



**Universidad Nacional Autónoma De México  
Facultad De Contaduría Y Administración**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**SEMINARIO INTEGRADOR DE ALTA DIRECCIÓN**

**CASO PRÁCTICO**

**“ESTRATEGIAS DE ALTA DIRECCIÓN DIRIGIDAS A LAS ÁREAS  
FUNCIONALES DE LA TIENDA UNAM COMO PARTE DE UNA  
REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL”**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
ESPECIALISTA EN ALTA DIRECCIÓN**

**P R E S E N T A:**

**OMAR RIGOBERTO ALVARADO PÉREZ**

**TUTOR:**

**DR. MARCO ANTONIO TREJO TREJO**

**MÉXICO DF. A 30 DE NOVIEMBRE DEL 2013**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# INDICE.

<b>CAPITULO I</b>	
<b>JUSTIFICACIÓN DEL CASO PRÁCTICO</b>	4
I.I Introducción.....	4
I.II Metodología.....	6
I.III Planteamiento del problema.....	8
I.IV Objetivo.....	10
I.IV.I Objetivo General.....	10
I.IV.II Objetivos Particulares.....	10
I.V Marco Teórico.....	11
I.V.I Áreas Funcionales de una Empresa.....	11
I.V.II Definición.....	11
I.V.III Importancia.....	14
I.V.IV Recursos Humanos.....	16
I.V.V Finanzas.....	20
I.V.VI Mercadotecnia.....	23
I.V.VII Producción.....	30
I.V.VIII Sistemas.....	33
I.V.IX Ventaja Competitiva.....	36
<b>CAPITULO II.</b>	
<b>ANÁLISIS DE LA TIENDA UNAM</b>	37
II.I Historia.....	37
II.II Objetivo.....	40
II.III Misión.....	41
II.IV Visión.....	41
II.V Valores.....	41
II.VI Ubicación.....	42
II.VI.I Acceso dentro de ciudad universitaria.....	43
II.VI.II Acceso externo.....	44
II.VI.III Ubicación vs competencia.....	45

II.VII Organigrama.....	46
II.VII.I Organigrama del área de operaciones.....	47
II.VIII Departamentos.....	48
II.IX Lay Out.....	52
II.X Análisis del Logotipo.....	54
II.XI Requisitos para ser proveedor.....	56
II.XII Renta de espacios dentro de tienda UNAM.....	58
II.XIII Ventas a Dependencias Universitarias y la Administración Pública Federal.....	59
II.XIV Análisis Crediticio.....	61
II.XIV.I Requisitos de CREDI UNAM.....	62
II.XIV.II Procedimiento para adquirir tu CREDI UNAM.....	63
II.XIV.III Montos máximos de crédito.....	64
II.XV Análisis Financiero (Utilidades).....	66
<b>CAPITULO III</b>	
<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA TIENDA UNAM.....</b>	<b>69</b>
III.I Estudio de Mercado.....	69
III.II Análisis del sector y de la industria (Competencia directa Bodega Aurrera).....	72
III.III Comparación de precios vs la competencia.....	80
III.IV FODA de la Tienda Metro.....	82
<b>CAPITULO IV.</b>	
<b>ESTRATEGIAS DE ALTA DIRECCION.....</b>	<b>84</b>
IV.I Propuesta de Estrategias al área de Recursos Humanos.....	86
IV.II Propuesta de Estrategias al área de Mercadotecnia.....	91
IV.III Propuesta de Estrategias al área de Producción.....	98
IV.IV Propuesta de Estrategias al área de Finanzas.....	105
IV.V Propuesta de Estrategias al área de Sistemas.....	107
IV.VI Alianzas.....	108
IV.VII Explotación de la Ventaja Competitiva.....	108

<b>CAPITULO IV.</b>	
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>109</b>
V.I Cronograma.....	111
V.II Bibliografía.....	112
V.III Anexos.....	114

# **CAPITULO I**

## **JUSTIFICACIÓN DEL CASO PRÁCTICO.**

### **I.I INTRODUCCIÓN.**

Actualmente la competencia entre empresas es cada vez más cerrada, esto se debe en gran medida a la cantidad de competidores directos e indirectos, los cuales están planeando constantemente estrategias para ganar el gran mercado nacional. El sector que se abordara en el siguiente trabajo es el de las tiendas de auto servicio en específico se analizará el caso de la Tienda UNAM sucursal Metro.

El Sistema de Tiendas de Autoservicio de la UNAM, Tienda Metro, se encuentra dentro del campus de Ciudad Universitaria. Está abierta a todo el público, con horario de 9:00 a 20:00 horas, y cierran solo los días 1° de enero y 25 de diciembre.

La Tienda Metro cuenta con los siguientes departamentos: abarrotes comestibles y no comestibles, perecederos, farmacia, lácteos y salchichonería, carnes, huevo, pescados y mariscos, frutas y verduras, artículos para el hogar, perfumería, papelería, libros y revistas, juguetería, deportes y equipaje, regalos, ferretería, línea blanca y electrónica, ropa e insignias universitarias (chamarras, ropa deportiva, corbatas, gorras, tasas, tarros, vasos gravados, etc.).

Adicionalmente, a través de concesionarios, brinda servicios como agencias de seguros, sucursales bancarias, oficinas de atención al cliente de la aerolínea Aeroméxico, además de otros productos entre los que se encuentran helados, zapatería normal y ortopédica, muebles, perfumería fina, óptica.

En el siguiente trabajo se presenta un análisis de los principales factores que hacen que subsista la tienda UNAM, la cual fue creada con la finalidad de proporcionar a sus trabajadores y plantilla de profesores una ayuda que se viera reflejada en su economía. La tienda se creó con un fin social, sin embargo,

actualmente de las tres tiendas que existían solo queda en operación la ubicada dentro del Campus de Ciudad Universitaria, reportando pérdidas, que repercuten en la Institución.

Su fin, no es lucrar, sin embargo es importante que comience a autogenerar recursos para su funcionamiento, a través de la implementación de estrategias que le permitan captar y crear consumidores cautivos.

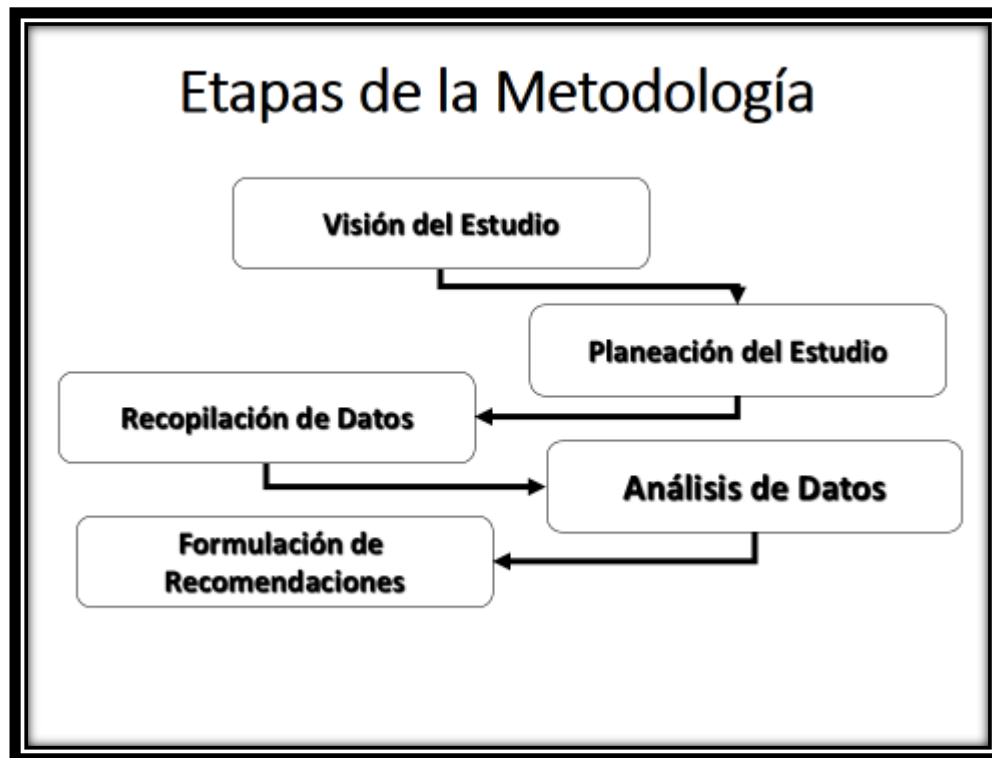
El objetivo del presente caso práctico es crear una serie de estrategias específicas en las áreas funcionales de la Tienda UNAM (Recursos Humanos, Finanzas, Mercadotecnia, Producción, Sistemas) en las cuales se hagan participe a las diferentes facultades de Ciudad Universitaria, con el propósito de atraer a un número mayor de clientes externos e internos para poder incrementar las ventas y generar utilidades (remanente) suficientes para la operación de la misma, estando en posibilidades de aportar ingresos al patronato de la UNAM para que estos sean invertidos para los fines que más convengan.

Es por ello que se hará un análisis de los elementos que conforman a la tienda (de las áreas funcionales), retornándonos a sus inicios, analizando a su principal competidor, que son las Bodegas Aurrera, que ofrecen productos básicos aparentemente a precios accesibles, así como un diagnóstico general de la organización, en el cual se determinaran estrategias de beneficio para la supervivencia de la misma.

El trabajo se divide en cinco capítulos en el primero se abordara la justificación del caso práctico, es decir, se planteara la problemática de la empresa, los objetivos del trabajo, la metodología para desarrollar el caso así como el marco teórico. El segundo capítulo se hará un análisis general de la Tienda UNAM para conocer su situación actual.

En el tercer capítulo se utilizará una serie de herramientas para conocer la competencia, analizar los clientes, conocer las áreas de oportunidad, en el capítulo cuatro se determinaran estrategias en beneficio de la tienda, y por último el capítulo cinco en el que hablaremos de las conclusiones.

## I.II METODOLOGÍA.



1

⇒ **Visión del Estudio.**

Se lograra una aproximación a atributos, competencias y aplicaciones para dimensionar la naturaleza y propósito del estudio, su razón de ser y el alcance.

⇒ **Planeación del Estudio.**

Se precisara su naturaleza alcance y requerimientos técnicos, es decir, establecer los "términos de referencia" para orientar su ejecución.

⇒ **Recopilación de Datos.**

---

<sup>1</sup> Metodología ara el Desarrollo de Estudios Organizacionales., L.A. Enrique Benjamín Franklin F., Universidad Nacional Autónoma de México. 1996.



Se dirigirá hacia los hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la organización; se realizara un FODA, un estudio de mercado y un análisis de su competencia directa.

⇒ **Análisis de Datos.**

Se realizara un proceso de análisis o examen crítico que permita precisar las causas del estudio ponderar las opciones de acción para su efectiva atención.

⇒ **Formulación de recomendaciones.**

Se elaboraran propuestas de acción concretas, evaluar sus ventajas y desventajas, y presentarlas a manera de propuestas o recomendaciones.

2

---

<sup>2</sup> Metodología ara el Desarrollo de Estudios Organizacionales., L.A. Enrique Benjamín Franklin F., Universidad Nacional Autónoma de México. 1996.

### **I.III PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Las Tiendas de la UNAM nacieron con el objetivo de canjear los vales mensuales de despensa de los trabajadores de la UNAM, solamente ellos tenían acceso a las instalaciones de las tiendas para realizar el canje de sus vales.

Posteriormente la tienda cambio su objetivo e hizo mención que estaba dirigida en menor importancia, a estudiantes, dependencias del gobierno federal, así como al público en general. A pesar de lo anterior, la mayoría de las personas siguen creyendo que la Tienda UNAM solo da servicios a los trabajadores por lo cual no acuden a la misma, hubo poca difusión a cerca de que la tienda ya era para el público en general así que solo seguían asistiendo los trabajadores de la UNAM y en un porcentaje muy pequeño clientes externos.

El problema principal, es que existe poca afluencia de clientes tanto internos (comunidad universitaria) como externos (público en general) dentro de la tienda UNAM, esto debido a varios factores, uno de ellos la falta de publicidad, el mal manejo operativo de la tienda, la falta de capacitación del personal, pocas promociones financieras como meses sin interés, entre muchas otras, todo lo anterior se traduce a una mala experiencia por parte de los clientes al asistir y realizar sus compras dentro de la tienda, lo cual ocasiona que la misma registre un nivel bajo de ventas.

Lo anterior se refleja en los estados financieros como perdidas y hace que el negocio no sea rentable, es decir, no genera lo suficientes recursos para la operación de la tienda y mucho menos genera un remanente positivo. Aunado a lo anterior, la Tienda UNAM cuenta con un gran número de rivales tanto directos como indirectos, desde un puesto de dulces y refrescos hasta grandes tiendas de autoservicio como Wal-Mart o Aurrera, alrededor de la tienda UNAM existen 22 grandes tiendas de autoservicio, este es otro de los grandes problemas del porque el público en general no asiste a la tienda, además del difícil acceso a la misma (ubicación).

A largo plazo, el que la tienda UNAM opere con pérdidas periodo tras periodo, ocasionara que sea una carga muy pesada e insostenible para la institución (UNAM). El cerrar la tienda no es una opción, ya que esta se presenta como una prestación para los trabajadores y el que se tratara de eliminar traería muchas consecuencias con el sindicato, por ejemplo huelgas.

Por lo anterior es de suma importancia que se haga una reestructuración urgente de la tienda para que pueda seguir subsistiendo y cumpla con su objetivo a corto plazo, y a largo plazo poder generar mayores ganancias que sirvan a la institución para generar más infraestructura dentro de C.U.

## **I.IV OBJETIVO.**

### **I.IV.I Objetivo General.**

Proponer mejoras en el desarrollo integral de la Tienda UNAM Metro a través de estrategias de alta dirección que surgirán de un análisis minucioso de cada una de las áreas que integran la tienda de autoservicio (áreas funcionales), mediante la observación, análisis de los estados financieros, de la distribución de la tienda, la competencia, el personal, la ubicación estratégica, los productos, los precios, y los usuarios cautivos y potenciales.

### **I.IV.II Objetivos Particulares.**

- ⇒ Crear estrategias en el área de Recursos Humanos para mejorar el servicio de la Tienda UNAM.
- ⇒ Crear estrategias en el área de Mercadotecnia para mejorar el servicio de la Tienda UNAM.
- ⇒ Crear estrategias en el área de Finanzas para mejorar el servicio de la Tienda UNAM.
- ⇒ Crear estrategias en el área de Producción para mejorar el servicio de la Tienda UNAM.
- ⇒ Crear estrategias en el área de Sistemas para mejorar el servicio de la Tienda UNAM.
- ⇒ Hacer participé a las facultades de Ciudad Universitaria para la realización de las estrategias propuestas.
- ⇒ Incrementar las Ventas de la Tienda UNAM.
- ⇒ Incrementar las Utilidades (remanente) de la Tienda UNAM.

## **I.V MARCO TEÓRICO.**

### **I.V.I Áreas Funcionales De Una Empresa.**

Para lograr sus objetivos, independientemente de su tamaño, toda empresa realiza cinco funciones básicas: elaborar el producto, venderlo, invertir y manejar el dinero para producirlo, a la vez que controlar las ganancias que obtiene, y manejar la información y la tecnología, contratar y coordinar al personal para que desempeñe sus labores tendientes al logro de los objetivos organizacionales. A estas cinco funciones se les denomina áreas funcionales o departamentos de la empresa; las cuales usualmente son: producción, mercadotecnia, finanzas, sistemas y recursos humanos, respectivamente. La magnitud de estas áreas, sus nombres, así como el número de personas que las integran, varían de acuerdo con la complejidad, el tamaño y las características específicas de cada empresa.

### **I.V.II Definición.**

La consecución de los objetivos de una organización implica realizar un sinnúmero de actividades. Para simplificarlas y facilitarlas se crea la división del trabajo y la especialización, y se agrupan actividades semejantes tendientes a lograr las cinco funciones básicas de toda organización: vender, fabricar, manejar el dinero, la información y la tecnología y coordinar al personal. Las áreas funcionales son conocidas indistintamente como áreas de actividad, áreas de responsabilidad, departamentos, gerencias o direcciones, y varían esta nomenclatura de acuerdo con el tamaño de la empresa.

Un área funcional es el conjunto de funciones, actividades y responsabilidades, realizadas en un departamento o área de la organización.

En las empresas se agrupan las labores en áreas funcionales a través de la aplicación de técnicas de organización. Para representar las áreas funcionales y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías, se utilizan los organigramas o gráficas de organización. De esta manera, a través de un organigrama es posible

entender cómo están divididas las funciones, así como los niveles de autoridad o jerarquía, y las áreas funcionales que conforman a la empresa.

En la figura 6.1 se presenta un organigrama *tipo* con las áreas funcionales de una empresa grande. Se hace notar que a partir de este esquema, y dependiendo del tamaño y giro de la empresa, éste puede variar; por ejemplo, en una pequeña empresa con un escaso nivel de operaciones, el gerente realizará las actividades de las distintas áreas funcionales, ya que no es necesario realizar tareas muy específicas, y conforme va creciendo la empresa se incrementan las funciones y sub-funciones correspondientes.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Administración, Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor, Lourdes Munch, Prentice Hall, 2007.

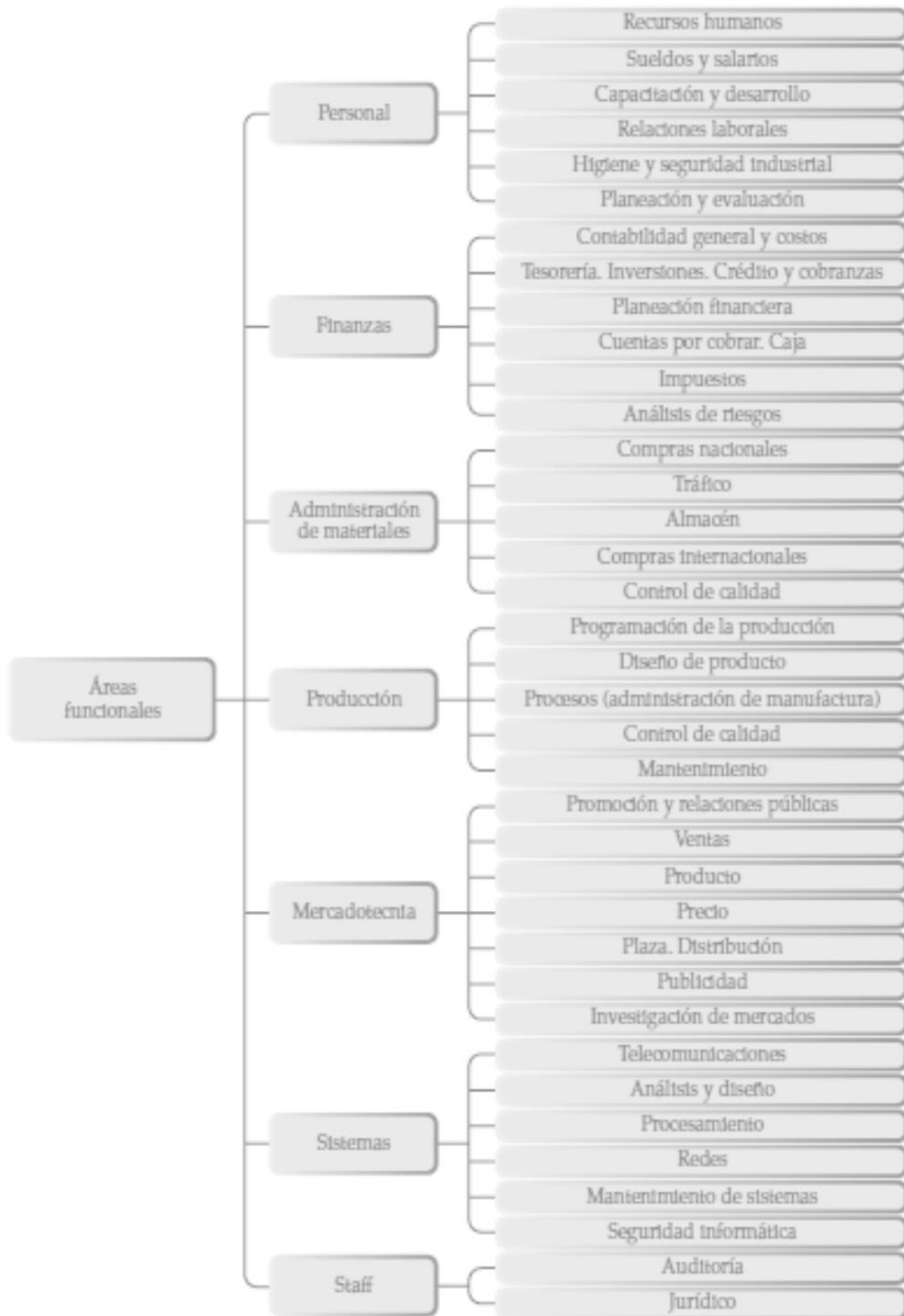


Figura 6.1 Mapa conceptual de las áreas funcionales de una empresa

### **I.V.III Importancia.**

Las áreas funcionales son de vital importancia ya que:

- \* A través de éstas se logran los objetivos de la empresa.
- \* Su existencia permite una mayor eficiencia y eficacia promovida por la especialización, la cual elimina la duplicidad de esfuerzos y facilita la optimización de recursos.
- \* Delimita funciones y jerarquías.
- \* Son indispensables para trabajar eficientemente.

La forma de organizar las áreas funcionales o departamentos depende de su tamaño, del volumen de operaciones y de sus recursos. Por ejemplo, una empresa pequeña no necesariamente tiene todos los departamentos; una o dos personas pueden realizar las actividades inherentes a dicha función. Conforme las organizaciones crecen, se hacen más complejas y será necesario que un especialista se dedique a cada una de las actividades, las cuales se estudiarán en esta unidad. Por tanto, la organización de las áreas funcionales depende del tamaño, giro o actividad de la empresa.

En la micro o pequeña empresa:

- ⇒ El dueño dirige y conoce a todos los trabajadores.
- ⇒ Los problemas de producción, finanzas, ventas y personal son tan reducidos, que el propietario puede resolverlos y realizar las actividades inherentes a estas funciones.
- ⇒ La centralización en la toma de decisiones y ejecución de actividades es característica.

En la mediana empresa:

- ⇒ Al ser una organización en crecimiento surgen especialistas y áreas funcionales.

---

<sup>4</sup> Administración, Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor, Lourdes Munch, Prentice Hall, 2007.



- ⇒ Existe la necesidad de aplicar técnicas administrativas.
- ⇒ Se utiliza la delegación de funciones y se establecen niveles jerárquicos.

En la empresa grande:

- ⇒ Resulta imposible que una sola persona tome todas las decisiones.
- ⇒ La complejidad de la administración crece, por lo cual se requiere un gran número de áreas donde diversos profesionales y especialistas realicen cada función.
- ⇒ La delegación y descentralización es imprescindible, existen divisiones, unidades de negocio, etcétera.

## I.V.IV Recursos Humanos.

En el área de personal se realizan las actividades tendientes a coordinar y optimizar las habilidades, los conocimientos, experiencias y competencias de las personas que trabajan en la empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia.

En esta área a la que también se le denomina recursos humanos, relaciones industriales o capital humano, se establecen mecanismos para seleccionar, capacitar y dirigir al personal, y lograr su óptimo desarrollo, así como para elevar su grado de satisfacción y pertenencia dentro de la organización. Contar con una planta con personal estable y motivado es uno de los requisitos fundamentales para lograr mayor productividad.

Las principales funciones del área de personal son:



5

---

<sup>5</sup> Administración, Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor, Lourdes Munch, Prentice Hall, 2007.

⇒ **Entrenamiento, capacitación y desarrollo personal.**

La finalidad del entrenamiento, capacitación y desarrollo es fomentar las capacidades, competencias y habilidades del personal, a fin de que alcancen la mayor productividad, y desarrollen todas sus potencialidades. Un error muy común en algunas empresas es considerar la capacitación como un *mal necesario*, ya que en ocasiones la legislación laboral impone la obligación de impartir un número de horas-hombre anual de capacitación, y ésta se realiza sin ninguna planeación, por lo que con frecuencia las organizaciones no perciben los beneficios de la misma.

El entrenamiento, la capacitación y el desarrollo revisten tal importancia que Ishikawa, padre de la calidad total en Japón, decía que la “calidad empieza con educación y termina con educación”; por lo que ésta debe ser un proceso continuo. La capacitación se refiere a la educación que se imparte en la empresa, con la finalidad de desarrollar habilidades, destrezas y competencias en el trabajo.

El entrenamiento es el proceso de adquisición de habilidades y destrezas para el desempeño de un puesto.

El desarrollo se orienta a la adquisición de habilidades para incrementar las competencias, principalmente en niveles jerárquicos superiores.

En esencia, los tres procesos forman parte de la labor de educación en la empresa; la diferencia es sutil, usualmente se considera que el entrenamiento se orienta al desempeño de un puesto, y a niveles operativos y administrativos. La capacitación se refiere a la adquisición de conocimientos y competencias en el trabajo, y se enfoca a mandos intermedios y ejecutivos. El desarrollo, como su nombre lo indica, se da en nivel ejecutivo y directivo, y sirve para el perfeccionamiento de potencialidades y la adquisición de nuevas habilidades.

## **Relación entre los trabajadores y los sindicatos.**

También son conocidas como relaciones laborales o relaciones obrero patronales. Una de las funciones más importantes del área de recursos humanos es preparar y llevar a cabo negociaciones con el sindicato.

Estas negociaciones dan como resultado un contrato colectivo de trabajo que especifica los términos y condiciones de empleo, e incluye condiciones de contratación, jubilaciones, despidos, motivación, comunicación y clima organizacional.

Es importante mantener buenas relaciones con el personal y el sindicato, para lograr un ambiente organizacional adecuado y obtener mayor productividad. La calidad de las relaciones entre los empleados y la empresa depende en gran parte de la cultura y clima organizacional, y por supuesto de los sistemas de motivación que promuevan el logro de los objetivos y metas propuestos, no sólo de la empresa sino también del personal.

El sindicato es una asociación de trabajadores constituida con el fin de mejorar las relaciones con la empresa y proteger a los trabajadores en aspectos relacionados a las condiciones de trabajo.

El representante sindical conviene con la gerencia de recursos humanos las demandas y exigencias de los trabajadores. Las principales negociaciones que se realizan con el sindicato incluyen:

- 1) **Contratos de trabajo.** Individuales y colectivos, así como despidos y jubilaciones.

Un contrato colectivo es un convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores, y uno o varios patrones, con el objeto de establecer condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas.

El contrato individual es un convenio celebrado entre el trabajador y el patrón donde se establecen las condiciones que deben prestarse en el trabajo o en un puesto.

- 2) **Salarios y prestaciones.** Implica todas las formas de compensaciones, tales como pagos, prestaciones, ascensos e incrementos salariales.
- 3) **Horarios.** Incluyen la duración del día de trabajo, los días de fiesta, las vacaciones y otros factores.
- 4) **Condiciones de Trabajo.** Comprende la seguridad y otros elementos del ambiente laboral.
- 5) **Reglamentaciones.** Todas las reglas para llevar a cabo el buen funcionamiento de la organización.
- 6) **Huelgas y suspensiones.** Una adecuada administración de capital humano minimiza la existencia de problemas laborales y de posibles huelgas y paros; en el último de los casos será necesaria la intervención del área para realizar este tipo de negociaciones.

La buena relación con el sindicato es fundamental para la consecución de los objetivos de la empresa. De hecho, antes de emprender cualquier estrategia o programa que implique la participación de los trabajadores, será necesario informar al sindicato y conseguir su apoyo a fin de garantizar el éxito.

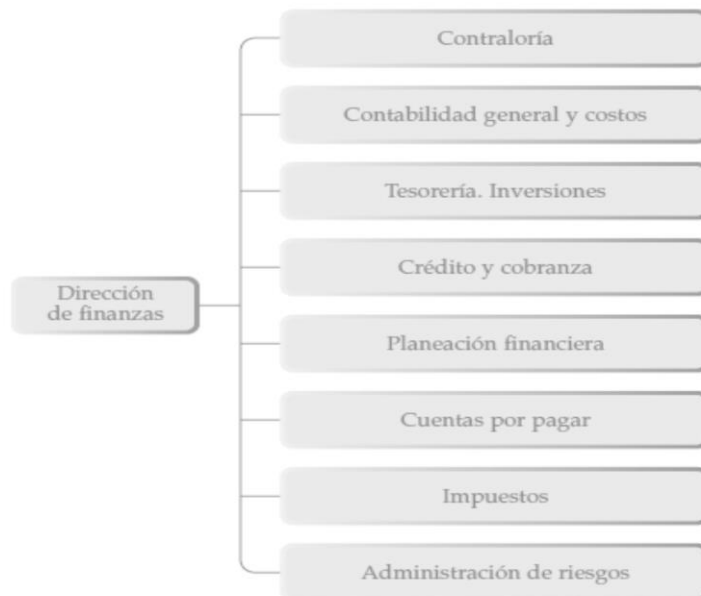


## I.V.V Finanzas.

El objetivo del departamento de finanzas es el control y manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables. La finalidad del área de finanzas es obtener recursos monetarios, invertirlos y asignarlos adecuadamente, así como registrar las operaciones, presentar los resultados de la operación y cumplir con las obligaciones fiscales.

La función financiera es indispensable, ya que a través de ella se administran los recursos de la organización, además de que se realizan otras actividades básicas como la obtención y asignación de recursos, el control de costos y gastos, el pago de obligaciones y todas aquellas actividades tendientes a obtener los máximos rendimientos financieros.

Las principales funciones del área de finanzas son:



6

---

<sup>6</sup> Administración, Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor, Lourdes Munch, Prentice Hall, 2007.

## ⇒ **Planeación financiera y presupuestos.**

Los presupuestos sirven para planear y controlar las actividades plasmadas en el plan estratégico, y expresarlas en dinero y volúmenes, controlar los ingresos y egresos, así como efectuar el seguimiento del logro de los planes y evaluar los resultados.

El presupuesto es un documento donde se expresan cuantitativamente los recursos financieros y monetarios para lograr los objetivos y el control de operaciones futuras. Los presupuestos pueden ser a corto, mediano o largo plazo, según el tiempo que abarquen. De acuerdo con su campo de aplicación, pueden ser:

- **Presupuesto de ventas.** Estimación de las ventas.
- **Presupuesto de producción.** Se expresa en unidades y se basa en el presupuesto de compras. Indica cuántas unidades se producirán en un periodo determinado.
- **Presupuesto de compras.** Prevé las compras de materias primas o mercancías en unidades y costo.
- **Presupuesto de flujo de efectivo o presupuesto de caja.** Muestra ingresos y egresos. Sirve para programar el efectivo.
- **Presupuesto de Tesorería.** Estimaciones previstas de fondos en caja, solicitud de préstamo e inversión de excedentes de efectivo.
- **Presupuesto de inversiones.** Estimaciones de inversiones necesarias en activos productivos.

Los presupuestos sirven para efectuar una adecuada planeación y control de los recursos financieros. Por su importancia, a continuación se presenta un ejemplo del presupuesto de flujo de efectivo o presupuesto de caja (*Cash-flow*). En este reporte se calculan ingresos y egresos de efectivo inmediatos durante un periodo determinado. Puede ser elaborado a diario, semanal y mensualmente, y permite pronosticar las necesidades o suficiencias financieras en forma anticipada.

### ⇒ **Crédito y Cobranzas.**

Es el área de la empresa que tiene como principal función el determinar la capacidad de endeudamiento de los clientes, determinando el monto que la empresa puede otorgarle en crédito. La recuperación de los créditos o préstamos otorgados a los clientes es función directa del área de cobranzas, la cual desarrolla cuatro actividades básicas:

- Aprobar créditos a los clientes y asegurarse de la solvencia de éstos.
- Controlar y dar seguimiento a las cuentas de los clientes para cobrar en tiempo y forma.
- Recuperar cuentas incontrolables.
- Mantener un sistema de información sobre los clientes para la toma de decisiones, y garantizar el otorgamiento de crédito y la gestión de las cobranzas.

Por lo tanto, uno de los aspectos más importantes para la salud financiera de la empresa es el adecuado manejo de las funciones de crédito y de cobranza. Esta área se encarga de instaurar políticas para otorgar crédito a clientes confiables y evitar, mediante investigación, a clientes morosos; y establecer límites de crédito y condiciones de pago, además de mantener al día el sistema de información. En el área de cobranzas, además de verificar el pago oportuno de los clientes, se realizan actividades para evitar saldos vencidos y la obtención de un seguro o fianza para protegerse de clientes fraudulentos, entre otros.

### ⇒ **Cuentas por pagar y Caja.**

Es el área de la empresa que se encarga de llevar el control de las cantidades que se deben a los proveedores o a cualquier acreedor por los servicios o bienes recibidos. La caja general es el área que se encarga del manejo físico del dinero de la empresa, recibiendo pagos de clientes o empleados, así como entregando cheques o efectivo.



## **I.V.VI Mercadotecnia.**

En la actualidad, con la globalización, resulta indispensable la aplicación de la mercadotecnia para lograr una mayor competitividad.

La mercadotecnia puede definirse como el conjunto de actividades tendientes a crear, promover, distribuir y vender bienes y servicios en el momento y lugar más adecuados, y con la calidad requerida para satisfacer las necesidades del cliente.

Es el área encargada de canalizar los bienes y servicios desde el producto hasta el consumidor o usuario final. Entre las funciones de mercado podemos mencionar; la investigación de mercados, el presupuesto de mercado, la determinación de empaque, envase, etiqueta y marca, la distribución y venta de los productos, la determinación del precio de los artículos la publicidad y la promoción.

### **Administración de Mercadotecnia.**

El proceso de administración de mercadotecnia es el conjunto de etapas a través de las cuales se lleva a cabo la mercadotecnia, cuyo objetivo es lograr la satisfacción integral del cliente.

Las actividades que se desempeñan en el área de mercadotecnia son la investigación de mercados, la planeación estratégica de mercadotecnia, el análisis y segmentación de mercado, producto, precio, logística, publicidad, ventas, relaciones públicas y promoción de ventas.

Para facilitar su comprensión, cada etapa se estudia por separado; sin embargo, en la práctica, éstas se llevan a cabo simultáneamente.

La administración de mercadotecnia se maneja de manera integral más que como un conjunto de actividades aisladas. Lograr el éxito de un producto o servicio requiere un enfoque creativo que no se limite a la utilización de los medios tradicionales, sino al aprovechamiento de la tecnología y los avances de los medios de comunicación; a la utilización de herramientas y medios hasta ahora

inexplorados, y de toda una gama de estrategias que permitan una mayor penetración en la mente del consumidor, mediante la mezcla de mercadotecnia.

Las actividades de mercadotecnia son:



7

### ⇒ **Comunicación - Mezcla Promocional.**

Una de las variables más importantes en la mercadotecnia es la comunicación o mezcla promocional.

La mezcla promocional se refiere a la combinación de las funciones de ventas, promoción, publicidad y relaciones públicas, cuya finalidad es que el cliente conozca, acepte y adquiera el producto o servicio.

Para diseñar una estrategia de promoción efectiva es aconsejable tener en cuenta:

---

<sup>7</sup> Administración, Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor, Lourdes Munch, Prentice Hall, 2007.

- **Influencias de la sociedad.** La naturaleza y características del segmento de la población a la que se dirigen la comunicación.
- **Características del producto.** Las características específicas de un producto influyen en la determinación de las estrategias promocionales.
- **Filosofía organizacional.** La filosofía, misión, objetivos y políticas son la directriz primordial en la definición de la mezcla promocional.

**Costos y presupuestos.** Los recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos disponibles, son una variable primordial para definir la mezcla promocional.

La mezcla promocional implica un proceso de comunicación cuyo objetivo es posicionar el producto en la mente del consumidor para persuadirlo de los beneficios y motivar la compra.

### **Promoción de Ventas.**

La promoción de ventas es el conjunto de actividades que estimulan la decisión de compra, su finalidad es dar a conocer el producto, acelerar, incrementar y garantizar las ventas.

La promoción de ventas incluye una serie de técnicas que se utilizan para estimular las preferencias de los consumidores, con el propósito de inducir las ventas; por ejemplo, entrega de muestras, degustaciones y regalos, entre otros.

### **Publicidad.**

La publicidad es toda forma de comunicación pública e impersonal cuyo propósito es influir en las percepciones y en el comportamiento del consumidor para inducir en la decisión de compra.

El objetivo de la publicidad es influir en aquellos grupos de población cuyas decisiones y preferencias determinan el éxito del producto. Para lograrlo se requiere crear y establecer en la mente del consumidor una percepción permanente de la calidad y beneficios del producto.

Existen distintos medios de publicidad: prensa, televisión, radio, periódicos, espectaculares, medios impresos y artículos promocionales, entre otros. Todos tienen costos distintos, ventajas y desventajas. La utilización de éstos se relaciona con las características del producto y el presupuesto de publicidad. Existen otros medios de publicidad no pagada, algunas revistas, conferencias de prensa y entrevistas, pero el mejor medio de publicidad no pagada es la calidad del producto y el buen servicio que presten los empleados al cliente, ya que un cliente satisfecho recomendará los productos o servicios.

### **Ventas.**

El proceso de ventas consiste en persuadir al cliente para que efectúe la compra y el consumo del producto o servicio.

La venta personal es el trabajo profesional de convencimiento y negociación que realizan los representantes comerciales o vendedores de una organización. Esta función es una de las más importantes en el proceso de mercadotecnia, ya que es la culminación de todos los esfuerzos mercadológicos. La venta comprende las siguientes actividades:

- Crear una cartera de clientes o prospectos.
- Proporcionar información al cliente, integrar y negociar los intereses de la organización y del cliente.
- Dar a conocer el producto o servicio.
- Crear un clima de lealtad, confianza y comunicación entre la empresa y el cliente.
- Cerrar las ventas y proporcionar un servicio posventa.

Para vender es necesario poseer tres conocimientos fundamentales: cliente, producto y competencia; y desarrollar cuatro actitudes esenciales: comunicación, servicio, convencimiento y cortesía.

El proceso de ventas o ciclo de ventas es la serie de pasos para vender un producto o servicio. Una de las técnicas más usuales en el proceso de ventas es el proceso AIDAS:

**Atención** → El primer paso es lograr la atención del cliente mediante una presentación adecuada.

**Interés** → Exponerle al cliente todas las ventajas del producto para despertar su interés.

**Deseo** → Motivar y crear el deseo de compra a través del convencimiento de las ventajas del producto.

**Acción** → Cerrar la venta mediante la inducción de la acción de compra.

**Satisfacción** → No basta con cerrar la venta, lo importante es tener un cliente de por vida, para lo cual será necesario proporcionarle un servicio posventa y garantizar su satisfacción para mantener su lealtad.

### **Relaciones Públicas.**

Las relaciones públicas se utilizan para crear, mantener y mejorar la imagen de la organización y de sus productos ante los clientes y la comunidad en general.

Las relaciones públicas comprenden la comunicación y el establecimiento de relaciones efectivas que garanticen la buena imagen y el éxito, tanto del producto o servicio como de la empresa ante los clientes externos e internos. Incluyen las relaciones con los empleados, la sociedad, los proveedores, los distribuidores y los inversionistas.

#### ⇒ **Investigación de Mercados.**

Es una técnica que utiliza el muestreo estadístico, la encuesta, la observación y la entrevista, para obtener información acerca de todas las variables que intervienen en la decisión de compra.

La investigación de mercados consiste en recopilar, analizar e interpretar en forma sistemática los datos relevantes del mercado mediante encuestas, cuestionarios, entrevistas y la aplicación de técnicas estadísticas.

A través de la investigación de mercados se determinan aspectos referentes a la situación actual del producto, de la competencia y de las preferencias y necesidades de los clientes.

### **Etapas.**

La investigación de mercados se realiza mediante la encuesta, el cuestionario y la entrevista, y comprende las siguientes etapas:

- **Determinación del problema.** La clave del éxito de un proyecto de investigación de mercados radica en determinar claramente lo que se desea investigar.

- **Definición de objetivos.** La delimitación clara de los objetivos de la investigación es imprescindible para diseñar los instrumentos de recopilación de información.

- **Delimitación de la población.** En esta etapa se define el segmento específico de mercado o la población a la cual se dirige la investigación.

- **Esquema de muestreo y determinación del tamaño de la muestra.**

La aplicación del muestreo estadístico es un elemento básico para obtener información válida y confiable, y una muestra a la cual aplicar la encuesta.

- **Diseño de los instrumentos.** Ya sea que se utilice el cuestionario o la entrevista, éstos deberán diseñarse de tal forma que las preguntas sirvan para evaluar los objetivos de la investigación y que faciliten el proceso de recolección de información. Las preguntas deben ser sencillas, accesibles y válidas, es decir, que evalúen objetivamente los aspectos que se pretenden medir.

Para facilitar la tabulación, las preguntas deben ser cerradas o de opción múltiple.

- **Cuestionario piloto.** Una vez que se ha diseñado el cuestionario, es conveniente aplicarlo a un pequeño número de personas, con el fin de evaluar qué tan accesible y entendible resulta para los encuestados. De esta manera es posible perfeccionar las preguntas de acuerdo con los resultados, y proceder al diseño del cuestionario definitivo.

- **Cuestionario definitivo.** El cuestionario debidamente corregido se aplica a la población seleccionada durante la fase del muestreo.

- **Tabulación y análisis.** Se procede a tabular los resultados y presentarlos en forma de gráficas.
- **Informe de resultados.** La última etapa de la investigación consiste en elaborar un reporte donde se presentan y analizan los resultados de la investigación con las conclusiones correspondientes.

## I.V.VII Producción.

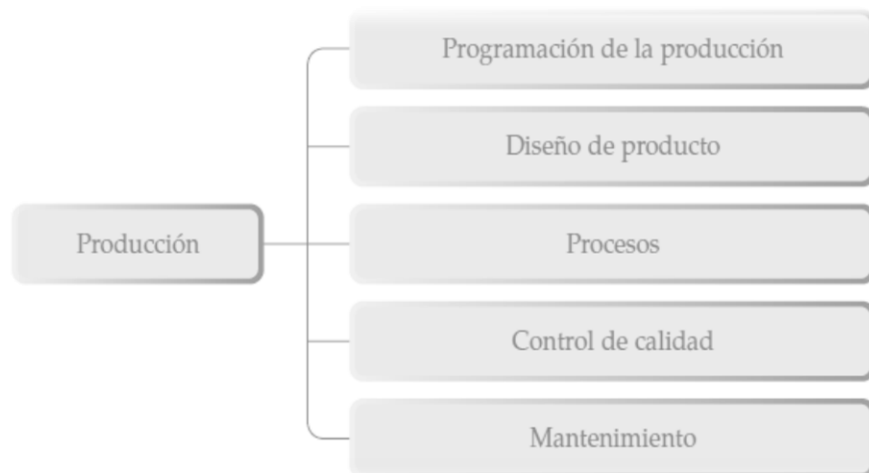
Al área de producción también se le denomina *administración de operaciones*, o administración de manufactura. Esta función comprende todos los procesos que se realizan desde que llega la materia prima hasta que ésta se convierte en producto terminado. En las empresas de servicios y comercializadoras a esta función se le denomina *operación*.

Se define como la transformación de insumos mediante la optimización y transformación de los recursos en los productos requeridos por el consumidor.

La administración de la producción consiste en planear, coordinar y controlar todos los procesos productivos para convertir los insumos en productos de alta calidad.

El objetivo último de la administración de la producción es producir bienes y servicios de óptima calidad y satisfacer las necesidades del cliente. Existen diversas formas de sistemas de producción, desde la producción doméstica, la artesanal y la producción en serie, hasta la producción mecanizada y robotizada.

Las funciones básicas de la administración de la producción son: localización de la planta, estudio del trabajo, control de inventarios, planeación y control de manufactura, diseño del producto, control de procesos, seguridad industrial y calidad. Las actividades básicas que se desempeñan en el área de producción son:





## ⇒ **Administración de materiales.**

En algunas empresas la función de la administración de materiales está adscrita al área de producción con sus actividades básicas: compras o abastecimientos y control de inventarios o almacenes.

Uno de los recursos más importantes de las empresas son los recursos materiales, ya que de ellos depende la calidad de los procesos y los productos.

Los materiales incluyen además de materias primas, la producción en proceso, el producto terminado, las herramientas, equipos y todos los recursos materiales necesarios para el funcionamiento de la empresa.

La administración de materiales es el proceso de selección, adquisición, planeación, organización y control de los insumos de la empresa.

La administración de materiales se relaciona íntimamente con los pronósticos de venta y de producción; y una de sus actividades más importantes es calcular los puntos de pedido y de re-orden, o sea, el momento exacto para solicitar los materiales necesarios y evitar el desabasto.

Esta función incluye el abastecimiento, almacenamiento y surtido oportuno de todos los insumos en la cantidad, calidad y tiempo para cumplir con las especificaciones de los usuarios.

La finalidad de esta área es disponer de todos los materiales en la cantidad y calidad requeridas, y asignarlos en el lugar adecuado, para lo que se realizan las siguientes actividades:

- Planeación, organización y control del abastecimiento de materiales para el plan de producción. Algunos criterios para seleccionar a los proveedores son la calidad y precio del producto, la puntualidad en el suministro, las condiciones de pago y el servicio posventa.
- Recepción, manejo físico y registro de todos los embarques que ingresan, así como de los productos terminados.

- Tráfico. Movilización de materiales desde el lugar de ubicación hasta donde se utiliza; incluye el manejo físico y la transportación de los insumos y del producto terminado. También la selección y el control de los medios de transporte más adecuados para minimizar los costos, incluyendo la carga y descarga.
- Almacén. Control físico de los materiales para protegerlos y evitar mermas, robos, deterioros y desperdicios; lo cual queda registrado e inventariado.
- Establecimiento de puntos de pedido y de re-orden para garantizar el suministro de materiales.
- Control de calidad. Inspeccionar y asegurar la calidad e ingreso de la materia prima.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Administración, Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor, Lourdes Munch, Prentice Hall, 2007.

## I.V.VIII Sistemas.

Los recursos tecnológicos incluyen los sistemas de información, las tecnologías de producción, de administración, marcas, productos, maquinaria e innovaciones.

Una de las funciones más importantes es la administración de las tecnologías de información, las cuales resultan indispensables para cualquier tipo de empresa sin importar el tamaño o el giro. Ésta se lleva a cabo normalmente en el área de sistemas o informática. Cada empresa de acuerdo con su tamaño, sus necesidades y sus recursos organizará el área de sistemas de información. En las grandes empresas existe un área o gerencia específica que se encarga de manejar el hardware, el software, los sistemas de telecomunicación y las redes de la empresa.

Esta área se integra por múltiples departamentos, áreas y especialistas; mientras que en una microempresa una sola persona manejará el equipo de cómputo, y no necesariamente existirá un área de sistemas y telecomunicaciones. La tecnología es un conjunto ordenado de instrumentos, conocimientos, procedimientos y métodos científicos aplicados al desempeño de actividades.

El área de informática tiene como objetivo satisfacer las necesidades de información de la empresa, de manera veraz y oportuna.

Las principales funciones del área de sistemas son: análisis y diseño de sistemas, programación, operación, soporte técnico, capacitación, seguridad informática, asesoría técnica, y métodos y procedimientos.



### ⇒ **El Manejo y Compra de Tecnología.**

La adquisición del hardware y el software depende de los recursos y la capacidad económica de cada empresa. Existen en el mercado software para las micro y pequeñas empresas con precios realmente accesibles. La selección de una adecuada tecnología, y la administración y mantenimiento de tecnología son funciones de vital importancia para la organización. Independientemente del giro de la empresa, se requiere una infraestructura en tecnología de información. Algunos puntos a considerar para la adquisición de tecnología son:

- Servicios requeridos de infraestructura de red (datos, voz, videos).
- Recursos financieros disponibles.
- Tiempo estimado y duración del uso del equipo.
- Requerimientos en velocidad.
- Seguridad informática.
- Requerimientos y tamaño de la organización.

Si solamente se requiere el equipo para facturación y registro de clientes, una computadora es suficiente, pero en una empresa más grande que necesite un flujo de información con empleados, clientes y proveedores, se requiere una red privada y la utilización de soluciones integrales de sistemas como ERP, CRM, BI, SCM y SAP.

### **Evaluación de Factibilidad.**

En el proceso de evaluación de la factibilidad del equipo es necesario considerar algunos aspectos como el costo-beneficio, el alcance del producto, la compatibilidad con el software existente, sencillez, mantenimiento, facilidad de instalación, soporte técnico, capacitación, costo y, por supuesto, las necesidades de la empresa. A partir del análisis anterior se evalúan varios proveedores para elegir al más idóneo. Al recibir el producto es recomendable revisar que reúna las especificaciones, sacar copia de todos los manuales y respaldos y capacitar al responsable de la capacitación y a los futuros usuarios.

## **Evaluación y mantenimiento de los Sistemas.**

El proceso de diseño e implementación de un sistema tiene las siguientes etapas:

- Análisis de las necesidades.
- Diseño del sistema.
- Desarrollo.
- Implementación y mantenimiento.

Como las empresas cambian, es necesario evaluar y mantener el sistema, monitorear los resultados, diagnosticar fallas y establecer medidas correctivas para garantizar que el sistema satisfaga las necesidades de los usuarios.

Lo mismo sucede con el hardware y el equipo, a los cuales hay que proporcionar un mantenimiento continuo y actualizarlos de acuerdo con las necesidades de la organización.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Administración, Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor, Lourdes Munch, Prentice Hall, 2007.

## **I.V.IX Ventaja Competitiva.**

El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término se define como “todo lo que una empresa hace especialmente viene en comparación con empresas rivales”.

Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. Alcanzar y conservar la ventaja competitiva es esencial para el éxito a largo plazo de una organización. La teoría industrial/ organización (I/O) y la teoría basada en los recursos (RBV, siglas de Resource-Based View) de la organización ofrecen diferentes perspectivas sobre la mejor manera de alcanzar y conservar una ventaja competitiva (esto es, la mejor manera de administrar estratégicamente).

La búsqueda de la ventaja competitiva conduce a una organización al éxito o al fracaso. Los investigadores y profesionales de la administración estratégica desean comprender mejor la naturaleza y el papel que tiene la ventaja competitiva en diversas industrias.

Por lo general, una empresa sólo puede mantener su ventaja competitiva durante cierto tiempo porque las empresas rivales imitan y socavan esa misma ventaja. Así que limitarse a alcanzar la ventaja competitiva no es lo más adecuado. La empresa debe esforzarse por lograr una ventaja competitiva sostenida mediante:

- 1) La adaptación continúa a los cambios en las tendencias y los sucesos externos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos.
- 2) La formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que saquen el mayor provecho de estos factores.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Conceptos de Administración Estratégica, 11ª Edición, Fred R. David, Pearson Prentice Hall.

## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS DE LA TIENDA UNAM.**

#### **II.I HISTORIA.**

En **1978**, bajo el mando del Dr. Guillermo Soberón se inauguró la primer Tienda UNAM, cuyo almacén se ubicaba en el estacionamiento No.9 del Estadio Olímpico, con una gran variedad de artículos a precios entre 20 y 30 por ciento más bajos en comparación con el mercado nacional. La Gerencia General de la Tienda UNAM se encontraba a cargo del C.P. Luis Torregrosa y Armentía.

En **1979**, por orden expresa del Dr. Guillermo Soberón, rector de la UNAM, el Ing. Gerardo Ferrando Bravo, Secretario General Administrativo, dio posesión al Lic. Shelby Canovas Theriot, como Gerente General de la Tienda UNAM, en sustitución del C.P. Luis Torregrosa. En octubre del mismo año el Dr. Soberón, rector de la UNAM, colocó la primera piedra de lo que sería una nueva tienda de autoservicio ubicada en los terrenos de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán.

En **1980**, con la presencia del rector de la UNAM, Dr. Guillermo Soberón, el Lic. Shelby Canovas, Gerente General de la Tienda UNAM, dio a conocer el informe anual de actividades correspondientes a 1979. En la reunión del Consejo de Administración se dijo que el total de ventas fueron de 519 millones de pesos y se generó un ahorro del 25 por ciento en promedio en comparación con el mercado en general en beneficio de los consumidores universitarios. Entre los productos de mayor venta se encontraron el azúcar, puré de tomate, frutas, verduras y legumbres además de leche evaporada. La tienda UNAM ocupó el primer lugar en precios bajos, surtido, variedad y calidad y el segundo lugar en ventas como unidad comercial; de igual manera aumentaron sus instalaciones quedando con una superficie de exhibición y ventas de 3,982 metros cuadrados. El 30 de junio del mismo año el Dr. Soberón, inauguró el servicio de farmacia de la Tienda UNAM, así como la ampliación de las instalaciones ya existentes. El 05 de agosto

de 1980 se inauguró la nueva Tienda UNAM en la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán.

En enero de **1983**, Octavio Rivero Serrano, Rector de la UNAM, colocó la primera piedra para construir la Tercera Tienda de la UNAM. En Noviembre de 1983, el rector de la UNAM, Octavio Rivero Serrano, puso en funcionamiento la tercera unidad del sistema de tiendas de la UNAM, ubicada a un costado del Metro Universidad.

Durante **1993**, el Sistema de Tiendas UNAM, a través de sus tres unidades (dos en Ciudad Universitaria y una en Acatlán), atendió a 1, 646,678 personas y canjeó un total de 655,833 vales, de los cuales 360,414 fueron de personal académico y 295,419 de administrativo. Cabe destacar el establecimiento de una nueva imagen e identidad institucional (logotipo y colores) acorde con el propósito de modernizar al Sistema de Tiendas UNAM. Con base en esto, se establecieron nuevos señalamientos, tanto internos como externos. Se cambió el diseño y el material (60% biodegradable y 40% fotodegradable) de las bolsas para empaque. Con la adquisición de 1,500 carritos de autoservicio, se inició el proceso de renovación del mobiliario y equipo de las tiendas.

Inició del proceso de automatización, a través de un convenio con la Compañía NCR de México, de los sistemas y procedimientos administrativos y contables. Instalación de cajas registradoras con

Lectores ópticos (código de barras). Establecimiento de un Sistema de Información para la Administración, con información administrativa y contable confiable, veraz y oportuna. Reducción del tiempo de emisión de los estados financieros, de siete meses a los primeros diez días de cada mes. Instalación de un Comité de Compras con el propósito de depurar el Catálogo de Proveedores, a fin de eliminar intermediarios y proveedores de productos de bajo desplazamiento, mala calidad o altos precios, seleccionando aquellos de calidad y de prestigio en el mercado.



Durante **1994**, el Sistema de Tiendas de Autoservicio UNAM, a través de sus tres unidades, atendió a un total de 1, 518,393 clientes, y canjeó un total de 681,133 vales, correspondiendo 360,414 a vales del personal académico y 320,719 a personal administrativo. En el año, se realizaron dos inventarios generales de la mercancía en piso de venta y en almacenes en las tres unidades del Sistema de Tiendas. Se continuó depurando el catálogo de proveedores y, a través del Comité de Compras de las Tiendas UNAM, se han mejorado las negociaciones con los proveedores y se ha llevado el control de las compras para el Sistema, seleccionando proveedores de marcas líderes en el mercado y artículos y productos de mayor calidad.

Durante **1996**, el Sistema de Tiendas de Autoservicio UNAM, a través de sus unidades Acatlán, Estadio y Metro, atendió a un total de 1, 400,120 clientes y canjeó 420,000 vales. El Consejo de Administración celebró cuatro reuniones ordinarias. Como parte de la reestructuración de la Tienda Acatlán se entregaron a la ENEP Acatlán 7,000 m<sup>2</sup> que serán utilizados para incrementar las actividades docentes y deportivas de este plantel. Se concluyó la implementación del sistema de control unitario de mercancías llamado Génesis, que coloca a las Tiendas UNAM a la vanguardia de las demás cadenas de tiendas de autoservicio institucionales. Se instituyó un programa permanente de descuentos exclusivo para los trabajadores universitarios en todas las secciones departamentales. La estructura administrativa del Sistema de Tiendas se redujo durante 1996 en un 30% de la que tenía en 1995, buscando con esta medida una mayor productividad con el mejor aprovechamiento de los recursos. Durante este año, el Sistema de Tiendas de Autoservicio UNAM a través de sus unidades Acatlán, Estadio y Metro atendió a un total de 1'036,379 clientes y canjeó 406,851 vales. La estructura administrativa del Sistema de Tiendas continuó reduciéndose durante este periodo, buscando con esta medida el mejor aprovechamiento de los recursos. <sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> [www.dgsa.unam.mx/tienda.html](http://www.dgsa.unam.mx/tienda.html)

## II.II OBJETIVO.

La tienda UNAM Metro está enfocada proporcionar servicio a los más de 25,000 trabajadores universitarios de base para el canje de sus vales mensuales de despensa y, en menor importancia, a académicos, estudiantes, entidades y dependencias universitarias, dependencias del gobierno federal, así como al público en general.



### **II.III MISIÓN.**

Ofrecer productos y proporcionar servicios de calidad con oportunidad y eficiencia a Entidades Académicas y Dependencias Administrativas, así como a la comunidad universitaria.

### **II.IV VISIÓN.**

Ser reconocidos como la dependencia que mejor satisface las necesidades de las entidades Académicas y Dependencias Administrativas, así como de la comunidad universitaria, mediante el aprovechamiento de las tecnologías de información, una eficiente gestión administrativa y la mejor ofertas de productos.

### **II.V. VALORES**

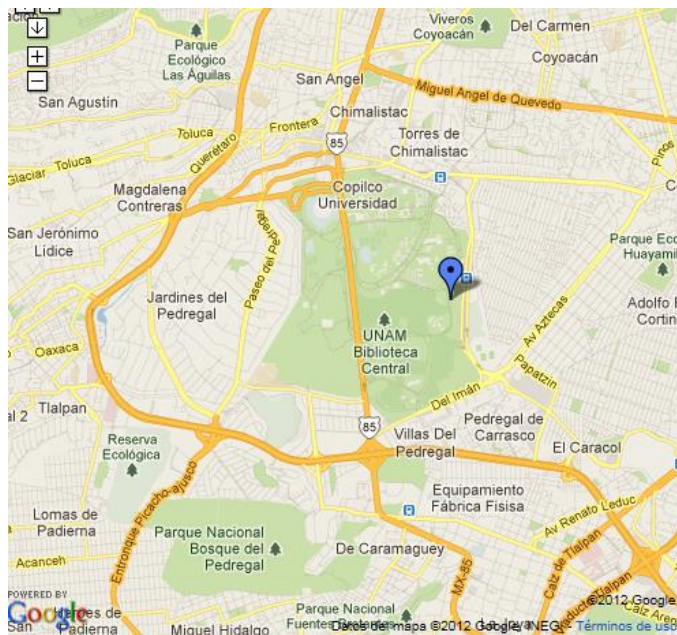
- ⇒ Espíritu de servicios.
- ⇒ Honestidad.
- ⇒ Compromiso.
- ⇒ Responsabilidad.
- ⇒ Respeto.
- ⇒ Lealtad.
- ⇒ Trabajo en Equipo.
- ⇒ Compromiso con el medio ambiente.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Información obtenida en la XIII Feria del Empleo UNAM 2013. Stand Tienda UNAM.

## II.VI UBICACIÓN.

Circuito Mtro. Mario de la Cueva S/N,  
Ciudad Universitaria,  
C.P. 04510, Coyoacán México, D.F



La Tienda UNAM se localiza al sur de la Ciudad de México, se puede arribar a ella de diversas formas, ya que cuenta con 2 accesos; el primer acceso está dentro de Ciudad Universitaria, sobre el Circuito Mario de la Cueva y la segunda se encuentra a 50 metros del Metro Ciudad Universitaria sobre la Av. Delfín Madrigral. A continuación se mencionaran 2 rutas para poder llegar a la Tienda UNAM de diversos puntos de la Ciudad:

**1.-Acceso Sur/Poniente:** Tomar periférico y salir en Insurgentes , con dirección al norte, pasando el edificio del DIF, ingresar en la primera entrada a CU; dar vuelta por el Museo Universum hasta llegar al Circuito Mtro. Mario de la Cueva, dar vuelta a la derecha y continuar 200m; Hasta encontrar las oficinas de la DGSA del lado derecho.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> [www.tiendaunam.com.mx](http://www.tiendaunam.com.mx)

**2.-Acceso Norte:** Tomar Insurgentes Sur y pasando el Estadio CU, dar vuelta en la Zona Cultural, pasar Insurgentes por debajo y continuar derecho 600m sobre el Circuito Mtro. Mario de la Cueva hasta encontrar las oficinas de DGSA del lado derecho.

## II.VI.I Acceso Dentro De Ciudad Universitaria.



Este acceso está localizado dentro de Ciudad Universitaria, se puede llegar a él, en automóvil, caminando o usando el transporte interno de la Universidad (Ruta 3). Al realizar el análisis, se percató de que este acceso se vuelve complicado cuando las personas llegan a pie, debido a que recientemente cercaron el estacionamiento de la tienda y lo dividieron para utilizarlo como estacionamiento de la Tienda y de los autobuses de la Red Interna; lo anterior impidió que las personas pudieran atravesar el estacionamiento caminando para lograr llegar más rápido a la Tienda, en lugar de poder hacer esta fácil maniobra, se ven obligados a rodear todo el estacionamiento para poder ingresar a la Tienda.

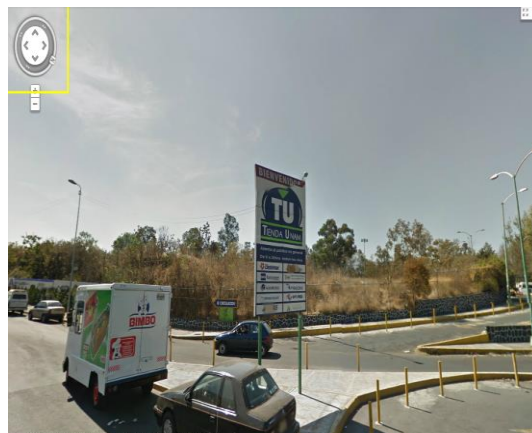
## II.VI.II Acceso Externo.



ACCESO  
EXTERNO

Cabe mencionar que los fines de semana la Tienda solo cuenta con el acceso que se encuentra sobre la Av. Delfín Madrigal, en la página de Internet de la Tienda no se describe como llegar a dicho acceso.

Esta entrada se encuentra sobre la Av. Delfín Madrigal, este acceso como ya se mencionó se encuentra a 50 metros del Metro C.U., solo se puede ingresar en automóvil o a pie ya que al estar fuera de Ciudad Universitaria, no cuenta con transporte de la Red Interna. Esta vía es la única que se encuentra abierta de Lunes a Domingo, consideramos que esta es un área de oportunidad debido a que los fines de semana gran parte de la población acude a los supermercados a realizar la despensa y en la página de la Tienda solo se muestran las formas de llegar a través de Ciudad Universitaria, por lo que sería de vital importancia agregar a dicha página instrucciones para que los clientes ubiquen a la perfección el acceso y no sea ese un motivo para que no acudan a la Tienda UNAM.



### II.VI.III Ubicación VS Competencia.

Alrededor de la Tienda UNAM encontramos las siguientes tiendas de autoservicios:

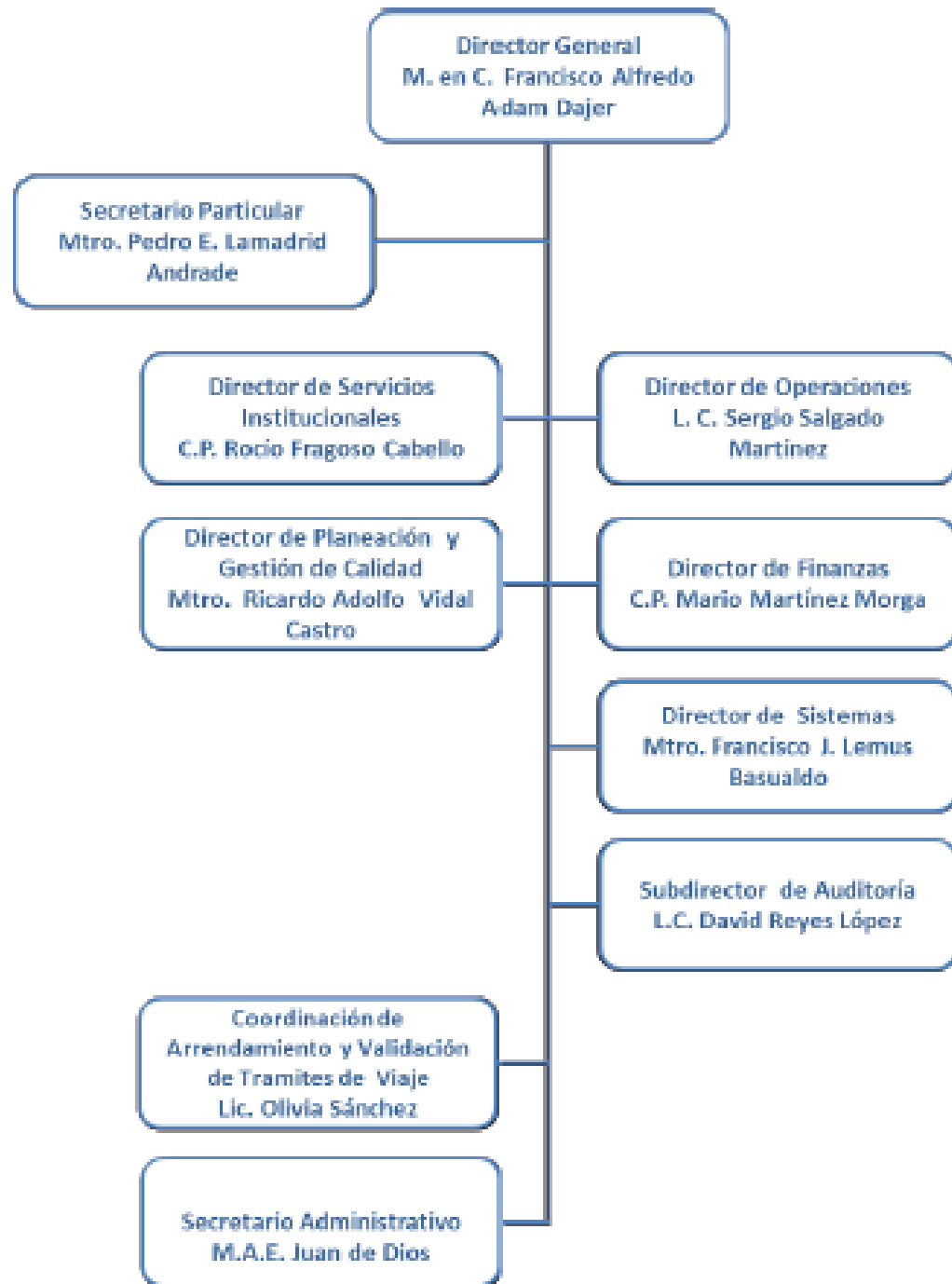
- Chedraui
- Superama
- Comercial Mexicana
- Walmart
- Soriana
- Tienda ISSTE
- Bodega Aurrera



De las anteriores Tiendas de Autoservicio, la principal competencia de la Tienda es Bodega Aurrera, ya que al igual que tienda UNAM está dirigida hacia la clase media baja; como se puede observar en el siguiente cuadro existen 4 Bodegas Aurrera cerca de la Tienda UNAM, lo cual implica un gran riesgo, ya que los consumidores cuentan con una gran variedad de opciones, además de que cualquier otra sucursales queda más cercana que la Tienda UNAM (por su difícil acceso)

<sup>14</sup> [www.inegi.gob.mx/](http://www.inegi.gob.mx/) / DENUE

## II.VII ORGANIGRAMA.

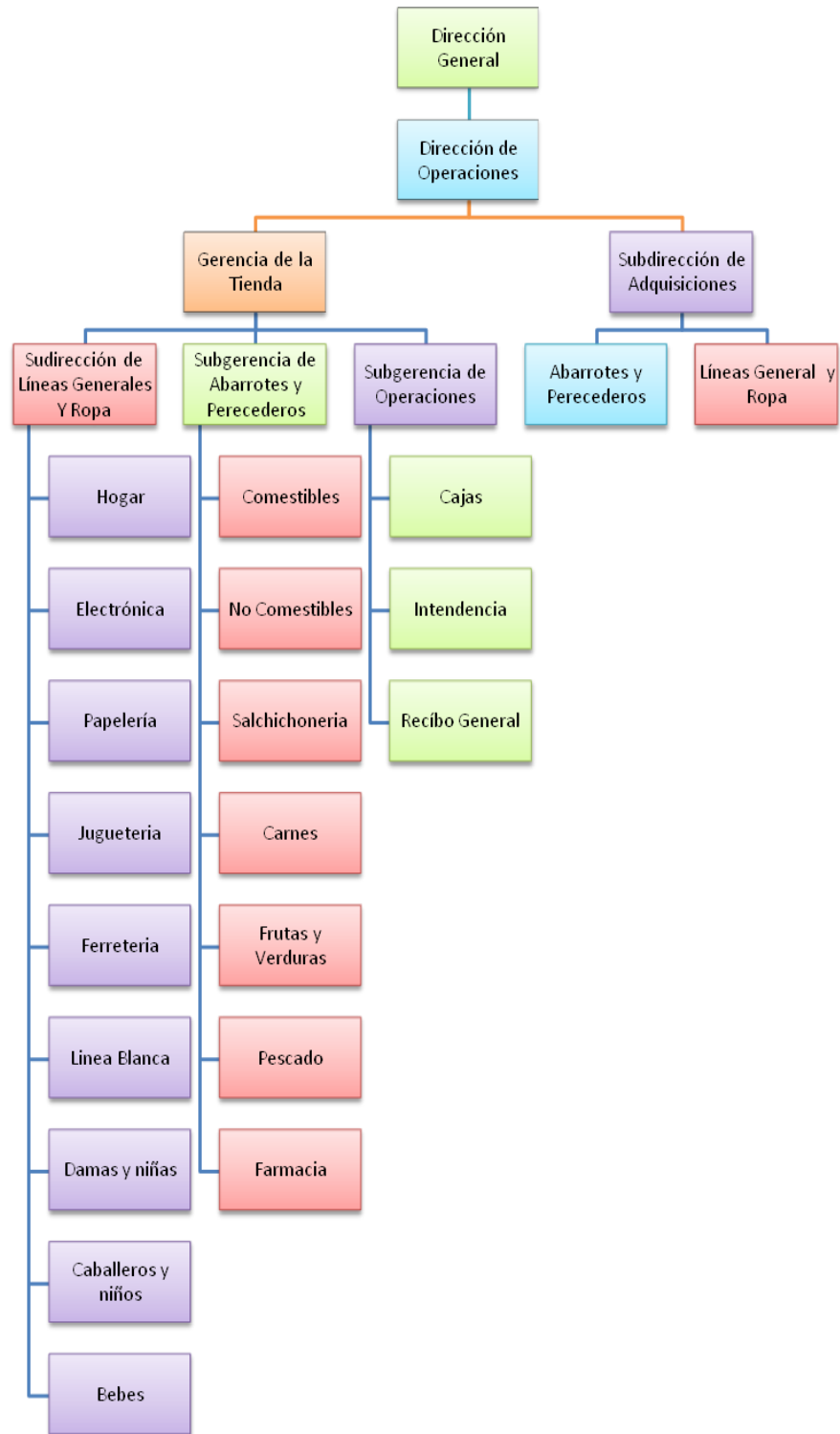


15

<sup>15</sup> Proporcionado por el gerente de la Tienda UNAM.



## II.VII.I Organigrama Área de Operaciones.<sup>16</sup>



<sup>16</sup> Proporcionado por el gerente de la Tienda UNAM.

## II.VIII DEPARTAMENTOS. <sup>17</sup>

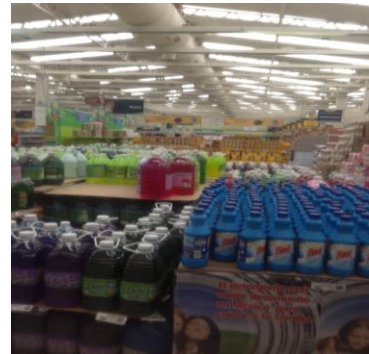
La tienda cuenta con área de estacionamiento, para ingresar a la tienda se tienen subir escaleras y también cuenta con rampas para personas con capacidades diferentes, en la entrada principal encontramos del lado derecho los carritos de autoservicio y del lado izquierdo el servicio de paquetería, ya que por políticas de seguridad de la tienda, no se permite la entrada con paquetes voluminosos.



Al ingresar a la tienda se encuentran elementos de la policía auxiliar, los cuales son encargados de asegurar la integridad de las personas (clientes, empleados) y de las mercancías de la tienda.

La tienda se divide en los siguientes departamentos:

- Hogar: en esta área encontramos todos los productos relacionados utensilios de cocina, limpieza, entre los que destacan:
  - Jabón en distintas presentaciones
  - Suavizante
  - Limpiador multiusos
  - Quita grasa
  - Cloro
  - Desinfectante
  - Aromatizante
  - Fibra
  - Papel higiénico
  - Servilletas
  - Trapeadores
  - Instrumentos de cocina; (ollas, volteadores, etc)



---

<sup>17</sup> [www.tiendaunam.com.mx](http://www.tiendaunam.com.mx)

- Telas limpiadoras
- Electrónica: en esta área se sitúan televisiones, DVD's, Blue Ray's, mini componentes entre otros.
- Papelería: la Tienda en este departamento nos brinda una amplia variedad de artículos escolares, como lo son:
  - Cuadernos
  - Blocks
  - Plumas
  - Sacapuntas
  - Folders
  - Carpetas
  - Adhesivos
- Juguetería: esta sección está muy reducida en todo el año, solo se suerte en temporada navideña.
- Ferretería: en este departamento encontramos herramientas para reparaciones menores y algunos productos como:
  - Clavos
  - Martillos
  - Conexiones telefónicas
  - Cerraduras
  - Focos
- Línea Blanca: en esta área encontramos una gran diversidad de electrodomésticos, lavadoras, hornos de microondas, refrigeradores, licuadoras, tostadores, estufas y hornos convencionales.
- Ropa: Esta sección está dividida en los siguientes rubros:
  - Ropa Dama
  - Ropa Niños
  - Ropa Bebes
  - Ropa Institucional



- Frutas y verduras.
- Carnes y salchichonería.
- Mascotas: la Tienda cuenta con productos como alimentos para mascotas, casas, correas, juguetes y productos de limpieza canina.
- Farmacia: podemos encontrar medicamentos de patente y over the counter (medicamentos que no necesitan receta médica).

Adicional a los departamentos que ya mencionamos, la Tienda UNAM cuenta con los siguientes servicios adicionales:

- Librería: en esta sección nos encontramos con una colección de títulos variada, la cual permite y tiene como objeto promover la cultura de los universitarios.
- Bancos: la Tienda cuenta con 3 bancos, los cuales son Banamex, Bancomer y Santander Serfin. Próximamente están por inaugurar el Banco Banorte.
- Ortopedia: dentro de los locales que encontramos en el supermercado, se encuentra una tienda con aparatos de ortopedia y consultas médicas los sábados de 13 a 18 horas.
- Agencias: este servicio nos ofrece la oportunidad de comprar boletos para vuelos nacionales e internacionales, reservaciones, expediciones de boletos. Adicional a los servicios mencionados anteriormente, cuentan con descuentos para alumnos y trabajadores de la UNAM.
- Seguros: los servicios de seguros son proporcionados por 2 aseguradoras las cuales ofrecen los siguiente:
  - ABA Seguros-seguros para automóviles
  - AXA Seguros-seguros de vida, automóviles, pensiones, fianzas, hipotecas y arrendadoras.
- Naturista: dentro de esta área se pueden encontrar diversos productos naturales, medicina alternativa y otros productos herbolarios.

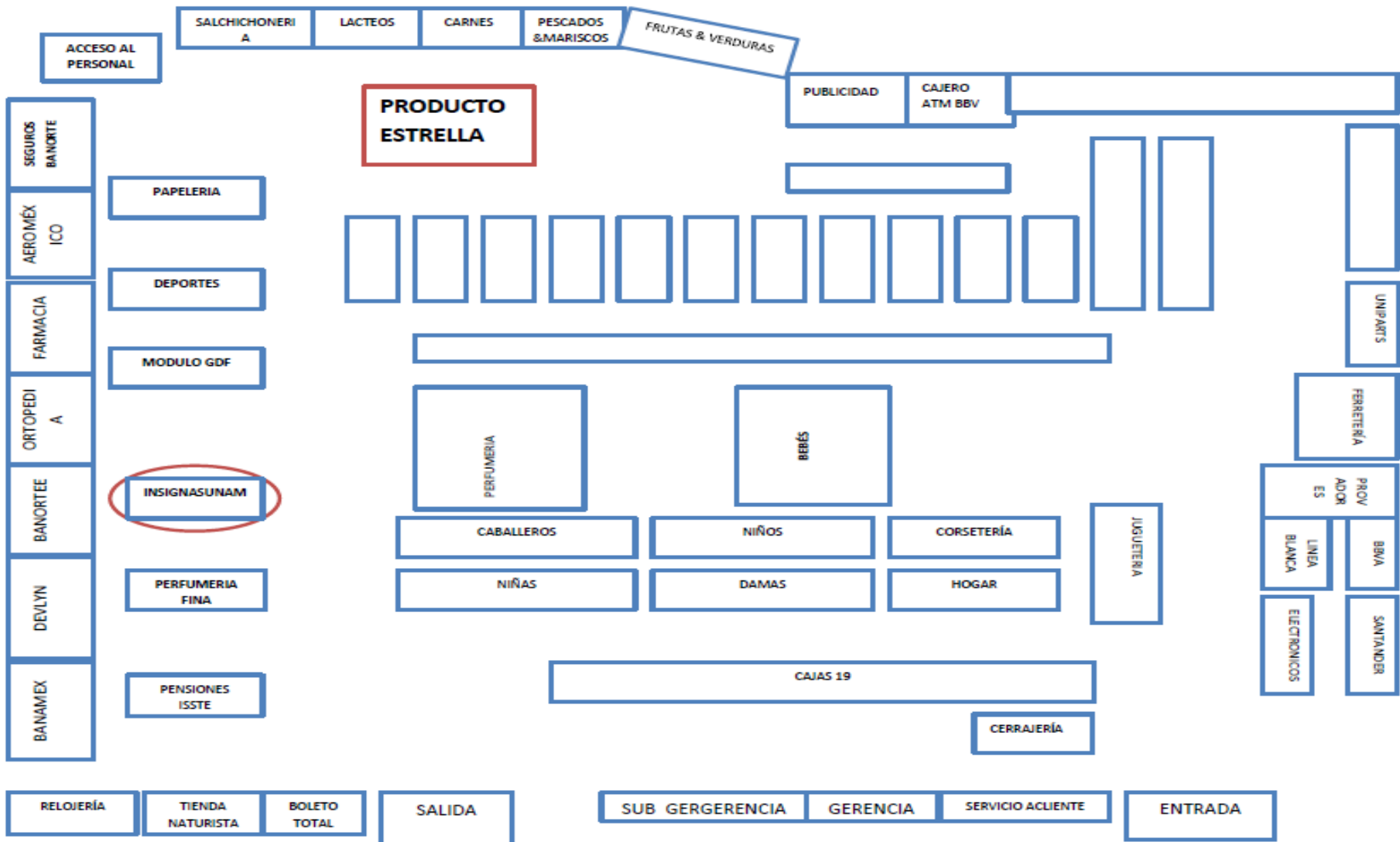
- Zapatería: este servicio solo se brinda de martes a domingo y podemos encontrar zapatos para todos los gustos y presupuestos.
- Relojería: nos ofrece servicios de reparación, venta y accesorios para relojes.
- Óptica: se ofrecen los siguientes servicios:
  - Examen de la vista
  - Venta de anteojos graduados y de sol
  - Otorgamiento de anteojos para personal de la UNAM (consultar requisitos)
- Perfumería: ofrece variedad de perfumes finos
- Tesorería: pago de servicios

Servicios adicionales

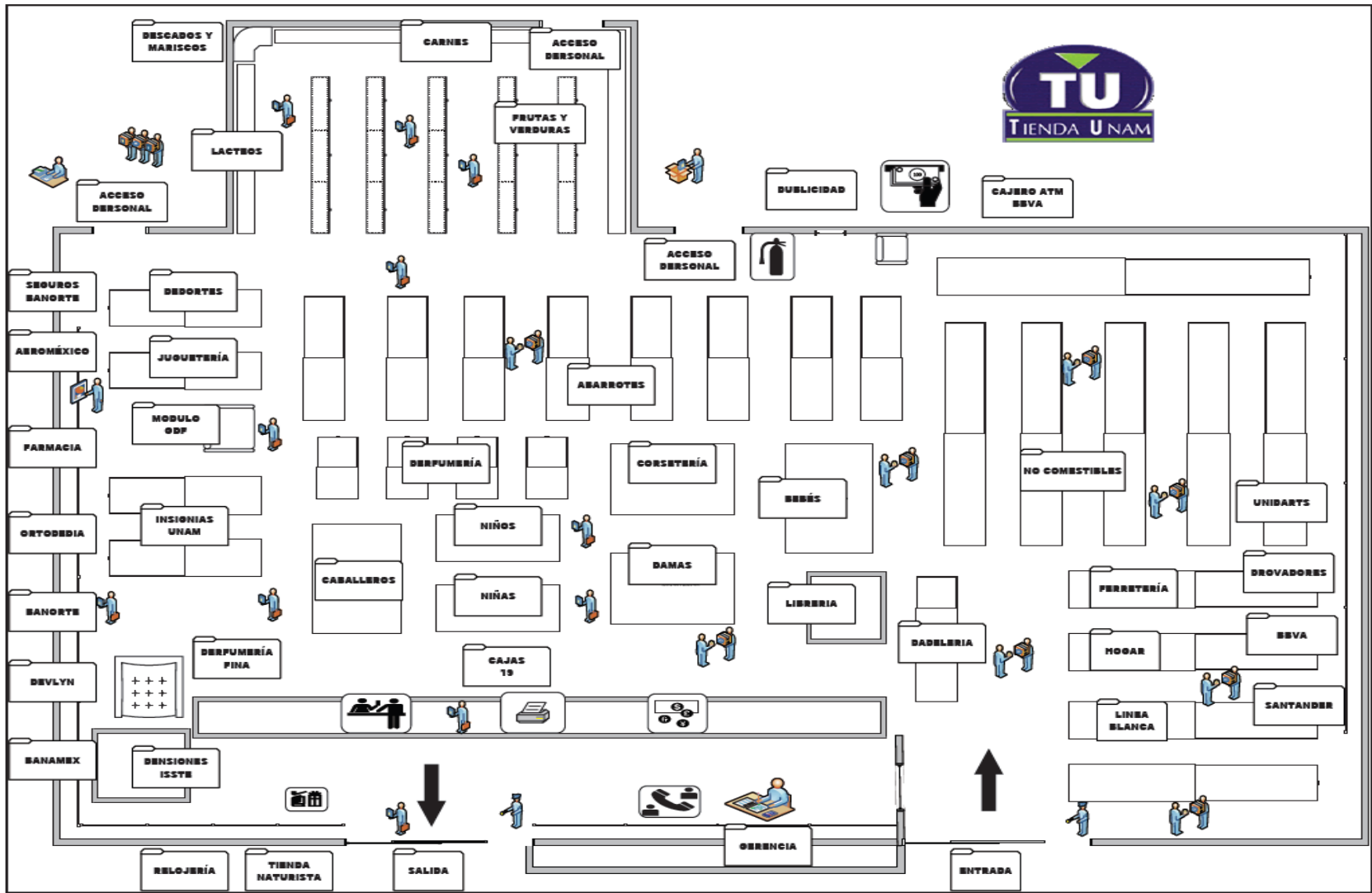


18

## II.IX LAYOUT.



## II.IX LAYOUT.



## II.X ANÁLISIS DEL LOGOTIPO.



Es importante resaltar que la palabra **TU** está escrita con letras mayúsculas y en grande, ya que esto refleja que el cliente se identifique con la tienda, darle a entender que la tienda es suya, una confianza y propiedad hacia la misma.

### SIGNIFICADO DE LOS COLORES:

⇒ **Azul:** El color azul simboliza lo fresco, lo transparente, tiene un efecto tranquilizador para la mente y las empresas que utilizan el azul oscuro en su logotipo quieren transmitir la madurez y la sabiduría.

Su significado es seriedad, confianza y tranquilidad. Es el color más frío de los colores, sin embargo el más atractivo, conocido como el color del infinito y de los sueños, remite inteligencia, emociones profundas y eternas, su simbolismo refleja belleza, generosidad sabiduría, verdad y constancia entre otros, el azul no cansa la vista y es especial para el empaque de alimentos congelados, ya que dan la impresión de estar bien fríos.

AZUL es el color del agua, del cielo, del planeta, por lo tanto es color de vida, de crecimiento, de esperanza, de futuro. Implica Constancia, Autoridad, Confianza.

⇒ **Blanco:** El color blanco influye sobre las personas otorgando una sensación de sobriedad y luminosidad. Tiene como simbolismo la pureza y



la verdad. Muchos productos acuden al blanco para aparentar limpieza y claridad.

Su significado representa pureza y alegría. En las culturas occidentales representa la otra vida o el amor divino, también puede representar humildad y creatividad.

Es el color que presenta más sensibilidad frente a la luz, se dice que es la suma de todos los colores y en publicidad se utiliza para simbolizar la inocencia, pureza, limpieza luminosidad entre otros.

⇒ **Dorado.** El color dorado, al igual que el amarillo, se le asocia con el sol, la abundancia (riquezas) y el poder. También con los grandes ideales, la sabiduría y los conocimientos. Es un color que revitaliza la mente, las energías y la inspiración, aleja los miedos y las cosas superfluas. El color dorado claro es excelente para la depresión y equilibra la mente.

## II.XI REQUISITOS PARA SER PROVEEDOR.

Requisitos para ser proveedor para la inclusión de un proveedor y de sus productos a la tienda.

"Padrón de Proveedores" podrá contactar al jefe de compras respectivo:

- C. Aurora Sabina Méndez Díaz - Abarrotes y Perecederos Tel. 5622-9648
- C. Elvira López López - Líneas Generales, Ropa y Farmacia Tel. 5622-9647 y 5622-9613

Ante quien deberá presentar muestras o catálogos de artículos, lista de precios, lista de códigos de barras y carta de condiciones a acordar especificando plazo de pago, descuentos, promociones, etc.

Las propuestas presentadas se analizarán en la subdirección de adquisiciones la cual decide la aceptación o no de los proveedores, artículos y/o condiciones.

Para que sean considerados en el "Padrón de Proveedores" de Tiendas UNAM, los artículos que ofrezca el proveedor deberán ser los que comercializan en el mercado.

En caso de ser aceptado el proveedor deberá entregar al jefe de compras que corresponde la documentación siguiente:

- Cedula de Identificación Fiscal
- Copia del Alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- Copia del Acta Constitutiva de la empresa (personas morales)
- Copia del Acta de Nacimiento del titular (personas físicas)
- Copia por ambos lados de identificación oficial vigente del apoderado legal (credencial de elector, pasaporte, cartilla del S.M.N, cédula profesional)
- Códigos de barras de los artículos (en caso de que se aplique)

- 
- Comprobante de domicilio
  - Carta de condiciones (plazo de pago, descuento comercial, aceptación de devoluciones, etc.) Cotización de artículos
  - Copia de factura reciente
  - Muestras de sus productos o catálogos una vez dado de alta el proveedor y los artículos asociados al mismo, de estar de acuerdo el proveedor comenzará a recibir las órdenes de compra respectivas.
-

## **II.XII RENTA DE ESPACIOS EN TIENDA UNAM.<sup>20</sup>**

Se entiende por renta de espacios, la concesión que se otorga a una persona física o moral para la venta o promoción de bienes y/o servicios, cuya comercialización no se realiza a través del Sistema de Tiendas UNAM.

Sólo se otorga la concesión a personas físicas o morales que soliciten la renta de espacios y para ello presenten la siguiente documentación:

### **Solicitud.**

- Copia del Alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Copia del Acta Constitutiva de la empresa (personas morales).
- Copia del Registro Federal de Contribuyentes.
- Copia por ambos lados de identificación oficial con fotografía vigente del representante o apoderado legal.
- Copia comprobante de domicilio.
- Relación de artículos o servicios que expenderá o promocionará.

Restricciones, no se autorizará la venta o promoción de bienes o servicios que:

- Sean similares en marca y presentación a los que vende el Sistema de Tiendas UNAM
- Atenten contra la seguridad del personal, clientes e instalaciones
- Atenten contra la moral y las buenas costumbres
- Atenten contra la salud

---

<sup>20</sup> [www.tiendaunam.com.mx](http://www.tiendaunam.com.mx)

## **II.XIII VENTAS A DEPENDENCIAS UNIVERSITARIAS Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.<sup>21</sup>**

### **DEPENDENCIAS UNIVERSITARIAS.**

La dependencia que requiera crédito, deberá enviar oficio dirigido al director general de Servicios Administrativos o al director de Finanzas de esta dependencia, en el que solicite la apertura del crédito e indicando el personal autorizado para realizar compras en Tiendas UNAM. Una vez autorizado el crédito, acudir a la tienda para llevar a cabo las compras de mercancía requerida, o bien, enviar los requerimientos vía fax los cuales se entregarán directamente en la tienda. Registrada y facturada la mercancía, el personal autorizado debe firmar de recibido la entrega de mercancía así como la factura original para la realización del trámite de pago. El plazo máximo de pago será de treinta días naturales contando a partir de la fecha de compra.

### **DEPENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.**

Las compras que realizan las dependencias o entidades a través del Sistema de Tiendas UNAM, con fundamento en: LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO ARTICULO 10, párrafo tercero LEY DE ADQUISICIONES PARA EL DISTRITO FEDERAL ARTICULO 10, párrafo segundo NORMATIVIDAD EN MATERIA DE ADQUISICIONES DE LA UNAM ARTICULO 10, párrafo segundo No estarán sujetas a lo dispuesto a los ordenamientos legales en la materia; conforme a lo anterior, el Sistema de Tiendas UNAM, está en posibilidad de otorgar el servicio de venta a las dependencias y entidades de la administración pública de acuerdo

---

<sup>21</sup> [www.tiendaunam.com.mx](http://www.tiendaunam.com.mx)

con sus políticas y alcances comerciales bajo las cuales opera y que están dirigidas a todo público, como una extensión del beneficio que originalmente se limitó a los trabajadores universitarios, constituyéndose así en una opción favorable que puede coadyuvar a optimizar los recursos financieros. Para realizar una compra:

- 
- Solicitar Cotización a la Dirección de Operaciones de Tienda UNAM.
  - Formalizar la compra con pedido, orden de compra o contrato de adquisición en formato oficial, debidamente requisitado, que contenga el sello de suficiencia presupuestal correspondiente y que sea precedido por una cotización solicitada por la dependencia.
  - El plazo de pago máximo será de treinta días naturales contados a partir de la fecha de compra.
-

## II.XIV ANÁLISIS CREDITICIO.<sup>22</sup>

### CREDI UNAM.

El trabajador podrá disponer de su CRÉDITO el mismo día que lo solicite y en la o las secciones que en ese momento se encuentren abiertas al crédito, siempre y cuando entregue el total de los requisitos solicitados.

El monto mínimo de crédito será de \$ 1,000.00 (un mil pesos 00/100 M.N.), y máximo de \$ 20,000.00 (veinte mil pesos 00/100 M.N.), dependiendo de la capacidad de pago del trabajador

El trabajador podrá obtener hasta 3 créditos simultáneamente, siempre y cuando cuente con capacidad de pago, misma que será determinada por la Dirección General de Personal.

Cuando la sección maneje el esquema "CON ENGANCHE", éste será del 30% sobre la compra total.

El flete será por cuenta del trabajador.

El plazo de pago será a 3, 6, 12, o 24 quincenas a elección del trabajador, y dependiendo del número de quincenas que ofrezca cada sección.

Descuento se hace vía nómina.



---

<sup>22</sup> [www.tiendaunam.com.mx](http://www.tiendaunam.com.mx)

## **II.XIV.I Requisitos de CREDI UNAM.**

- ⇒ Ser trabajador activo de la UNAM.
- ⇒ Contar con capacidad de pago.
- ⇒ Presentar en ORIGINAL Y COPIA los siguientes documentos(\*):
  - ♣ Credencial vigente que lo acredite como trabajador de la UNAM (copia por ambos lados)
  - ♣ Credencial oficial con fotografía y firma (elector, pasaporte, o cédula profesional copia por ambos lados según sea el caso)
  - ♣ Comprobante de domicilio (agua, predial o teléfono), con antigüedad no mayor a 3 meses

Horario: lunes de 9:00 a 15:00 horas y de 16:00 a 20:00 horas, de martes a viernes de 9:00 a 15:00 horas y de 16:00 a 19:30 horas.

(\*) Los originales serán devueltos después de verificarlos

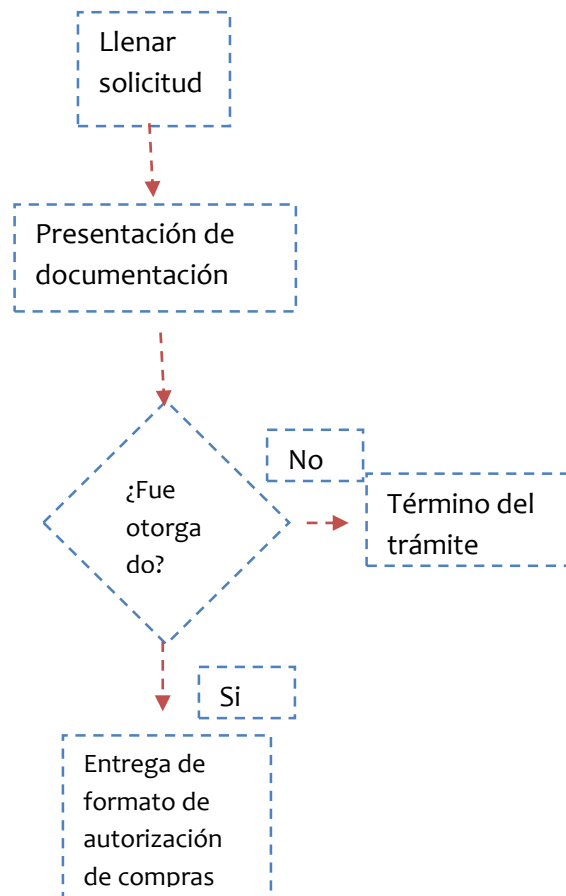


## II.XIV.II Procedimiento para adquirir tu CREDI UNAM.

Como un beneficio adicional dirigido a trabajadores administrativos de base, académicos con nombramiento definitivo, trabajadores de confianza y funcionarios, la Secretaría Administrativa por conducto de la DGSA diseñó un conjunto de créditos sin intereses, a fin de promover entre la comunidad universitaria este tipo de prestaciones en apoyo a la economía familiar. Requisitos:

- Ser trabajador activo de la UNAM.
- Tener mínimo 3 años de antigüedad.
- No tener otro crédito con CREDIUNAM vigente.

Solicitud de Crédito: <sup>23</sup>



<sup>23</sup> [www.tiendaunam.com.mx](http://www.tiendaunam.com.mx)

### II.XIV.III Montos máximos de crédito.

#### ⇒ Crédito en papelería y artículos escolares.

- Crédito en papelería y artículos escolares (aplica solo en temporada escolar).
- El crédito otorgado solo será válido en las siguientes secciones departamentales:
  - Papelería y Artículos Escolares.
  - Juguetería y Deportes (solo tenis).
  - Niñas, niños, damas y caballeros (Los artículos especificados en la lista de útiles escolares o requeridos por la escuela).
- Montos del crédito: \$ 2,000.00, mínimo a ejercer \$500.00
- Descuentos vía nomina a 6 quincenas.
- Vigencia para ejercer el crédito: hasta 15 días naturales posteriores a la autorización del crédito.

#### ⇒ Crédito en juguetería.

Crédito en juguetería (aplica solo en temporada navideña).

Montos del crédito: \$ 2,500.00, mínimo a ejercer \$500.00

Descuentos vía nomina a 6 quincenas.

Vigencia para ejercer el crédito: hasta 15 días naturales posteriores a la autorización del crédito.

#### ⇒ Crédito en artículos de línea blanca y electrónica.

Crédito en artículos de línea blanca y electrónica (aplica todo el año).

Montos del crédito: Mínimo \$1,000.00 - Máximo \$10,000.00

Requiere enganche (Aplica según temporada) 30 % sobre la compra total.

Descuentos vía nomina a 12 quincenas.

Vigencia para ejercer el crédito: hasta 15 días naturales posteriores a la autorización del crédito.


		<b>CREDITO DE LINEA BLANCA Y ELECTRONICA</b> <b>MONTO DE CREDITO AUTORIZADO</b>		
SUELDO NETO QUINCENAL <sup>1</sup>	MONTO DE CREDITO AUTORIZADO	PAGO DE ENGANCHE (30%) <sup>2</sup>	MONTO MAXIMO DE COMPRA <sup>3</sup> (CREDITO AUTORIZADO +ENGANCHE)	DESCUENTOS QUINCENALES
800.00	833.40	357.17	1,190.57	69.45
900.00	1,193.40	511.46	1,704.86	99.45
1,000.00	1,553.40	665.74	2,219.14	129.45
1,200.00	2,273.40	974.31	3,247.71	189.45
1,400.00	2,993.40	1,282.89	4,276.29	249.45
1,600.00	3,713.40	1,591.46	5,304.86	309.45
1,800.00	4,433.40	1,900.03	6,333.43	369.45
2,000.00	5,153.40	2,208.60	7,362.00	429.45
2,200.00	5,873.40	2,517.17	8,390.57	489.45
2,400.00	6,593.40	2,825.74	9,419.14	549.45
2,600.00	7,313.40	3,134.31	10,447.71	609.45
2,800.00	8,033.40	3,442.89	11,476.29	669.45
3,000.00	8,753.40	3,751.46	12,504.86	729.45
3,200.00	9,473.40	4,060.03	13,533.43	789.45
3,300.00	9,833.40	4,214.31	14,047.71	819.45
3,346.00	9,999.00	4,285.29	14,284.29	833.25
3,347.00	10,000.00	4,285.71	14,285.71	833.33
...	10,000.00	4,285.71	14,285.71	833.33

**NOTAS:**

- El monto máximo de crédito autorizado será de \$10,000.00 (Diez mil pesos 00/100 M.N)
- A partir \$3,347.00 como sueldo neto quincenal, el monto de crédito autorizado será de \$10,000.0
- 1** El sueldo neto quincenal, son las percepciones quincenales del trabajador después de aplicar los descuentos que correspondan.
- 2** Es el pago que debiera realizar el trabajador; en efectivo, vales ó tarjeta de crédito.
- 3** En el monto máximo de compra, se considera el crédito autorizado + el 30% de enganche que deberá pagar el

24

## II.XV ANÁLISIS FINANCIEROS (UTILIDADES).<sup>25</sup>

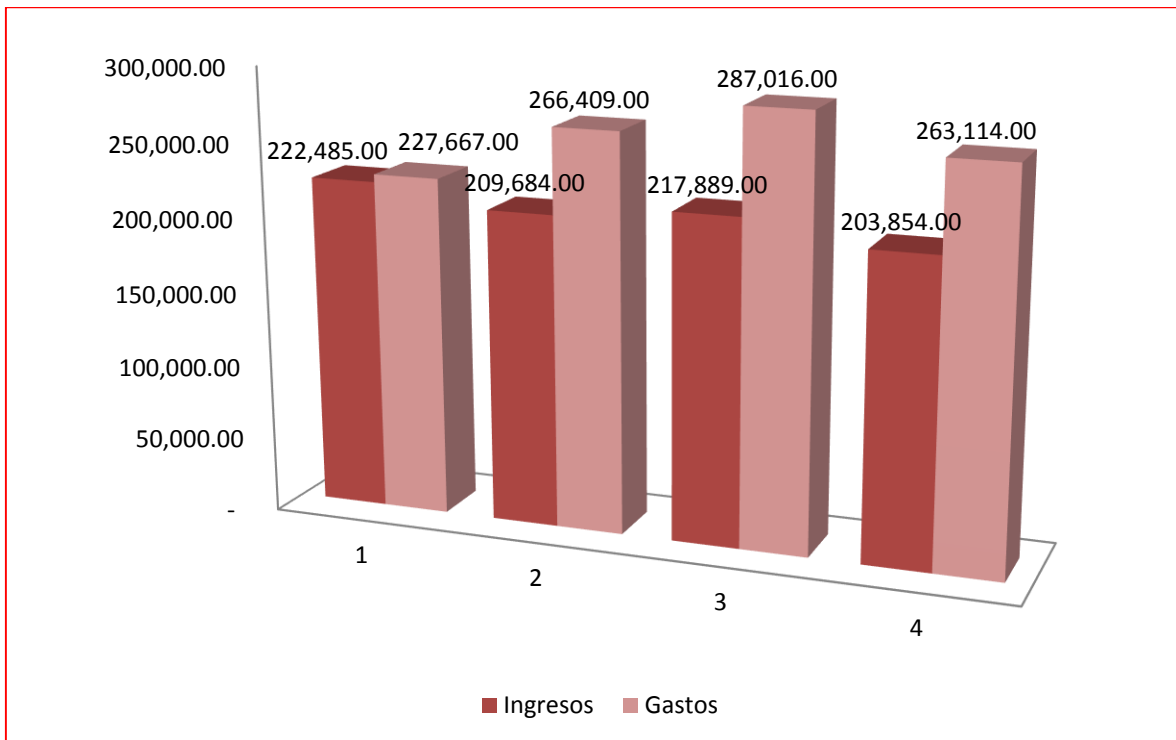
		<b>10</b> FINAL		
Primary Schedule - Initial Comparative				
Account Number	Description	2010 Unadjusted Balance	2009 Report Balance	Year to Year Change
		III	@	
4101201	Tienda Acatlan	-4,151,739.00	-5,427,808.00	1,276,069.00
4101301	Tienda Metro CU	-203,703,738.00	-209,702,085.00	5,998,347.00
41025000600	Ventas 100 Anos	-2,574,453.00	-463,819.00	-2,110,634.00
	<b>Total Ventas Netas</b>	<b>-210,429,930.00</b>	<b>-215,593,712.00</b>	<b>5,163,782.00</b>
		T	T	

CONCEPTO	2011	2010
NOTA		
<b>INGRESOS</b>		
Subsidio del Gobierno Federal	\$ 26,537,792	\$ 24,477,875
	<u>26,537,792</u>	<u>24,477,875</u>
Ingresos Propios		
Productos financieros	381,560	299,554
Ingresos extraordinarios	2,504,063	2,241,069
Ingresos por servicios de educación	203,373	200,842
A-12 Ingresos del Sistema de Tiendas UNAM	<u>222,485</u>	<u>209,684</u>
Otros ingresos	80,361	68,049
	<u>3,391,842</u>	<u>3,019,198</u>

CONCEPTO	2011	2010
Cuentas de afiliación a sociedades e instituciones científicas, culturales y deportivas: simposios, congresos y seminarios	39,223	41,258
Gastos y derechos de importación, seguros y fianzas	111,311	102,600
Apoyo a programas de extensión y colaboración académica y científica	269,930	196,097
A-10 y 12 Costos y Gastos de operación del Sistema de Tiendas UNAM	<u>277,667</u>	<u>266,409</u>
	<u>3,986,064</u>	<u>3,688,204</u>

<sup>25</sup> Reporte del Despacho Grant Thorthon 2011.

Periodo	Año	Ingresos	Gastos	PERDIDA
1	2011	222,485.00	227,667.00	-5,182.00
2	2010	209,684.00	266,409.00	-56,725.00
3	2009	217,889.00	287,016.00	-69,127.00
4	2008	203,854.00	263,114.00	-59,260.00



Periodo	Año	Ingresos	Gastos	PERDIDA
1	2011	222,485.00	227,667.00	-5,182.00
2	2010	209,684.00	266,409.00	-56,725.00
3	2009	217,889.00	287,016.00	-69,127.00
4	2008	203,854.00	263,114.00	-59,260.00



Como podemos observar es una constante la pérdida (en este caso cuatro años consecutivos), aunque en el año 2011 disminuyó considerablemente.

## CAPITULO III

### ANÁLISIS DEL ENTORNO.

#### III.I ESTUDIO DE MERCADO.

**OBJETVO GENERAL:** Conocer los gustos, comportamientos, y preferencias de los consumidores de las tiendas de autoservicio, trabajadores de la Universidad, como público general, con el fin de conocer su opinión y afinidad con la tienda UNAM.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- ⇒ Conocer que es lo que le gusta a las personas de las tiendas de autoservicio que acuden para realizar sus compras.
- ⇒ Saber que productos consumen usualmente en un establecimiento.
- ⇒ Saber las opiniones respecto a la atención que se les da en la tienda UNAM.
- ⇒ Conocer en qué elementos se basan para decir comprar en una tienda de autoservicio.
- ⇒ Conocer si el precio de los productos es un factor de decisión para el consumidor.
- ⇒ Identificar que tiendas de autoservicio son representativas en las zonas aledañas a la tienda UNAM.
- ⇒ Conocer si la ubicación de la tienda es un factor significativo para los consumidores.

Relación de personas encuestadas	
Trabajadores	57
Personas externas	24
<b>Total de encuestados</b>	<b>81</b>

**En el estudio de mercado realizado en los clientes de la Tienda UNAM, pudimos obtener los siguientes resultados:**

De acuerdo al análisis realizado con los trabajadores de la universidad, se puede mostrar que el uso que le dan a la tienda es primordialmente para el canje de sus vales. Esto se ve reflejado en los productos que consumen, la mayoría de ellos son relacionados a la despensa para consumo en casa. En algunos otros casos también aprovechan los créditos que les otorgan para la compra de artículos electrónicos. Uno de los elementos representativos es que la tienda la consideran generalmente buena, sin embargo existen otros elementos como la distancia y algunos precios que les causan cierta necesidad de asistir a otras tiendas de autoservicio cerca de sus hogares.

EL análisis realizado a los clientes que no son trabajadores de la UNAM, la mayoría de ellos son personas que viven relativamente cerca de la tienda, esto es un factor que toman en cuenta para asistir a la tienda. El servicio en la tienda se percibe generalmente bueno, además que cuentan dentro de la tienda con otro tipo de servicios como son los bancos y algunos locales de otro giro. En la tienda suelen consumir artículo de la despensa, además de productos para el hogar como lo son limpieza y cuidado personal. Se consideran los precios competitivos y la variedad de artículos en la tienda la consideran aceptable. La mayoría de las personas encuestadas recomendarían la tienda por su variedad y buenos productos. Dentro de algunas desventajas que ellos toman, es la ubicación, ya que se percibe que es un poco complicada la entrada y la distancia que hay que recorrer para llegar a tomar algún transporte externo a la universidad.

**Mientras en las encuestas realizadas a los consumidores de otras tiendas de autoservicio obtuvimos que:**

Conocen la tienda UNAM y aun así consumen en otra tienda.

Dentro de la competencia se puede notar que Bodega Aurrera es uno de los competidores más fuertes, esto debido al reconocimiento que se le tiene por las personas, además de que se auxilia de sus tiendas conocidas como express.



Aproximadamente el 50% de las personas conocen la Tienda UNAM, pero la mayoría no ha asistido a ella. Dentro de las personas que han asistido a comprar, mencionan que esto ha sido para conocer y comprar algunos productos solamente.

Los clientes de otras tiendas que no conocen la Tienda UNAM, la mayoría asiste regularmente a consumir a Bodega Aurrera, debido a que la consideran con buenos precio y una gran variedad de productos. Aproximadamente la mitad de los consumidores ha comparado precios en otras tiendas. (Las personas tienen la ventaja de tener relativamente a la misma distancia las distintas tiendas.) Lamentablemente, la mayoría de las personas a las que se les pregunto que si la Tienda UNAM tuviese mejores precios que la competencia comprarían ahí sus productos, estos dijeron que tal vez o no. Uno de los punto importantes respecto a esto es que la mayoría de los compradores asiste a esas tiendas debido a costumbre, cercanía o facilidad de llegar a esos lugares. Este es un punto al que se le puede poner atención para el desarrollo de estrategias de promoción.

### **III.II ANÁLISIS DEL SECTOR Y DE LA INDUSTRIA - COMPETENCIA BODEGA AURRERA.<sup>26</sup>**

Bodega Aurrera es el nombre de una de las tiendas de autoservicio más reconocida y colocadas en el mercado mexicano. Surge en 1958 los hermanos Jerónimo, Placido y Manuel Arango revolucionaron la forma de vender y crearon el concepto de autoservicio con artículos domésticos y ropa a precios más baratos así surge Almacenes Aurrera posteriormente (1991) se fusiona Grupo Cifra y es absorbida por la cadena de detallistas más grande del mundo Wal-Mart.

Cuando Wal-Mart asume el control mayoritario de Grupo Cifra (1997) decide mantener el nombre de la Bodega, sin embargo, las tiendas Aurrera se transformaron en “Wal-Mart Súper center”.

El “mini súper” Bodega Aurrera está dirigido a las personas de nivel socioeconómico medio bajo y bajo. Sus instalaciones son austeras, ya que no pertenecen más que al almacenamiento de las materias y no persigue la atracción visual de sus productos, sino que las personas asocien a las tiendas con precios bajos y un mayor rendimiento de su dinero por su consumo.

Wal-Mart de México es una de las cadenas comerciales más importantes de México con un poco más de 1472 unidades distribuidas en más de 265 ciudades a nivel nacional, incluyendo tiendas de autoservicio, clubes de precios en membresía, tiendas de ropa y restaurantes.

Con sus proveedores mantienen una relación muy estrecha y de cooperación, ya que de ello depende la satisfacción de sus clientes y por ende su crecimiento y permanencia.

---

<sup>26</sup> [www.eluniversal.com.mx/notas/844035.html](http://www.eluniversal.com.mx/notas/844035.html)

## ANÁLISIS DEL SECTOR Y DE LA INDUSTRIA - COMPETENCIA BODEGA AURRERA.

**Giro:** Comercio autoservicio

**Principales productos:** Abarrotes, artículos de aseo, ropa, farmacia, accesorios de uso personal, alimentos, electrónicos, entre otros.

### Las marcas de BODEGA AURRERA

**son:**

- Great.
- Equate.
- Aurrera Ahorro Real.

**Servicios que ofrece:**

- Pago de servicios (agua, luz, teléfono)
- Tarjeta Wal-Mart
- Tarjeta de regalo
- Meses sin intereses
- Retiro de efectivo
- MoneyGram

**Principales procesos:**

- Ventas
- Almacén
- Caja
- Inventarios
- Proveedores

**Misión:** Ofrecer a nuestros clientes mercancías de calidad, surtido, buen servicio y lo más importante precios bajos todos los días.

- Instalaciones de bajo costo
- Servicio Amable y eficiente

**Visión:** Contribuir a mejorar localidad de vida de las familias mexicanas y

**Valores:**

- Respeto por el Individuo
- Servicio al cliente
- Búsqueda de la excelencia.

**Propuesta de valor:**

“Ofrecer a nuestros clientes de calidad, surtido, buen servicio y, lo más importante, precios bajos todos los días”.

**Filosofía del negocio:**

“Precios bajos todos los días”.

**Política de calidad:**

- Bajos costos
- Puertas abiertas hacia el cliente
- Sugerencias
- Puertas abiertas a los trabajadores

**Utiliza el Sistema IRI (Information Resources, Inc.)**

- El programa elimina del inventario y almacén los productos vendidos.
- Puede brindar información a los proveedores si su producto ha sido consumido.
- Nos da un perfil demográfico de cuáles son los productos que son de mayor consumo.
- La información que proporciona esta sistema le permite

observar lo que las familias consume en que épocas y en cuanta cantidad.

Realiza encuestas a sus clientes después de su compra para observar la opinión acerca de temas relevantes que permitan reconocer si las expectativas están siendo cubiertas o es necesario realizar ajustes en productos o precios

- Calidad del servicio
- Amplitud de la gama de productos
- Precios en comparación con la competencia
- Si la calidad de los productos existentes cubre las expectativas (productos que pertenecen a la marca Aurrera)

Principales consumidores.

Amas de casa que puedan acudir al establecimiento de manera rápida y eficaz.

Nivel Socioeconómico

Bajo Alto y Medio Bajo

Tipo de Instalaciones

Son austeras, ya que no pertenecen más que al almacenamiento de las materias y no persigue la atracción visual de sus productos, sino que las personas asocian a las tiendas con precios bajos y un mayor rendimiento de su dinero por su consumo.

Distribución

La distribución se encuentra

---

repartida en los 32 estados de la República Mexicana.

Cada tienda se localiza cerca de sus consumidores potenciales, determinado por el nivel socioeconómico y cerca de zonas habitacionales.

Centros de distribución  
(11 actualmente)

Se crearon con la finalidad de garantizar y crear un flujo eficiente desde el proveedor hasta el consumidor final, siendo así un elemento estratégico en la cadena de flujo para las tiendas de Autoservicios, Sam's, Departamentales y Restaurantes

Operaciones

Para poder llevar a cabo sus operaciones recibe apoyo de todos los asociados que laboran en Grupo Wal-Mart a través del staff indirecto, que da un formato de apoyo por igual.

Las estrategias de ventas y atracción del cliente juegan un papel fundamental, ya que en

---

la entrada se encuentran aquellos productos para satisfacer la vanidad y ego de las personas; los productos básicos se encuentran en la parte trasera de la tienda.

Por si fuera poco, en las cajas se colocan dulces y frituras hacer recapacitar a las amas de casa respecto al ahorro y por qué no comprarles una golosina a sus hijos.

Benchmarking

Su logística de entrada (abastecimiento) como de salida (distribución) está marcando la tendencia de organización. La logística que emplea Wal-Mart genera valor agregado pues le da un amplio margen para jugar con el precio.

Competencia

Su competencia directa son las bodegas, tiendas que manejan precios accesibles y una imagen popular.

Los demás establecimientos son competencia indirecta siendo Comercial Mexicana (tienda y Bodega), Soriana y Chedraui.

## Aspectos con los que compite.

### Producto

Compite directamente con Comercial Mexicana, pues en ella solo cuenta con productos de primera necesidad bajos, mientras que en Bodega Comercial Mexicana se encuentra toda la gama de productos pero a precios altos.

### Actividades promocionales

No cuenta con mucha publicidad (como CM, Soriana o Chedraui), ya que sus consumidores habituales tienen noción de sus promociones al contar con “días de frutas y de plaza”

### Actividades Publicitarias

Para contrarrestar el ataque de la competencia Bodega Aurrera sacó la campaña de los precios bajos con la imagen de “Mama Lucha”

### Segmento de Mercado

En este sector su competencia es Chedraui y Bodega Comercial Mexicana



---

Tecnología

Se entiende por tecnología en este punto no al equipo más novedoso, sino a la capacidad que tienen para atender a la gente en cajas, y la rapidez con que se echan el dinero al bolsillo.

De esta forma Bodega Aurrera, cuenta con muy mal servicio, ya que manejan su sistema en setas, lo que hace su sistema lento.

AL respecto Comercial Mexicana y Soriana, cuentan con un sistema más ágil, con el cual no permiten a la gente racionalizar su compra en caja.

---

### III.III COMPARACIÓN DE PRECIOS VS LA COMPETENCIA.

Se tiene principalmente tres competidores que tienen a la venta el mismo producto que ofrecemos, representando una amenaza para la TÚ Tienda UNAM siendo los siguientes:

PRODUCTO	TIENDA UNAM	BODEGA AURRERA	SORIANA HÍPER	COMERCIAL MEXICANA
1. Aceite Pirámide 1 litro	18.5	\$19.90	\$18.40	\$20.00
2. Sopa la Morena 200g	3.70	\$3.90	\$4.20	\$3.90
3. Tang 20g	2.90	\$3.00	3.00	\$3.10
4. Bonafont 6 litros	13.40	\$14.90	\$12.90	\$19.00
5. Nido 1.6g	156.30	\$152.00	\$155.00	\$205.60
6. Jumex 1 litro	13.40	\$13.90	\$13.50	\$13.90
7. Dan up 6 piezas	28.70	\$29.90	\$28.40	\$29.20
8. La Lechera de 397g	12.70	\$12.90	\$13.00	\$16.87
9. Danonino 308g	12.90	\$14.90	\$12.70	\$14.30
10. Barras Bran Frut paquete de 4 pzs	19.40	\$19.90	\$22.30	\$22.40
11. Galletas Cuétara Surtido Rico 250g	9.80	\$9.90	\$11.80	\$11.90
12. Cereal Nesquik 780g	40.50	\$39.90	\$40.50	\$50.95
13. Galletas hojaldradas Cuétara	25.50	\$29.90	\$34.00	\$23.30
14. Chocolate granulado Don Gustavo 375g	-	\$16.00	\$17.20	\$17.50
15. Chocolate en polvo sin azúcar Don Gustavo 250g	-	\$17.00	\$18.40	\$18.60
16. Chocolate en polvo Vitamin choco 375g	-	\$20.50	\$21.30	\$29.90
17. Chocolate en polvo Choco Tavo 375g	-	\$14.90	\$15.10	\$15.70

18. Chocolate en polvo sin azúcar Choco Tavo 320g	-	\$17.90	\$19.20	\$19.80
19. Ariel con blanqueador 900g	24.30	\$21.90	\$20.00	\$27.11
20. Ariel regular 3kg	68.70	\$69.50	\$67.40	\$69.90
21. Always Active con alas 42 toallas	62.50	\$63.50	\$61.90	\$79.90
22. Heads Shoulders regular 700ml	54.40	\$54.50	\$50.40	\$62.00
23. Prestobarba 3 4 piezas	62.00	\$59.00	\$61.00	\$61.00
24. Detergente Blanca Nieves 2kg	33.80	\$34.00	\$31.20	\$34.10
25. Downy aroma floral 850 ml.	10.60	\$9.90	\$8.70	\$14.90
26. Mestro Limpio multipoder 800g	12.40	\$11.90	\$13.40	\$10.92
27. Vanish Max 780 ml	15.70	\$14.90	\$17.00	\$20.90
28. Pañales Suavelastic Max 2 paquetes de 38 pzas c/u	197.50	\$199.00	\$195.00	\$199.20
29. Cloralex 2 litros	15.70	\$14.90	\$17.20	\$17.30
30. Brazo lavanda 900 ml	8.90	\$7.90	\$8.90	\$7.90
TOTALES	\$924.20	\$1,012.10	\$1,013.00	\$1,141.05

En la mayoría de los productos podemos observar que el precio más bajo le pertenece a la tienda UNAM (una fortaleza), así mismo observamos que en algunos casos la tienda UNAM no cuenta con los mismos productos que la competencia, lo cual es una debilidad muy grave, ya que esto ocasiona que el cliente cambie de tienda por no encontrar los productos que requiere.

### III.IV ANÁLISIS FODA DE LA TIENDA METRO.

<b><u>FORTALEZAS</u></b>	<b><u>DEBILIDADES</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✚ Disponibilidad de espacio físico.</li><li>✚ Precios por debajo de la competencia.</li><li>✚ Gran variedad de servicios adicionales.</li><li>✚ Directivos comprometidos.</li> <li>✚ La Tienda UNAM cuenta con la zona verde, esto es un consumo responsable por parte del consumidor o usuario.</li> <li>✚ Algunos de los productos que cuenta la Tienda UNAM son exclusivos por ejemplo la carne de avestruz.</li> <li>✚ La cercanía con la estación de metro Universidad y el paradero que se encuentra aún lado de la misma estación de metro.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✚ No cuenta con una eficiente publicidad.</li><li>✚ No cuenta con servicios complementarios en caja.</li><li>✚ Mal Clima organizacional</li><li>✚ Poca Diversidad de productos (panadería, rosticería)</li><li>✚ Sindicato.</li><li>✚ Normatividad</li><li>✚ Estructura organizacional deficiente.</li><li>✚ Falta de capacitación.</li><li>✚ Falta de compromiso y motivación de los empleados.</li><li>✚ Ubicación y acceso a la tienda UNAM.</li><li>✚ Falta de incentivos al personal operativo.</li><li>✚ Política de Crédito deficiente.</li><li>✚ Sistema inadecuado de inventarios</li><li>✚ Robo hormiga</li><li>✚ Almacén con poca capacidad y faltas de medidas de seguridad, así como la mala organización del producto.</li><li>✚ Layout deficiente.</li><li>✚ Logotipo poco Atractivo.</li><li>✚ No venta de alcohol.</li><li>✚ Renuencia al cambio.</li><li>✚ Deficiente Misión.</li><li>✚ Deficiente Visión.</li></ul>

### OPORTUNIDADES

- ✚ Gran cantidad de consumidores potenciales (estudiantes) (Amplio mercado interno)
- ✚ Crecimiento demográfico.
- ✚ Incremento de la demanda de productos a final del año.
- ✚ Aumento de créditos de las instituciones bancarias.
- ✚ Amplio mercado de conocimiento por medio de las facultades.
- ✚ Estabilidad Económica.
- ✚ Crecimiento Económico.

### AMENAZAS

- ✚ Poco reconocimiento por parte del consumidor.
- ✚ Gran número de competencia directa e indirecta.
- ✚ Inflación.
- ✚ Marco normativo para la conservación del medio ambiente.
- ✚ Cambio de administración (cada 6 años).
- ✚ Reformas fiscales.
- ✚ Delincuencia.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTAS DE ALTA DIRECCIÓN.**

#### **IV. ESTRATEGIAS DE ALTA DIRECCIÓN.**

- 
- 1) Crear una Misión.
  - 2) Crear una Visión.
  - 3) Crear una Filosofía.
  - 4) Realizar capacitaciones periódicamente al personal operativo, para mejorar el servicio al cliente.
  - 5) Realizar evaluaciones al personal mensualmente.
  - 6) Crear un sistema de incentivos de acuerdo a resultados - independientes al sueldo otorgado por la UNAM. (Mejorar la eficiencia).
  - 7) Crear programas de Motivación para el personal (Empleado del mes).
  - 8) Realizar Publicidad Interna:
    - \* Dentro de la tienda, como dar folletos, hacer más vistosas las ofertas actuales.
    - \* Realizar publicidad dentro de ciudad universitaria, facultades y dependencias, a través de internet, haciendo llegar folletos, publicidad estática y móvil, esta última a por medio de los Puma Bus.
  - 9) Reestructurar de LayOut.
  - 10) Retirar los Puma Bus para agrandar estacionamiento.
  - 11) Crear un área de Panadería y Rosticería.
  - 12) Crear un área Fast Food fuera de la tienda.
  - 13) Crear un logo más atractivo.
  - 14) Automatizar los Inventarios.
  - 15) Debido al poco espacio en almacén y al frecuente robo hormiga se sugiere que la tienda se convierta en un tipo almacén, para que exista el suficiente abastecimiento y se termine el robo hormiga.
-

16) Realizar periódicamente encuestas a los clientes para mejorar la calidad del servicio.

17) Crear un convenio con las instituciones bancarias que se encuentran dentro de la Tienda UNAM para que estas sean abiertas los fines de semana.

18) Servicios complementarios en cajas.

- Aumentar la gama de servicios como es el pago de luz, gas, tarjetas, Servicio de cash back, recargas de teléfono.

19) Crear un programa de recompensas, como un monedero electrónico.

20) Proponer al patronato un aumento de presupuesto para hacer las adecuaciones físicas necesarias.

21) Restructurar el organigrama

22) Aumentar el horario de servicio.

23) Servicio a domicilio dentro de C.U.

24) Cambio en las políticas de crédito.

25) Cambiar el área de ropa Insignia.

26) Ventas Nocturnas

27) Cuponeras

28) Cambiar de proveedor de carnes.

29) Incorporar Equipo de transporte y carros de súper mercado

30) Alianzas Estratégicas con las facultades de C.U.

31) No hacer distinción entre el público externo e interno, por ejemplo en el cobro del estacionamiento.

32) Normas de almacenamiento.

---

## **IV.I Propuesta de Estrategias al área de Recursos Humanos.**

Actualmente la empresa cuenta con una misión y visión desde mi punto de vista, estas dos afirmaciones son de suma importancia para la empresa, la misión hace que los empleados se sientan identificados con la organización lo cual lograra que aumente su eficiencia y por otro lado la visión es importante para saber a dónde se quiere llegar cual es el objetivo, y si no se cuenta con una visión solida difícilmente se llegara a la meta.

- **PROPUESTA DE MISIÓN.**

Considero que la actual misión es deficiente por el hecho de que no se toma en cuenta al público externo, solo se habla del interno y para poder crecer y ser un serio competidor serio, se necesita a traer a este público para incrementar ventas y poder seguir subsistiendo en el mercado, por lo anterior se recomienda la siguiente misión:

*“Proporcionar bienes de consumo de alta calidad y al mejor precio, a través del sistema de autoservicio, al ofrecer la mejor experiencia de compra a los miembros de la comunidad universitaria, dependencias del gobierno federal, así como al público en general, para satisfacer sus necesidades básicas y completarías”.*



- **PROPUESTA DE VISIÓN.**

Al no considerar al público externo en la misión, consideramos que la visión también tendría problemas, ya que estas van de la mano, además de que en la actual visión no existe un periodo en el que se comprometan a lograr dicha meta, por lo que se recomienda la siguiente visión.

*“En 2016 somos una empresa rentable, capaz de generar nuestros propios recursos financieros, garantizando así nuestra permanencia y crecimiento en el mercado, para seguir satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes”.*



- **PROPUESTA DE FILOSOFÍA.**

Cumplir su función social, conociendo lo que nuestros clientes necesitan, brindándoles productos de calidad y a precios accesibles.

Obtención utilidades reales de acuerdo a las políticas, metas y estrategias fijadas por el Consejo de Administración, éstas son una medida de eficiencia de la organización.

Desarrollo integral de las personas que laboran en la organización, lo que significa que las personas que laboran crezcan como tales, lo cual implica el ver por todo aquello que contribuya a su desarrollo.

Lograr la permanencia y continuidad de la organización en un plano de liderazgo social y compromiso.

## *Filosofía Inteligible*



- **PROPUESTA DE CAPACITACIÓN.**

Uno de los problemas que tiene la tienda UNAM es su personal, dado que no trabajan por resultados, la calidad es baja y en ocasiones es indiferente la atención al cliente.

Es conveniente programar de forma periódica cursos y talleres que fomenten la cultura de un excelente servicio, con ello cerrar brechas entre las acciones y la misión de la tienda.

Dentro de las visitas que se realizaron a la Tienda UNAM se detectó que al personal operativo no está capacitado al 100% para realizar sus actividades.

**Primer Caso.**

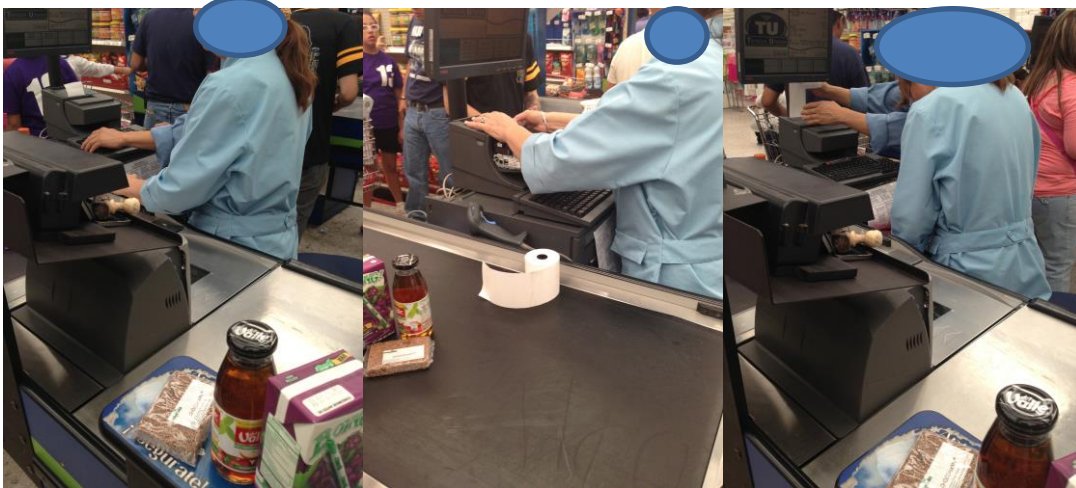


En la secuencia anterior podemos observar que la cantidad de productos que lleva el cliente es baja en comparación del promedio con los clientes de la competencia.

Se hace énfasis a este aspecto por que la cajera tardo en promedio de 15 a 20 minutos para cobrar los productos del cliente, lo cual es un exceso y ocasiona desesperación con los clientes que están detrás de ella.

## Segundo Caso.

En la misma visita se detectó que no conocen las herramientas que se utilizan en cajas al 100 % por lo cual se necesita capacitación en este rubro.



Al momento de imprimir el ticket de compra este se trabo en la máquina, por lo cual se tenía que cambiar el rollo de papel, después de tres intentos la cajera no puedo cambiar el rollo.

Después de estos intentos la cajera decide hablar al supervisor en turno para que la apoyara, se supone que los supervisores ya pasaron por esas áreas, así que deben de saber manejarlas; nos llevamos la gran sorpresa de que el supervisor tampoco podía cambiar el rollo, después de 10 minutos de espera lograron cambiar el rollo.

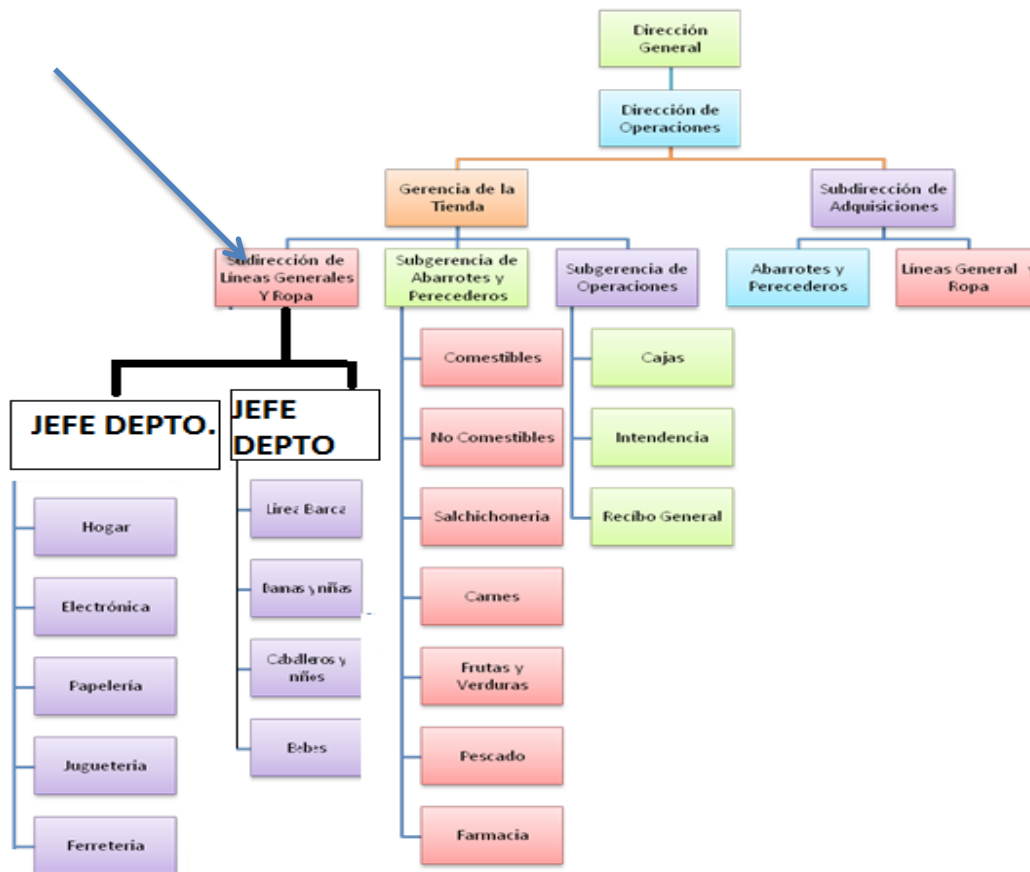
Nuevamente los clientes se desesperaron por esta situación, los dos casos anteriores nos indica que urge capacitación a los empleados de caja y a los supervisores (lo anterior se convierte en una mala experiencia para los clientes).

## PROPUESTAS AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

- ⇒ Realizar evaluaciones al personal mensualmente.
- ⇒ Crear un sistema de incentivos de acuerdo a resultados - independientes al sueldo otorgado por la UNAM. (Mejorar la eficiencia).
- ⇒ Crear programas de Motivación para el personal (Empleado del mes).

## Organigrama.

Se propone hacer una modificación al organigrama del área de operaciones. En la teoría un departamento, un área, un jefe no puede tener más de 7 mandos de control. La Subdirección de líneas generales tenía a su mando 9 áreas lo cual ocasiona que pierda el control de las mismas, por lo anterior se recomienda el siguiente organigrama.



## IV.II Propuesta de Estrategias al área de Mercadotecnia.

Realizar Publicidad Interna:

Dentro de la tienda, dar folletos, hacer más vistosas las ofertas actuales.



Realizar publicidad dentro de ciudad universitaria, facultades y dependencias, a través de internet, haciendo llegar folletos, publicidad estática y móvil, esta última a por medio de los Puma Bus.



Parada del Puma Bus- Rectoría, parada principal.



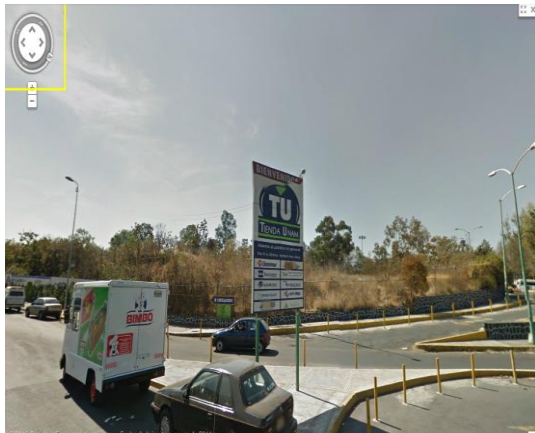
Anuncios



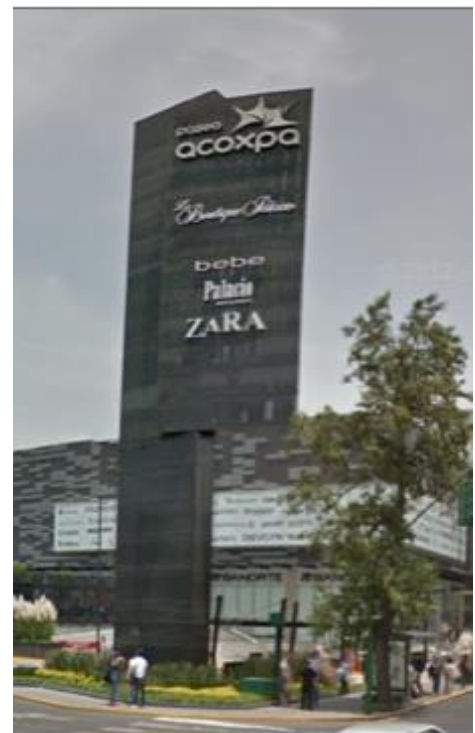
Actualmente uno de los principales problemas de la Tienda UNAM es la poca y deficiente publicidad que maneja, a continuación un ejemplo de ellos.



Este es el anuncio publicitario de la tienda UNAM, desde avenida madrigal, metro CU, como se observa el anuncio es demasiado pequeño, así que para los conductores pasa desapercibido y con esto se pierde la oportunidad de que conozca la tienda y todo los servicios que ofrecen.



Se propone que exista un anuncio de estas dimensiones para poder atraer al público en general, esta propuesta en particular es a largo plazo debido que implica una fuerte inversión.



De igual forma dentro de las mismas instalaciones de ciudad universitaria son muy escasas y pobres los anuncios publicitarios, a continuación un ejemplo de ellos:



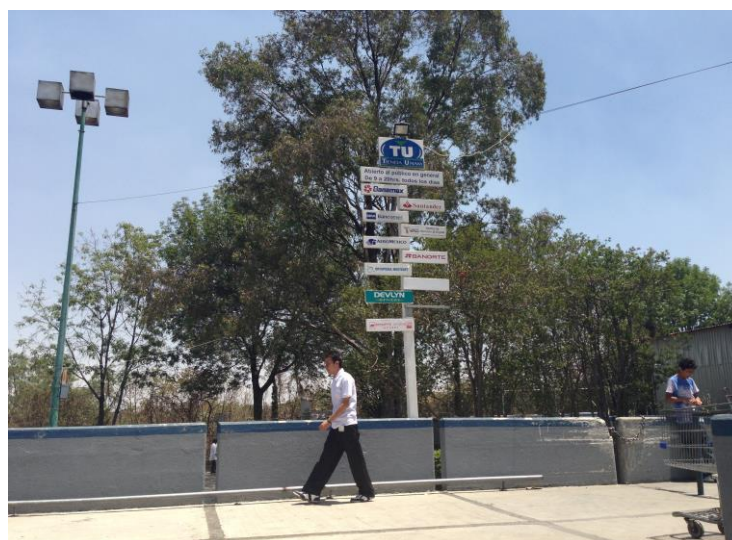


Cabe resaltar que los anuncios anteriores se encuentran muy cerca de la tienda UNAM, es decir, si algún cliente se aleja de esta zona ya no encuentra anuncios que le sirvan de guía para llegar a la tienda de auto servicio.

Se propone que existan anuncios vistosos por todo el circuito y paradas del Puma Bus para promocionar artículos actuales, así como señalización adecuada y atractiva por todo el circuito que facilite la llegada del cliente a la tienda.



Podemos observar que la publicidad tanto fuera como dentro de C.U. es muy deficiente, en la foto podemos apreciar el tamaño de este anuncio publicitario, lo vez hasta que vas a entrar a la tienda, sería importante que esta misma publicidad fuera de otras dimensiones para que los clientes internos conocieran los servicios que ofrece la tienda UNAM.



## PROPUESTA DE LOGOTIPO.



Proponemos cambiar el logotipo de la tienda, ya que en el estudio de mercado nos percatamos que este es poco atractivo para nuestros posibles consumidores.

La finalidad es atraer al gran mercado cautivo que tenemos enfrente de nosotros.

Nuestros colores se relacionan con nuestro H. Institución.

**Color Azul:** Es el color del cielo, de los sentimientos y pensamientos religiosos, de la inocencia. Es el color de la devoción.

**El color Oro:** Simboliza el aspecto místico del sol.

### **Cupones.**

Se repartirán a los estudiantes al inicio del semestre una serie de cupones que tendrán descuentos en tu tienda UNAM. Con esta estrategia se pretende dar a conocer tu tienda UNAM, generar que los estudiantes vayan y posteriormente se conviertan en clientes frecuentes.

### **Monedero electrónico.**

Este con el fin de ir creando lealtad de los clientes a la tienda.

### **Ventas nocturnas.**

En determinados días se otorgarán ofertas especiales, lo que generará una asistencia mayor de clientes y por lo tanto más ventas.

### **Estudios de Mercado.**

Realizar periódicamente encuestas a los clientes para mejorar la calidad del servicio.

### **Servicios complementarios en cajas.**

Aumentar la gama de servicios como es el pago de luz, gas, tarjetas, Servicio de cash back, recargas de teléfono.

### **Instituciones bancarias.**

Crear un convenio con las instituciones bancarias que se encuentran dentro de la Tienda UNAM para que estas sean abiertas los fines de semana.

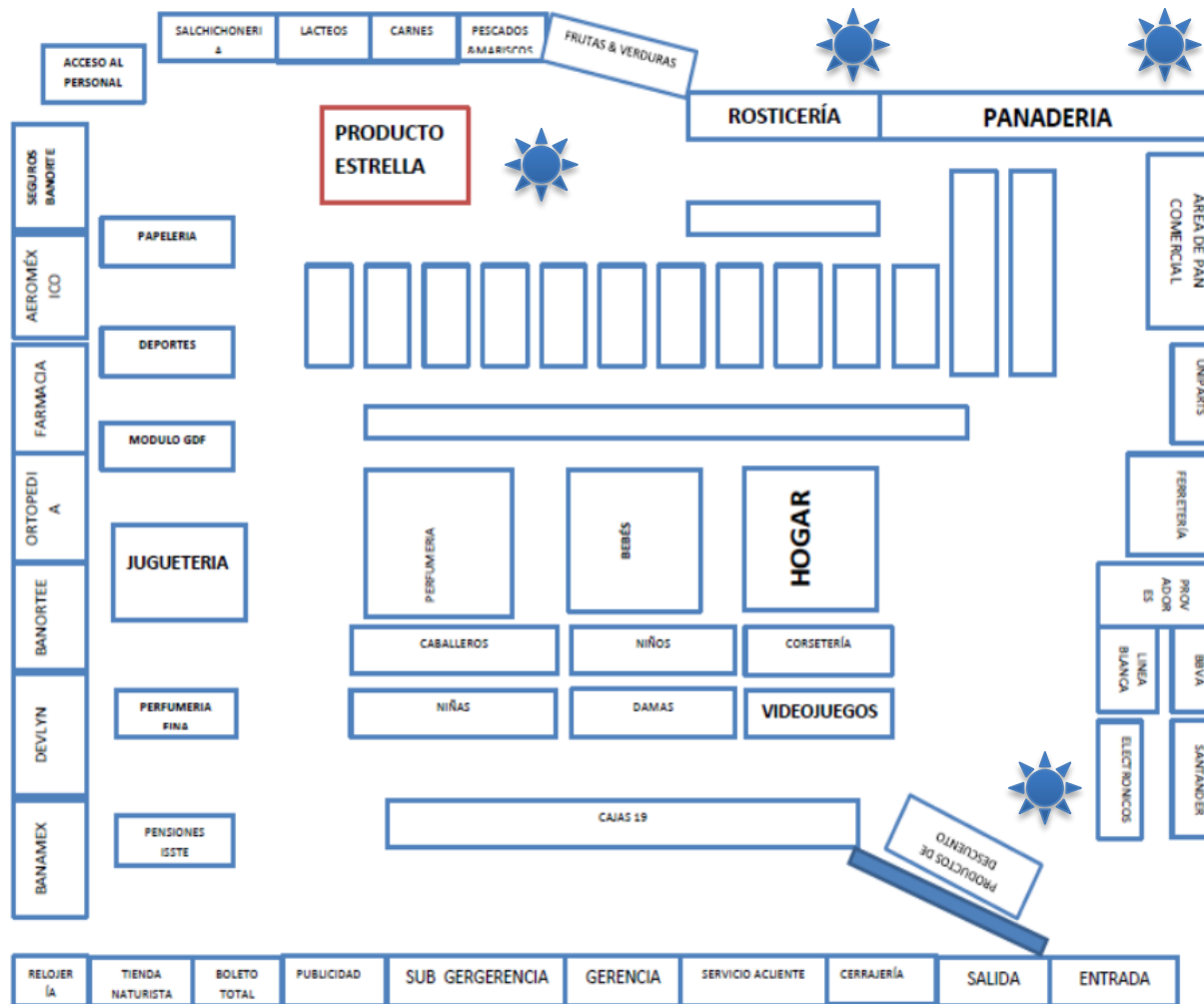
### **Servicio a domicilio dentro de C.U.**

Se pretende dar el servicio a domicilio dentro de ciudad universitaria para que aumente el consumo en dependencias, facultades e institutos.

### IV.III PROPUESTA DE ESTRATEGIAS AL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

Reestructurar de LayOut.

Crear un área de Panadería y Rosticería.



En Layout se propone en específico se creen las áreas de panadería y rosticería son áreas importantes dentro de una tienda de autoservicio. En general el Layout es adecuado se hizo un berchmarketing contra la competencia y esta es muy similar a ellas. La modificación más importante y la propuesta que se hace, es cambiar la salida, es decir poner la salida y entrada juntos, este es un modelo que usa costco y sams club el objetivo es el cliente recorra toda la tienda ubicando el producto estrella en el rincón“

- **Crear un área Fast Food fuera de la tienda.**

Fuera de las instalaciones de la tienda UNAM, enfrente del estacionamiento se encuentra un espacio considerable en la cual se puede poner un área de fast food, ofreciendo una opción más al cliente.



Es muy importante ocupar estos espacios para en beneficio de la tienda, actualmente vivimos un problema de ambulante, la tienda UNAM no se libra de este mal, por eso es pertinente empezar a llenar estos espacios, además que es un excelente negocio.



Ejemplo de una cafetería exitosa en tiendas de auto servicio podríamos citar a Costco.



### Establecimientos fuera de la tienda UNAM.

Se propone en primera instancia que el área de ropa insignia salga de la Tienda UNAM y se cree un área fuera de ella donde se vendan de manera exclusiva artículos de la UNAM.



Este tipo de tiendas tienen un impacto importante en la afluencia de clientes, el poner una tienda puma donde se encuentre ropa y accesorios insignias atraerán a gran número de clientes, además debemos considerar que esto resultaría un ingreso extra por la renta de los espacios.

- Retirar los Puma Bus para agrandar estacionamiento.



Durante las visitas a la tienda UNAM se determinó que se debe ampliar el estacionamiento, el día de la visita fue un sábado cuando comúnmente van los empleados a cambiar sus vales, el estacionamiento estaba a un 95% de su capacidad, es muy importante tomar cartas en el asunto, ya que lo que se pretende es que asistan clientes externos, la mayoría de los clientes asiste al supermercado en coche, resultaría muy desagradable para los clientes llegar y no encontrar estacionamiento, lo cual se traduce a visitas insatisfactorias, lo anterior traería como consecuencia que no vuelvan a regresar.

## Producto Organizado y Acomodado.

En la visita a la Tienda UNAM se observaron diversas áreas de oportunidad, ya que la mercancía que se encuentra en el almacén, está mal acomodada o no se tiene organizada, y por ello proponemos la utilización de racks, los cuales nos ayudaran a la accesibilidad, a reducir tiempos, al aprovechamiento de espacio, o incluso a evitar un accidente al personal que transite por esta zona.



La bodega de un negocio o establecimiento comercial es parte medular en el éxito o fracaso de las operaciones. Lamentablemente, la falta de cultura en este sentido, hasta la indisciplina o el simple descuido, propician que las áreas destinadas al almacenaje de la mercancía permanezcan en el abandono y con ello, se fomenta el desorden, se gasta más dinero pues es más difícil hacer inventarios y sobre todo mantener la mercancía en buen estado.

La utilización de racks nos ayudara a tener eficiencia de descarga para proveedores, a brindar condiciones de seguridad a nuestros empleados y a tener un mejor control de los inventarios. La siguiente imagen muestra cómo se utilizaría la propuesta antes mencionada.





## **INCORPORAR EQUIPO DE TRANSPORTE Y CARROS DE SÚPER MERCADO.**

Dentro de la visita que se realizó a la tienda UNAM se encontró que hay un desabasto en cuanto a los carros para meter la mercancías que se pretende adquirir.



La tienda se encontraba a un 50% su capacidad (de clientes), de tal forma que sería muy problemático que la tienda se encontrara a un 90% de su capacidad, la gente no tendría donde poner sus mercancías, lo anterior se convertiría en una muy mala experiencia para los clientes.



Es muy importante que se adquieran unidades de transporte para impulsar el reparto de mercancía a domicilio dentro de C.U.

para incrementar las compras por parte de las dependencias universitarias.

- **Cambiar el horario de atención y servicio.**

La competencia tiene horarios que inician de 8:00 am a 11:00 pm y en algunas otras tienen un horario de 24 horas, esto deja por debajo de la tienda UNAM, por lo que se requiere hacer modificaciones a los horarios, y aprovechar el horario de los alumnos para que tengan oportunidad de acudir a la tienda, el servicio sería de 07:00 am a 10:00 pm, con ello se cubre varios puntos y los clientes, consumidores y/o usuarios podrán acudir a la tienda, mantener un consumo por parte de los vecinos que rodean CU, y se mantiene un competitividad.



#### **IV.IV PROPUESTA DE ESTRATEGIAS AL ÁREA DE FINANZAS.**

- ⇒ Proponer al patronato un aumento de presupuesto para hacer las adecuaciones físicas necesarias.
- ⇒ Hacer modificaciones a las políticas de crédito, eliminar los enganches, y aumentar los números de meses para el pago de los clientes.
- ⇒ Promociones de meses sin intereses durante todo el año.

#### **Implementación de las siguientes funciones Financieras:**

- ⇒ Determinar políticas de estrategia y operación del sistema financiero de la empresa.
- ⇒ Análisis de resultados operacionales y de gestión de la empresa.
- ⇒ Generar indicadores que evalúen al desarrollo de la empresa.
- ⇒ Dirigir las decisiones financieras de la empresa, que aseguren el mejor rendimiento de los recursos de la empresa.

#### **Beneficios de las Funciones Financieras:**

- ⇒ Pueden utilizarlo y consultarlo todos los departamentos administrativos.
- ⇒ Ahorro de tiempo al tomar decisiones y consultar información
- ⇒ Mayor facilidad de aprendizaje y de uniformidad del conocimiento, por la visión integral del sistema que éste desarrolla.
- ⇒ No se requiere de especialización en el sistema, como Administrativo Financiero, con una capacitación y práctica se domina el sistema adquirido.
- ⇒ Y por último y siendo el fin principal, un mejor control de los ingresos y egresos de la empresa a fin de ganar dinero, bajo la mejor toma de decisiones.

## **Recomendaciones**

Mantener al día, en orden y al corriente el sistema; registrar todos los movimientos de cada integrante diariamente. Establecer dentro del control interno, un flujo de efectivo y bases para sacar el mayor provecho al sistema. Continuar o implementar los estados financieros mensuales así como proyectados, los presupuestos de ventas, de inventarios, de gastos generales, flujo de efectivo, activo fijo. Ampliar el tiempo de las cuentas pendientes de cobro. Establecer un porcentaje de descuento en cuentas dentro de un periodo específico.

## **Financiamiento una propuesta certera.**

Análisis de ganancias por acción/ganancias antes de intereses e impuestos, como técnica para determinar si el endeudamiento las acciones o la combinación de ambas es la mejor alternativa para recaudar el capital necesario para implementar las estrategias.

## **Consideraciones.**

Flexibilidad. Para considerar necesidades futuras de capital.

Considerar dentro del presupuesto financiero, la adquisición de un sistema propio, que homogenice la operación financiera, con el fin de tener un control en cuanto a reportes para la toma de decisiones.

## **IV.V PROPUESTA DE ESTRATEGIAS AL ÁREA DE SISTEMAS.**

Automatizar los inventarios.

Planeación, análisis, diseño, desarrollo, e implantación de la nueva plataforma informática del software de Mercaderías y de punto de Venta de Versátil “**Venezia**”, la cual consideramos adecuada a los requerimientos específicos de la Tienda UNAM y el establecimiento de interfaces con los sistemas legados de éste. (Contabilidad, Ingresos y Pago a Proveedores.)

La mejora en las mecánicas operativas del Sistema, destacan las siguientes:

- Control de Inventarios
- Estadísticas
- Control de movimientos de almacén
- Transferencia de información a los sistemas legados
- Control de precios
- Base de datos
- Control de ingresos

Ofrecer una mayor variedad de productos, lograr un menor precio por la reducción de gastos, aumentar la productividad y aprovechar la tecnología para mejorar la eficiencia de la cadena de suministro.

#### **IV.VI ALIANZAS ESTRATEGICAS.**

Cabe resaltar que para llevar a cabo dichas estrategias, sería importante realizar alianzas estratégicas con las diferentes facultades de C.U., es decir, para llevar a cabo un sistema de inventarios sería conveniente que el Lic. de Informática de la FCA lo llevaran a cabo, obteniendo como recompensa un diploma por parte de la UNAM, de la misma forma podemos hacer partícipes a los administradores de la misma facultad en el área de mercadotecnia, a los arquitectos en los diseños de los anuncios publicitarios, diseñadores en la creación de nuevo logo el etc., esto ocasionaría que hubiera un vínculo donde los alumnos podrían ir practicando lo que han aprendido en sus respectivas carreras, para la UNAM representaría un ahorro, al presenciar de los servicios de alguna empresa para llevar a cabo las propuestas.

#### **IV.VII EXPLOTACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA.**

##### **1) Diversidad de Servicios dentro de la Tienda UNAM.**

La estrategia de negocio que actualmente tiene la Tienda UNAM (la cual se describió en el punto I.II) se convierte en una ventaja competitiva, ya que este tipo de servicios en grupo no se encuentran dentro de ninguna tienda de autoservicio, por lo cual nos hace únicos en ese aspecto.

##### **2) Compromiso Organizacional Afectivo.**

Refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización; Revelando los sentimientos de obligación del colaborado de permanecer en la empresa, cabe resaltar que este compromiso está dirigido a la UNAM, no así a la Tienda UNAM, este amor que siente los trabajadores por la universidad sería importante canalizarlo a su empresa (tienda UNAM), para que sean más eficientes en sus funciones, crear identidad. De esta forma se puede transformar en una ventaja competitiva.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES.**

Desde una perspectiva general ninguna empresa nace para perder, pueden existir empresas que no buscan lucrar con sus servicios o productos, pero esto no quiere decir que buscan obtener pérdidas, ya que estas impiden la operación normal del negocio. El caso de la tienda UNAM es algo similar, si bien su objetivo no es lucrar (desde sus inicios), la tienda al final del día es una empresa la cual busca obtener ingresos (remanente positivo), para seguir con la operación del negocio.

En los últimos años la tienda UNAM a operando con pérdidas la cual pone en peligro su existencia; los especialistas de alta dirección han demostrado que el ambiente externo (globalización, competencia, monopolios, etc.) hace que la empresas tenga que estar cambiando constantemente (estrategias), lo cual no ha hecho la tienda UNAM. Si bien en sus orígenes el objetivo de la tienda no era lucrar, es tiempo de cambiar dicho objetivo (el entorno lo exige).

Para cambiar el objetivo del negocio, la filosofía, las estrategias de la tienda se tendrá que llevar a cabo en una reestructuración, con el fin de que esta sea una empresa competitiva dentro del mercado y pueda obtener suficientes utilidades para la operación del negocio. Para llevar a cabo esta reestructuración se fragmento a la empresa por áreas funcionales, estas áreas son la columna vertebral del negocio, por ende se realizó un análisis minucioso de las mismas para poder crear recomendaciones de mejora a las áreas involucradas y con esto incrementar la eficiencia de la tienda.

Después de analizar las situación actual de la tienda UNAM podemos concluir que esta tiene un gran potencial para crecer dentro del mercado y ser una de las mejores tiendas de auto servicio, cuenta con una infraestructura importante, con una gran variedad de proveedores los cuales otorgan buenos precios para los productos que se comercializan, factor importante para ser competitivos, así mismo cuenta con un mercado interno muy grande, por ello es importante que

realicen un publicidad adecuada (caso costco, no gastan en publicidad, los clientes son los que la llevan a cabo, en base a su grata experiencia).

Dentro de su potencial debemos tomar muy en cuenta las alianzas estratégicas que podemos crear con las facultades, es un punto crucial para que la tienda siga creciendo, ya que estas cuentan con una amplia gama de expertos para las diferentes áreas funcionales de la tienda, además de que se puede omitir un costo.

De cualquier forma es necesario realizar un poco de inversión para sacar a flote a la tienda UNAM, debe existir una cooperación mutua entre el patronato y la tienda para otorgar más de recursos y así realizar las estrategias que demanden un costo.

Es esencial que la tienda UNAM empiece a operar como una verdadera empresa, lamentablemente esta no cuenta con una clara misión y visión ( no toman en cuenta el gran mercado externo), no se cuenta con filosofía, lo cual ocasiona que los empleados no se encuentren identificados con su trabajo, y mucho menos motivados, por lo tanto debe actuar como lo que es, una “empresa”, tiene un gran potencial, solo es necesario explotar eficientemente cada una de sus características, sus ventajas competitivas y sin duda será una de las mejores tienda de auto servicio en el Distrito Federal.





## V.II BIBLIOGRAFÍA.

- ✚ Metodología para el Desarrollo de Estudios Organizacionales.  
L.A. Enrique Benjamín Franklin F.  
Universidad Nacional Autónoma de México. 1996
  
- ✚ Administración, Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor.  
Lourdes Munch.  
Prentice Hall, 2007.
  
- ✚ Administración, Un Nuevo Panorama Competitivo.  
Thomas S. Bateman.  
Mc Graw Hill, 2005.
  
- ✚ Comportamiento Organizacional.  
Hellriegel Slocum.  
12 Edición, Cengage Learning.
  
- ✚ Conceptos Administración Estratégica.  
Fred. R. David.  
CASA.
  
- ✚ Planeación Estratégica.  
George a Steiner.  
México 1983, Cecsá
  
- ✚ Administración, Liderazgo en un Mundo Competitivo.  
Thomas S. Bateman, Scott A. Snell.  
8 Edición, Mc Graw Hill.

✚ La Mente del Estratega – El Triunfo de los Japonenses en el mundo de los negocios.

Kenichi Ohmae.

Mc Graw Hill.

✚ Ventaja Competitiva – Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior.

Michael E. Porter

CECSA.

✚ Reporte del Despacho Grant Thorton 2011.

✚ [www.tiendaunam.com.mx](http://www.tiendaunam.com.mx)

✚ [www.dgsa.unam.mx/tienda.html](http://www.dgsa.unam.mx/tienda.html)

✚ [www.inegi.gob.mx/](http://www.inegi.gob.mx/) / DENUÉ

### V.III ANEXOS.

**OBJETVO GENERAL:** Conocer los gustos, comportamientos, y preferencias de los consumidores de las tiendas de autoservicio, trabajadores de la Universidad, como público general, con el fin de conocer su opinión y afinidad con la tienda UNAM.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

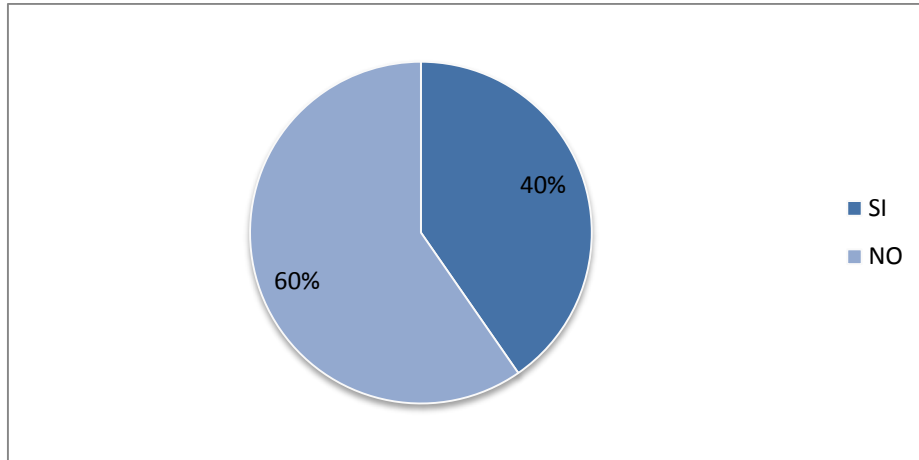
- ⇒ Conocer que es lo que le gusta a las personas de las tiendas de autoservicio que acuden para realizar sus compras.
- ⇒ Saber que productos consumen usualmente en un establecimiento.
- ⇒ Saber las opiniones respecto a la atención que se les da en la tienda UNAM
- ⇒ Conocer en qué elementos se basan para decir comprar en una tienda de autoservicio.
- ⇒ Conocer si el precio de los productos es un factor de decisión para el consumidor.
- ⇒ Identificar que tiendas de autoservicio son representativas en las zonas aledañas a la tienda UNAM.
- ⇒ Conocer si la ubicación de la tienda es un factor significativo para los consumidores.

#### **ANÁLISIS DEL ESTUDIO**

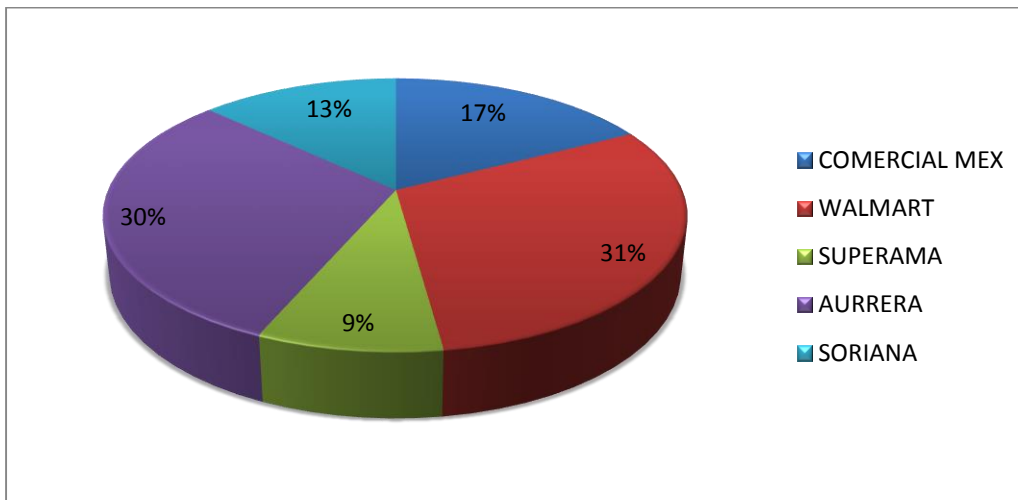
<b>Relación de personas encuestadas</b>	
Trabajadores	57
Personas externas	24
<b>Total de encuestados</b>	<b>81</b>

**Estudio realizado los trabajadores de la Universidad que asisten a la tienda.**

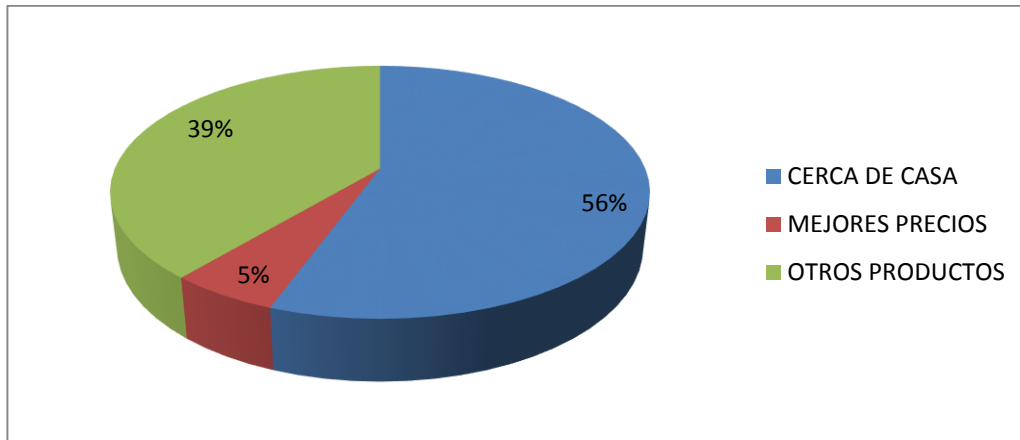
1.- ¿Asiste a otras tiendas de autoservicio?



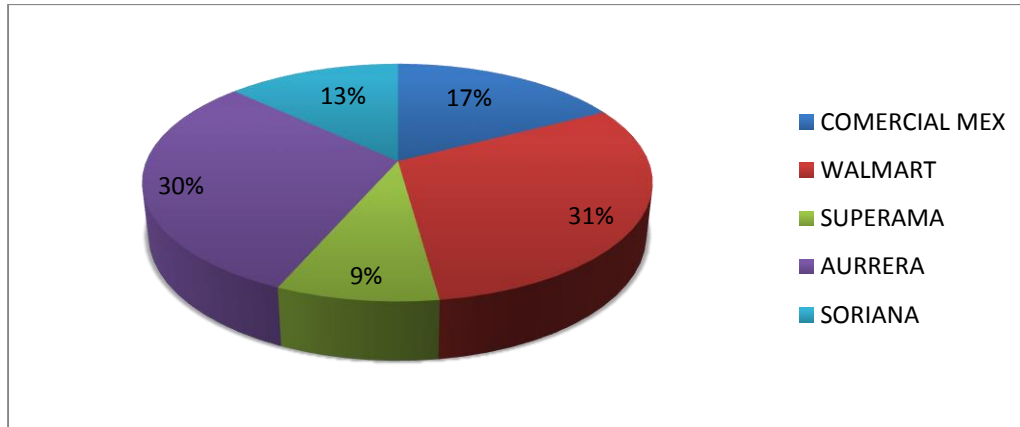
2.- Dentro de las personas que asisten a otras tiendas, las tiendas representativas fueron:



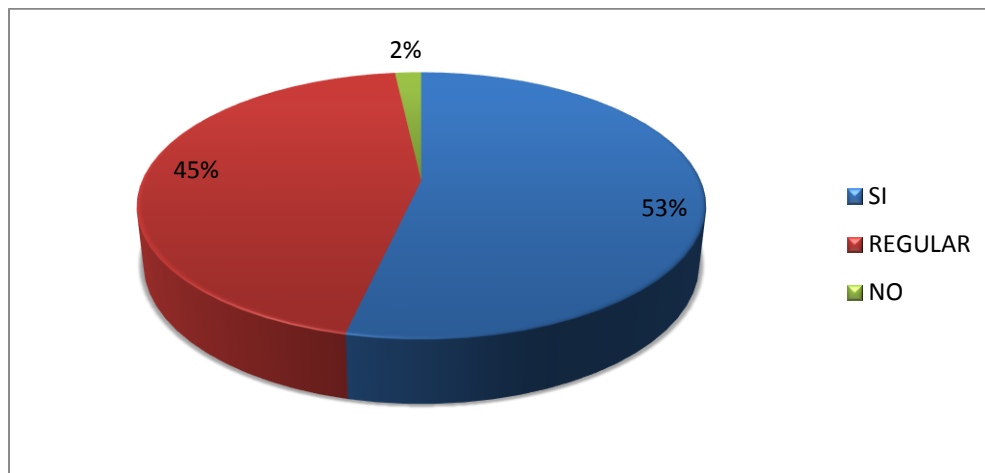
3.- ¿Asiste a otras tiendas de autoservicio? Sí por...



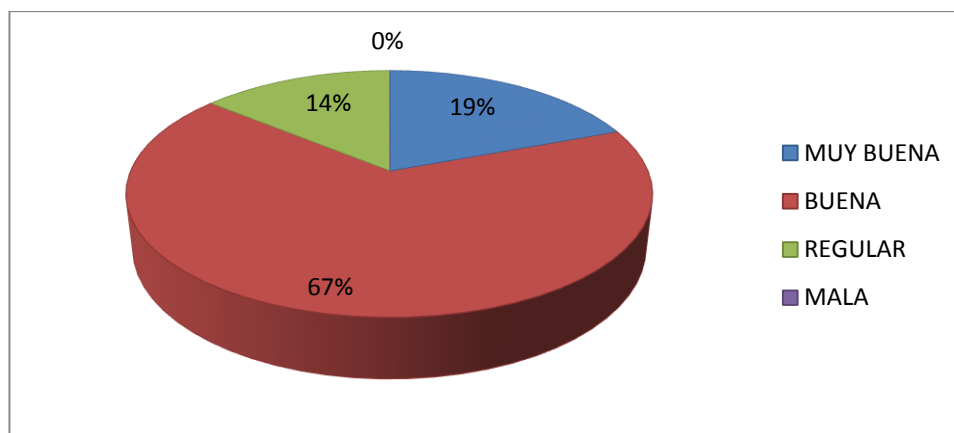
4.- ¿A cuáles?



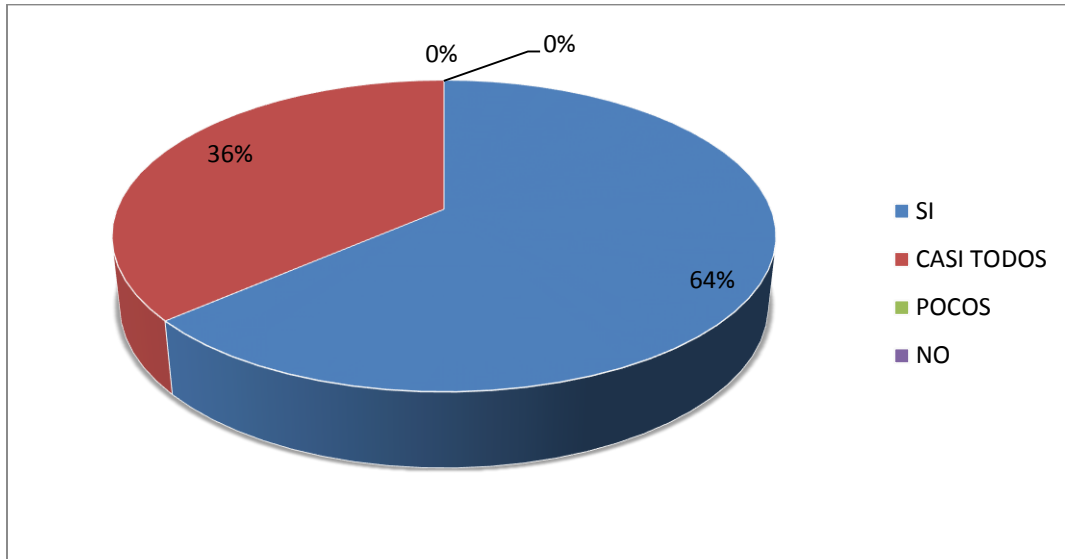
5.- ¿Su experiencia en la tienda UNAM es satisfactoria?



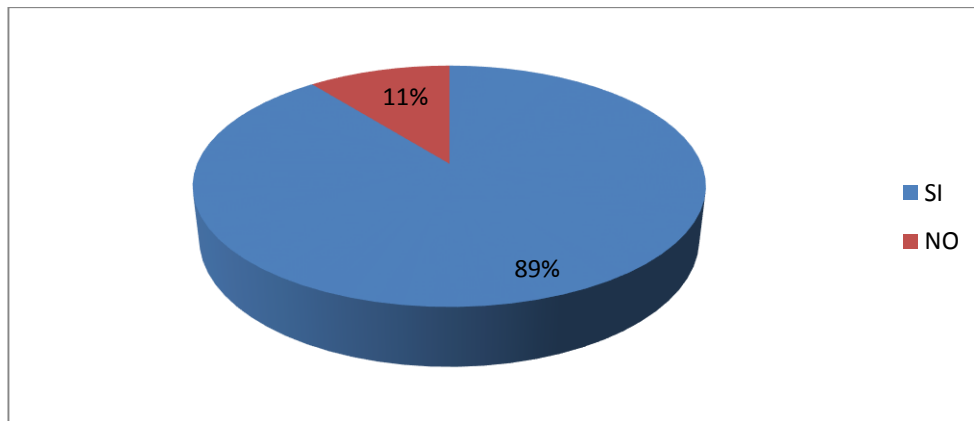
6.- ¿Cómo considera la atención del Personal de la tienda UNAM?



7.- ¿Encuentra todos los productos que busca en tienda UNAM?

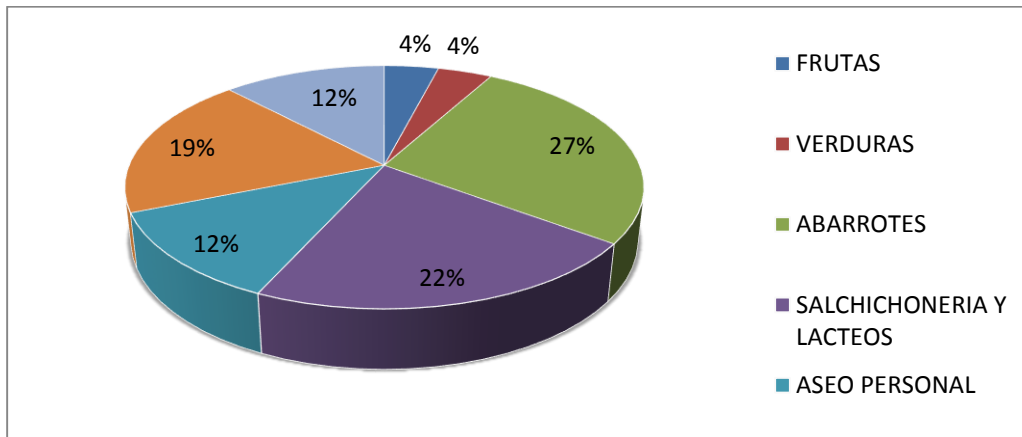


8.- ¿Considera apropiada la distribución de la tienda?

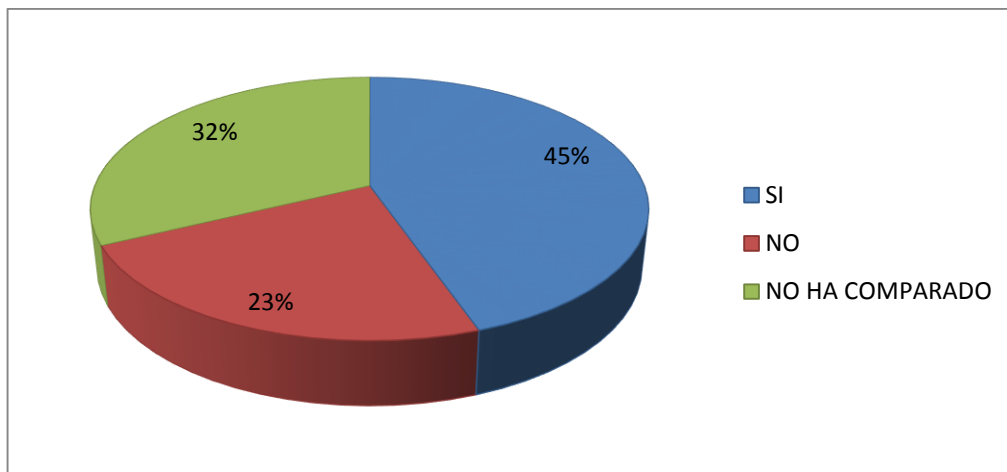




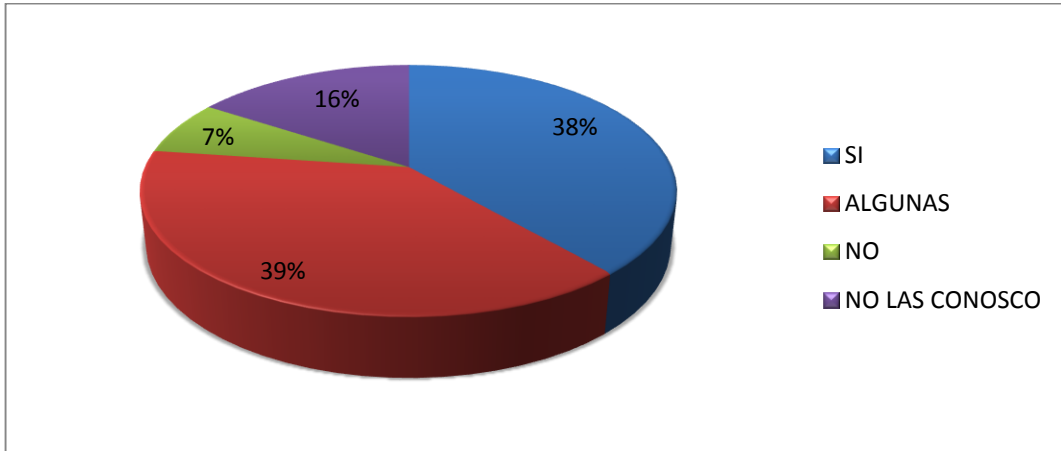
9.- ¿Cuál es el producto que consume con más frecuencia dentro de la tienda UNAM?



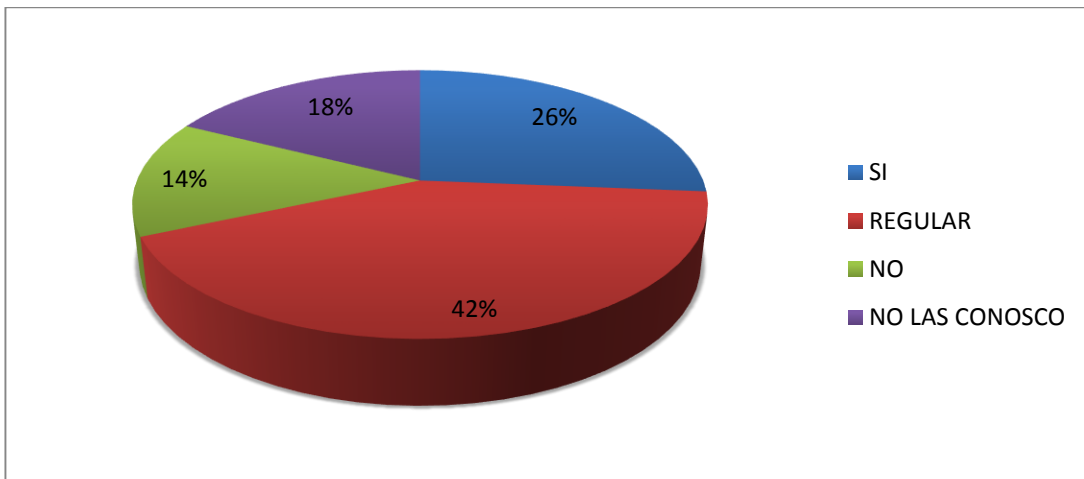
10.- ¿Considera los precios atractivos en comparación con otras tiendas de autoservicio?



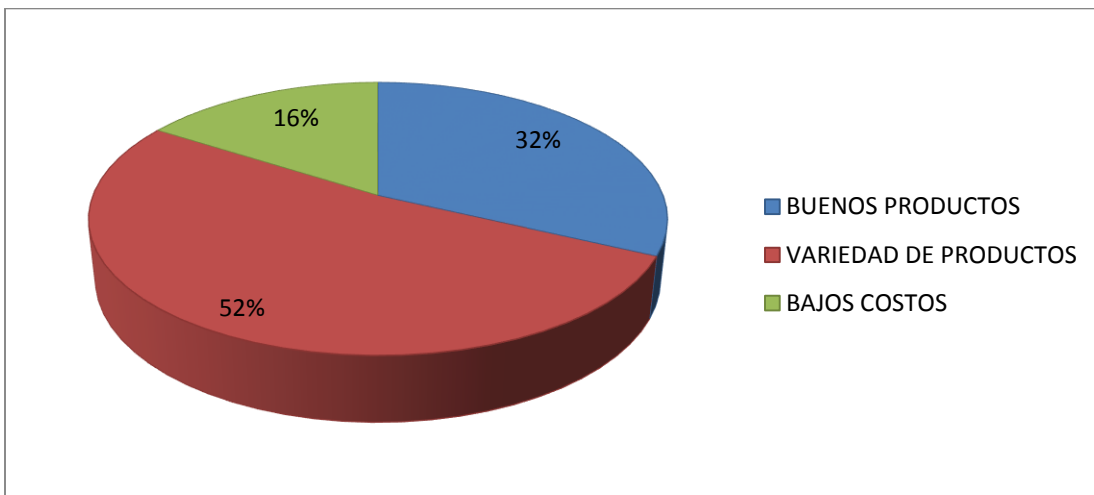
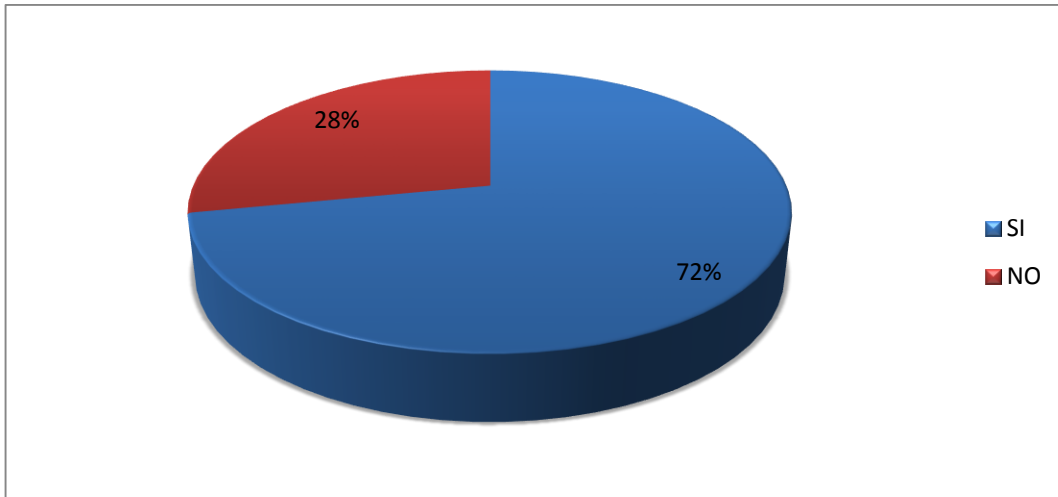
11.- ¿Considera atractivas las promociones dentro de la tienda UNAM?



12.- ¿Considera apropiada la publicidad que se le da a las promociones?



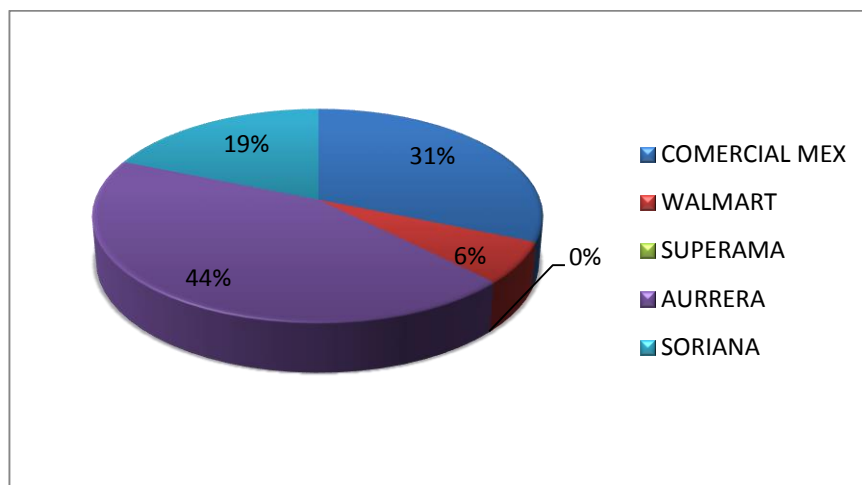
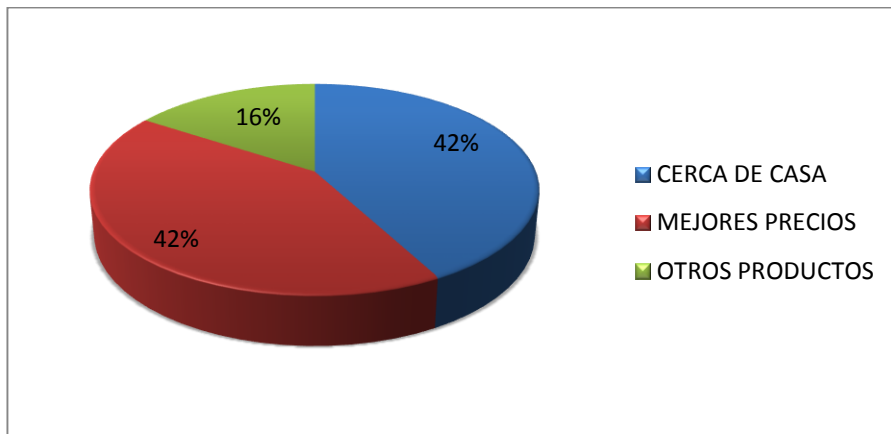
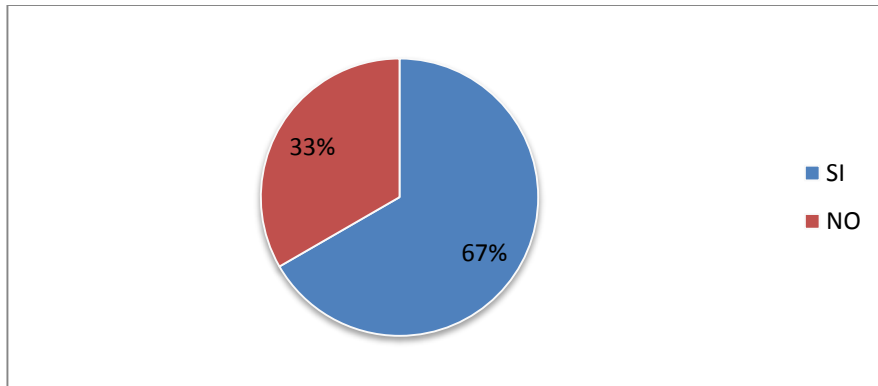
13.- ¿Recomendaría usted la tienda UNAM? Sí, No y por qué:



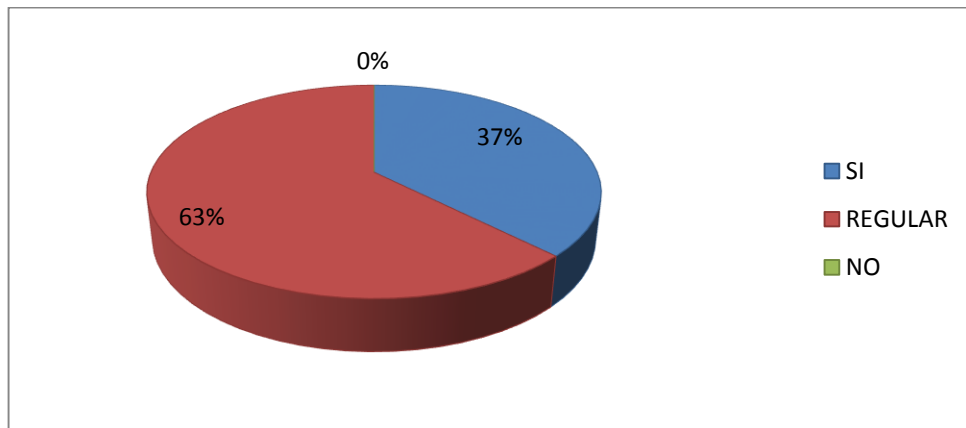
De acuerdo al análisis realizado con los trabajadores de la universidad, se puede mostrar que el uso que le dan a la tienda es primordialmente para el canje de sus vales. Esto se ve reflejado en los productos que consumen, la mayoría de ellos son relacionados a la despensa para consumo en casa. En algunos otros casos también aprovechan los créditos que les otorgan para la compra de artículos electrónicos. Uno de los elementos representativos es que la tienda la consideran generalmente buena, sin embargo existen otros elementos como la distancia y algunos precios que les causan cierta necesidad de asistir a otras tiendas de autoservicio cerca de sus hogares.

**Estudio realizado las externas a la Universidad que asisten a la tienda.**

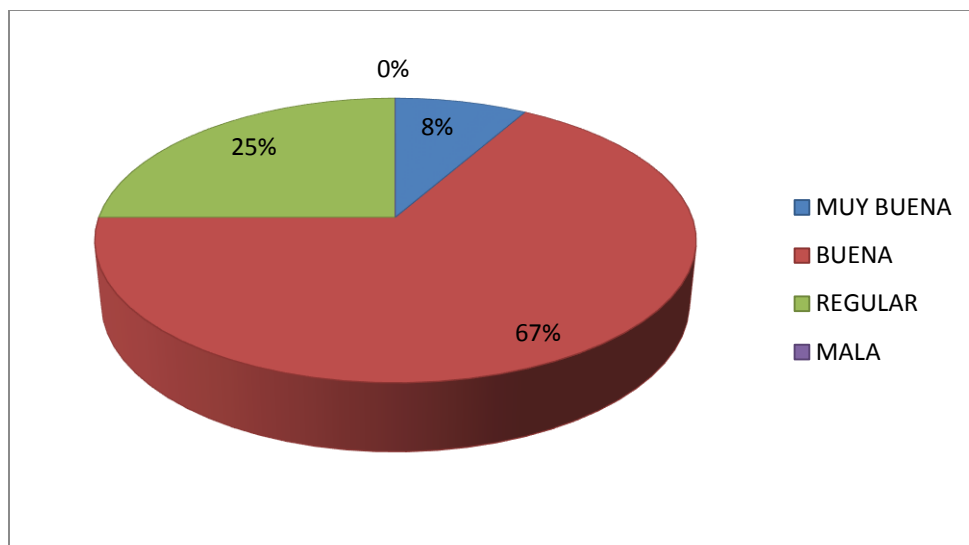
1.- ¿Asiste a otras tiendas de autoservicio?



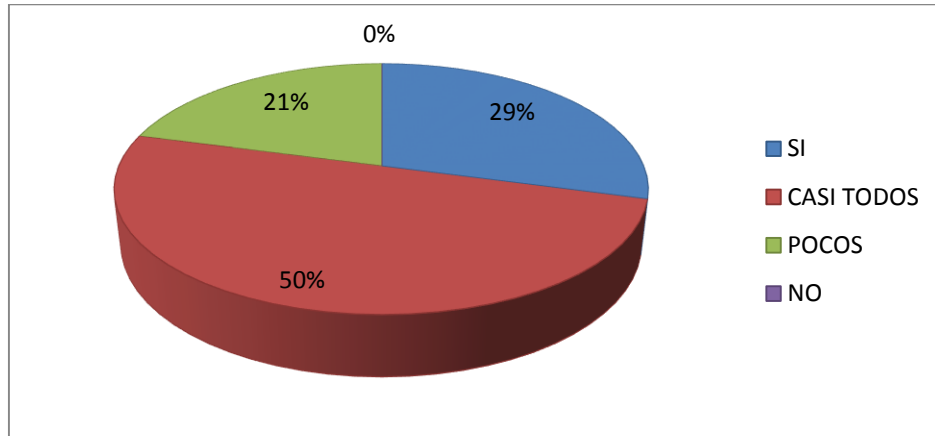
2.- ¿Su experiencia en la tienda UNAM es satisfactoria?



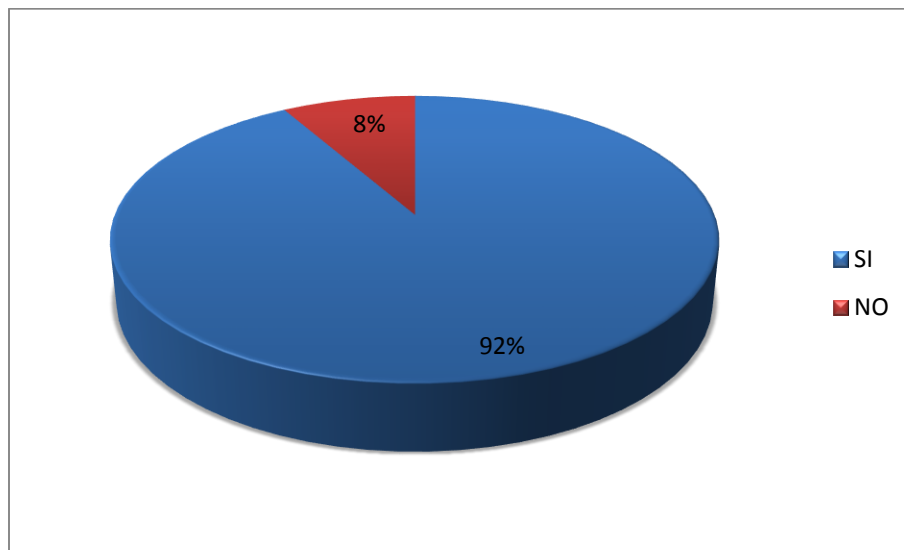
3.- ¿Cómo considera la atención del Personal de la tienda UNAM?



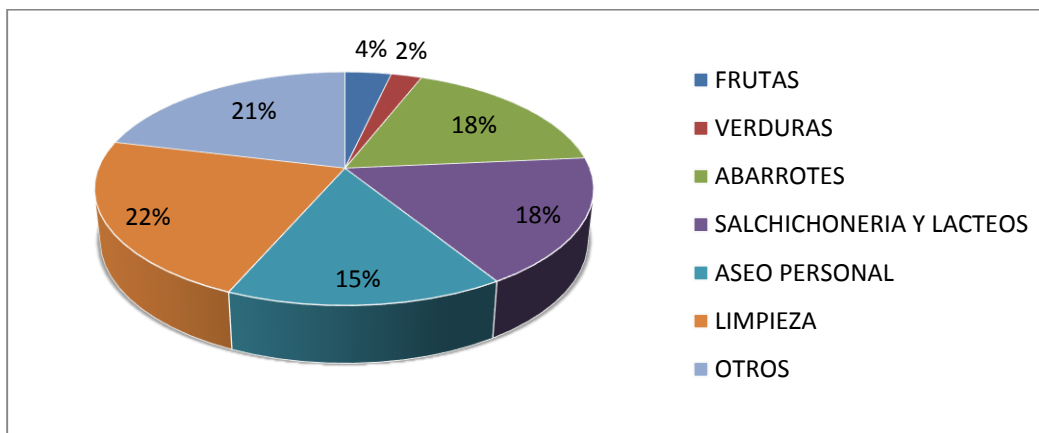
4.- ¿Encuentra todos los productos que busca en tienda UNAM?



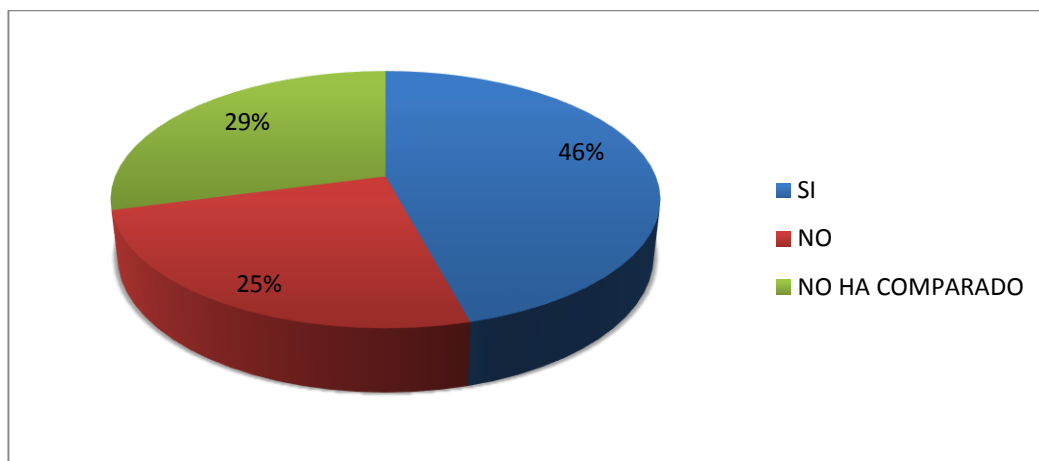
5.- ¿Considera apropiada la distribución de la tienda?



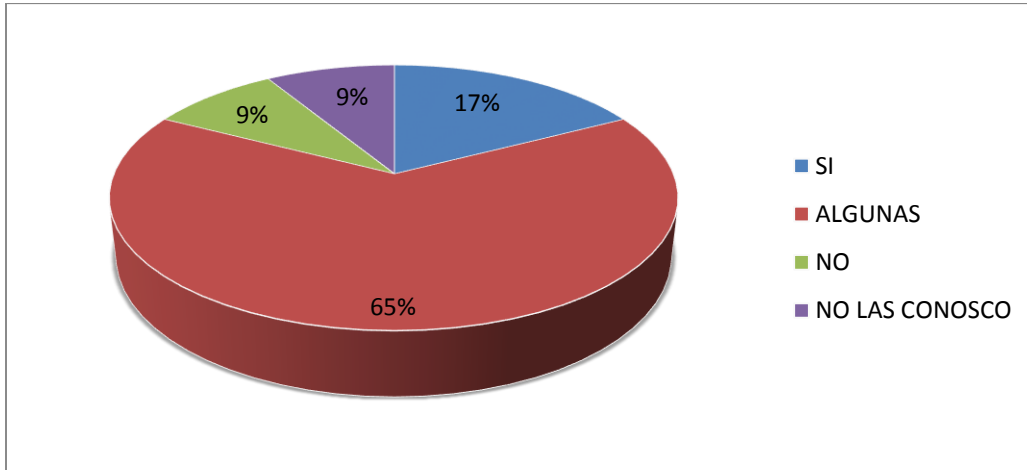
6.- ¿Cuál es el producto que consume con más frecuencia dentro de la tienda UNAM?



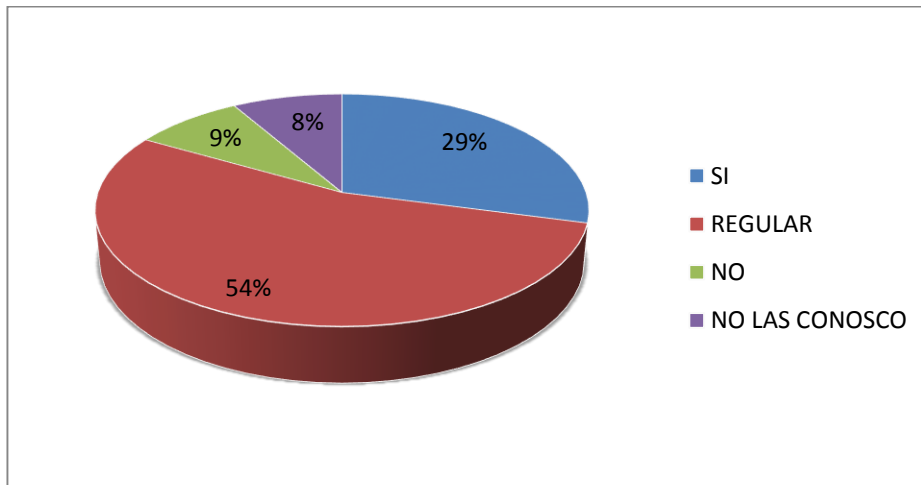
7.- ¿Considera los precios atractivos en comparación con otras tiendas de autoservicio?



8.- ¿Considera atractivas las promociones dentro de la tienda UNAM?

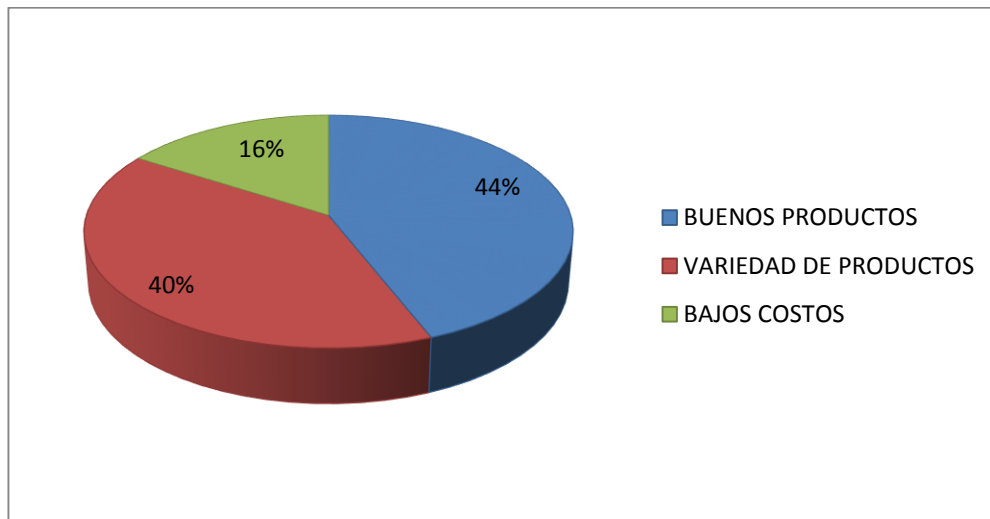
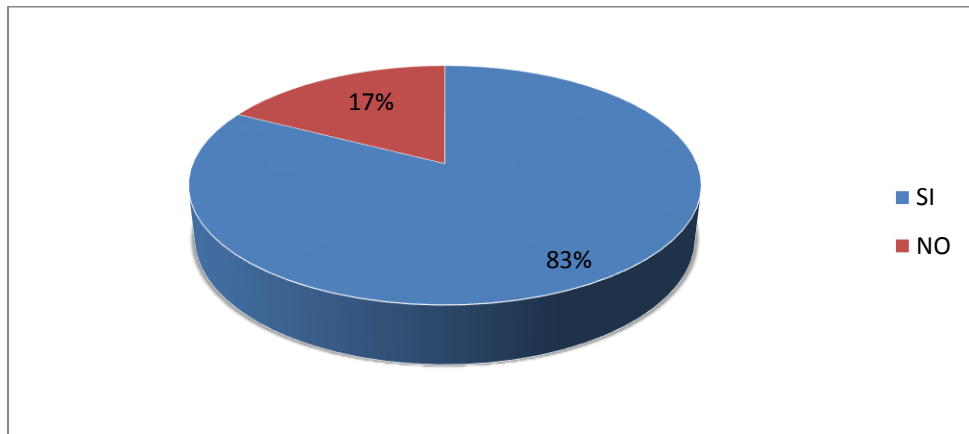


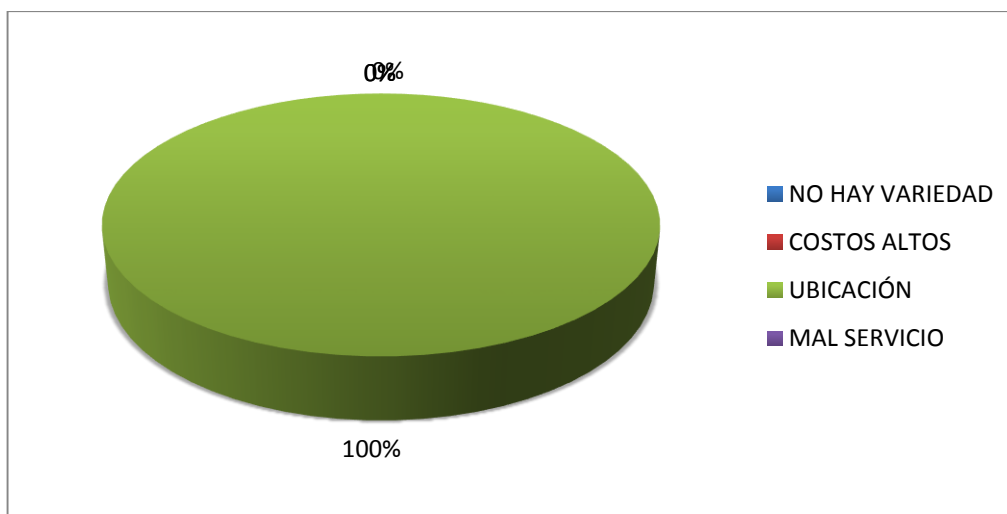
9.- ¿Considera apropiada la publicidad que se le da a las promociones?





10.- ¿Recomendaría usted la tienda UNAM? Sí, no y por qué:





POR UBICACIÓN NO RECOMENDARÍA.

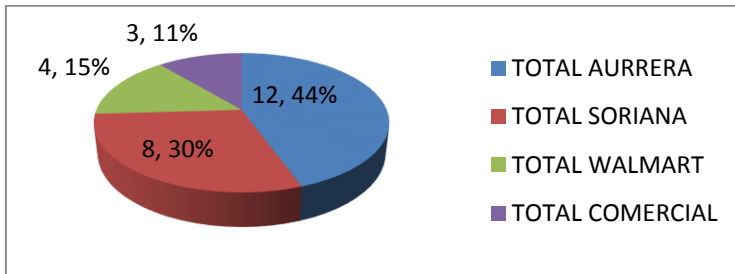
#### CONCLUSIÓN:

De acuerdo al análisis realizado a los clientes que no son trabajadores de la UNAM, la mayoría de ellos son personas que viven relativamente cerca de la tienda, esto es un factor que toman en cuenta para asistir a la tienda. El servicio en la tienda se percibe generalmente bueno, además que cuentan dentro de la tienda con otro tipo de servicios como son los bancos y algunos locales de otro giro. En la tienda suelen consumir artículos de la despensa, además de productos para el hogar como lo son limpieza y cuidado personal. Se consideran los precios agradables y la variedad de la tienda la consideran de su agrado. La mayoría de las personas encuestadas recomendarían la tienda por su variedad y buenos productos dentro de algunas desventajas que ellos toman, es la ubicación, ya que se percibe que es un poco complicada la entrada y la distancia que hay que recorrer para llegar a tomar algún transporte externo a la universidad.

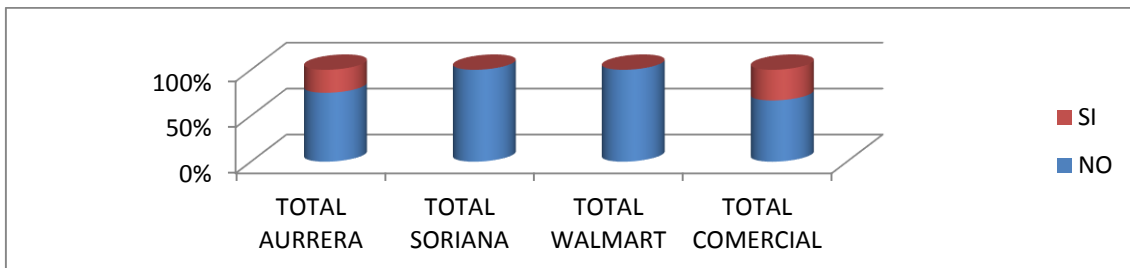
Resultados de las personas que SI tienen conocimiento de la tienda UNAM.

1.- ¿Conoce usted o a escuchado hablar de la tienda UNAM? si

SI



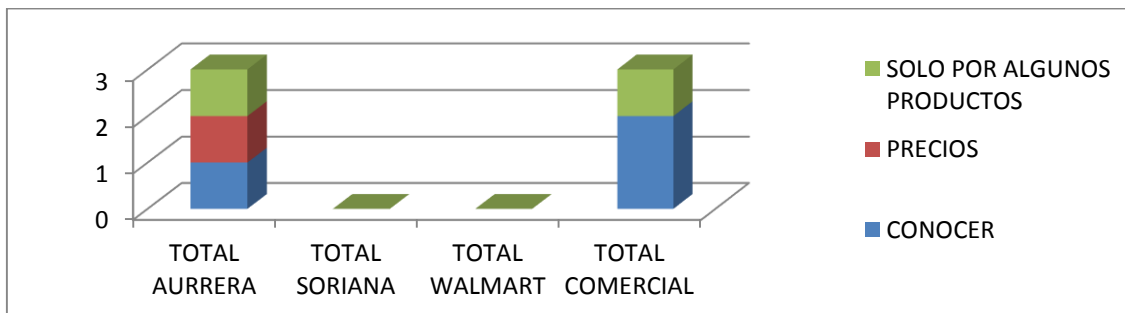
2.- ¿Recientemente ha asistido a la tienda UNAM? Sí, no y por qué:



---

### 3.- ¿Por qué asistió a TU?

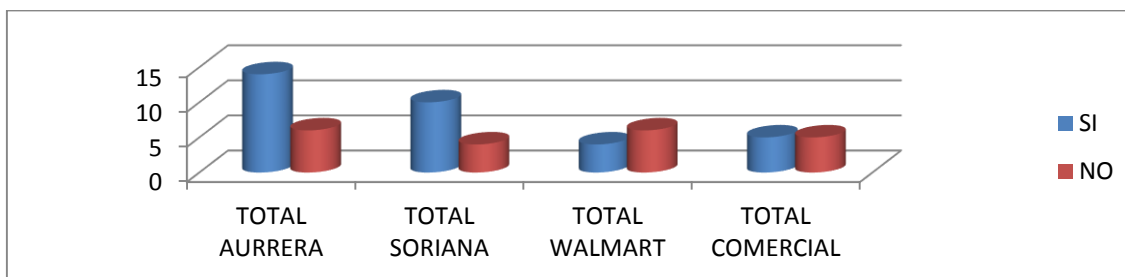
---



---

### 4.- ¿Sabía usted que la tienda UNAM es para el público en general?

---

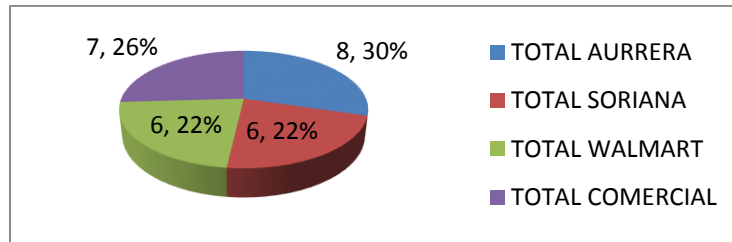


### CONCLUSIÓN:

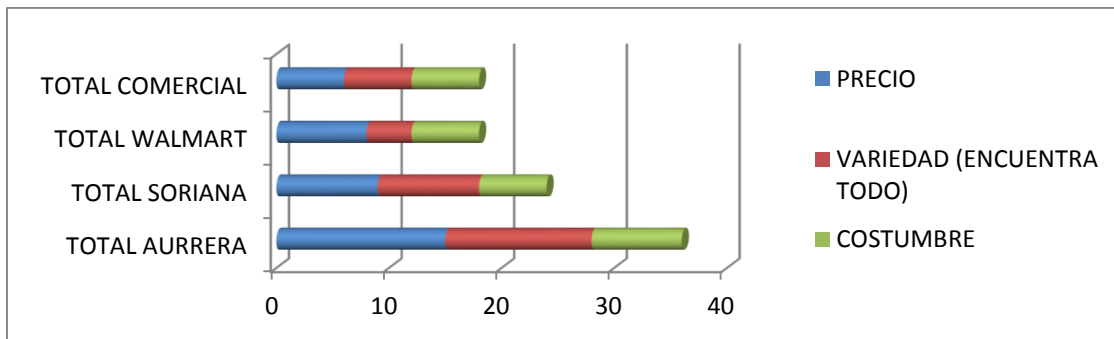
De acuerdo al análisis realizado a la competencia se puede notar que Bodega Aurrera es uno de los competidores más fuertes, esto debido al reconocimiento que se le tiene por las personas, además de que se auxilia de sus tiendas conocidas como express. Aproximadamente el 50% de las personas conocen la TU, pero la mayoría no ha asistido a ella. Dentro de las personas que han asistido a comprar, mencionan que esto ha sido para conocer y comprar algunos productos solamente.

Resultados de las personas que NO tienen conocimiento de la tienda UNAM.

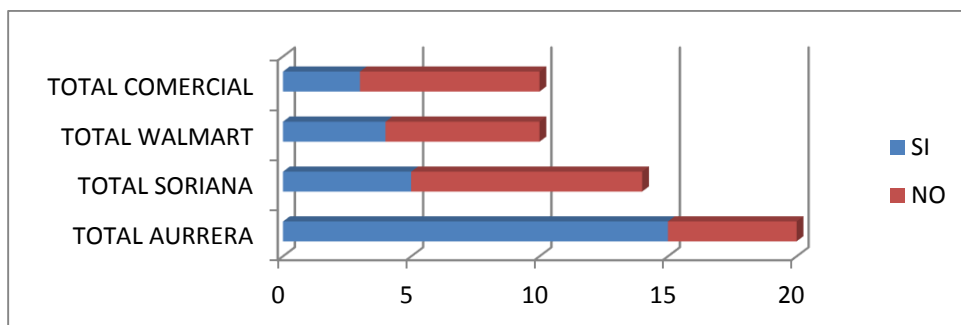
1.- ¿Conoce usted o a escuchado hablar de la tienda UNAM? si



2.- ¿Por qué compra en estos establecimientos?



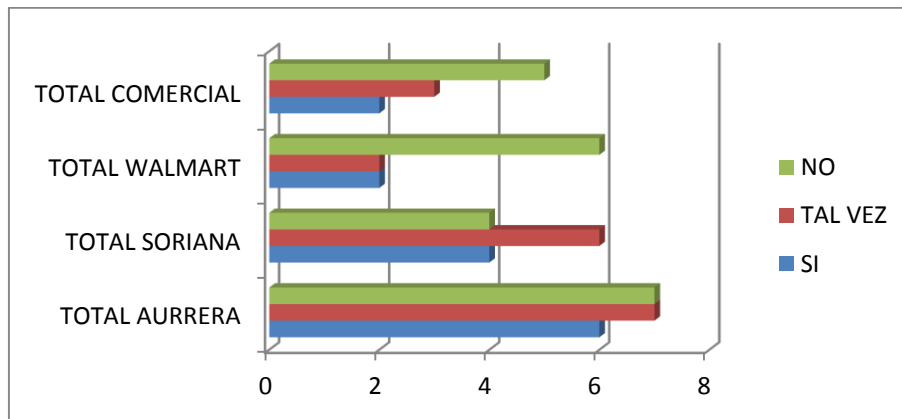
3.- ¿Ha comparado precios en otras tiendas?



---

#### 4.- ¿Si TÚ tuviera mejores precios compraría ahí?

---



#### CONCLUSIÓN:

De acuerdo al análisis realizado a los clientes de otras tiendas que no conocen la TU, la mayoría asiste regularmente a consumir a Bodega Aurrera, debido a que la consideran con buenos precio y una gran variedad de productos. Aproximadamente la mitad de los compradores ha comparado precios en otras tiendas. (Las personas tienen la ventaja de tener relativamente a la misma distancia las distintas tiendas.) Lamentablemente, la mayoría de las personas a las que se les pregunto que si la TU tuviese mejores precios que la competencia comprarían ahí sus productos, estos dijeron que tal vez o no. Uno de los punto importantes respecto a esto es que, la mayoría de los compradores asiste a esas tiendas debido a costumbre, cercanía o facilidad de llegar a esos lugares. Este es un punto al que se le puede poner atención para el desarrollo de estrategias de promoción en cuanto a la competencia se refiere.