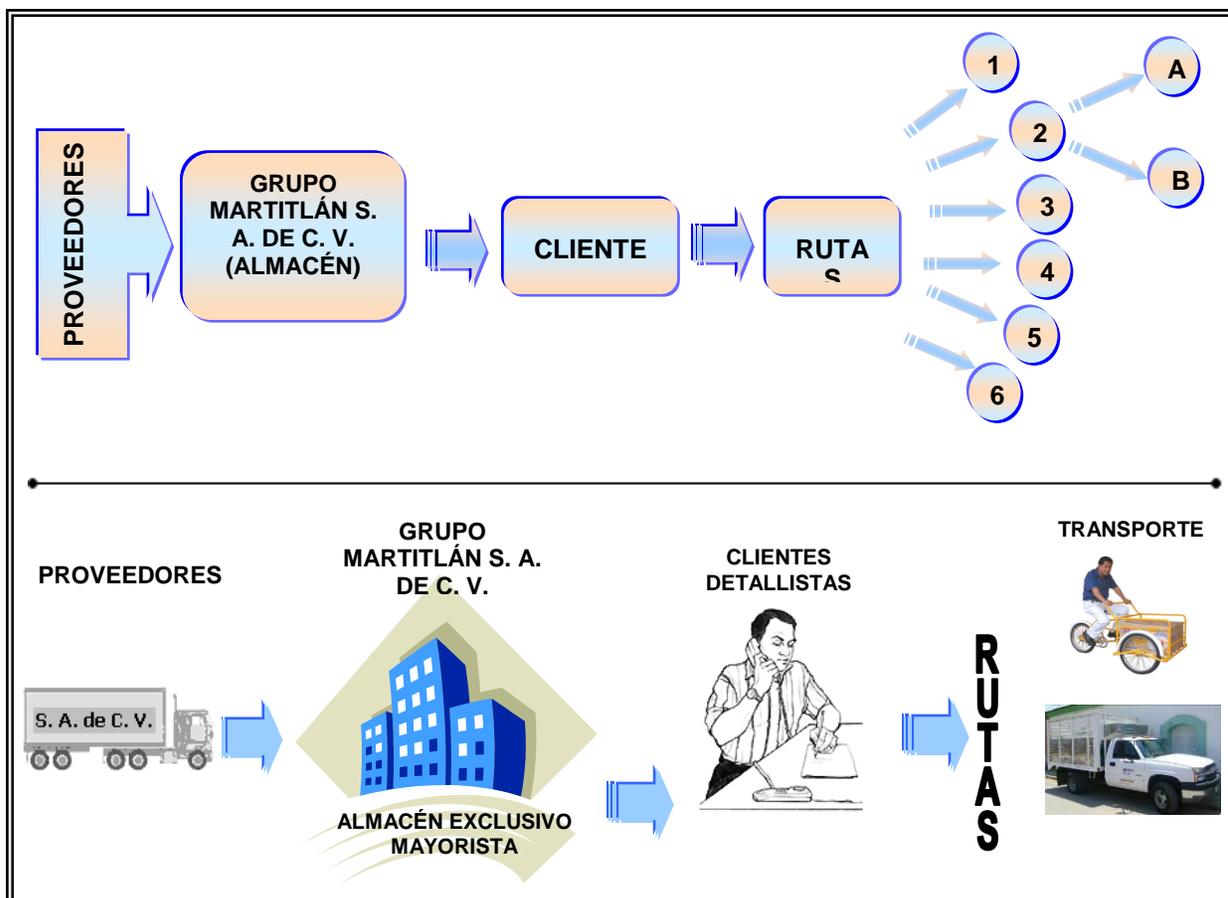


Figura 6.1 Plan Logístico Propuesto.

6.1.1 DESCRIPCIÓN DEL MODELO

- **PROVEEDORES:** Para el presente plan se considera de relevante importancia contar con proveedores que se ajusten a las características que la empresa requiere, para captar a los compradores potenciales; en este sentido el Grupo Martitlán deberá considerar aquellos que reúnan los requisitos de: confiabilidad, honradez y seriedad. Para ello deberá evaluar a los proveedores que ya tiene y los posibles que pudiere tener, para suplir debidamente las necesidades de sus nuevos clientes.
- **GRUPO MARTITLÁN S. A. DE C. V. (Almacén):** La empresa seguirá el esquema de compra-venta de productos, pero ahora con una atención más directa y personalizada a las PYMES detallistas de la zona, con un servicio de calidad resaltando los principios y valores que la empresa tiene consigo. Atendiendo las necesidades actuales detectadas en la encuesta, uno de los aspectos que deberá ser parte inherente del proceso es la atención respetuosa y la entrega bien hecha y a la primera.
- **CLIENTE:** Sin duda alguna considerado el elemento más importante de la cadena porque de él depende el éxito de la empresa. Es por ello la importancia de ofrecer un servicio de calidad que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes creando lazos de confianza que permitan al consumidor sentirse a gusto y sobre todo hacerlo parte importante para la organización.
- **RUTAS:** En la figura 6.1 puede observarse las rutas que se atenderán tomando en cuenta las dieciséis comunidades del estudio. De acuerdo al análisis de la información el plan se inclina en primera instancia en las comunidades grandes que es donde existe mayor derrama económica y, en consecuencia ofrecen un mercado más amplio para trabajar y poder difundirse.

Cabe señalar que las rutas atendidas en la actualidad fueron ajustadas a las nuevas de forma ordenada y programada para un mejor control. Las rutas propuestas quedan de la siguiente manera:

- ➔ **Ruta 1:** San Pedro Buenavista y Primero de Mayo.
 - ➔ **Ruta 2:** Revolución Mexicana.
 - ➔ **Ruta 3:** Jaltenango La Paz e Independencia.
 - ➔ **Ruta 4:** La Concordia (Cabecera municipal), Agua Prieta y Niños Héroes.
 - ➔ **Ruta 5:** Valle Morelos, Manuel Ávila Camacho, Nuevo V. Guerrero y Diamante.
 - ➔ **Ruta 6:** Benito Juárez, Tigrilla, Ámbar y Nueva Libertad.
- **TRANSPORTE:** El transporte que se empleará para cubrir las rutas de reparto serán: un triciclo, una camioneta Nissan $\frac{3}{4}$ toneladas (4 cilindros) y una camioneta Chevrolet 3 toneladas (8 cilindros).

6.2 PLAN DE TRABAJO DE LAS RUTAS

6.2.1 POR RUTAS

Tabla 6.1 Plan de trabajo por rutas.

RUTA	LEVANTO DE PEDIDO (Día)	CHOFER	AYUDANTE DE CHOFER	UNIDAD	ENTREGA DE MERCANCIA (Día)	CHOFER	AYUDANTE DE CHOFER	UNIDAD
1	Martes	2	NO	Nissan	Miércoles	1	SI	3 toneladas
2	Jueves	1	NO	Nissan y triciclo	Jueves	1	NO	Nissan y triciclo
3	Lunes	1	NO	Nissan	Jueves	2	SI	3 toneladas
4	Miércoles	2	NO	Nissan	Viernes	1	SI	3 toneladas
5	Martes	1	SI	3 toneladas	Martes	1	SI	3 toneladas
6	Lunes	2	SI	3 toneladas	Lunes	2	SI	3 toneladas

6.2.2 POR DÍAS

Tabla 6.2 Plan de trabajo de las rutas por días.

DÍA	RUTA	ACCIÓN	CHOFER	AYUDANTE DE CHOFER	UNIDAD
Lunes	3	Pedido	1	NO	Nissan
	6	Visita con mercancía	2	SI	3 toneladas
Martes	1	Pedido	2	NO	Nissan
	5	Visita con mercancía	1	SI	3 toneladas
Miércoles	4	Pedido	2	NO	Nissan
	1	Entrega	1	SI	3 toneladas
Jueves	2	Exclusivo local	1	NO	Nissan y triciclo
	3	Entrega	2	SI	3 toneladas
Viernes	4	Entrega	1	SI	3 toneladas
	2	Exclusivo local u otras cuestiones.	2	NO	Nissan y triciclo

6.2.3 PERSONAL REQUERIDO PARA EL PLAN DE TRABAJO

Se propone el empleo de cinco colaboradores para iniciar el servicio de atención de rutas de reparto; siendo las vacantes:

Tabla 6.3 Personal requerido para el plan de trabajo.

CANTIDAD DE PERSONAS	VACANTE
1	Secretaría (Con conocimientos en computación).
2	Choferes
2	Bodegueros
1	Ayudante de chofer

6.2.4 DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

- ✓ **SECRETARIA:** Será la encargada del almacén de forma general y dentro de sus actividades esta el verificar las entradas y salidas de mercancías (apoyada por los bodegueros quiénes para el caso se propone sea personal de confianza), control de cartera de clientes y las finanzas. Cabe señalar que como el día sábado no se tiene contemplada actividad ese día la secretaria tendrá una revisión rápida con la finalidad de llevar un mejor control del almacén y con ello un buen manejo del inventario.
- ✓ **CHOFERES:** Serán quienes se encarguen de visitar a los clientes en las diversas comunidades para la toma de pedido y entrega de la misma. Para inicio del plan de trabajo se propone iniciar con dos personas que para el caso reúnan los requisitos correspondientes que el puesto amerita.
- ✓ **BODEGUEROS:** Estarán de planta en el almacén atendiendo las entradas y salidas de mercancías con supervisión estricta de la encargada; con la finalidad que la mercancía salga completa y en buen estado hasta llegar en la presencia de los clientes.
- ✓ **AYUDANTE DE CHOFER:** Será quien apoye a los choferes en el reparto de las rutas correspondientes y además el día que no tenga actividad apoyará en el almacén.

Tabla 6.4 Cronograma de asistencia de los empleados.

Puestos	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Secretaria	x	x	x	x	x	x	----
Chofer 1	x	x	x	x	x	----	----
Chofer 2	x	x	x	x	x	----	----
Bodegueros	x	x	x	x	x	x	----
Ayudante de chofer	x	x	x	x	x	x	----

De acuerdo al comportamiento de la tabla puede observarse que los choferes estarán laborando de lunes a viernes y la secretaria, los bodegueros y el ayudante de chofer estarán trabajando de lunes a sábado. Todos tendrán un horario de entrada y salida, siendo éstos: 8:00 am. entrada, 2:00 pm. salida para ir a comer, 4:00 pm. entrada nuevamente y 6 pm. salida cubriendo en su totalidad las ocho horas de trabajo que rige la ley federal de trabajo.

Ya se mencionó el plan de las rutas a cubrir y el rol de trabajo que realizarán los colaboradores. Ahora toca el turno saber el costo que incurre realizar dicho plan y, en consecuencia conocer la viabilidad del mismo, para ello se hacen los análisis correspondientes.

6.3 PROPORCIÓN DE POBLACIONES ENCUESTADAS

De acuerdo con el plan de muestreo se encuestó a una tienda por cada mil habitantes de cada comunidad. La zona investigada comprende 16 comunidades, de las cuales como se vio en el capítulo 5, se tomaron las siguientes:

Tabla 6.5 Proporción de poblaciones encuestadas

COMUNIDAD	MUNICIPIO	NÚM. DE HABITANTES	NÚM. DE ENCUESTAS
1. San Pedro Buenavista	Villacorzo	7740	8
2. Revolución Mexicana	Villacorzo	6959	7
3. Valle Morelos	Villacorzo	2861	3
4. Nuevo V. Guerrero	Villacorzo	2981	3
5. La Concordia	Cabecera municipal	8850	9
6. Independencia	La Concordia	1796	2
7. Jaltenango La Paz	Cabecera municipal	9896	10
Total		41,083	42

Ahora bien, en el plan de muestreo se consideraron las comunidades: Valle Morelos, Nuevo Guerrero e Independencia que tienen un número pequeño de habitantes (< 3000 Hab.) con la intención de tener datos representativos de las comunidades que no se encuestaron pero que prácticamente cuentan con el mismo número de pobladores y sobre todo, tienen las mismas condiciones de compra y venta.

Las comunidades sin encuestar son las siguientes:

Tabla 6.6 Comunidades sin encuestar.

COMUNIDAD	MUNICIPIO	NÚM. DE HABITANTES
8. Primero de Mayo	Villacorzo	2,423
9. Manuel Á. Camacho	Villacorzo	1,312
10. El Diamante	La Concordia	1,839
11. El Ámbar	La Concordia	1,797
12. Nueva Libertad	La Concordia	1,567
13. Benito Juárez	La Concordia	1,894
14. La Tigrilla	La Concordia	1,630
15. Agua Prieta	La Concordia	1,745
16. Niños Héroes	La Concordia	795
Total		15,002

La muestra de la zona encuestada más la no encuestada es: 41,083 Hab.+15,002 Hab.= 56,085 Hab.

De acuerdo con estos datos, se encuestó a 73.25% del total y se dejó sin encuestar al 26.75% del total. Dentro de este porcentaje se encuestó al 100% de las comunidades grandes y al 25% de las pequeñas.

Además, se observa en los datos que la masa poblacional se encuentra concentrada en las cuatro comunidades grandes (San Pedro Buenavista, Revolución Mexicana, La Concordia y Jaltenango La Paz).

Tabla 6.7 Proporción de concentración poblacional.

PROPORCIÓN DE CONCENTRACIÓN POBLACIONAL	
Concentración de habitantes en pueblos pequeños.	Concentración de habitantes en pueblos grandes.
40%	60%

6.4 INTERVALOS DE CONFIANZA

Debido a que los negocios temían brindar información de sus compras y ventas, se obtuvo únicamente 17 de 42 datos posibles acerca del volumen de ventas. Además se obtuvieron datos de ventas tanto semanales como quincenales. Quedando como sigue:

Tabla 6.8 Concentración del volumen de ventas.

TIENDAS	COMPRAS C/8 DÍAS (\$)	COMPRAS C/15 DÍAS(\$)
1	1,800.00	-
2	-	600.00
3	300.00	-
4	-	500.00
5	3,000.00	-
6	-	1,000.00
7	3,000.00	-
8	-	1,500.00
9	-	2,000.00
10	1,500.00	-
11	3,000.00	-
12	1,500.00	-
13	20,000.00	-
14	3,000.00	-
15	1,500.00	-
16	2,000.00	-
17	8,000.00	-

Con la finalidad de trabajar con un solo tipo de datos, las compras quincenales se han pasado de manera proporcional a las compras semanales, debido principalmente a que las rutas se realizan cada semana.

Tabla 6.9 Concentración de compra semanal.

TIENDAS	COMPRAS C/8 DÍAS (\$)
1	1,800.00
2	300.00
3	300.00
4	250.00
5	3,000.00
6	500.00
7	3,000.00
8	750.00
9	1,000.00
10	1,500.00
11	3,000.00
12	1,500.00
13	20,000.00
14	3,000.00
15	1,500.00
16	2,000.00
17	8,000.00

En relación a las compras semanales se encontró con el uso del programa MINITAB, de acuerdo con la evidencia estadística (con un grado de confianza del 95%), que la media de las compras en todas las tiendas se encuentra comprendida entre: \$582.54 y \$5,464.52

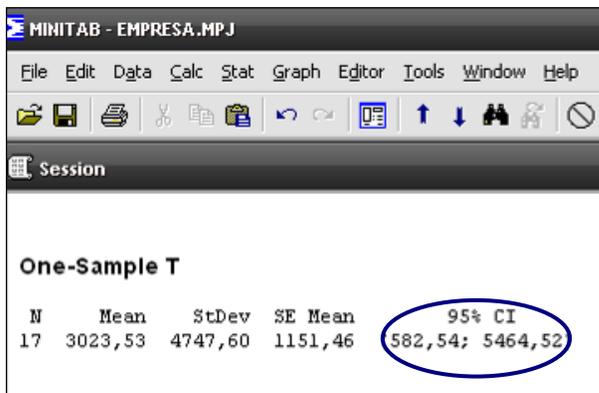


Figura 6.2 Obtención de la media de compra semanal (Programa estadístico MINITAB).

El rango de compra va desde \$250.00, hasta \$20,000.00 por cada negocio.

Una característica que resulta relevante para el caso es la moda encontrada (\$3,000.00), y una mediana de \$1500.00

Por otra parte y siguiendo con el tenor de análisis se cuenta con datos de entrega de pedidos a la comunidad llamada: Primero de Mayo correspondientes al mes de mayo próximo pasado, destacándose que ésta se atiende sin que hasta la fecha se haya desarrollado un plan de promoción para ello; además, de acuerdo a la información por parte de los directivos de la empresa, es la única comunidad foránea atendida hasta el momento, además de la Colonia Revolución Mexicana donde se asienta la empresa.

Tabla 6.10 Concentración de venta de la Col. Primero de Mayo.

VENTAS REALIZADAS DURANTE EL MES DE MAYO EN LA COL. PRIMERO DE MAYO (2,433 Hab.) MPIO. DE VILLACORZO, CHIAPAS		
	CLIENTE	CANTIDAD COMPRADA (\$)
SEMANA 1	1	836.82
	2	709.81
	3	196.50
	4	520.00
	5	593.00
	6	861.53
	7	1627.91
	8	902.50
SEMANA 2	1	618.69
	2	545.07
	3	917.63
	4	2,249.52
	5	1,524.20
SEMANA 3	1	199.00
	2	820.48
	3	404.70
	4	478.50
	5	1099.86
	6	472.92
	7	1514.22
	8	278.50

Tabla 6.10 Concentración de venta de la Col. Primero de Mayo (Continuación)

	CLIENTE	CANTIDAD COMPRADA (\$)
SEMANA 4	1	1,110.36
	2	918.92
	3	359.99
	4	813.46
	5	280.00
TOTAL		20,854.09
PROMEDIO SEMANAL		5, 213.52

De acuerdo a la muestra tomada de la venta mensual del mes de mayo, se encuentra con un intervalo de confianza de 95% que la media de las compras hechas a la empresa va desde \$602.454 hasta \$1,001.706 con un rango que va desde \$196.50 hasta \$2,249.52 y mediana de \$761.635

Además se tienen veintiséis negocios atendidos y un promedio por cada una de: \$802.08

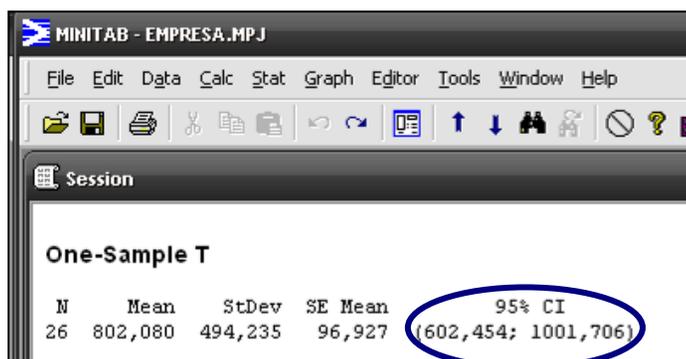


Figura 6.3 Obtención de la media de compra de la Col. Primero de Mayo (programa estadístico MINITAB).

Se tiene un promedio semanal de \$5,213.52 (Tabla 6.10). Cabe señalar que estas ventas se efectúan sin que se haya puesto énfasis en buscarlas. Es de esperarse que con una adecuada estrategia de marketing se pueda mejorar, tanto en número de negocios atendidos como en ventas por negocio.

El dato obtenido de venta promedio de \$5,213.52 semanal en esta comunidad que es chica, se puede contrastar con el límite superior del intervalo de confianza hallado en el trabajo de campo que es \$ 582.54 - \$5,464.52 (Figura 6.2).

6.5 PROPUESTA DE PLAN DE VENTAS

Con la intención de comenzar el trabajo de introducción de ventas como proveedores, se propone con base en los datos estadísticos, lanzar una primera fase de ventas de la siguiente manera:

De acuerdo con “El Plan Logístico”, iniciar en cada comunidad con el siguiente número de negocios.

1. San Pedro Buenavista.....	30 tiendas
2. Primero de Mayo (actualmente atendida).....	10 “
3. La Concordia.....	30 “
4. Jaltenango La Paz.....	30 “
5. Revolución Mexicana (actualmente atendida)...	30 “
6. Camacho.....	10 “
7. Morelos.....	10 “
8. Guerrero.....	10 “
9. Diamante.....	10 “
10. Ámbar.....	10 “
11. Independencia.....	10 “
12. Libertad.....	10 “
13. Tigrilla.....	10 “
14. B. Juárez.....	10 “
15. Agua Prieta.....	5 “
15. Niños Héroes.....	5? “
TOTAL (sin contar N. Héroes)	225 Tiendas

Se ha planteado de esta manera por la experiencia previa que se tiene en la empresa. En la actualidad en Revolución Mexicana se atienden con cierta facilidad a veinticinco negocios y en Primero de Mayo a diez.

6.6 VENTAS OBJETIVO PROYECTADAS

6.6.1 POSTURA PESIMISTA

Tabla 6.11 Proyección de ventas con una postura pesimista.

COMUNIDAD	NÚM. TIENDAS (OBJETIVO PROPUESTO)	COMPRA SEMANAL POR COMUNIDAD	COMPRA MENSUAL
San Pedro B	30	\$19,550.7	\$78,202.8
Primero de Mayo	10	\$6,516.9	\$26,067.6
La Concordia	30	\$19,550.7	\$78,202.8
Jaltenango	30	\$19,550.7	\$78,202.8
Revolución Mex.	30	\$19,550.7	\$78,202.8
Camacho	10	\$6,516.9	\$26,067.6
Morelos	10	\$6,516.9	\$26,067.6
Guerrero	10	\$6,516.9	\$26,067.6
Diamante	10	\$6,516.9	\$26,067.6
Ámbar	10	\$6,516.9	\$26,067.6
Independencia	10	\$6,516.9	\$26,067.6
Libertad	10	\$6,516.9	\$26,067.6
Tigrilla	10	\$6,516.9	\$26,067.6
Juárez	10	\$6,516.9	\$26,067.6
Agua Prieta	5	\$3,258.45	\$13,033.8
Niños Héroes	5	--	--
TOTAL SEMANAL		\$86,023.08	\$86,023.08*4
TOTAL MENSUAL			\$586,521.00

Datos tomados de la venta foránea correspondiente al mes de Mayo de 2010, realizados en la colonia Primero de Mayo, según la cual con un promedio de ocho negocios se tiene una venta semanal de \$5,213.52 de donde de manera proporcional con 10, se espera una venta de \$6,516.90 semanal.

6.6.2 POSTURA CONSERVADORA ATENDIENDO LAS PROPORCIONES DE HABITANTES

- 1) El 53.3% de las tiendas se ubican en comunidades grandes (***ciento veinte negocios***).
- 2) El 46.6% se ubican en las colonias pequeñas (***ciento cinco tiendas***).
- 3) Considerando el límite inferior del intervalo de confianza (\$582.54) y la mediana (\$1,500.00) encontrada, se propone como objetivo las siguientes ventas:

- ✓ Se propone que ***ciento cinco*** tiendas tengan como venta mínima \$582.54
- ✓ De las restantes ***ciento veinte*** se propone lograr con ***sesenta*** una compra mínima de \$582.54 y en las ***sesenta*** restantes una compra de \$1,500.00

$$165 * 582.54 = \$96,119.1$$

$$60 * \$1,500.00 = \$90,000.00$$

Dando una venta semanal de **\$186,119.1**

Una venta mensual de **\$744,476.4**

6.6.3 POSTURA OPTIMISTA ATENDIENDO LAS PROPORCIONES DE CONSUMO ENCONTRADAS EN LA ENCUESTA

En la primera columna hallamos el porcentaje de negocios en relación al volumen de compra señalada en la segunda columna. En la tercera columna, la venta esperada de acuerdo con el porcentaje de negocios que hacen esa compra. La tercera columna involucra a todos los negocios indistintamente de su ubicación geográfica.

Tabla 6.12 Postura optimista atendiendo las proporciones de consumo encontradas en la encuesta.

% DE NEGOCIOS	CANTIDAD COMPRADA	VENTA ESPERADA
5,88235294	250	1470,58824
11,7647059	300	3529,41176
5,88235294	500	2941,17647
5,88235294	750	4411,76471
5,88235294	1000	5882,35294
17,6470588	1500	26470,5882
5,88235294	1800	10588,2353
5,88235294	2000	11764,7059
23,5294118	3000	70588,2353
5,88235294	8000	47058,8235
5,88235294	20000	117647,059
Venta semanal esperada		\$302352.941
Venta mensual esperada		\$1,209,411.764

6.7 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

6.7.1 POSTURA PESIMISTA

Tabla 6.13 Estado de Pérdidas y Ganancias ante una postura pesimista.

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS				
	1	2	3	4
1	Ventas totales		\$586,521.00	
2	Menos: Devoluciones sobre ventas			
3	Menos: Rebajas sobre ventas			
4	Ventas netas			\$577,723.19
5	Inventario inicial		\$0.00	
6	Compras	\$1,000,000.00		
7	Mas: Gastos de compra	\$2,000.00		
8	Compras totales		\$1,002,000.00	
9	Menos: Devoluciones sobre compras	\$8,000.00		
10	Menos: Rebajas sobre compras	\$22,000.00	\$30,000.00	
11	Compras netas		\$972,000.00	
12	Total de mercancías		\$972,000.00	
13	Menos: inventario final		\$440,494.67	
14	Costo de lo vendido			\$531,505.33
15	Utilidad bruta			\$46,217.85
16	Gastos de operación:			
17	Gastos de venta:			
18	Renta de almacén	\$8,000.00		
19	Combustible y aceites	\$7,000.00		
20	Propaganda	\$1,000.00		
21	Sueldo choferes	\$4,600.00		
22	Ayudante de chofer	\$2,100.00		
23	Sueldo bodegueros	\$4,000.00		
24	Consumo de luz	\$200.00	\$26,900.00	
25	Gastos de administración:			
26	Sueldo personal de oficina	\$2,400.00		
27	Papelería y útiles	\$300.00	\$2,700.00	\$29,600.00
28	Utilidad de operación			\$16,617.85
29	Utilidad antes de impuesto			\$16,617.85

6.7.2 POSTURA CONSERVADORA

Tabla 6.14 Estado de Pérdidas y Ganancias ante una postura conservadora.

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS				
	1	2	3	4
1	Ventas totales		\$744,476.400	
2	Menos: Devoluciones sobre ventas		\$3,722.38	
3	Menos: Rebajas sobre ventas		\$7,444.76	\$11,167.15
4	Ventas netas			\$733,309.25
5	Inventario inicial		\$0.00	
6	Compras	\$1,000,000.00		
7	Mas: Gastos de compra	\$2,000.00		
8	Compras totales		\$1,002,000.00	
9	Menos: Devoluciones sobre compras	\$8,000.00		
10	Menos: Rebajas sobre compras	\$22,000.00	\$30,000.00	
11	Compras netas		\$972,000.00	
12	Total de mercancías		\$972,000.00	
13	Menos: inventario final		\$297,355.49	
14	Costo de lo vendido			\$674,644.51
15	Utilidad bruta			\$58,664.74
16	Gastos de operación:			
17	Gastos de venta:			
18	Renta de almacén	\$8,000.00		
19	Combustible y aceites	\$7,000.00		
20	Propaganda	\$1,000.00		
21	Sueldo choferes	\$4,600.00		
22	Ayudante de chofer	\$2,100.00		
23	Sueldo bodegueros	\$4,000.00		
24	Consumo de luz	\$200.00	\$26,900.00	
25	Gastos de administración:			
26	Sueldo personal de oficina	\$2,400.00		
27	Papelería y útiles	\$300.00	\$2,700.00	\$29,600.00
28	Utilidad de operación			\$29,064.74
29	Utilidad antes de impuesto			\$29,064.74

6.7.3 POSTURA OPTIMISTA

Tabla 6.15 Estado de Pérdidas y Ganancias ante una postura optimista.

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS				
	1	2	3	4
1	Ventas totales			\$1,209,411.76
2	Menos: Devoluciones sobre ventas		\$6,047.06	
3	Menos: Rebajas sobre ventas		\$18,141.18	
4	Ventas netas			\$1,191,270.58
5	Inventario inicial		\$0.00	
6	Compras	\$1,000,000.00		
7	Mas: Gastos de compra	\$2,000.00		
8	Compras totales		\$1,002,000.00	
9	Menos: Devoluciones sobre compras	\$8,000.00		
10	Menos: Rebajas sobre compras	\$22,000.00	\$30,000.00	
11	Compras netas		\$972,000.00	
12	Total de mercancías		\$972,000.00	
13	Menos: inventario final		-\$123,968.94	
14	Costo de lo vendido			\$1,095.968.94
15	Utilidad bruta			\$95,301.65
16	Gastos de operación:			
17	Gastos de venta:			
18	Renta de almacén	\$8,000.00		
19	Combustible y aceites	\$7,000.00		
20	Propaganda	\$1,000.00		
21	Sueldo choferes	\$4,600.00		
22	Ayudante de chofer	\$2,100.00		
23	Sueldo bodegueros	\$4,000.00		
24	Consumo de luz	\$200.00	\$26,900.00	
25	Gastos de administración:			
26	Sueldo personal de oficina	\$2,400.00		
27	Papelería y útiles	\$300.00	\$2,700.00	\$29,600.00
28	Utilidad de operación			\$65,701.65
29	Utilidad antes de impuesto			\$65,701.65

6.7.4 VENTA MÍNIMA

Tabla 6.16 Estado de Pérdidas y Ganancias ante una venta mínima.

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS				
	1	2	3	4
1 Ventas totales			\$375,634.500	
2 Menos: Devoluciones sobre ventas		\$1,878.17		
3 Menos: Rebajas sobre ventas		\$3,756.35	\$5,634.52	
4 Ventas netas				\$369,999.98
5 Inventario inicial			\$0.00	
6 Compras	\$1,000,000.00			
7 Mas: Gastos de compra	\$2,000.00			
8 Compras totales		\$1,002,000.00		
9 Menos: Devoluciones sobre compras	\$8,000.00			
10 Menos: Rebajas sobre compras	\$22,000.00	\$30,000.00		
11 Compras netas			\$972,000.00	
12 Total de mercancías			\$972,000.00	
13 Menos: inventario final			\$631,600.02	
14 Costo de lo vendido				\$340,399.98
15 Utilidad bruta				\$29,600.00
16 Gastos de operación:				
17 Gastos de venta:				
18 Renta de almacén	\$8,000.00			
19 Combustible y aceites	\$7,000.00			
20 Propaganda	\$1,000.00			
21 Sueldo choferes	\$4,600.00			
22 Ayudante de chofer	\$2,100.00			
23 Sueldo bodegueros	\$4,000.00			
24 Consumo de luz	\$200.00	\$26,900.00		
25 Gastos de administración:				
26 Sueldo personal de oficina	\$2,400.00			
27 Papelería y útiles	\$300.00	\$2,700.00	\$29,600.00	\$29,600.00
28 Utilidad de operación				\$0.00
29 Utilidad antes de impuesto				\$0.00

CAPÍTULO 7

RECOMENDACIONES



7.1 RECOMENDACIONES

7.1.1 TIEMPO TRABAJANDO CON LA COMPETENCIA

El Grupo Martitlán se ha consolidado con experiencia sólida en el ramo de la compra y venta de abarrotes, representando una ventaja invaluable para iniciar los trabajos de incursión en el mercado detallista. Además cuenta con empresarios que tienen una sólida formación profesional; esto permite como empresa estar abiertos a los cambios y posibilidades que el mercado ofrece, realizando los que se requieren, tanto en tiempo como en forma. Tanto la capacidad de apertura como el contar con una misión y visión claras, pueden interpretarse como la clave de su crecimiento actual.

Ahora bien, en conjunción con lo descrito en el párrafo anterior, es de suma importancia contar con elementos adicionales que permitan conocer el mercado desde otras perspectivas; esto significa que ninguna información es desdeñable. Toda la que pueda recabarse es importante porque esto coadyuva en planteamiento de cómo, cuándo y dónde se realizará el trabajo de incursión en el mercado. Por ese motivo, se presenta a continuación, datos relacionados con el tiempo que la competencia ha atendido a los negocios de la zona. Conocer estos datos, analizarlos y tomarlos en cuenta, es recomendable para el establecimiento de la estrategia de marketing a seguir.

Conforme los negocios de la zona han entablado tratos con los actuales proveedores, se han creado lazos de intercambio. Incluso, puede haber llegado a oídos de éstos el hecho de que se han realizado encuestas con relación al servicio que actualmente se brinda. Volviendo al punto, se considera relevante conocer el tiempo que las PYMES han estado trabajando con sus proveedores. Esto se resume en la tabla siguiente:

Tabla 7.1 Tiempo que las PYMES han estado trabajando con sus proveedores.

TIEMPO TRABAJANDO CON LOS PROVEEDORES						
AÑOS	0-1	2-5	6-10	11-15	16-20	21-25
CLIENTES	8	10	15	5	3	1
%	19 %	23%	38%	12%	6%	2%

El 60% de las empresas tienen entre dos y diez años de trabajo con sus proveedores actuales; en el momento de acercarse a promover el servicio debe tenerse el cuidado necesario para lidiar con los vínculos creados. Para intervenir dentro de este circuito, se debe considerar como relevante incursionar sin herir susceptibilidades; es decir que el trabajo debe ser con mucho tacto y a la vez agresivo. En todo caso el trabajo de marketing debe considerar principalmente no culpar a los demás, sino fincar la promoción del actual servicio tratando de cerrar compromisos con cada PYME con base a compromiso, seriedad, honradez, honestidad y sobre todo, a través de brindar un trato personalizado que facilite la vida al cliente.

7.1.2 POSICIONAMIENTO DE LA COMPETENCIA

Otro aspecto que se recomienda, es conocer hasta qué grado la competencia tiene la preferencia del consumidor. De acuerdo al muestreo se encontró que son tres los principales proveedores en la zona: Abarrotes Adriana, Sahuayo y Básicos Aguilar-Coello.

La proporción de negocios que compran con estos proveedores, es:

Tabla 7.2 Proporción de preferencia ante los proveedores.

PROVEEDORES			
	Abarrotes Adriana	Sahuayo	Básicos Aguilar
Proporción que aceptó ser comprador	20/42	18/42	12/42

Se considera un intervalo de confianza de 95% para la proporción de las PYMES que consideran a cada una de las empresas (con mejor posicionamiento) como principal proveedor. Se ha tomado para ello, a los tres proveedores con mayor proporción en toda la zona.

7.1.3 ANÁLISIS DE LA PROPORCIÓN QUE CONSIDERA A ABARROTES ADRIANA COMO PRINCIPAL PROVEEDOR

$$n = 42$$

20 de los encuestados aceptaron ser clientes de Abarrotes Adriana

Intervalo de confianza 95%

$$\text{Proporción} = 20/42 = 0.4762$$

$$\hat{p} \pm Z_{\alpha/2} \sqrt{\frac{\hat{p}(1-\hat{p})}{n}}$$

$$0.4762 \pm 1.96 \sqrt{\frac{0.4762(1-0.4762)}{42}}$$

$$\therefore \mathbf{0.3251 \leq p \leq 0.6272}$$

De acuerdo con la evidencia estadística, con un intervalo de confianza de 95%, una proporción del 32 al 63% de las PYMES considera como principal proveedor a abarrotes Adriana.

7.1.4 ANÁLISIS DE LA PROPORCIÓN QUE CONSIDERA A SAHUAYO COMO PRINCIPAL PROVEEDOR

$$n = 42$$

18 aceptaron ser clientes de Sahuayo

Intervalo de confianza 95%

$$\text{Proporción} = 18/42 = 0,4285$$

$$\hat{p} \pm Z_{\alpha/2} \sqrt{\frac{\hat{p}(1-\hat{p})}{n}}$$

$$0.4285 \pm 1.96 \sqrt{\frac{0.4285(1-0.4285)}{42}}$$

$$\therefore \mathbf{0.2789 \leq p \leq 0.5782}$$

De acuerdo con la evidencia estadística, con un intervalo de confianza de 95%, una proporción del 28 al 58% de las PYMES considera como principal proveedor a abarrotes Sahuayo.

7.1.5 ANÁLISIS DE LA PROPORCIÓN QUE CONSIDERA A AGUILAR COELLO COMO PRINCIPAL PROVEEDOR

$$n = 42$$

12 aceptaron ser clientes de Aguilar Coello

Intervalo de confianza 95%

$$\text{Proporción} = 12/42 = 0,2857$$

$$\hat{p} \pm Z_{\alpha/2} \sqrt{\frac{\hat{p}(1-\hat{p})}{n}}$$

$$0.2857 \pm 1.96 \sqrt{\frac{0.2857(1-0.2857)}{42}}$$

$$\therefore \mathbf{0.1490 \leq p \leq 0.4223}$$

A su vez, de acuerdo con la evidencia estadística y con un intervalo de confianza de 95%, una proporción del 15 al 42% de las PYMES considera como principal proveedor a abarrotes Aguilar Coello.

7.1.6 RECOMENDACIONES CON RELACIÓN A LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL SERVICIO

Dentro de los objetivos del estudio de mercado realizado en la zona, se definió como sustancial identificar las cualidades y deficiencias del servicio actual. Esta información se concentró en el Tema 5.5.12.

En concordancia con la información referida en el párrafo anterior, se han definido los puntos recomendables que de acuerdo con las necesidades actuales, se requieren impulsar. Al mismo tiempo deben considerarse como oportunidades de mejora del servicio que se desea proponer en la zona. Se ha considerado tanto cualidades como deficiencias del actual servicio, sólo que ahora adaptadas al trabajo que El Grupo Martitlán desea impulsar. Es decir, que se integran de manera positiva en el servicio que desea proponerse.

- No olvidarse los negocios pequeños.
- Dedicarle tiempo especial a los negocios grandes.
- Considerar un tiempo promedio de terminación de ruta (conforme se vayan dando los cosas y experiencia en el ramo) de tal manera que se evite llegar a los negocios demasiado aprisa.
- Evitar los descuidos al levantar los pedidos.
- Manejar una capacitación adecuada y continua para los vendedores de tal manera que los problemas no los transmitan al trabajo.
- Realizar una selección de los vendedores para que tengan un impacto positivo en las ventas.
- Siempre que sea posible realizar cambios en el desarrollo del recorrido de las rutas dentro de las comunidades para que no se visiten las tiendas en la misma secuencia, evitando que falten las mercancías para cubrir los pedidos y además se llegue tarde a las mismas.
- Hacer bien las cosas y a la primera (tanto en tiempo como en forma). Con esto se evitará: la realización de cobros dobles, devoluciones por mercancías mal

surtidas o en mal estado, además de la falta de ellas. (Retomado como filosofía de trabajo).

- Aunado al punto anterior, debe evitarse dejar la mercancía en cualquier parte del negocio y colocarla donde lo requiere el comprador.
- Utilización de embalaje adecuado para el transporte de mercancías.
- Realización de visitas por parte del gerente de ventas para estrechar los lazos de confianza y que el comprador se sienta que es atendido en sus necesidades.
- Manejar con mucho tacto las ventas de tal manera que el comprador no sienta una presión excesiva.
- Mejorar la atención personal y telefónica para el caso de pedidos y/o reclamaciones dándole el espacio necesario al cliente, considerando que éste siempre tiene la razón y es la pieza fundamental del negocio.

Además de lo anterior, debe retomarse lo que actualmente es útil, como:

- ➔ Mantener la oferta de créditos, con la utilización de herramientas de control adecuados.
- ➔ En la medida de lo posible ir cambiando el hábito de compra. El cambio que puede probarse es, cambiar la visita personal, a la realización del pedido por vía telefónica; con la consecuente visita periódica del gerente de ventas.
- ➔ Continuar con el levantamiento de pedidos los primeros días de la semana en las comunidades grandes, retomando lo que en la actualidad le da resultados a la competencia.
- ➔ Atender el reparto en las comunidades grandes los últimos días de la semana para asegurar que no falte algo en los días de mayor volumen de ventas.
- ➔ De acuerdo al desempeño del cliente en relación al manejo de crédito, manejar flexibilidad en el mismo (quizá sea prudente ir aumentándolo conforme se vaya dando la relación mercantil)
- ➔ Vender no solamente por caja, sino por docena si se requiere.

- ➔ Realizar manejo de promociones de acuerdo a como se presenten en la empresa. Una cuestión de importancia es lo que se refiere a estar dispuestos a compartir utilidades. Ejemplo: si un determinado artículo va a subir de precio y se tiene conocimiento de manera previa, debe indicársele al cliente, de tal manera que compre o se le dé la oportunidad de comprar (aunque en este caso se ofrezca un determinado número de artículos con la finalidad de compartir con la mayoría de los clientes la “oportunidad”). De esta manera, aunque no se realice todas las veces que vaya a haber un alza de precios, alegando que se desconocía el hecho, se llegaría a estrechar los lazos de confianza con los compradores.
- ➔ Manejo de motivación e incentivación por volúmenes de venta y/o para llegar a cierto volumen (que pueden ser de fin año y/o de otra fecha importante).
- ➔ Manejo de recompensas por ser cliente habitual.
- ➔ Productos gratuitos. Hacer acreedor al cliente de cierto producto si compra una determinada cantidad (esto dependiendo de la existencia con que se cuente).
- ➔ Trabajar arduamente en la consolidación de lazos de confianza y afinidad para mantener cautivos a los clientes y trabajar en otros potenciales.
- ➔ Impulsar y mantener vigente la importancia del trato personalizado.
- ➔ Realizar un buen trabajo marketing que además sea constante para impulsar y consolidar el prestigio, confianza y credibilidad de la empresa, además de que esto ocasionará que otros compradores se sumen al equipo.
- ➔ Estar al tanto de la competencia y de la evolución de las necesidades de los compradores para actuar en consecuencia.
- ➔ Mantener una continua vigilancia acerca del desarrollo de las actividades de la parte operativa del sistema.

7.1.7 FILOSOFÍA DE TRABAJO RECOMENDADA

- ✓ Hacerlo todo bien y a la primera
- ✓ Trato cordial y respetuoso
- ✓ Desarrollo de Sinergia
- ✓ Limpieza y orden
- ✓ No acaparamiento de mercancías
- ✓ Incentivación de compra a través del manejo de promociones

7.1.7.1 DESCRIPCIÓN DE LA FILOSOFÍA DE TRABAJO

- ✓ Hacerlo todo bien y a la primera

Mercancía correcta en cantidad, cobro correcto, mercancía sin deterioro y tiempo de entrega de acuerdo a fechas estipuladas.

- ✓ Trato cordial y respetuoso

Dentro de las quejas que el servicio actual tiene, es lo relacionado con los malos modos y el despotismo con que son tratados los compradores. Por ello, se ha tomado como parte de la filosofía del trabajo propuesto, que tanto el trato cordial como el respeto sean parte intrínseca del servicio.

✓ Desarrollo de Sinergia

Se debe cultivar y desarrollar la pertenencia al equipo de trabajo, de tal manera que cada quien literalmente “se ponga la camiseta” de la empresa. No deben soslayarse las reuniones de trabajo para incentivar que éste sea armonioso y en su caso promover reglamentos internos por consenso. Otro elemento es lo relacionado con el manejo de conflictos de manera adecuada. Se debe promover la camaradería y el trato respetuoso dentro de la empresa para las cosas fluyan de manera adecuada y natural.

✓ Limpieza y orden

Dentro del almacén las mercancías deberán estar organizadas para saber en todo momento en dónde se encuentran bajo el principio: “una cosa para cada lugar y un lugar para cada cosa”. Deberá manejarse con limpieza porque un lugar desorganizado y sucio, además de causar incomodidad no tiene buena imagen.

✓ No acaparamiento de mercancías

En esta zona, algunos proveedores llegan sin mercancías a los negocios sólo para avisarles que “todo va a subir”. Esto se entiende como acaparamiento, pues a la semana siguiente llegan con la mercancía pero con precios elevados. Esta práctica deberá limitarse para mejorar la confianza con los compradores.

✓ Incentivación de compra a través del manejo de promociones

Este ha sido un reclamo generalizado; ninguno de los actuales proveedores recompensa ni motiva a sus compradores. Por tanto, es importante considerarlo dentro de la filosofía de trabajo.

7.2 COMENTARIOS ADICIONALES

A raíz del estudio de campo, se encontraron e identificaron elementos interesantes si bien no forman parte de las recomendaciones, se han descrito para conocimiento de la empresa porque tienen relación manera directa e indirecta con el mercado.

- a) Se tuvieron quejas con relación a vendedores ambulantes que además de ser evasores de impuestos mantienen una competencia desleal porque al no pagar impuestos, les permite manejar precios bajos que finalmente conducen al acaparamiento de los compradores, redundando en llevarse la mayor parte del circulante que en otros tiempos le permitía a los negocios seguir creciendo. La comunidad donde se tiene este problema es pequeño (Nuevo Vicente Guerrero, municipio de Villacorzo, Chiapas: 2981 habitantes).

Habitual y principalmente, los pobladores provenientes de las rancherías (representan el grueso de los compradores), realizan sus compras los domingos; de esto ya se dieron cuenta los vendedores ambulantes, dándose a la tarea de posesionarse en la plaza central desde la mañana hasta el atardecer. De esta manera no dejan otros compradores para los establecidos que los de la misma comunidad, que en todo caso son quienes realizan los gastos más pequeños.

Esto representa una señal de alerta porque los compradores potenciales, no comprarán a la empresa que propone el nuevo servicio de mayoreo si no pueden vender los productos por causa de los vendedores ambulantes. En este sentido pudiere ser pertinente remitir a los comerciantes de la comunidad a un abogado para que revisen de manera conjunta, lo conducente en materia mercantil y puedan hacerle frente al problema de manera legal. Atender este problema puede ayudar a crear lazos de amistad que favorecerán tanto la confianza como la posibilidad de ser clientes cautivos.

- b) Se encontró en algunas comunidades la existencia de empresas que atienden únicamente a los compradores de mayor volumen, olvidándose de los comercios más pequeños, sintiéndose éstos dolidos y olvidados. A la par, la cartera de crédito es diferente para cada cliente; para algunos el crédito es para ocho días y para otros de quince. En este rubro la mayoría de los negocios que tienen abierto el crédito, al llegar la fecha de pago, si no lo completan realizan compras de contado dejando la cuenta para la siguiente visita; es decir que piden una prórroga. En todos los casos, se tiene que completar el adeudo antes de solicitar un nuevo crédito.

FUENTES

Casanovas, August; Cuatrecasas Lluís (2003). Logística Empresarial. Barcelona: Gestió 2000 S. A.

Los Santos, Ignacio Soret (2006). Logística y Marketing para la Distribución Gerencial. Madrid: ESIC.

J. Stanton, William; J. Etzel, Michael; J. Walter Bruce (2007). Fundamentos de Marketing. China: McGraw-Hill.

Pinto Villatoro, Roberto (Mayo 2005). Planeación Estratégica de Capacitación. México: McGraw-Hill.

Mijangos López, M. C. Jorge Antonio. (2007). “Guía didáctica: Estadística I” México: ITTG, Educación a Distancia.

PueblosAmerica.com (1995), “Localidades, pueblos, municipios, regiones y aldeas de México” [en línea]. Disponible en: <http://www.pueblosamerica.com/chiapas.html> [2011, 15 de abril].

INEGI (2008, 16 de noviembre), [en línea]. Chiapas: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Villacorzo_\(Chiapas\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Villacorzo_(Chiapas)) [2011, 16 de abril].

Cámara de Industria de Guatemala (1996), [en línea]. Caja de Herramientas. Disponible en: <http://www.abcpymes.com/menu31.htm%20> [2011, 18 de abril].

ANEXOS

Anexo A. Establecimiento emprendedor “Abarrotes del Sureste”.



Anexo B. Nuevo establecimiento “Comercial Mexicana”.



Antes

Actual

Anexo C. El formato de mostrador se convierte en autoservicio o supermercado y mercancías al mayoreo.



Anexo D. Sombrerería del Sureste.



Anexo E. Apertura del local Mi Farmacia Chávez.



Anexo F. Inauguración de “Banamex aquí”: en el lado izquierdo, el Sr. Ángel López José (Presidente del comisariado ejidal de Revolución Mexicana); en el centro, el Lic. Andrés Vázquez Moreno (Gerente regional Chiapas de Banamex); en el lado derecho, el Lic. Gabriel Chávez León (Director de Grupo Martitlán, S. A. de C. V.)



El C.P. Víctor Manuel Chávez León; Gerente de Contabilidad y Finanzas de Grupo Martitlán, S. A. de C. V. (Operador del servicio Banamex Aquí.)



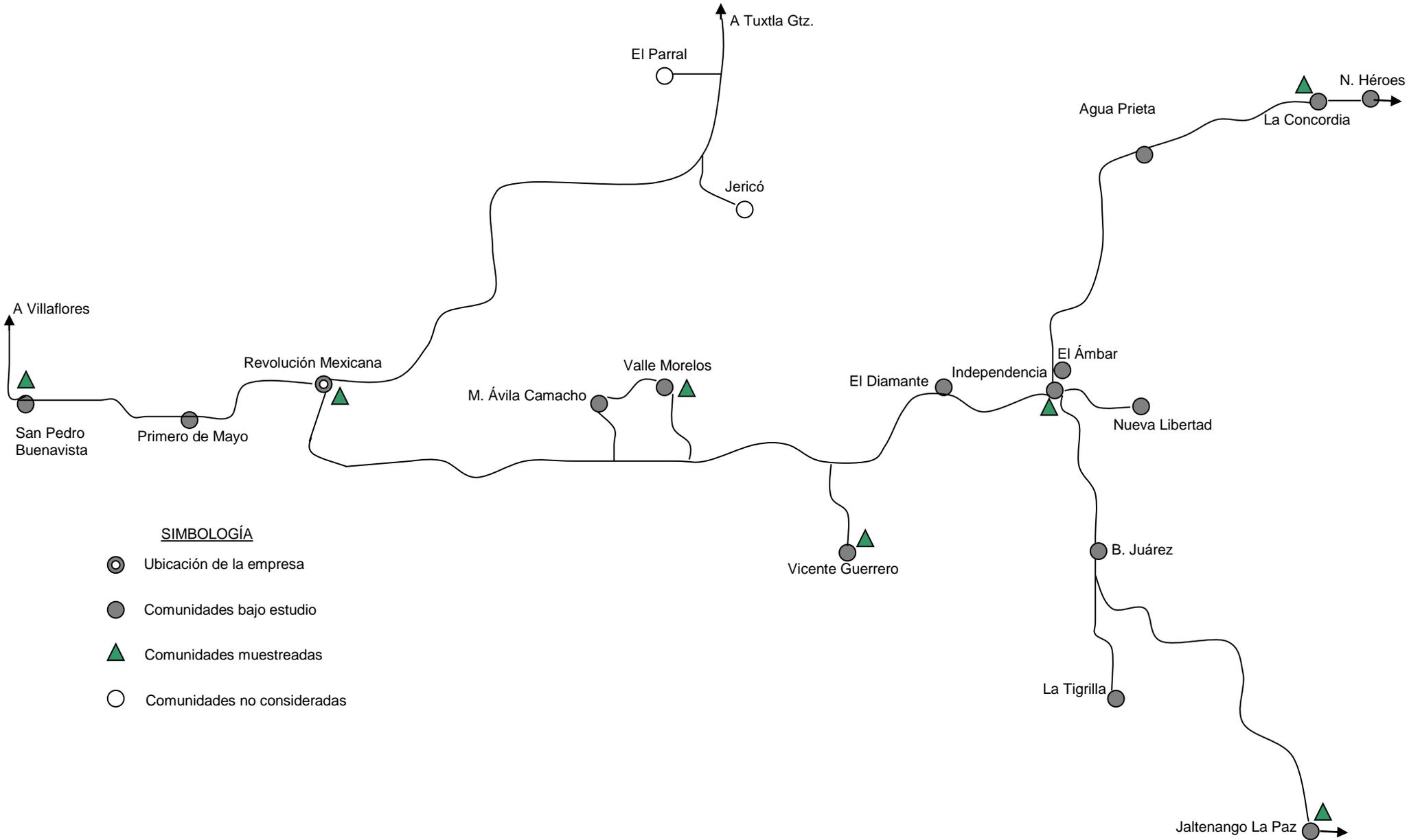
Personalidades: Sr. Luis Álvarez Macías (Propietario de Papelería Álvarez), Sr. Ángel López José (Presidente del comisariado ejidal de Revolución Mexicana), Sr. Alejandro Farfán Mollinedo (Propietario de Agua Alfa), Lic. Ponciano Gordillo Benavente (Ejecutivo de Créditos PYMES) y Sr. Rigoberto Narcía Santana (Ejidatario de Revolución Mexicana).



Anexo G. Dinámica motivacional.



Anexo H. Mapa de las comunidades de la zona.



Anexo I. Modelo de encuesta aplicada a las PYMES detallistas.



Instituto Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez, Centro Regional de Educación Superior a Distancia, La Concordia.



MODELO DE ENCUESTA APLICADA A LAS PYMES DETALLISTAS

Nombre del establecimiento: _____

Encargado (a): _____

Dirección: _____

_____ Teléfono: _____

Instrucciones. Conteste las siguientes preguntas.

1. ¿Qué tipo de artículos vende?
2. ¿Qué tiempo tiene con el negocio?
3. ¿Quiénes son sus proveedores?
4. ¿Cómo es el servicio que le ofrecen?
a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Pésimo
5. ¿Qué compra usted con ellos?
6. ¿Cada que tiempo compra usted (ejemplo: cada 3 días, cada semana, etc.)?
7. ¿Generalmente, qué cantidad compra usted de cada cosa?
8. ¿Qué es lo que compra usted en mayor cantidad y más frecuencia?
9. Tipo de artículos que compran más, regularmente y poco.
10. ¿Qué tipo de artículos ha necesitado usted y ellos no lo tienen?
11. ¿Dónde los consigue?
12. ¿En qué temporada compra usted más? (Artículos en general)
13. ¿Cómo es el trato de los vendedores?
a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Pésimo
14. ¿Cómo levantan el pedido? (Si alguien viene ¿Cada cuando viene?)
15. ¿Tiempo de llegada del pedido una vez realizado?

16. ¿Cuánto le cobran por un viaje de artículos? o
17. ¿Cuánto es lo mínimo que debe comprar para que se lo puedan traer? o
18. ¿Qué condiciones le dan a usted para poder surtirle su pedido?
19. ¿Qué tiempo tiene trabajando con ellos?
20. ¿Le dan facilidades de crédito? (R=b, pasa a la pregunta 17)
a) Si b) No c) A veces
21. ¿Qué tipo de facilidad y para cuánto tiempo?
22. ¿De existir un proveedor con mejor servicio estaría dispuesto a cambiar?
23. ¿Le han quedado mal alguna vez?
24. ¿Ha tenido problemas con ellos? Si ¿Qué tipo de problemas? No (pasa a la siguiente)
25. ¿Cómo le gustaría que fuera el servicio de sus proveedores?