

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
DE MN PROVEEDORA S.DE R.L. C.V.

Para obtener el grado de:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:
GISSEL DANETH MARÍN NAVARRO

Director de Tesis:
LOURDES ALICIA GONZÁLEZ TORRES

DEDICATORIA

A la vida, a la dicha de permitirme lograrlo cerca de las personas que más amo y admiro en este mundo. Sergio Marín y Leticia Navarro por enseñarme a ser lo que soy. A mi persona favorita y la persona que estará para siempre en mi vida Christopher Lagrange, mi pareja.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a mi núcleo familiar por enseñarme tanto y apoyarme en mis logros y fracasos que se convierten en aprendizaje, a las personas que formaron parte de mi formación, desarrollo y crecimiento personal que me ha permitido esta etapa de mi vida.

Sergio Marín, Leticia Navarro, Alina Marín, Omar Marín, mis bellos sobrinos (Sofía, Emiliano, Santiago y Romina) y mi pareja por todo el apoyo y amor que hasta el día de hoy me ha brindado Christopher Lagrange.

RESUMEN

Las estrategias son principios para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar dependiendo en gran medida, de la capacidad para dotarse de recursos y habilidades para buscar nuevas ventajas competitivas. El objetivo es crear una Planeación Estratégica para ser utilizada en la empresa familiar y determinar acciones, planes, metas y todo lo que conduzca a lograr su misión y visión, con un diagnóstico del entorno.

Analizar el modelo del servicio ofrecido para proponer un esquema de mejora continua orientado a conseguir y mantener la satisfacción de los clientes del negocio familiar. El presente trabajo tiene como objetivo aportar conocimiento y orientar al negocio familiar en conocer la opinión de sus clientes, así como la creación de una planeación estrategia para mejoras que se puedan establecer en todos los aspectos.

CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 3 |
| OBJETIVOS | 4 |
| OBJETIVO GENERAL | 4 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 4 |
| HIPÓTESIS | 5 |
| ALCANCES Y LIMITACIONES | 6 |
| GLOSARIO DE TÉRMINOS | 7 |
| CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO | 9 |
| VENTAJAS DE CONTAR CON UNA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, ANÁLISIS DE PUESTOS Y ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA FAMILIAR. . | 9 |
| LOS VALORES | 10 |
| ESCALONES DE LA ADMINISTRACIÓN..... | 15 |
| <i>Comunicación</i> | 15 |
| <i>Logro de objetivos</i> | 15 |
| <i>Prevención/solución</i> | 16 |
| ESTRATEGIAS CLAVE A LARGO PLAZO | 16 |
| CAPÍTULO II METODOLOGÍA | 18 |
| MARCO ESPACIAL..... | 18 |
| MARCO TEMPORAL | 18 |
| SUJETOS DE ESTUDIO | 18 |
| DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA..... | 18 |
| DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN | 19 |
| MÉTODOS Y MATERIALES..... | 19 |
| CAPÍTULO III ANÁLISIS DE DATOS | 20 |
| CLIENTES DE MAYOREO | 20 |
| CLIENTES DE MENUDEO..... | 25 |
| CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 30 |
| CONCLUSIONES | 30 |
| BIBLIOGRAFÍA | 33 |
| ANEXOS | 36 |
| ENCUESTAS MENUDEO..... | 36 |
| ENCUESTAS MAYOREO | 37 |

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

En 1991 Sergio M. León decidió emprender un negocio de papelería. Antes de eso, Sergio M. León trabajó en empresas como Banamex y Praxair; durante ese tiempo le surgió la idea de iniciar un negocio que ofreciera un producto o servicio que toda empresa o institución necesitase. Los productos de papelería como artículos de oficina, cómputo y limpieza cumplían el propósito y; la consigna para su nuevo proyecto.

El primer riesgo para Sergio M. León fue enfrentar el despido de la empresa para la cual trabajaba; y solamente con el monto de su finiquito como capital comenzar a vender artículos de papelería únicamente al mayoreo. Inició las operaciones desde una habitación en la casa donde vivía ubicada en la colonia Infonavit Cucapah, en la ciudad de Mexicali, Baja California. Debido a su enfoque exclusivamente al mayoreo, empezó a 'tocar puertas' en diferentes empresas de mediano tamaño de Mexicali, obteniendo resultados mixtos.

Como en todo negocio, el inicio no fue sencillo. Tener una inversión físicamente en una habitación de la casa y administrarla desde ahí no fue suficiente para lograr una compra-venta efectiva y conseguir la estabilidad necesaria para que el negocio funcionara en base a las expectativas de su fundador.

La primera inquietud de la mayoría de sus clientes era saber en dónde se encontraba ubicado su negocio, ya contaban con un local, pero pequeño y modesto.

Esto lo llevó a la búsqueda de un establecimiento físico y formal para su empresa. Al poco tiempo encontró un local ubicado a unas cuantas cuadras de su casa, el cual a su vez estaba muy cerca de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Autónoma de Baja California y por ende, le posicionaba cerca de un lucrativo mercado. La zona, además, solamente contaba con un competidor de esa índole.

En 1993, ya formalmente establecido en un local comercial y motivado por la necesidad de incrementar el ingreso para su familia, Sergio M. León ve la oportunidad de integrar a su esposa Leticia Navarro al negocio para trabajar en equipo. Leticia sería la encargada de ofrecer la venta al menudeo de los productos que él ofrecería al mayoreo. A partir de esta integración, el proyecto familiar presentó el crecimiento y estabilidad necesario para comprar el local comercial que estaban rentando; A su vez decidieron cambiar el nombre que los limitaba a ser percibidos como una papelería de exclusivamente menudeo por uno que los diera a conocer como una papelería también proveedora de productos al mayoreo cambiaron el nombre a “MN Proveedora”, nombre con el que continúan operando.

Actualmente MN Proveedora tiene más de 26 años operando como negocio, ofreciendo artículos de papelería al mayoreo y menudeo a empresas tales como Gulfstream, Emermex, Honeywell, Technimak entre otros de diferentes giros e instituciones.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Después de 26 años de trabajar bajo las mismas prácticas enfocadas a atender solamente los requerimientos internos y base de clientes actuales, MN Provedora muestra una rutina operativa deficiente que cataliza efectos negativos para el negocio, como:

- Carencia de estructura. El negocio ha ido operado sobre la marcha, en base a los requerimientos y oportunidades que se presentan, sin una planeación estratégica (no hay un organigrama, objetivos, manual de funciones definidos)
- No tienen una misión, visión y valores definidos
- No evalúan su servicio con enfoques de mejora continua.
- No buscan una retroalimentación de sus clientes.

Usualmente un negocio que no tenga la capacidad de identificar y hacer algo por revertir este tipo de problemas operativos está destinado a fracasar tarde o temprano. Si MN Provedora no implementa cambios de fondo, encaminados a dotarle de una estructura organizacional, una visión, valores etc. permanecerá en el mejor de los casos como un pequeño negocio familiar, con ingresos promedio apenas suficientes para mantener una corta nómina e infraestructura limitada al abastecimiento del mismo margen de clientes. Asimismo, MN Provedora corre a largo plazo el riesgo de desaparecer ante competidores de talla nacional e internacional que tengan modelos sólidos de negocio. Para anticipar escenarios como los anteriores y crear crecimiento, MN Provedora con la debida planeación, podrá realizar una consolidación en todos los aspectos con una visión a largo plazo.

OBJETIVOS

Objetivo General

Elaboración de un Plan estratégico para MN Proveedora.

Objetivos Específicos

- Realizar un Análisis Interno enfocado a definir misión, visión, valores y organigrama.
- Conocer la percepción de los clientes tanto de mayoreo y de menudeo respecto al servicio la empresa les ofrece.
- Proponer un plan Estratégico con base a la información obtenida.

HIPÓTESIS

“Mediante la aplicación de un Plan Estratégico MN Proveedora logrará un mejor servicio en sus clientes.”

Mediante la aplicación de un Plan Estratégico MN Proveedora permitirá que la empresa tenga una guía para alcanzar su visión.

ALCANCES Y LIMITACIONES

- Proponer un Plan Estratégico contempla la validación de resultados en un plazo máximo de 3 años.
- Posible demora de las acciones en algunos casos. Pueden existir situaciones en las que sea demasiado tarde llegar con las acciones correctivas pertinentes.
- Falta de motivación por los empleados en cambiar y modificar nuevas formas de trabajar.
- La disposición de los clientes al contestar las encuestas.
- No llevar a cabo las sugerencias, cambios etc. que se les están proponiendo.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Papelería: Se llama papelería al establecimiento comercial en el cual se venden objetos e insumos para oficinas, para estudiantes, entre otros interesados.

Proceso: Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado

Negocio Familiar: Aquella compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al fundador(es) que buscan traspasar la empresa a sus descendientes.

Estructura: Conjunto de relaciones que mantienen entre sí las partes de un todo.

Organización: La organización resulta ser una cuestión ampliamente requerida en el desarrollo de diversas actividades, o en su defecto, también, en lo que respecta a nuestra vida cotidiana. Básicamente esto es así porque la organización implica orden y como está comprobado ya, un escenario opuesto, como la desorganización o el caos no conducirán de ninguna manera a la consecución de los objetivos propuestos en ningún ámbito o instancia, jamás. (Real Academia Española, 2016)

Paradigma: Es un modelo o patrón sostenido en una disciplina científica o epistemológica o, a diversa escala, en otros contextos de una sociedad.

Competencia: El concepto de competencia es multidimensional e incluye distintos niveles como saber (datos, conceptos, conocimientos), saber hacer (habilidades, destrezas, métodos de actuación), saber ser (actitudes y valores que guían el comportamiento) y saber estar (capacidades relacionada con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo). En otras palabras, la competencia es la

capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y

Cientes mayoreo: Son aquellos clientes en el negocio familiar que adquieren productos en volumen más grande.

Cientes menudeo: Son aquellos clientes que acuden al negocio familiar para adquirir productos en pequeño volumen.

Visión: Define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador

Misión: Define principalmente, cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad

Valores: Son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

Ventajas de contar con una misión, visión, valores, análisis de puestos y organigrama de la empresa familiar.

La coherencia de la empresa y los valores y deseos del negocio familiar es fundamental para conseguir definir un proyecto empresarial sólido y sostenible. Además, es necesario pensar en la visión con objeto de actualizar no sólo la empresa (en esto no se distinguiría una empresa familiar de una que no lo es) sino su vigencia en la familia propietaria. El compromiso de la familia empresaria y de todas las personas que trabajan en la empresa con estos conceptos es también básico para el éxito de la empresa a largo plazo. (Álvarez, 2009)

Al iniciar con la planeación estrategia del negocio familiar MN Proveedora, se revisó detalladamente primeramente la estructura de la empresa, empleados, enfoques, misión, visión etc al observar que no se contaba con nada de ello se trabajó durante los meses de marzo a mayo de 2015 en reuniones con los empleados, en donde únicamente eran pláticas para conocer su opinión y perspectiva en base a su experiencia con preguntas sencillas de cómo podrían definir su misión, visión, valores y un organigrama; obteniendo respuesta que lo tenían de alguna manera claro pero no estaba completamente aterrizado, es por ello que se trabajó en una propuesta, tomando de partida tanto la opinión de los empleados como de los gerentes del negocio.

La visión representa el futuro perfecto del propósito empresarial, que en el caso de la empresa familiar debe ser perdurable en el tiempo. Debe plantear una aspiración que dé sentido a la empresa familiar y a la familia empresaria, y ha de poderse llevar a cabo tanto en la realidad actual como, sobre todo, en la futura.

Además, debería definirse en términos concretos de tiempo y forma. Conviene que la familia propietaria comparta la visión y, para ello, es imprescindible explicitarla. (Gallo, 2006)

La misión define cómo interactuará la empresa con el resto de agentes que se verán inmersos en su actividad. No debe ser un mero ejercicio descriptivo, sino que tiene que poner de relieve las ventajas, las diferencias y los valores que serán la enseña de la empresa.

Una propuesta para MN Proveedora de Misión: “Destacar como el proveedor de artículos de oficina con mejor calidad en el servicio hacia sus clientes.”

Los valores

Los valores constituyen el núcleo de toda cultura empresarial: son los que definen el carácter fundamental de la familia empresaria.

- Crean un sentido de identidad en la empresa familiar y, junto con sus compromisos y su filosofía, conforman la cultura empresarial.
- Aportan un sentido de dirección común a todos los individuos que componen la empresa familiar y marcan las líneas directrices a su labor diaria.
- Son el impulso fundamental de la actividad de la empresa familiar y deben tener mucho más peso en la misma que los recursos técnicos o económicos, ya que éstos, aun siendo esenciales para el éxito, son menos trascendentales.

De la firmeza con que las personas que integran la familia empresaria crean en estos principios básicos y los cumplan, dependerá el éxito de la empresa familiar.

En lo particular con el negocio familiar de MN Proveedora pueden ser los siguientes: “Responsabilidad, Honestidad y Lealtad”.

Las fortalezas de la empresa familiar han demostrado que las empresas familiares superan a sus contrapartes no familiares en términos de ventas, ganancias y otras medidas de crecimiento citar, algunas de las fortalezas destacan:

- **Compromiso.** La familia como dueña de la empresa– muestra la mayor dedicación en que su empresa crezca, prospere y sea traspasada a las siguientes generaciones. Como resultado, muchos miembros de la familia se identifican con la empresa y están dispuestos generalmente a trabajar más arduamente y a reinvertir parte de sus ganancias en la empresa para permitirle crecer en el largo plazo. Al tratar con sus clientes de empresas familiares, IFC valora altamente tener un conjunto comprometido de accionistas en el núcleo de compañía. (Desarbo, 2010)
- **Continuidad del Conocimiento.** Las familias en empresas hacen que sea una prioridad transmitir su conocimiento, experiencia y habilidades acumulados a las generaciones siguientes. Muchos miembros de la familia se involucran en su empresa familiar desde una edad muy temprana. Esto aumenta su nivel de compromiso y les brinda las herramientas necesarias para dirigir su empresa familiar.
- **Confiabilidad.** Como las empresas familiares tienen su nombre y reputación asociados con sus productos y/o servicios, se esfuerzan por aumentar la calidad de su producción y por mantener una buena relación con sus socios (clientes, proveedores, empleados, comunidad, etc.). (Aragón, 2005)

Es importante conocer de la Empresa Familiar, lo que requiere para la estabilidad y lograr el éxito, en el caso de estudio se pretende desarrollar la estructura organizacional, es decir la ejecución que le corresponden a cada empleado, así

como las funciones de los patrones, la consolidación de empresa como tal, misión, visión, objetivos, manual de funciones etc, es importante en el caso de estudio

La Empresa Familiar es consecuencia de la voluntad de un emprendedor que se materializa en una actividad de carácter económico con la finalidad de que revierta en la economía familiar. Por tanto, el fundador no es el único importante en este tipo de empresas al estar íntimamente relacionadas empresa y familia, por lo que la actitud y actuación de los familiares más próximos tendrá repercusiones a lo largo de la vida de la sociedad.

Por otro lado, el empleo en la Empresa Familiar es de mayor duración y calidad humana, lo que puede llevar a que algunos trabajadores establezcan relaciones de familiaridad con la directiva de la empresa, y, por tanto, tengan especial influencia en la gestión al ser valorada su opinión.

Aunque no es posible establecer una estricta tipología para catalogar a los fundadores de empresas familiares, se pueden distinguir, de forma muy simplificada, tres alternativas:

1. Los que fundamentan su liderazgo en detentar la propiedad de la empresa en lugar de fundamentarlo en la profesionalización. Ejercen un fuerte control y poder sobre los hijos. Suelen esperar ser sucedidos por los hijos varones sin haberse ocupado de darles una formación específica y adecuada para el futuro desarrollo de la actividad empresarial.
2. Los que tienen un don innato para la dirección. Son capaces de delegar responsabilidades, establecen sistemas de control eficaces, planifican con cautela y especial atención la sucesión, transmiten a los hijos la motivación adecuada para que se integren en la empresa asignándoles responsabilidades concretas. Este perfil de empresario es el mejor candidato para lograr la supervivencia de la organización, aunque este proceso no tiene por qué estar exento de problemas.

3. Aquellos con un excelente conocimiento del oficio y una elevada cualificación técnica en relación con el producto o servicio que presta la empresa. Suelen ser reacios a las tareas administrativas, financieras y contables que normalmente delegan en especialistas externos. No se preocupan de las cuestiones sucesorias hasta que con el paso del tiempo no hay más remedio que afrontarlas. Sin embargo, suelen reaccionar de forma muy positiva si los hijos desarrollan este tipo de actividades, sobre todo si han adquirido una formación gerencial adecuada.

Sin embargo, las grandes responsabilidades a las que se enfrentan diariamente y el estrés que han soportado a lo largo de su vida profesional hace que estas habilidades se vayan desvaneciendo paulatinamente. En algunos casos puede sobrevenir una muerte prematura o una enfermedad de cierta gravedad, sin haberse planificado adecuadamente la sucesión, lo que puede poner en peligro el futuro de la empresa. (Gitman L., 2001)

A medida que la empresa crece en dimensión, el carácter personalista del fundador que está acostumbrado a tomar decisiones de forma individual, tanto en la empresa como en el seno de la familia, puede generar problemas al no tener un conocimiento exhaustivo de los pormenores de la administración de su propia empresa.

1. El éxito en la supervivencia de la Empresa Familiar depende básicamente de la correcta toma de decisiones en lo referente a la profesionalización de sus miembros, a la correcta atribución de las responsabilidades a los más capaces, a la adecuada planificación del paso de testigo generacional, especialmente en lo referente al liderazgo, y a la correcta previsión fiscal de la herencia. La selección del personal entre profesionales externos y los miembros de la familia es otro punto importante y delicado. (Rionda, 2013)

Para lograr la supervivencia a los cambios generacionales de la Empresa Familiar se debe establecer una dinámica de planificación de reparto de competencias, participación y liderazgo en el seno de la familia conforme al proceso de sucesión en relación a las tres etapas anteriores.

En el siguiente esquema se puede ver cómo la administración de los negocios observa fuertes problemas en la toma de decisiones, de tal manera que se vale de la economía tradicional, que le aporta teoría y metodología para saber plantear, comprender y procurar resolver sus problemas, así como de otras ciencias propias de la toma de decisiones, especialmente aquellas que desarrollan modelos operacionales que son instrumentos y técnicas de análisis en problemas de la mejor asignación y optimización. (McDaniel, 2001).

La economía de la empresa no es propiamente una disciplina económica, sino que entra en las disciplinas de la administración de las empresas de dos maneras: Primeramente, usa recursos de análisis de operaciones y económico financieras para mejorar sus procesos de producción, mercadeo, productividad, financieros, entre otros. Y, en segundo lugar, integra distintas disciplinas que le sirven para la mejor asignación y toma de decisiones, o lo que es lo mismo, se vale de distintas ciencias para resolver los problemas de distinta índole, los mismos que en lo operativo le aparecen de manera continua. (Rionda, 2013)

El tema central de que se debe partir es establecer la teoría del valor de la empresa. Esto es, la manera en que los administradores estiman, valoran, para basar sus decisiones en cuanto costos pertinentes, de oportunidad, económicos y cartera financiera.

El valor se le puede concebir como el valor presente de las redituabilidades netas esperadas de una empresa. Se trata de un flujo de efectivo derivado de los beneficios empresariales, por lo que se tiene que el valor presente de una

empresa es igual a la suma de los beneficios futuros esperados, menos el descuento de intereses dados en el lapso de vida de la empresa. (Carrasco, 2007)

.

Escalones de la Administración

Las grandes organizaciones suelen tener muchos niveles o escalones de administración. A medida que una organización más pequeña crece, puede decidirse añadir más niveles de gestión. Los roles se hacen más definidos. Por lo tanto, es importante saber que personas supervisan ciertas funciones.

Comunicación

La importancia de la estructura organizacional es particularmente crucial para la comunicación. La estructura de la organización permite la distribución de la autoridad. Cuando una persona comienza un trabajo, sabe desde el primer día a quien le informará al respecto. La mayoría de las empresas canalizan sus comunicaciones a través de líderes de departamento. Por ejemplo, los empleados de mercadeo discuten varios problemas con su director. El director, a su vez habla de estos temas con el vicepresidente o la alta gerencia. (Rodríguez, 2007)

Logro de objetivos

La estructura organizacional es particularmente importante en el logro de metas y resultados. La estructura de la organización permite la cadena de mando. Los líderes del Departamento están a cargo de la delegación de tareas y proyectos a los subordinados para que el departamento pueda cumplir con los plazos del proyecto. En esencia, la estructura organizacional fomenta el trabajo en el equipo,

donde todos en el departamento trabajan en pos de un objetivo común. (Torres, 2005)

Prevención/solución

La estructura de la organización permite a las empresas gestionar mejor el cambio en el mercado, incluyendo las necesidades de los consumidores, la regulación gubernamental y las nuevas tecnologías. Los jefes de departamento y gerentes pueden satisfacer, esbozar varias áreas problemáticas, y llegar a una solución en conjunto. El cambio puede esperarse en cualquier industria.

Estrategias clave a largo plazo

Los líderes de la empresa siempre deben tratar de encontrar la mejor estructura organizacional para cumplir con esos cambios y para ello establecer estrategias clave a largo plazo y trazar el camino para alcanzarlas algunas de estas estrategias son:

- Aparecer en sitios especializados
- Servicio al Cliente
 - Estandarizar prácticas para una buena y rápida atención, un trato amable y personalizado, cumplir con los compromisos, etc. Esto orientado a lograr que los clientes actuales mantengan su relación con la empresa, y también que recomienden los productos y servicios a otros clientes potenciales. El personal debe estar bien capacitado, sobre todo aquel que tenga que interactuar constantemente con el cliente. (Munch, 2013)

- La idea es mirar el negocio más allá de la simple venta de un producto. Hable con sus clientes, vea sus necesidades y sepa donde apuntar en el momento necesario.
- Nuevas Tecnologías
 - Software de 'Customer Relationship Management' (CRM)
 - Interface entre el software de venta/facturación con una Base de Datos de los clientes para cruces de información, seguimiento y toma de decisiones. La intención de esto es obtener reportes como: 'historial de ventas por cliente', 'Artículo más/menos vendido', 'Frecuencia de compra por cliente', 'Frecuencia de compra por cliente por artículo', etc.
- Publicidad
- Target de consumidores
- Fidelización
 - Implementar acciones orientadas a que los clientes actuales vuelvan a comprar los productos o servicios de MN Proveedora. Por ejemplo: Descuentos para la próxima compra, entrega de regalos, tarjetas de cliente frecuente, etc., o simplemente avisar al cliente personalmente o vía electrónica sobre las próximas novedades o artículos que se estarán vendiendo durante los próximos días en base a su historial de compra.
- Crear un plan de sucesión

CAPÍTULO II METODOLOGÍA

Marco Espacial

La presente investigación se delimito al estudio de caso del universo del negocio MN Provedora S. de R.L de C.V combinando paradigmas, métodos y técnicas cuantitativas y cualitativas utilizando muestras para el investigador para tener resultados de carácter descriptivo.

Marco Temporal

La presente investigación se realizó en la empresa MN Provedora S. de R.L de C.V ubicada en Blvd. Castellón #1141 Conj. Urbano Esperanza en la ciudad de Mexicali B.C durante el periodo de tiempo: enero 2015 – octubre 2015.

Sujetos de Estudio

Los sujetos de estudio son los clientes al menudeo y mayoreo de la empresa MN Provedora S. de R.L de C.V.

Determinación de la Muestra

Para los clientes de mayoreo de un universo de 110, 5% de margen de error y 95% de confianza la muestra fue de 86.

Para los clientes al menudeo que más frecuentan la papelería se tiene una muestra una población de 100 personas, 5% de margen de error y 95% de confianza la muestra fue de 80.

Descripción del Instrumento de Medición

Los instrumentos de medición se realizaron en base a las necesidades y mejoras de la empresa MN Proveedora S. de R.L de C.V para la creación de una reingeniería exitosa. Se utilizaron dos encuestas una para clientes menudeo y otra para los clientes de mayoreo. La primera encuesta para los clientes al menudeo consta de 6 preguntas cerradas y una abierta. Para las preguntas cerradas se utilizó una escala de Likert para medir percepción de los clientes respecto al servicio que se les proporciona. Para los clientes de mayoreo se aplicó una encuesta de 10 preguntas cerradas una abierta, también se utilizó una escala de Likert para las preguntas cerradas.

Métodos y Materiales

Para establecer la visión y misión de la empresa se realizaron 5 reuniones donde se utilizó primeramente una lluvia de ideas entre los empleados del negocio familiar y los directivos. Realizando visitas mensuales para conocer su manera de trabajar y lograr evaluar a sus clientes de mayoreo y menudeo. Se obtuvo una excelente respuesta por parte de cada uno de las personas de la empresa para generar propuestas de posibles cambios.

Las técnicas de investigación a utilizar serán: consulta de información contenida en bases de datos de la empresa, en la observación, aplicación de una encuesta para clientes. Las encuestas se aplicaron en sitio por los propios empleados.

CAPÍTULO III ANÁLISIS DE DATOS

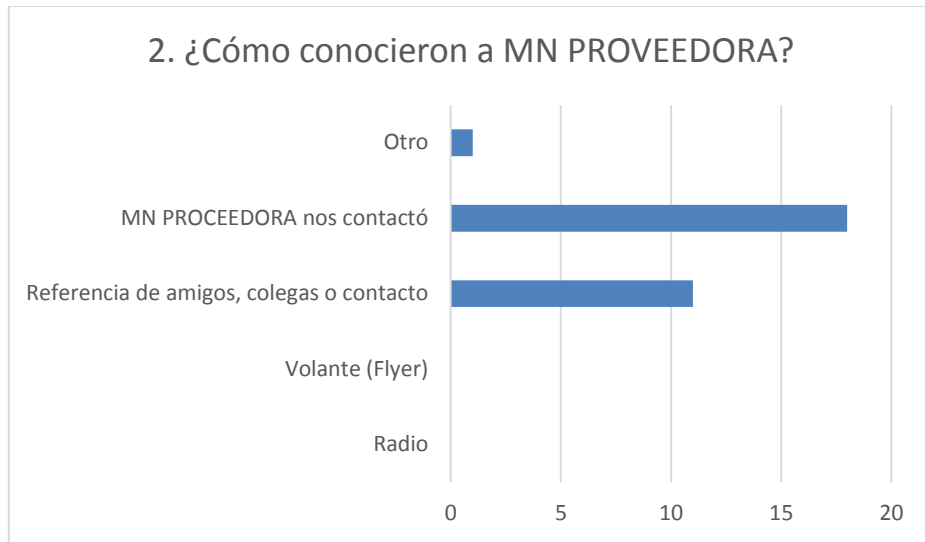
A continuación se presentan los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes de MN Proveedora, las primeras graficas son de los clientes de Mayoreo y la segunda parte de los clientes al menudeo.

Clientes de Mayoreo



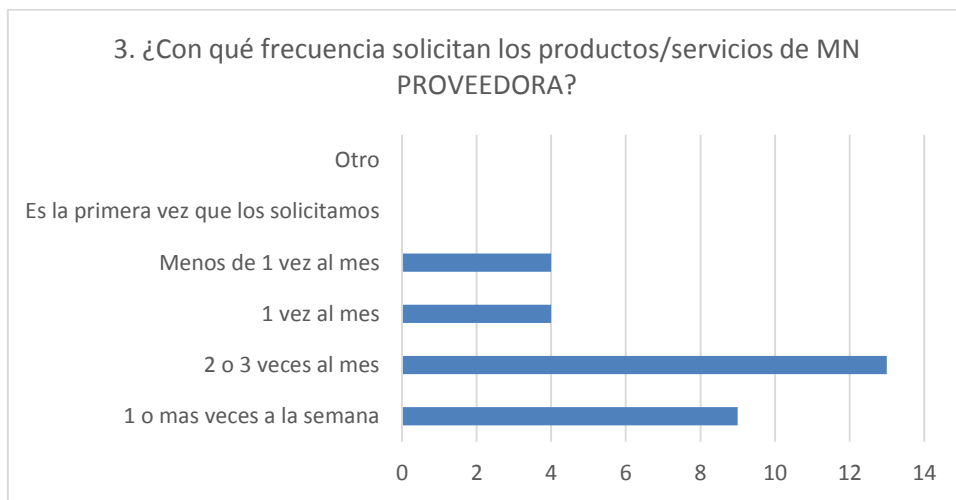
Gráfica No.1

De las persona encuestadas el 50% respondió que utilizan los productos de MN PROVEEDORA hace más de tres años, el 30% dijo que tienen entre 1 y tres años utilizándolo, el 10% entre 6 meses y un año, el 7% de 3 a 6 meses y el 3% tiene menos de tres meses utilizando dio servicio.



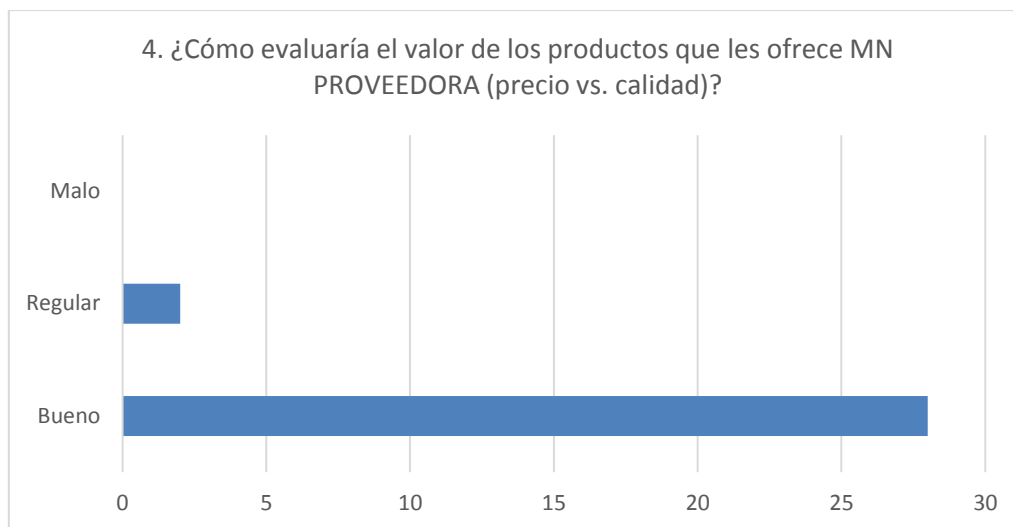
Gráfica No.2

La grafica nos muestra que el 60% de las personas encuestadas conoce o conoció a MN PROVEEDORA gracias a que esta los contacto, el 37% es por medio de referencias de amigos colegas o contactos y el 3% mediante otros medios.



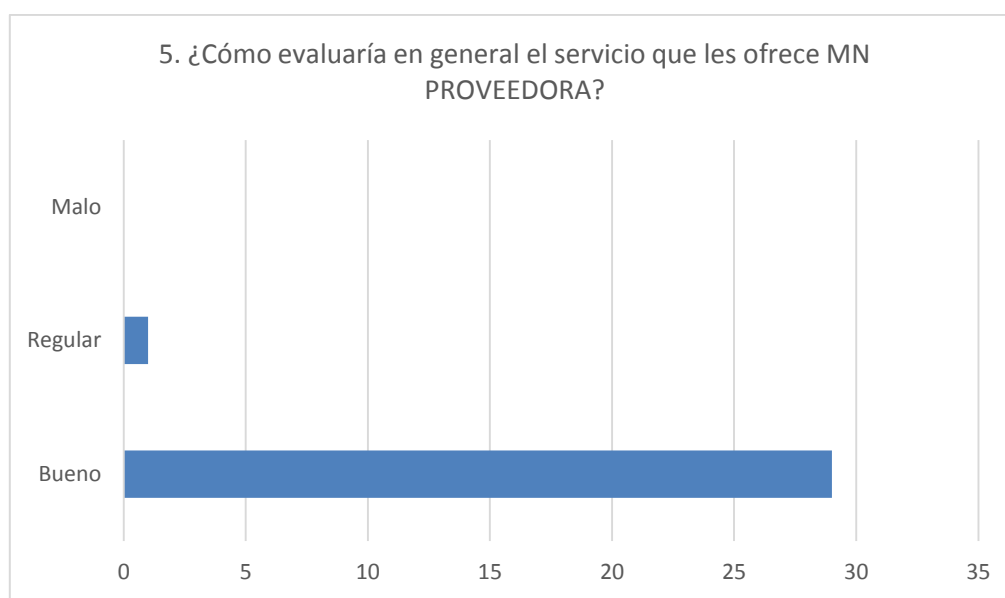
Gráfica No.3

Del 100% de las personas encuestadas el 43% contestó que solicitan los servicios o productos de MN PROVEEDORA de 2 a tres veces al mes, el 30% una o más veces a la semana, el 13% una vez al mes y el restante nos dice que lo solicitan menos de una vez al mes.



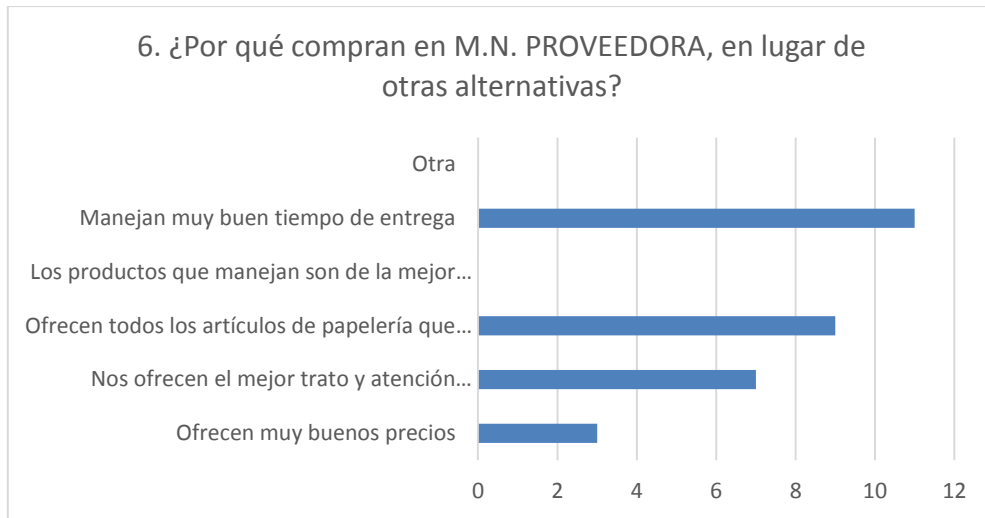
Gráfica No.4

De las personas encuestadas el 93% contestó que los productos adquiridos en MN PROVEEDORA fueron de buena calidad, al igual que un precio justo y razonable, el 7% restante respondió que los productos que adquirieron fueron regulares.



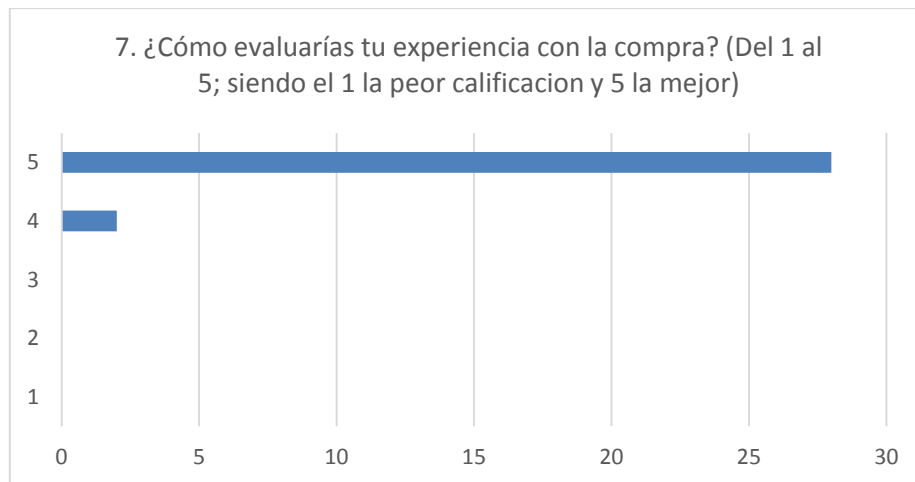
Gráfica No.5

La gráfica nos muestra que del 100% de las personas encuestadas el 97% respondió que el servicio recibido a la hora de su visita en MN PROVEEDORA fue bueno y el 3% restante contestó que fue regular.



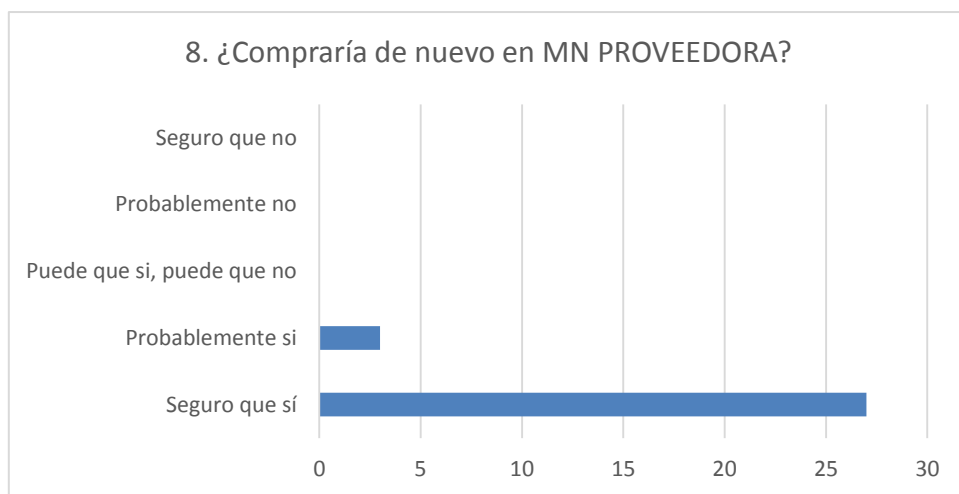
Gráfica No.6

De las personas encuestadas el 37% respondió que compra sus productos en MN PROVEEDORA puesto que manejan un muy buen tiempo de entrega, el 30% porque ofrecen todos los artículos de papelería que son necesarios, el 23% porque ofrecen el mejor trato y atención personalizada a la hora de la visita y el 10% ya que consideran que ofrecen buenos precios.



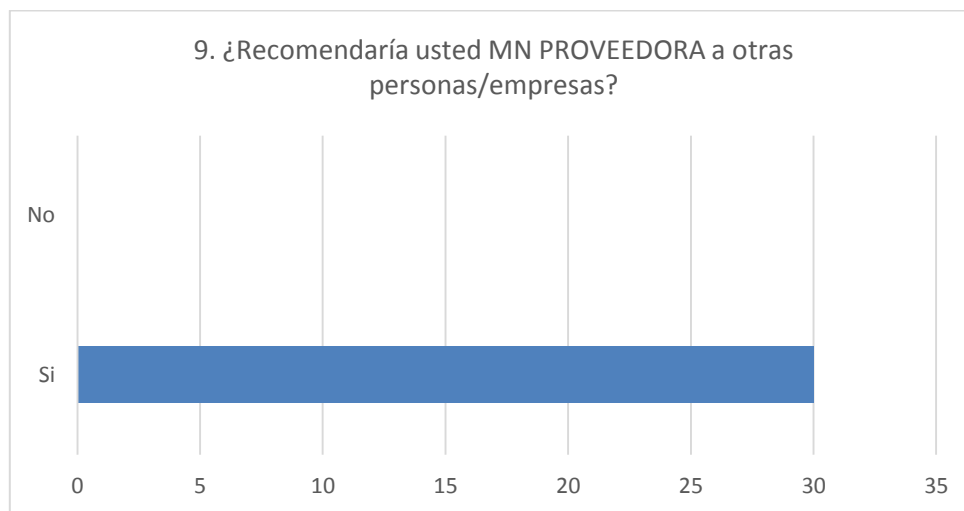
Gráfica No.7

Como se puede observar en la gráfica el 93% de las personas encuestadas tuvieron una excelente experiencia a la hora de realizar su compra, y el 7% contestó que su experiencia fue buena.



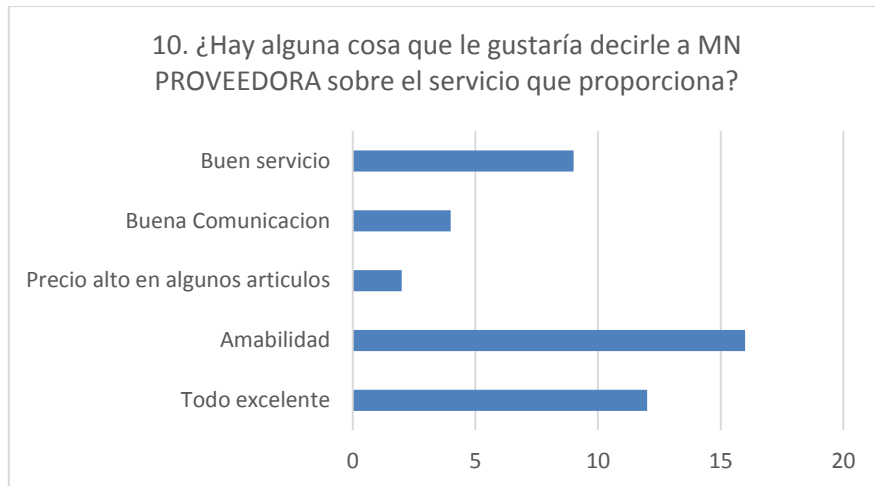
Gráfica No.8

Del 100% de las personas encuestadas el 90% respondió que estarían dispuestos a adquirir nuevamente los productos ofertados por MN PROVEEDORA, mientras que el 10% restante respondió que probablemente adquirirían nuevamente sus productos.



Gráfica No.9

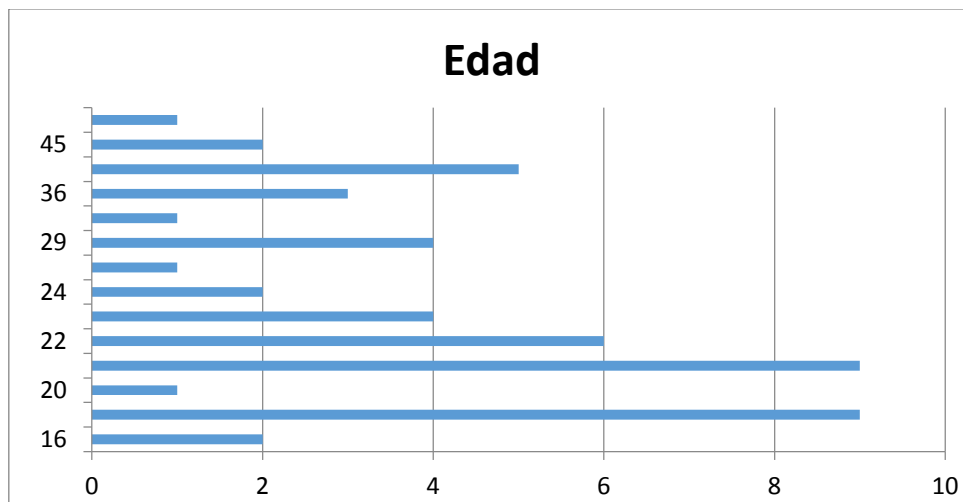
El 100% de las personas encuestadas respondieron que estarían dispuestas a recomendar los productos y servicios ofertados por MN PROVEEDORA.



Gráfica No.10

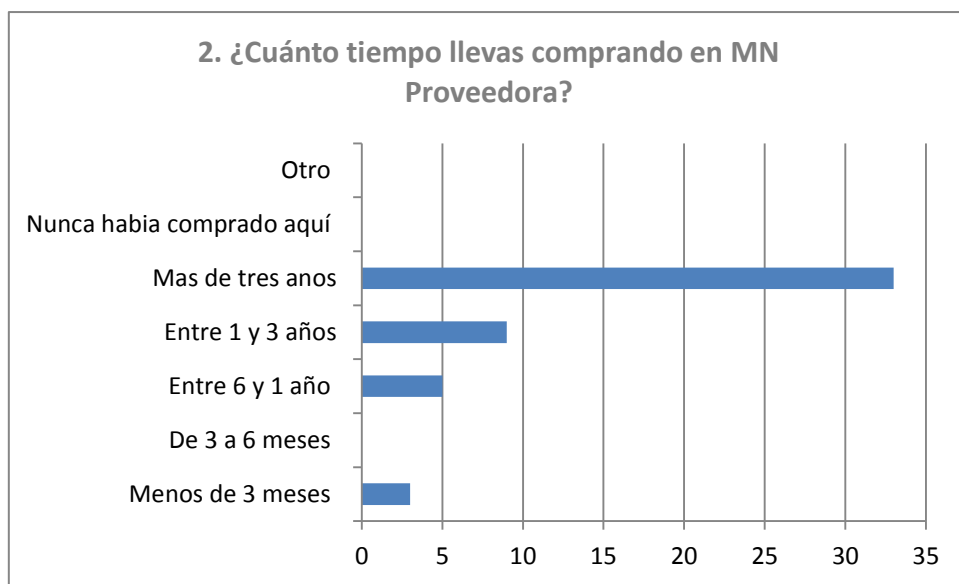
En la gráfica se muestra que del 100% de las personas encuestadas el 37% respondió que brindan un servicio amable, el 28% contestaron que todo es excelente, el 21% afirmaron que tienen buen servicio, el 9% dijo que cuentan con buena comunicación entre empleados, mientras que el 5% restante respondieron que los precios son altos en algunos productos.

Cientes de Menudeo



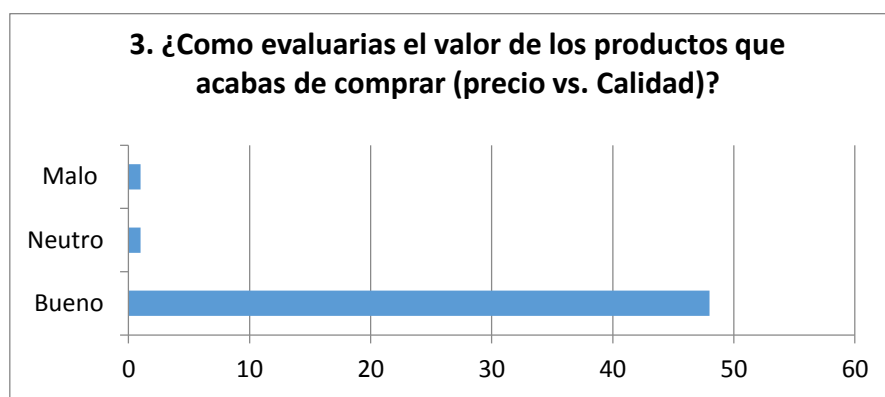
Gráfica No.11

Del 100% de las personas encuestadas, resultó que las personas con las edades 19 y 21 años son quienes conocen a MN proveedora. Teniendo ambas el porcentaje de 18% cada uno. Y podemos determinar que esta empresa cuenta con un público joven.



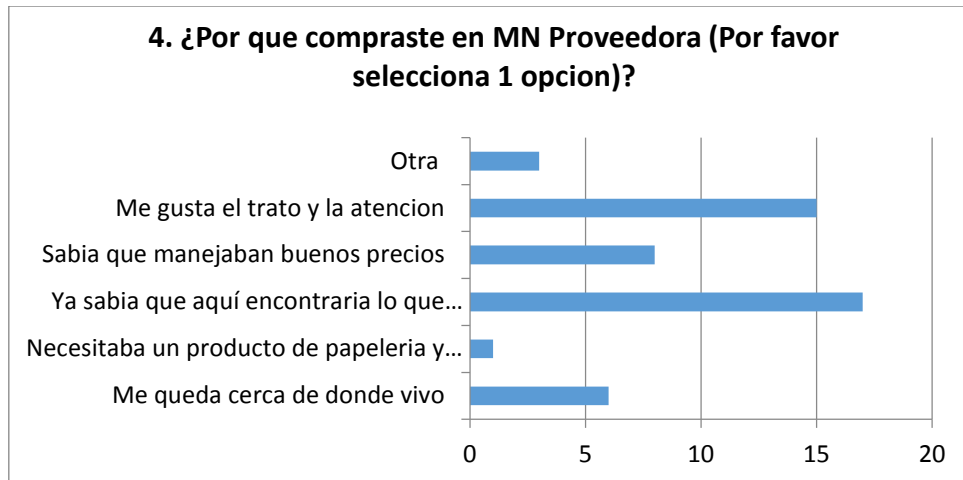
Gráfica No.12

El 66% de las personas encuestadas, contestó que conocen y han comprado los productos de MN proveedora por más de 3 años. Lo que nos da buena referencia para saber si el público identifica a la empresa.



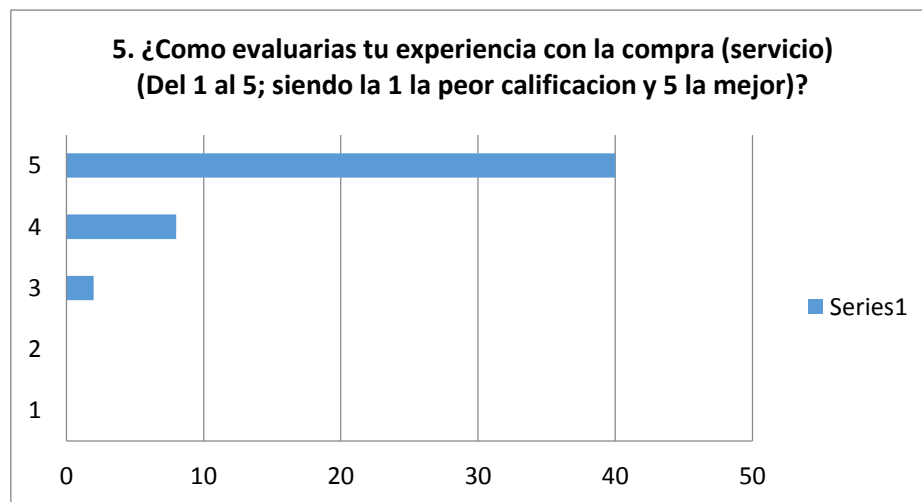
Gráfica No.13

En esta comparación entre precio y calidad, el 96% de los encuestados contestaron que los productos que compran en MN proveedora los consideran buenos, refiriendonos al valor en conjunto que le dan a estos.



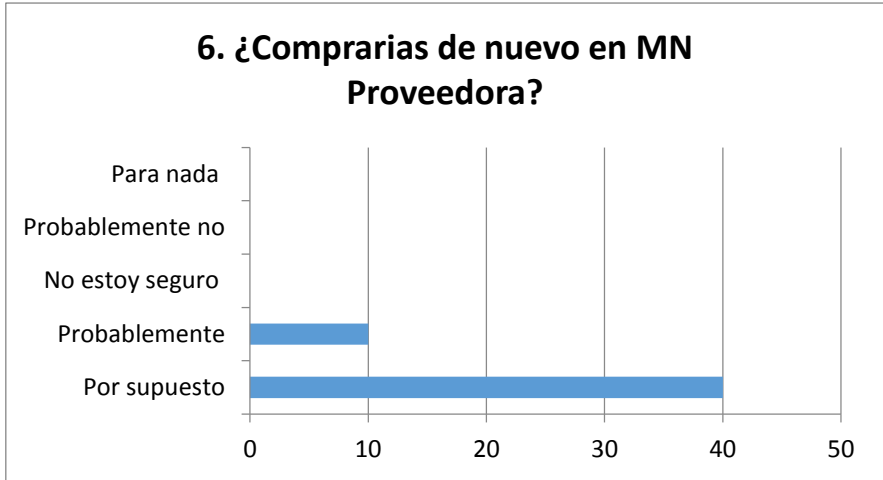
Gráfica No.14

En esta grafica que se tiene presente con el porcentaje mas alto de 34%, entendemos que los clientes recurren a MN provedora por el hecho de que saben que encontraran lo que buscan debido a la variedad que maneja. Y el segundo resultado con el porcentaje mas alto fue de 30% y vemos que los clientes siguen frecuentando el negocio por el buen trato y la atención que se les brinda.



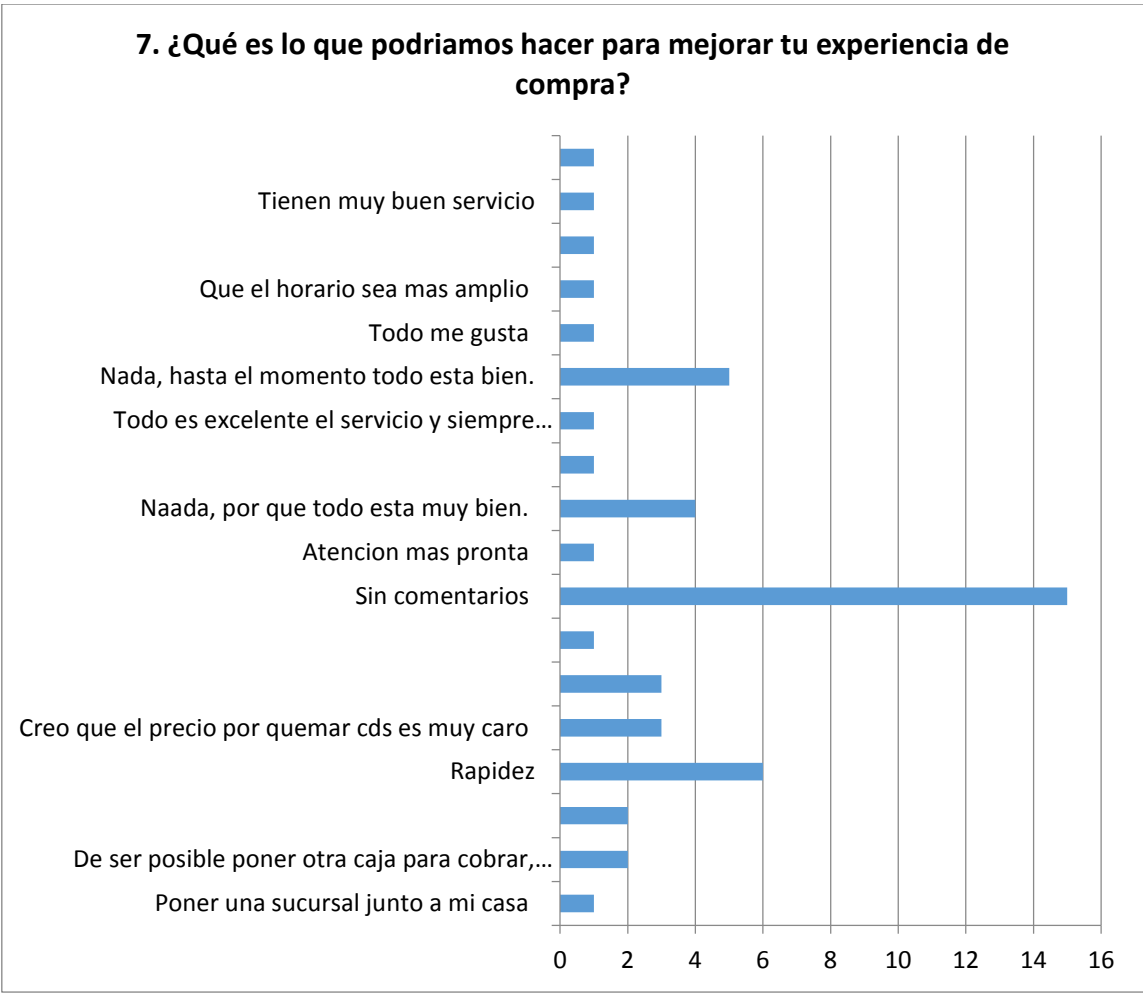
Gráfica No.15

Vemos en esta grafica que los resultados en cuanto a la calificación sobre la experiencia de compra son muy altos, con el 80% de los encuestados contestando con el número 5. Se deduce que los clientes estan satisfechos con el ambiente del negocio y el trato que reciben.



Gráfica No.16

De acuerdo a los resultados, el 80% de los encuestados respondió que si volverian a comprar en MN proveedora, por lo que podemos decir que son clientes leales.



Gráfica No.17

Dado que el porcentaje más alto fue la respuesta “sin comentarios”, no se tomará en cuenta para la descripción. En cuanto a las áreas de oportunidad resultó que el 12% de las personas que fueron encuestadas, consideran que podría mejorar la rapidez del personal al momento de atender a los clientes.

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Del primer objetivo se realizó primeramente reuniones de trabajo con los empleados del negocio familiar para conocer su opinión de saber que era para ellos misión, visión, valores y la estructura del organigrama; de alguna manera la empresa está organizada y cada una de las actividades son específicas pero no están plasmadas o escritas en su lugar de trabajo, entre el equipo se definió por ejemplo la misión “Destacar como el proveedor de artículos de oficina con mejor calidad en el servicio hacia sus clientes.”

Respecto al segundo objetivo de acuerdo con los resultados los clientes que compran de mayoreo se muestran que los clientes de este negocio son fieles a la empresa dado que 50% de los encuestados respondió que han estado comprando sus productos por más de 3 años, seguido por el 30% de los encuestados que contestó estar comprando sus productos entre 1 y 3 años lo cual sigue siendo un resultado bastante bueno para el propósito de la investigación.

Al preguntarles como conocieron a MN proveedora, el 60% contestó que el mismo negocio fue quien los contacto, seguido por un 37% que dice haber conocido de este negocio por referencia de amigos, colegas o contactos que podemos interpretarlos como algo muy bueno por el hecho de que el negocio tiene una relación buena con sus clientes y tiene la intención lo mismo con sus clientes potenciales.

En cuanto a la frecuencia con la que solicitan los productos de MN proveedora, aquí del 100% de las personas encuestadas resultó un 43% que los solicita de 2 a

3 veces al mes, pero siendo un 30% el que los solicita de 1 a 3 veces por semana definitivamente podemos tomarlo como un resultado muy bueno.

Tomando en cuenta el valor del producto de MN proveedora el 93% de los clientes contestaron estar satisfechos con la calidad del producto evaluándolo como bueno. Al igual que un 97% califica el servicio que MN Proveedora ofrece como bueno.

Al preguntarles por qué compran en M.N. Proveedora en lugar de otras alternativas, la respuesta más alta fue porque manejan muy buen tiempo de entrega con un 37%, le sigue un 30% por el hecho de que ofrecen artículos de papelería que los clientes necesitan, podemos interpretar que la variedad que ofrecen es amplia.

Se observa que el 93% de las personas encuestadas tuvieron una excelente experiencia de compra seguido por el 7% de las personas que contestaron que solo fue buena. Al igual que resultó un 90% que respondió que seguramente compraría de nuevo en el negocio, seguido del 10% que contestó que es probable que vuelvan a comprar ahí.

Debido a que los clientes están satisfechos con los productos y trato que reciben por parte de M.N. proveedora, ellos contestaron que si recomendarían el negocio a otras personas o empresas.

Y por último en cuanto al servicio que brinda M.N Proveedora a sus clientes, vemos que el 37% contestó que el trato de los empleados es muy amable, 28% afirma que los servicios en general junto con el producto son excelentes. En conjunto estos resultados siendo acertados se pueden tomar para detectar las áreas de oportunidad y mejorar en cuanto a la venta por mayoreo.

Respecto a los clientes de menudeo De acuerdo a los resultados obtenidos el negocio M.N. Proveedora, cuenta con un público bastante joven en el cual las edades que más destacan son 19 y 21 años. De aquí vemos que la mayoría de las

personas encuestadas tienen tiempo consumiendo los productos de este negocio dado que la respuesta más alta fue que tienen más de 3 años comprando en M.N. Proveedora.

Vemos que en conjunto (precio y calidad) de los productos que este negocio vende, son considerados buenos por el 96% de los encuestados. Y por lo mismo una de las respuestas más altas en cuanto a lo que es la razón por la cual compraron en M.N. Proveedora es el hecho de que saben que encontrarán lo que buscan ahí, y la segunda más alta nos indica que siguen comprando porque les agrada el trato y atención que reciben por parte de los empleados.

Al preguntarles como evaluarían su experiencia de compra, obtuvimos un 80% que la describió como excelente por lo que dedujimos que están satisfechos con el ambiente del negocio y más aún el trato que se les brinda a cada uno. Para remarcar este resultado el 80% de las personas encuestadas respondió que si volvería a comprar en M.N Proveedora por lo que se puede decir que estos se convierten efectivamente en clientes leales.

Tomando en cuenta las áreas de oportunidad para el negocio, de las respuestas más altas fue que puede mejorar la rapidez del personal al momento de atender a los clientes en sus compras, teniendo solamente un 12%.

Por ultimo en el tercer objetivo se trabajó en conjunto con los propietarios o Directores Generales del negocio un programa o bien un plan estratégico para saber que pretenden conseguir y como se puede conseguir, plasmado en un documento de consenso donde se concretan las grandes decisiones que van orientar hacia la gestión excelente cuya finalidad es para señalar la visión (que se realizó en el primero objetivo) para convertir los proyectos en acciones con metas, objetivos y resultados.

Se considera que la hipótesis se cumple ya que se tomaron las recomendaciones sugeridas y han tenido resultados favorables hasta el momento, solo cabe mencionar que aunque no contaban con un Plan Estratégico, en este momento les está siendo de gran apoyo.

BIBLIOGRAFÍA

(Álvarez, 2009) Anzola, S. (2002). Administración de pequeñas empresas. México: Mc Graw – Hill Interamericana.

Acs, Z.J. y D. Audretsch (1990). Innovation and Small Firms, Cambridge, MA: MIT Press.

Audretsch, D. (1998). The Economic Role of Small and Medium Sized Enterprises: The United States, World Bank Workshop on Small and Medium Enterprises, June 11-12.

Aragón, A. y Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las Pymes industriales en España. *Universia Business Review*, p.p. 36 - 49

Ballina, F., Medina, C. C. y Martínez, P. (2006, mayo). Propuesta del Observatorio Económico para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa en el Estado de Durango. X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas efectuado por la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México.

Belausteguigoitia, I. (2005). Luz y sombra: empresas familiares. Dirección Estratégica Marzo-Mayo, 13, Año 5. Recuperado el 20 de mayo de 2009, de <http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Luzysombraimanol.pdf>

Bourdieu, P., Chamboredon, J.C. y Passeron, J.C. (2003) El oficio de sociólogo. México, D.F.: Siglo veintiuno editores.

Carlock, R. y Ward, J. (2003) La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria: cómo planificar para unir a la familia y asegurar la continuidad de la empresa familiar. España. Instituto de la Empresa Familiar.

Carrasco, A. J. y Rubio, A. (2007). Análisis de las prácticas de recursos humanos en las PYMES familiares de éxito. *Revista de empresa*, 22, pp. 20-34.

Conant, J., Mokwa, M. P. y Rajan Varadarajan, P. (1990). Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study. *Strategic Management Journal*, 11, pp. 365-383

Desarbo, W., Di Benedetto, A., Song, M. & Sinha, J. H. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance, *Strategic Management Journal*, 26, p. 47 – 74.

Diario Oficial de la Federación (DOF) del 30 de Junio de 2009.

Gitman L., McDaniel C. (2001). El futuro de los negocios. México: Internacional Thomson Editores.

Gitman, L. (2007). Principios de Administración Financiera. México: Pearson: Addison Wesley editorial.

Gómez, D. (2007). Las empresas familiares en el sector de la construcción (Disertación doctoral, Universidad de Cataluña, 2007). Recuperado el 14 de mayo de 2009 de <http://hdl.handle.net/2099.1/5843>.

M.A. Gallo, *La Empresa Familiar*, Folio (Barcelona: Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, 1997), 100.

M.A. Gallo and S. Tomaselli, *Protocolo Familiar: sus resultados* (Bilbao: Fundación Rafael Escola, 2006)

Rionda, J.. (2013). Usos y aplicaciones de la Microeconomía. En Microeconomía(pp. 130-145). México: Edición electrónica gratuita

Ward, John L. (1987); y Kang, D. (2000).

Rodríguez, J. (2002). Administración de pequeñas y medianas empresas. México, D.F.: Internacional Thomson Editores.

Sánchez, J .P. (2002). Análisis de rentabilidad de la empresa. Análisis contable. Recuperado el 13 de marzo de 2009 de <http://www.5campus.com/leccion/anarenta>.

Shapere, D., Carnap, R., Maxwell, G., Hempel, C. G., et al. (1989). Filosofía de la Ciencia: teoría y observación. México: Siglo veintiuno editores.

Shortell, Stephen M., y Edward J. Zajac. (1990). Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity. *Academy of Management Journal*: p. 817.

Siliceo, A., Casares, D. y González J. L. (1999). Liderazgo, valores y cultura organizacional: hacia una organización competitiva. México: Mc Graw – Hill Interamericana.

Soto, E. (2001). Comportamiento organizacional: el impacto de las emociones. México, D.F.: Internacional Thomson Editores.

Torres, J. L. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados del negocio. *Pensamiento y gestión*, 18, pp.151-176.

<http://www.definicionabc.com/general/papeleria.php>

<http://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/archivo/Calidad/Criterio5.pdf>

<http://definicion.mx/estrategia/#ixzz3Rz0CLgc8>

<http://www.definicionabc.com/social/organizacion.php#ixzz3S193GwXJ>

<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/6735/Definici%C3%B3n-y-Character%C3%ADsticas-de-las-Empresas-Familiares-%E2%80%93-Fortalezas-y-Debilidades>

ANEXOS

Encuestas Menudeo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ENCUESTA
Clientes al Menudeo

Le solicitamos dedique unos minutos a completar esta encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.

Esta encuesta tiene una duración de 5 minutos.

1. Por favor, indica tu edad y sexo:

Edad: _____ Mujer Hombre

2. ¿Cuánto tiempo llevas comprando en MN Provedora?

- a) Menos de tres meses
- b) De tres a seis meses
- c) Entre seis meses y un año
- d) Entre uno y tres años
- e) Más de tres años
- f) Nunca había comprado aquí

3. ¿Cómo evaluarías el valor de los productos que acabas de comprar (precio vs. calidad)?

- a) Bueno
- b) Neutro
- c) Malo

4. ¿Por qué compraste en MN Provedora? (Por favor selecciona sólo 1 opción).

- a) Me queda cerca de donde vivo
- b) Necesitaba un producto de papelería y justo iba pasando por aquí
- c) Ya sabía que aquí encontraría lo que buscaba
- d) Sabía que manejan buenos precios
- e) Me gusta el trato y la atención
- f) Otra: _____

5. ¿Cómo evaluarías tu experiencia con la compra (servicio)? (Del 1 al 5; siendo 1 la peor calificación y 5 la mejor).

- a) Deficiente
- b) Regular
- c) Bueno
- d) Muy Bueno
- e) Excelente

6. ¿Compraría de nuevo en MN Provedora?

- a) Por supuesto
- b) Probablemente
- c) No estoy seguro
- d) Probablemente no
- e) Para nada

¿Qué es lo que podríamos hacer para mejorar tu experiencia de compra?

Encuestas Mayoreo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ENCUESTA

Le solicitamos dedique unos minutos a completar esta encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencia y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.

Esta encuesta dura aproximadamente cinco minutos

Datos de contacto:

Nombre: _____ Mujer Hombre

Empresa: _____

1. ¿Desde hace cuánto tiempo utilizan los productos/servicios de MN Provedora?

- Menos de tres meses
- De tres a seis meses
- Entre seis meses y un año
- Entre uno y tres años
- Más de tres años
- Nunca los habíamos utilizado

2. ¿Cómo conocieron a MN Proveedoradora?

- Radio
- Volante (Flyer)
- Referencia de amigos, colegas o contactos
- MN Proveedoradora nos contactó
- Otro: _____

3. ¿Con qué frecuencia solicitan los productos/servicios de MN Proveedoradora?

- Una o más veces a la semana
- Dos o tres veces al mes
- Una vez al mes
- Menos de una vez al mes
- Es la primera vez que los solicitamos
- Otro: _____

4. ¿Cómo evaluaría el valor de los productos que les ofrece MN Proveedoradora (precio vs. calidad)?

- Bueno
- Regular
- Malo

5. ¿Cómo evaluaría en general el servicio que les ofrece MN Proveedora?
- Bueno
 - Regular
 - Malo
6. ¿Por qué compran en MN Proveedora, en lugar de otras alternativas?
- Ofrecen muy buenos precios
 - Nos ofrecen el mejor trato y atención personalizada
 - Ofrecen todos los artículos de papelería que necesitamos
 - Los productos que manejan son de la mejor calidad
 - Manejan muy buen tiempo de entrega
 - Otra: _____
7. ¿Cómo evaluarías tu experiencia con la compra? (Del 1 al 5; siendo 1 la peor calificación y 5 la mejor)
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
8. ¿Comprarían de nuevo en MN Proveedora?
- Seguro que sí
 - Probablemente sí
 - Puede que sí, puede que no
 - Probablemente no
 - Seguro que no

9. ¿Recomendaría usted MN Provedora a otras personas/empresas?

Si

No

10. ¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle a MN Provedora sobre el servicio que proporciona?:

“Táctica es saber qué hacer cuando hay algo que hacer. Estrategia es saber qué hacer cuando no hay nada que hacer”: Savielly Tartakower.