



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN

UNIDAD SANTO TOMÁS

SEMINARIO: ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS
PARA LA MEJORA CONTINÚA DEL PERFIL
DE EGRESO DE LAS CARRERAS DE LIC. EN RELACIONES
COMERCIALES Y CONTADURÍA PÚBLICA.

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE OPERACIONES
Y DE REVISIÓN Y CONTROL DE PROCESOS PARA FRANQUICIAS
COMERCIALIZADORAS DE ARTÍCULOS ELECTRÓNICOS.”

TRABAJO FINAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

CONTADOR PÚBLICO

PRESENTAN:

CARLOS ALBERTO CASTRO SÁNCHEZ

CIPRIANO HERNÁNDEZ PÉREZ

AZUCENA PONCE YÁÑEZ

MIGUEL ANGEL SANTOS CALVO

LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES

PRESENTAN:

JOSÉ ALFREDO NOVA SALGADO

ABRAHAM RAMÍREZ SOTO

CONDUCTOR: M. EN C. JOSÉ LUZ HEREDIA FRANCO
MÉXICO, D.F. MARZO 2009



A Dios.

Por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y momentos difíciles que me han enseñado a valorar cada día más.

A mi madre.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

A mi padre.

Por su enseñanza y por su herencia: mi educación, aunque no estés conmigo físicamente, siempre te recordaré.

A mis hermanos.

Por que siempre he contado con ellos para todo, gracias a la confianza que siempre nos hemos tenido; por su apoyo y amistad.

A mis maestros.

Gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, en especial: al Lic. José Luz Heredia Franco por haber guiado el desarrollo de este trabajo y la terminación del mismo.

A mi quipo de trabajo.

Gracias por su apoyo, tiempo y dedicación para la elaboración de este trabajo el cual nos llevo al cumplimiento de nuestro objetivo.

Cipriano Hernández Pérez

Antes que nada quiero hacer saber que el hecho de escoger una carrera universitaria y terminarla no es tan fácil como se cree. En muchos momentos de mi vida tuve muchas ganas de renunciar a todo, pero una fuerza dentro de mí me motivaba a seguir adelante. Esa fuerza son todos aquellos que siempre me estuvieron apoyando tanto en los momentos difíciles como en los buenos, siempre con palabras de apoyo y su paciencia con la motivación que me daban día a día diciéndome que yo era su ejemplo, un modelo a seguir y mas que era un orgullo para ellos. Es por eso que quiero agradecer primeramente a mi madre que siempre estuvo a mi lado preocupándose por mí y ayudándome, ella me inculcó todo lo bueno que puede haber en este mundo y me ha hecho muy feliz y todo lo que soy se lo debo a ella..

También quiero agradecerles a mi padre y hermanos, ya que nunca me dejaron solo, es especial a mi hermana Reina que al ser la más grande era la que se echaba a la familia en el hombro.

A mis amigos de la universidad que fueron mi familia en la escuela, además. A los amigos que más que amigos considero mis hermanos, Eleazar, Pedro y Germán.

Y por último y el mas importante, doy gracias a Dios por darme la fuerza y la vida para conseguir este logro.

Me enorgullezco de haberme titulado y a seguir siempre hacia delante

Atte. Miguel Ángel Santos calvo

Son tantas las personas a las cuales debo parte de este triunfo, de lograr alcanzar mi culminación académica, la cual es el anhelo de todos los que así lo deseamos

Definitivamente, Dios: mi Señor, mi Guía, mi Proveedor, mi Fin Último; sabes lo esencial que has sido en mi posición firme de alcanzar esta meta, esta alegría, que si pudiera hacerla material, la hiciera para entregártela, pero a través de esta meta, podré siempre de tú mano alcanzar otras que espero sean para tú gloria.

Mi madre: serás siempre mi inspiración para alcanzar mis metas, por enseñarme que todo se aprende y que todo esfuerzo es al final recompensa. Tú esfuerzo, se convirtió en tú triunfo y el mío. Te amo

A mi Mamá Grande: quien siempre me ha apoyado en todo lo que emprendo y que sé que este triunfo la hace muy feliz.

Hermana: sabes que todo lo que hago también es por ti y para ti, gracias por ser mi eterna compañera y cómplice, y que esto te pueda servir de ejemplo para saber que las metas se pueden alcanzar, cualquiera que estas sean.

Mauricio y Alfredito: mis pequeños sobrinos, son muy pequeños para leer esto pero algún día lo harán y quiero que sepan lo mucho que significan en mi vida, gracias por ayudarme a descubrir lo maravilloso que puede ser el mundo cuando existen personitas como ustedes, les dedico este triunfo por que ustedes me inspiran a ser mejor cada día y ser un buen ejemplo en sus vidas.

Mis queridos tíos (as) primos (as): por ayudarme desde siempre, por su apoyo y motivación. Gracias.

A mis amigos pasados y presentes: pasados por ayudarme a crecer y madurar como persona y presentes por estar siempre conmigo apoyándome en todas las circunstancias posibles, también son parte de esta alegría.

A mi equipo de Tesina: Que siempre tuvieron una excelente actitud para poder terminar este sueño, nuestro sueño.

M.C José Luz Heredia Franco: por el apoyo recibido para la realización de esta tesina, que me ha llenado de innumerables conocimientos que estoy segura me han hecho un mejor ser humano.

Azucena Ponce Yáñez

INDICE

INTRODUCCIÓN I

CAPÍTULO I FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

1.1	Planteamiento del problema	2
1.1.1	Definición	2
1.1.2	Delimitación	3
1.1.2.1	Teoría	3
1.1.2.2	Geográfica	3
1.1.3	Objetivos	3
1.1.3.1	Objetivo General	3
1.1.3.2	Objetivo Especifico	4
1.1.4	Pregunta de investigación	4
1.1.5	Justificación	5
1.1.5.1	Individual	5
1.1.5.2	Social	5
1.2	Marco Teórico	6
1.2.1	Antecedentes	6
1.2.2	Marco referencial	7
1.2.3	Marco normativo	7
1.2.4	Aclaración de conceptos	8
1.3	Hipótesis	10
1.3.1	Hipótesis de investigación	10
1.3.2	Operacionalización de la Hipótesis	10

CAPÍTULO II ISO 9004:2000 SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD DIRECTRICES PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO

2.1	Generalidades	13
2.2	Enfoque basado en procesos	15
2.3	Gestión de sistemas y procesos	17
2.3.1	Características de un proceso	18
2.3.1.1	Requisitos básicos de un proceso	18
2.3.2	Documentación	20
2.3.2.1	Requisitos de la documentación	21
2.3.2.1	Manual de calidad	21
2.3.2.1.2	Control de los documentos	21

2.3.2.1.3	Control de los registros	22
2.3	Responsabilidad de la dirección	22
2.3.3.1	Necesidades y expectativas	23
2.3.3.2	Requisitos legales y reglamentarios	23
2.3.3.3	Política de la calidad	24

CAPÍTULO III FRANQUICIAS

3.1	Definición	27
3.2	Antecedentes	28
3.3	Tipos de franquicias	29
3.4	Ventajas de poseer una franquicia	31
3.5	Reglamentación	32
3.6	En que consiste una buena franquicia	37
3.7	sistema de franquicia característico	38
3.8	Ventajas para el franquiciante	40
3.9	Ventajas para el franquicitario	42
3.10	Ventajas para el país	43
3.11	Algunas desventajas del franquiciante y franquicitario	44

CAPÍTULO IV MANUAL DE OPERACIÓN DE LA FRANQUICIA

4.1	Objetivo	47
4.2	Descripción de procesos	47
4.2.1	Proceso de operaciones del encargado del almacén	47
4.2.2	Diagrama de flujo del proceso de operaciones del encargado de almacén	51
4.2.3	Proceso de recepción y envío de mercancía	52
4.2.4	Diagrama de flujo del proceso de recepción y envío de mercancía.	55
4.2.5	Proceso de operación del vendedor	56
4.2.6	Diagrama de flujo del proceso de operación del vendedor	60
4.2.7	Proceso de venta	61
4.2.8	Diagrama de flujo del proceso de venta	63
4.2.9	Proceso de operación del encargado de facturación	64
4.2.10	Diagrama de flujo del proceso de operaciones del encargado de facturación	67
4.2.11	Proceso de entrevista, contratación y entrenamiento de nuevos colaboradores	68

4.2.12	Diagrama de flujo del proceso de entrevista, contratación y entrenamiento de nuevos colaboradores	73
4.3	Función, actividades y responsabilidades	74
4.3.1	Función, actividades y responsabilidades del gerente	74
4.3.2	Función, actividades y responsabilidades del vendedor	76
4.3.3	Función, actividades y responsabilidades del encargado de facturación	77
4.3.4	Función, actividades y responsabilidades del encargado de almacén	78
4.3.5	Función, actividades y responsabilidades del auxiliar de piso	80
4.4	Descripción y perfiles del puesto	81
4.4.1	Gerente	81
4.4.2	Vendedor	83
4.4.3	Encargado de almacén	85
4.4.4	Encargado de facturación	87

CAPÍTULO V MANUAL DE REVISIÓN DE PROCESOS

5.1	Objetivo	91
5.2	Función, actividades y responsabilidades del supervisor	92
5.3	Proceso de la revisión del cumplimiento de procesos en las tiendas	93
5.3.1	Diagrama de flujo del proceso de la revisión del cumplimiento de procesos en las tiendas	103
5.4	Bitácora de cumplimiento de los procesos	104
5.4.1	Objetivo	107
5.4.2	Frecuencia y uso	107
5.5	Procedimiento para el llenado y aplicación de la bitácora de cumplimiento de procesos	108
5.6	Estructura de la revisión	115
5.7	Perfil del supervisor	117

CONCLUSIONES	120
---------------------	-----

BIBLIOGRAFIA	123
---------------------	-----

ANEXOS	127
---------------	-----

INTRODUCCIÓN

Hoy en día se ha vuelto una forma de negocios altamente rentable el comercializar bienes y/o servicios mediante el formato de las franquicias, debido a que al adquirir una licencia de éste tipo, se reduce en gran proporción el riesgo de fracaso de la inversión de quien decide adquirir una de éstas.

El sistema de franquicias es un esquema de expansión, basado en la colaboración entre empresas independientes en virtud de la cual, una de ellas (franquiciante), otorga temporalmente a la otra (franquiciatario), el derecho a utilizar una marca y a comercializar y/o prestar en forma uniforme y estandarizada una serie de servicios objeto de la actividad del negocio, a cambio de ciertas contraprestaciones.

Por lo antes mencionado los dueños de la marca (franquiciante), se ven en la apremiante necesidad de contar con manuales de operación en los cuales se definan clara y ordenadamente la forma en la que se debe operar en cualquiera de los puntos de venta que lleven su nombre.

Para hacer que lo establecido en los manuales de operación se cumpla y con ello se cumpla también con el objetivo de la franquicia, es necesario que exista una instancia totalmente ajena a la operación

del negocio, quien será la encargada de supervisar y certificar que la forma de operar en cada una de las franquicias es exactamente igual.

Por tal motivo hemos decidido elaborar un manual que regule las actividades que se llevan a cabo en tiendas dedicadas a la comercialización de artículos electrónicos y que requieran trabajar bajo el formato de una franquicia, así mismo daremos a conocer un manual con los puestos y funciones de quienes serán los encargados de evaluar el grado de cumplimiento de la forma en que operan los negocios, consiguiendo con esto, dar información real y con alto grado de confiabilidad a la dirección de la marca, quienes son los encargados de tomar decisiones importantes a cerca del rumbo que deberá tomar la misma.

En el transcurso de los cinco capítulos que consta esta tesina, se darán a conocer temas de gran relevancia para los efectos que conlleva la elaboración del manual de revisión de procesos, del cual es objeto éste trabajo.

Se abordara el tema de los sistemas de gestión de calidad, específicamente de las normas ISO 9000:2000 debido a que para permanecer dentro de un mercado de grandes exigencias y tan global, es necesario cumplir con normas mínimas de calidad que permitan brindar a los usuarios de nuestros productos y servicios la satisfacción de sus necesidades.

Hablaremos también a cerca de las franquicias en un panorama que permita al lector conocer el formato de esta forma de negocio, explicando lo que es una franquicia, los tipos de franquicias que existe, las ventajas que podemos obtener al comercializar bienes y/o servicios por éste medio, así como la reglamentación y requerimientos mínimos con los que debe contar un negocio de éste tipo,

Como parte previa a la presentación del manual de revisión de procesos, daremos a conocer nuestra propuesta de un manual de operaciones en el cual sugerimos la forma en la que debe de trabajar una franquicia cuyo giro sea la comercialización de artículos electrónicos, y en el cual interactúa nuestro manual de revisión.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Definición

Hoy en día la situación económica a nivel mundial ha propiciado desempleo y falta de oportunidades para los profesionistas recién egresados que buscan con lo aprendido en la universidad, la oportunidad de demostrar que han adquirido conocimientos necesarios para llevar a cabo proyectos importantes.

Por lo anterior la primera idea que tenemos cuando nos enfrentamos ante dicha visicitud es, tener un negocio propio y entonces recurrimos a las franquicias como una solución ante dicho problema ya que al mismo tiempo que estamos emprendiendo nuestro negocio propio, estamos siendo respaldados por el prestigio de alguna marca que ha tenido buenos resultados.

Pero ¿qué hacer cuando solo contamos con el nombre o reconocimiento de dicha marca y no tenemos la experiencia necesaria para manejar dicho negocio? Muchas de estas franquicias en especial las más reconocidas cuentan con documentos en los cuales establecen el manejo de cada una de las operaciones con el fin de estandarizar a todas los negocios que están bajo la marca que están vendiendo pero por el contrario existen algunas que no cuentan con dicho material, y estas son más vulnerables al fracaso.

1.1.2 Delimitación

- El presente proyecto esta delimitado a la elaboración de un Manual de revisión y control de procesos enfocados a la satisfacción del cliente en una franquicia dedicada a la comercialización de artículos electrónicos, además de contribuir en proteger los activos monetarios y la correcta aplicación de políticas y procedimientos establecidos.

1.1.2.1 Teórica

Para dicho proyecto tocaremos principalmente temas como son los procesos enfocados a la satisfacción del cliente, las normas de calidad que regulan dichos procesos, forma en que están constituidos dichos negocios y un caso practico al final de los temas, mostrando la aplicación de dicho Manual y su efectividad.

1.1.2.2 Geográfica

Para este proyecto se tomará como unidad de prueba una franquicia de bienes de consumo secundario como son Radio Shack o Esteren ubicadas en cualquier parte del Distrito Federal.

1.1.3 Objetivos

1.1.3.1 Objetivo General

Elaborar un manual de revisión y control de los procesos enfocados a la atención de los clientes en una franquicia dedicada a la comercialización de productos electrónicos.

1.1.3.2 Objetivos Específicos

- Promover la eficiencia operativa.
- Proteger los activos monetarios y la correcta aplicación de políticas y procedimientos establecidos por la empresa.
- Comprender las normas de calidad ISO-9000 aplicables a dicho proceso.
- Conocer los objetivos principales, regulación y manejo de una franquicia de cualquier tipo. (Ley oficial vigente).
- Aplicar el manual en la unidad de prueba mencionada.

1.1.4 Pregunta de Investigación

Debido a que la mayoría de las franquicias, tienen cierta normatividad y procedimientos que se deben de seguir internamente para seguir conservando su prestigio, en este estudio analizaremos:

¿Cómo podemos medir el grado de cumplimiento de los procesos de operación, para que en una franquicia dedicada a la comercialización de productos electrónicos sean estandarizados los mismos y que nuestros clientes nos reconozcan por la idéntica atención que les brindamos?

1.1.5 Justificación

La mayoría de las grandes franquicias cumplen con buenos estándares de calidad, pero algunas no logran mantenerse estables debido a que tienen fallas en su sistema de control interno, que no logran detectar, lo que conlleva a la pérdida de clientela y posteriormente a la desaparición total de dichas franquicias.

1.1.5.1 Individual

La presente investigación se basa en la detección de posibles desviaciones a los procedimientos en un sistema de operación, por lo que existiendo una administración correcta de los recursos materiales como humanos se podrá llegar a tener un buen resultado, que este acorde con las necesidades de los clientes y por lo tanto sea rentable la franquicia

1.1.5.2 Social

Al ser rentable una franquicia, se estará contribuyendo a que ésta busque la constante superación y crecimiento; lo que los pequeños y medianos empresarios podrán tener una opción muy aceptable para Invertir. Así, al ser una empresa estable, se generaran más empleos y estaremos contribuyendo con esta investigación en beneficio de la sociedad.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Antecedentes

A través de la historia las empresas se mantienen en operaciones, siguiendo varios procedimientos uno independiente del otro pero siempre entrelazados, es decir si no se realiza uno no se puede realizar el otro, lo que es denominado como el ciclo normal de operaciones.

Por lo regular todas las personas de la empresa tienen una amplia formación para realizar las tareas encomendadas y existe una gran preocupación de todos por trabajar con calidad

La gestión de la calidad total no es una moda pasajera actual que mañana vaya a desaparecer. La gestión de calidad total es una cuestión empresarial estratégica que afecta a la satisfacción de los clientes, a la cuota de mercado y al beneficio empresarial.

La gestión de calidad total implica asegurar que la empresa hace lo adecuado a la primera y en todo momento. Va más allá de asegurar la idoneidad de un servicio o producto, ya que hace posible una gestión integral del valor añadido mediante el cumplimiento y la superación de las expectativas de los clientes.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización como esta contemplado en la norma de calidad ISO 9001

Algunas franquicias, sean grandes o pequeñas, tienen problemas para estandarizar sus procesos operativos, por lo que es necesario establecer procesos de control de calidad, a través de los cuales se tenga bien delimitada las responsabilidades y funciones de cada nivel operativo.

1.2.2 Marco Referencial

ISO 9004:2000) Establece que el propósito de una organización es:

- identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas (empleados, proveedores, propietarios, sociedad) para lograr ventaja competitiva y para hacerlo de una manera eficaz y eficiente; y obtener, mantener, y mejorar el desempeño global de una organización y sus capacidades.

La aplicación de los principios de la gestión de la calidad no sólo proporciona beneficios directos sino que también hace una importante contribución a la gestión de costos y riesgos. Las consideraciones de beneficios, costos y gestión de riesgos, son importantes para la organización, sus clientes y otras partes interesadas.

En su momento, Juan Manuel Gallástegui detalló que la norma de calidad para las franquicias garantizará la permanencia en el mercado y abarcará requisitos indispensables para la formalidad de las franquicias.

1.2.3 Marco Normativo

La norma NMX-CC-9004-IMNC proporciona orientación sobre un rango más amplio de objetivos de un sistema de gestión de la calidad que la norma NMX-CC-9001-IMNC, especialmente para la mejora continua del

desempeño y de la eficiencia global de la organización, así como de su eficacia. La norma NMX-CC-9004-IMNC se recomienda como una guía para aquellas organizaciones cuya alta dirección desee ir más allá de los requisitos de la norma NMX-CC-9001-IMNC, persiguiendo la mejora continua del desempeño.

De Modo directo, regulan la franquicia las siguientes normas:

1. La Ley 7/1996 de 15 de enero, de ordenación del comercio minorista (BOE 17-1-1996), que dedica a la franquicia su artículo 62.
2. El Real Decreto 2485/1998, de 13 de noviembre, por el que se desarrolla el artículo 62 de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, relativo a la regulación del régimen de franquicia, y se crea el Registro de Franquiciadores. (BOE 26-11-1998).

Esta última disposición ha sido modificada por el RD 419/2006, de 7 de abril (BOE 27-4-2006).

De modo indirecto la franquicia se ve afectada por las normas comunes o generales que regulan la contratación y la actividad mercantil (Código Civil, Código de Comercio, Ley de Marcas, Legislación societaria, fiscal...).

1.2.4 Aclaración de Conceptos

Manual de procedimientos: Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ó más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Norma: Es una regla u ordenación del comportamiento dictada por autoridad competente, cuyo incumplimiento trae aparejado una sanción

Calidad: La calidad, se define como conjunto de características o cualidades distintivas de un producto o servicio que logran satisfacer necesidades y expectativas, tanto implícitas como explícitas, de los clientes.

Gestión de Calidad: Es un conjunto de elementos interrelacionados para establecer y cumplir con la política y objetivos que dirigen y controlan a la organización en lo referente a la calidad.

Proceso: Es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un determinado fin.

Recursos Humanos: En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización.

Franquicia: La franquicia se define como un sistema de colaboración entre dos partes jurídicamente independientes, vinculadas entre sí a través de un contrato mediante el cual una de las partes, la empresa franquiciadora, sede a cambio de cierta remuneración económica, el derecho a utilizar su marca comercial y su “saber-hacer” empresarial, por un tiempo limitado y en un territorio determinado.

Franquiciado: El franquiciado es toda aquella persona física o jurídica que, mediante ciertas condiciones, obtiene el derecho a comercializar y explotar productos o servicios bajo técnicas uniformes y experimentadas con una rentabilidad probada y con una marca registrada.

Franquiciador: Es el que tiene el derecho de nombre o de marca registrada y le vende el derecho a un franquiciado.

1.3 Hipótesis.

1.3.1 De investigación.

“Sí la elaboración de un manual que evalúe el proceso operativo de atención a clientes en una franquicia dedicada a la comercialización de artículos electrónicos es implantada, entonces se obtendrán resultados favorables para la franquicia.”

1.3.2 Operacionalización de Hipótesis

Unidad de análisis: Franquicias

Variable independiente: Elaboración de un manual que evalúe el grado de cumplimiento de los procesos operativos.

- Indicadores:

1. Revisión de manuales.
2. Correcta delegación de tareas.
3. Análisis del personal.
4. Reportes de fallas presentadas.
5. Revisión de procesos
6. Análisis de toma de decisiones
7. Producción y prestación del servicio

Variable dependiente: Resultados Favorable.

8. Utilidades.
9. Reconocimiento.
10. Buen ambiente laboral.
11. Minimización de faltantes.

Conectores: Sí, entonces

CAPÍTULO II

ISO 9004:2000 SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD
DIRECTRICES PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO

2.1 Generalidades

Las Normas de Desempeño expresan los requisitos generales que los franquiciados deben cumplir a lo largo de la vida de la inversión, Las Normas de Desempeño se basan en principios de sustentabilidad, incluyendo aquellos en las Políticas de Salvaguarda del prestigio de una franquicia, y permiten que se estandaricen procedimientos que sean verificables.

La norma ISO 9004 tiene una perspectiva más amplia sobre la cuestión de la calidad brindando orientaciones sobre la mejora del desempeño.

Las Normas ISO 9004 no establecen especificaciones para un producto final, sino que se centra en la planificación y organización de los procesos sustantivos del negocio; es decir, en la forma como se elaboran los productos o servicios dentro de la organización y la forma como se administran las relaciones con los clientes y/o usuarios de dichos bienes o servicios.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica que tome la alta dirección de la organización.

El diseño y la implementación de un sistema de gestión de la calidad de una organización está influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos que proporciona, los procesos que emplea y el tamaño y estructura de la organización.

El propósito de una organización es:

Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas (empleados, proveedores, propietarios, sociedad) para lograr ventaja competitiva y para hacerlo de una manera eficaz y eficiente; y

Obtener, mantener, y mejorar el desempeño global de una organización y sus capacidades.

La fidelidad del cliente:

- La reiteración de negocios y referencia o recomendación de la empresa.
- Los resultados operativos, tales como los ingresos y participación de mercado.
- Las respuestas rápidas y flexibles a las oportunidades del mercado.
- Los costos y tiempos de ciclos mediante el uso eficaz y eficiente de los recursos.
- La alineación de los procesos que mejor alcanzan los resultados deseados.

La ventaja competitiva mediante capacidades mejoradas de la organización.

La comprensión y motivación de las personas hacia las metas y objetivos de la organización, así como participación en la mejora continua;

La confianza de las partes interesadas en la eficacia y eficiencia de la organización, según demuestren los beneficios financieros y sociales del desempeño, ciclo de vida del producto y reputación de la organización.

La habilidad para crear valor tanto para la organización como para sus proveedores mediante la optimización de costos y recursos, así como flexibilidad y velocidad de respuesta conjuntamente a mercados cambiantes.

2.2 Enfoque basado en procesos

Esta norma mexicana promueve la adopción de un enfoque basado en procesos para el desarrollo, implementación y mejora de la eficacia y eficiencia de un sistema de gestión de la calidad, con el fin de alcanzar la satisfacción de las partes interesadas mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de elementos de entrada (inputs) en resultados (outputs), se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Este enfoque es una guía que le facilita a la Alta Jerarquía de las Empresas o Instituciones, y establece una mecánica interna de trabajo orientada a la planificación y a la prevención, que contempla desde la organización de sus procesos, la definición del personal que requiere para operar dichos procesos, la determinación de las especificaciones de los materiales críticos para sus procesos, hasta los resultados esperados de dichos procesos; todo con el único propósito de garantizarse que sus productos o servicios satisfacen los requisitos de calidad y de eficiencia del mercado en forma consistente

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción de tal manera que se pueden verificar y comprobar.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza en un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- la comprensión y el cumplimiento de los requisitos;
- la necesidad de considerar los procesos en términos del valor que aportan;
- la obtención de resultados del desempeño y eficacia de los procesos;
- y
- la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

2.3. Gestión de sistemas y procesos

Dirigir y operar una organización con éxito requiere gestionarla de una manera sistemática y visible. El éxito debería ser el resultado de implementar y mantener un sistema de gestión que sea diseñado para mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del desempeño de la organización mediante la consideración de las necesidades de las partes interesadas. Gestionar una organización incluye gestionar la calidad entre otras disciplinas de gestión.

La alta dirección debería establecer una organización orientada al cliente:

- mediante la definición de sistemas y procesos claramente comprensibles, gestionables y memorables, en lo que a eficacia y eficiencia se refiere; y
- asegurándose de una eficaz y eficiente operación y control de los procesos, así como de las medidas y datos utilizados para determinar el desempeño satisfactorio de la organización.

Ejemplos de actividades útiles para establecer una organización orientada al cliente son:

- Definir y promover procesos que lleven a mejorar el desempeño de la organización;
- Adquirir y utilizar información y datos del proceso de manera continua;

- Dirigir el progreso hacia la mejora continua; y
- Utilizar métodos adecuados para evaluar la mejora del proceso, tales como auto evaluaciones y revisiones por parte de la dirección.

2.3.1 Características de un proceso

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS
- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUÉ", no al "CÓMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo

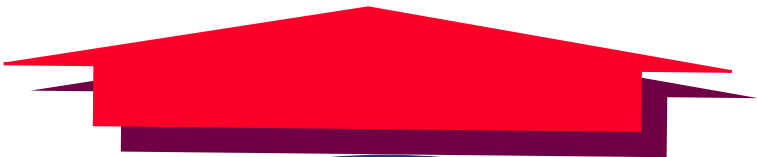
2.3.1.1 Requisitos básicos de un proceso

Todos los procesos tienen que tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continuados

Todos los procesos tienen que ser capaces de satisfacer los ciclos P, H, V, A del gráfico adjunto.

Todos los procesos tienen que tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos. Tienen que ser planificados en la fase P, tienen que asegurarse su cumplimiento en la fase H, tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase V y tiene que utilizarse en la fase A para ajustar y/o

PROCESO DE MEJORA CONTINUA OBLIGADO, SISTEMÁTICO Y CONSISTENTE



Es recomendable planificar y realizar periódicamente (aproximadamente 3 años) una reingeniería de los procesos de gestión para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como costes, calidad, servicio y rapidez de respuesta.

2.3.2 Documentación

La dirección debería definir la documentación necesaria, incluyendo los registros, pertinentes para establecer, implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y para apoyar la operación eficaz y eficiente de los procesos de la organización.

La naturaleza y extensión de la documentación debería satisfacer los requisitos contractuales, legales y reglamentarios, y las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas y deberían ser apropiadas para la propia organización. La documentación puede encontrarse en cualquier forma o medio adecuado para las necesidades de la organización.

Con el fin de proporcionar una documentación que satisfaga las necesidades y expectativas de las partes interesadas, la dirección debería tener en cuenta:

- Requisitos contractuales de los clientes y otras partes interesadas.
- Aceptación de normas internacionales, nacionales, regionales y del sector industrial.
- Requisitos legales y reglamentarios pertinentes.
- Decisiones de la organización.

- Fuentes externas de información pertinente para el desarrollo de las competencias de la organización.
- Información acerca de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

2.3.2.1 Requisitos de la documentación

2.3.2.1.1 Manual de la calidad

La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

- El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos.
- Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

2.3.2.1.2 Control de los documentos

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
- revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.
- asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos.
- asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.
- asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,
- asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución.
- prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón

2.3.2.1.3 Control de los Registros

Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros

2.3.3 Responsabilidad de la dirección

2.3.3.1 Necesidades y expectativas

El éxito de la organización depende de entender y satisfacer las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes y usuarios finales actuales y potenciales, así como de comprender y considerar las de otras partes interesadas.

Para satisfacer las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas, una organización debería:

- Identificar a sus partes interesadas y mantener una respuesta equilibrada a sus necesidades y expectativas.
- Traducir las necesidades y expectativas identificadas en requisitos;
- Comunicar los requisitos a través de toda la organización.
- Enfocarse en la mejora de los procesos para asegurar la creación de valor para las partes interesadas identificadas.
- Para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y usuarios finales, la dirección de una organización debería.
- Entender las necesidades y expectativas de sus clientes, incluso aquellas de los clientes
- Potenciales.
- Determinar las características clave del producto para los clientes y usuarios finales.
- Identificar y evaluar a los competidores en su mercado.
- Identificar oportunidades del mercado, debilidades y ventajas competitivas futuras.

2.3.3.2 Requisitos legales y reglamentarios

La dirección debería asegurarse de que la organización tiene conocimientos de los requisitos legales y reglamentarios aplicables a sus productos, procesos y actividades y debería incluir tales requisitos como parte del sistema de gestión de la calidad.

También se deberían tener en consideración:

La promoción del cumplimiento ético, eficaz y eficiente de los requisitos actuales y los, esperados.

Los beneficios para las partes interesadas resultantes de exceder la conformidad.

El papel de la organización en la protección de los intereses de la comunidad.

2.3.3.3 Política de la calidad

La alta dirección debería utilizar la política de la calidad como un medio para conducir a la organización hacia la mejora de su desempeño.

La política de la calidad de la organización debería tener una consideración igual, y ser coherente con las otras políticas y estrategias globales de la organización.

- Al establecer la política de la calidad, la alta dirección debería considerar:

- El nivel y tipo de mejoras futuras necesarias para el éxito de la organización.
- El grado esperado o deseado de satisfacción del cliente.
- El desarrollo de las personas en la organización.
- Las necesidades y expectativas de otras partes interesadas;
- Los recursos necesarios para ir más allá de los requisitos de la norma NMX-CC-9001-IMNC.
- Las potenciales contribuciones de proveedores y asociados

CAPÍTULO III

FRANQUICIAS

3.1 Definición.

La franquicia es un tipo de contrato utilizado en comercio por el que una parte llamada franquiciante cede a otra llamada franquiciado la licencia de una marca así como métodos de hacer negocios a cambio de una tarifa periódica o royalty.

La franquicia consiste en aprovechar la experiencia de un empresario que ha conseguido una ventaja competitiva destacable en el mercado. Dicha ventaja puede consistir en una marca de prestigio, productos o métodos patentados o, simplemente, un profundo conocimiento del negocio que le hace conocedor de la fórmula de obtener beneficios. Mediante el contrato de franquicia, el franquiciador -o franquiciante- se compromete a transmitir parte de esos valores al franquiciado -o franquiciatario- y éste consigue una sensible reducción de los requisitos de inversión así como el riesgo.

La franquicia es un sistema comercial que permite explotar comercialmente una marca, servicio o producto con una imagen ya asentada, dentro de una red local, nacional o internacional. Se trata de una forma de cooperación empresarial de funcionamiento complejo, no basta contar con la financiación adecuada para abrir una franquicia, habrá que tener en cuenta muchos conceptos, ya que un error puede significar el éxito o el fracaso de la iniciativa.

Desde su aspecto de colaboración, la franquicia adquiere una dimensión filosófica que humaniza las relaciones entre los distintos agentes del canal de distribución.

Se trata de un sistema de colaboración entre dos empresas distintas y jurídicamente independientes, ligadas por un contrato a través del cual una de ellas, el franquiciador, concede a otra, el franquiciado, el derecho de explotar en unas condiciones preestablecidas y bien determinadas, un negocio concreto (marca, fórmula comercial, producción,...) materializado con un emblema específico, con carácter exclusivo dentro de un determinado ámbito geográfico y asegurando la prestación de una ayuda y unos servicios regulares, necesarios para llevar a cabo la explotación".

3.2 Antecedentes

La franquicia es un sistema de negocios que ha crecido de forma sostenida en los últimos 50 años y se calcula que representa más de un tercio de las ventas al por menor mundiales. Somos muy pocos los que no hemos sido afectados por los resultados de la franquicia. Las franquicias van del omnipresente McDonalds® a empresas que se encargan de cortar el césped como Mr Green®, servicios de asistentes personales, servicios dentales y médicos, servicios de contabilidad e incluso servicios que nos ayudan a preparar los formularios de impuestos.

Las franquicias no se limitan solamente a los negocios de comida rápida o a contratistas encargados de la jardinería. Actualmente, hay

franquicias para el asesoramiento de directores y deportistas y para las ventas por Internet.

¿Quién sabe qué sucederá en el futuro? Lo único de lo que podemos estar seguros es que, si existe la necesidad en el mercado, es más que probable que sea satisfecha por una actividad económica innovadora y creativa que busque aprovechar su liderazgo en el mercado y las ventajas de la propiedad intelectual mediante algún tipo de sistema de franquicia.

3.3 Tipos de franquicias.

1.- Franquicia comercial :Es aquella en la cual el franquiciador cede a sus franquiciados, todos los elementos necesarios que le permitan la venta de productos o servicios al consumidor final, por ejemplo la franquicias de teléfonos celulares, tiendas de regalos, restaurantes, cafés, agencias de viajes.

2.- Franquicia industrial : Es cuando el franquiciador cede al franquiciado el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de venta, por ejemplo, las franquicias de comida.

3.- Franquicia de distribución o de producto : Es aquella franquicia que tiene como objeto la distribución de producto o productos tanto para cuando el franquiciador es el fabricante como para cuando este actúa como central de compras. Por ejemplo franquicias de ropa, de muebles, etc.

4.- Franquicia de servicio: Se le denomina a aquella que tiene como objeto el prestar un servicio al cliente final, como franquicias de escuela de idiomas o alguna otra capacitación, franquicias dedicadas al mantenimiento de autos, franquicias que ofrecen el servicio de traducciones, etc.

5.- Franquicia de corner: Es una franquicia en la cual la actividad se desarrolla en un espacio específico y aparte; y al mismo tiempo dentro de una superficie mayor, como puede ser dentro de unos almacenes, como ejemplo podemos citar una franquicia de venta de relojes.

6.-Shop in shop: Es una franquicia de corner en la que se recrea la decoración y el ambiente de cualquier otro establecimiento integrado en la cadena.

Las franquicias también se dividen de acuerdo a su estructura y su mercado:

a) Franquicia individual: Se le da a una persona con un contrato específico.

b) Franquicia múltiple: Se le da a una persona en un determinado territorio para que abra una cantidad de unidades en cierto tiempo.

c) Franquicia regional: Se le otorga a una persona en toda una región y si funcionan se le dan más.

d) Franquicia maestra internacional: Se refiere cuando un corporativo traslada una franquicia de un país a otro para que pueda ser explotada y utilizada en todo un territorio.

3.4 Ventajas de poseer una franquicia

La principal ventaja de poseer una franquicia es el sentimiento de libertad que conlleva el trabajo autónomo. Esta libertad se ve atenuada ya que se sabe que el propietario ha invertido en un sistema probado y cuenta con la capacitación, el apoyo y el aliento de otros franquiciatarios y del franquiciante.

Poseer una franquicia proporciona además un entorno semimonopólico para llevar a cabo la actividad económica en una zona determinada. Por lo general, existe también una clientela informada. Aunque está claro que habrá competidores, se otorgará al franquiciatario la única franquicia en una zona determinada y, a menudo, se le proporcionarán listas de clientes. Lo que es más importante es que al participar en una franquicia el franquiciatario forma parte de una marca inmediatamente reconocible, y cuenta con las expectativas en cuanto al producto o al servicio que la marca conlleva y con la reputación obtenida a lo largo del tiempo.

La franquicia ofrece además al franquiciatario la capacidad de sacar provecho de los conocimientos prácticos y los sistemas de probada eficacia. La calidad del producto o servicio proporcionado está por lo tanto garantizado de muchas formas. La franquicia ofrece las siguientes ventajas:

- Libertad de empleo
- Resultados del producto o servicio probados
- Semimonopolio; territorio definido o límites geográficos
- Marca probada, reconocimiento
- Se comparten los costos de comercialización, publicidad, y campaña.
- Conocimientos prácticos del sector
- Riesgo de quiebra reducido
- Acceso a productos o servicios de dominio privado
- Grandes ventajas en la compra
- Investigación y desarrollo permanentes

3.5 Reglamentación.

En la década de los noventa, podemos apreciar una fuerte tendencia nacional y mundial hacia el desarrollo de esquemas adecuados para la protección de la propiedad intelectual, fomentando el desarrollo tecnológico, la apertura comercial y la sana competencia.

Es entonces, que afortunadamente y buscando una apertura económica, el 27 de junio de 1991 se promulga en México la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, la cual se considera vanguardista por incorporar novedosos conceptos a nuestra legislación, así como eficientes esquemas de protección, entre los cuales destaca por su importancia en el ámbito comercial la figura de las franquicias.

Se pretende una desregulación casi total en cuanto a transferencia de tecnología y licencias de marcas y patentes, prevaleciendo la voluntad rectora de las partes en cuanto a sus relaciones comerciales.

Cabe señalar que conjuntamente con el nacimiento de las franquicias a la vida legal en México, se abrogan la Ley de Invenciones y Marcas de 1976 y la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso de Explotación de Patentes y Marcas y su Reglamento de 1982 y 1990 respectivamente; ordenamientos que si bien no preveían la figura de las franquicias, si imponían serias limitaciones y frenos para el establecimiento y desarrollo de tal sistema como esquema de negocio.

La Ley de 1991, ha sido objeto de importantes reformas, la primera publicada el 2 de agosto de 1994, en virtud de la cual se reforma entre otras el título de la Ley, quedando como Ley de la Propiedad Industrial; la segunda, publicada el 26 de diciembre de 1997 y la más reciente publicada el 17 de mayo de 1999, reformando disposiciones en materia penal.

Sobre el tema que nos ocupa, resulta importante destacar que en la Ley de la Propiedad Industrial, el texto del artículo 142 fue modificado y dicha modificación fue publicada el 25 de enero de 2006:

Es así que la Ley de la Propiedad Industrial, en su artículo 142, el cual no ha sido modificado ni reformado, siendo el original el de 1991, establece que existirá franquicia, cuando con la Licencia de una Marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.

Quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretende conceder, previamente a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa en los términos que establezca el reglamento de la Ley.

En adición a lo anterior éste artículo se le agrega un párrafo en el que se impone un término mínimo de 30 días hábiles previos a la firma del contrato para la entrega de la Circular de Oferta de Franquicias y en su apartado 142 bis se mencionan los requisitos mínimos que debe contener el contrato de franquicia.

El reglamento al que hace alusión el artículo anterior, no es promulgado sino hasta 1994, y en su artículo 65, referido a las franquicias, establece que: "Para los efectos del artículo 142 de la Ley, el titular de la franquicia deberá proporcionar a los interesados previa celebración del convenio respectivo, por lo menos, la siguiente información técnica, económica y financiera:

- Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante.
- Descripción de la franquicia;
- Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia;
- Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia;
- Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante;
- Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario;

- Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia;
- Derecho del franquiciatario a conceder o no subfranquicias a terceros y, en su caso, los requisitos que deba cubrir para hacerlo;
- Obligaciones del franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante.
- En general las obligaciones y derechos del franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de franquicia.

Al documento que contiene esta información, se le conoce comúnmente como Circular Oferta de Franquicia o COF.

Con esto se agota la regulación especial que en México existe sobre las Franquicias, por lo que a pesar de ser un contrato previsto en la ley, es totalmente irregulado en cuanto a los términos, condiciones y características del mismo, las cuales quedan al arbitrio y voluntad de las partes, lo que implica una ventaja para el desarrollo del sector franquicias en México, sobre todo frente a otros sistemas que sobre regulan la materia.

No obstante lo anterior, una relación de franquicia, se encuentra vinculada estrechamente a disposiciones legales que regulan de forma directa o supletoria, diversos aspectos, por lo que sin pretender abarcar el universo de elementos contenidos en una relación de franquicia y los preceptos que los prevén, podemos señalar como relevantes los siguientes ordenamientos:

La Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, como ley suprema, al establecer las bases de libre competencia y la posibilidad de establecer

monopolios permitidos en cuanto al uso y explotación de obras originales y creaciones nuevas.

La propia Ley de la Propiedad Industrial y su reglamento en lo que a protección y licenciamiento de signos distintivos y creaciones nuevas se refiere.

La Legislación Fiscal y Tributaria en relación con el tratamiento que se da al pago de regalías y asistencia técnica; incluyendo bajo este rubro tratados internacionales para evitar la doble tributación, celebrados válidamente por México.

El Código de Comercio y el Código Civil en cuanto a los actos de comercio y a contratos se refiere.

La Ley General de Sociedades Mercantiles, respecto de las entidades que participan en la relación.

Ley de Inversiones Extranjeras y su Reglamento, en cuanto a las actividades y origen de la inversión.

La Ley Federal de Competencia Económica, en lo que hace a las prácticas monopólicas en el comercio.

La Ley Federal de Derechos de Autor, en cuanto a estos derechos involucrados en una franquicia.

Todo Sobre Franquicias

La Ley Federal de Protección al Consumidor, en relación con el consumidor final de los bienes o servicios.

La Ley Federal del Trabajo, respecto de las relaciones laborales y su tratamiento.

Nos encontramos entonces en presencia de una compleja institución jurídica, que sin tener una regulación específica, por su particular dinamismo se encuentra sujeta a una basta normativa, prevaleciendo sobre todo la voluntad de las partes y los términos en los que éstos quieren obligarse.

Sobre el particular resulta importante destacar que el sector de franquicias nacional, representado por la Asociación Mexicana de Franquicias, en su continuo esfuerzo de promoción y difusión del desarrollo y consolidación del sistema, se ha autorregulado, y conjuntamente con CALMECAC, organismo de certificación, han generando la Norma Mexicana de Franquicias, la cual si bien es de cumplimiento voluntario, establece una serie de requisitos legales, operativos, administrativos, comerciales, financieros y estratégicos para las franquicias, perfilándose como una herramienta fundamental por todos los beneficios que representa para el franquiciante y la certeza que ofrece al franquiciatario.

3.6 ¿En qué consiste una buena franquicia?: “las cuatro I”

Las personas poco informadas a menudo consideran a las franquicias como una forma fácil de ganar dinero o un sistema rápido para hacerse rico.

Estas ideas se deben por lo general a que miran desde afuera y contemplan un negocio exitoso, floreciente, administrado de forma eficaz, con encanto y aparentemente distinguido, y en el que se ha invertido un mínimo de esfuerzo.

Las franquicias que prosperan son el resultado de la innovación, la iniciativa, la inversión y el interés.

La chispa que da lugar a una buena franquicia es siempre una buena idea que satisface una necesidad del mercado. La buena idea, por ejemplo los conceptos de “Mc Donalds”®”, “Prendamex”®” o “Steren”®” surgieron en el momento y el lugar adecuados. La buena idea se vio reforzada por la iniciativa y la dirección de su creador que puso la idea en marcha.

El “sistema” de proyecto básico encaminado a repetir el éxito se establece, desarrolla, actualiza y supervisa, y requiere la inversión de tiempo, dinero y la innovación. Gracias a esta innovación se satisfacen, anticipan y abordan las expectativas de los clientes y, por supuesto, a partir de la innovación se obtiene un nombre único, fácil de recordar y exclusivo y se establece una marca única.

3.7 Sistema de franquicias característico

El sistema de franquicias característico incluirá por lo general lo siguiente:

1. La licencia para utilizar el sistema

A cambio de una cantidad acordada, se otorga al franquiciatario la licencia para realizar su actividad económica conforme a las indicaciones prescritas por el franquiciante. Esto abarcará por lo general la utilización

de la propiedad intelectual correspondiente, las publicaciones sobre comercialización y publicidad, el diseño de la tienda y la “puesta en marcha”, así como el equipo especializado necesario para que el sistema funcione y siga su desarrollo y mejora permanentes.

2. La obligación compartida de promover el desarrollo y la mejora del sistema

La mayoría de los contratos de franquicia tienen la obligación compartida de promover el desarrollo y la mejora del sistema que corresponde tanto al franquiciante como al franquiciatario. Esto exige que haya confianza y respeto mutuos y se compartan los propósitos y objetivos generales de la franquicia. El principio básico de este enfoque es que lo que es bueno para uno debe ser bueno para el otro.

El franquiciante también está obligado por contrato a sustentar, alentar y prestar asistencia al franquiciatario.

El franquiciatario por su parte debe mantener y fomentar la franquicia y realizar la actividad económica expuesta en los manuales y las directrices sobre prácticas óptimas del sistema.

El franquiciatario tiene además la obligación permanente de pagar tasas de mantenimiento al franquiciante según lo estipulado en el contrato de franquicia. Estas tasas incluyen por lo general un elemento de publicidad/comercialización así como la tasa de servicio de gestión en curso.

3. El derecho del franquiciante a determinar la forma de funcionamiento del negocio

La mayoría de los contratos de franquicia contienen una parte que establece que el franquiciatario ha de llevar a cabo la actividad económica según lo prescrito en las directrices y de acuerdo con la práctica óptima de funcionamiento de la franquicia. El franquiciante por su parte debe mantener, distribuir y actualizar los manuales, los procedimientos de funcionamiento y los requisitos de calidad cuando se produzcan modificaciones, y ha de proporcionar capacitación permanente.

El contrato de franquicia exigirá además por lo general al franquiciatario que proteja la propiedad intelectual del sistema de franquicia, y que actúe de acuerdo con las obligaciones territoriales o geográficas convenidas. Ambas partes deberán respetar las disposiciones de divulgación de las cuentas acordadas.

El contrato de franquicia es un documento jurídico basado en el derecho contractual y necesariamente en la confianza mutua de ambas partes.

3.8 Ventajas para el franquiciante

Entre otras, se incluyen:

Expansión dinámica del negocio a través de la franquicia a cualquier país, ya que se basan en sistemas organizados y probados, que garantiza un aprovechamiento eficiente y productivo de los recursos, así como mayores niveles de calidad.

El franquiciatario corre con los gastos de inversión del proyecto del negocio: el franquiciante encuentra en esta fórmula de comercio asociado gran capacidad de expansión de su negocio con una aportación no muy elevada de capital.

La expansión se produce con personal del franquiciatario: la expansión del negocio a través de la apertura de nuevos establecimientos exigirá un incremento de la plantilla de la empresa, no siempre motivada con el consiguiente incremento de costes de personal.

Creación de una fuerte imagen de marca: se producirá un efecto multiplicador que fortalecerá la presencia de la marca del franquiciante en el mercado.

No será necesario un control tan directo de la gestión: la mayor motivación por parte del franquiciatario comparada con la que tendría como empleado le incentivará a la consecución del éxito y resultados de su propio establecimiento. Su interés en el éxito de la empresa es mayor al haber invertido su capital y su trabajo en la misma.

Facilidad para acceder a mercados exteriores: las posibilidades de expansión exceden del ámbito local o incluso nacional, pudiendo desarrollarse en otros países a través de la fórmula de master franquicia.

Mejor planificación de las funciones de fabricación y aprovisionamiento: el desarrollo de una red de franquicias supone poder realizar grandes economías de escala en fabricación, compras de stock, materiales, bienes de equipo, entre otras.

Rentabilización de los esfuerzos de marketing y comunicación: aprovechamiento de las múltiples economías de escala que pueden derivarse de la coexistencia de varios establecimientos que desarrollan una misma actividad operando bajo la misma imagen.

3.9 Ventajas para el franquiciatario

Entre otras, están las siguientes:

Iniciar un negocio propio con independencia e integración en una red comercial claramente identificada por el consumidor.

Adquirir el know-how del franquiciante así como tener el conocimiento previo de las posibilidades y rentabilidad del negocio que se pretende iniciar.

Utilizar y aprovechar las múltiples economías de escala que pueden derivarse de la coexistencia de varios establecimientos que desarrollan una misma actividad operando bajo la misma imagen (condiciones de compra más favorables, rentabilización de los esfuerzos de marketing, comunicación, entre otras).

Recibir, en la mayoría de los casos, apoyo financiero para acometer las inversiones iniciales necesarias.

Obtener asesoría en aspectos técnicos, en la realización de estudios de mercado, localización de la ubicación más adecuada, capacitación del personal, publicidad, decoración del local e informática.

Obtener el beneficio de aquellos estudios que resulten exitosos, ya que el franquiciante continuará con su labor de investigación y experimentación de nuevas técnicas y productos/servicios.

Explotar el conocimiento técnico del negocio del franquiciante bajo condiciones previamente acordadas ya que dispondrá de una zona territorial de exclusividad para la explotación del mismo.

3.10 Ventajas para el país

Desregulación en trámites gubernamentales para el establecimiento de franquicias.

Desarrollo de la micro y pequeña empresa, las cuales representan un alto porcentaje en la economía mexicana.

Al franquiciante le permite un rápido crecimiento económico, la valoración permanente de su marca, mayor poder de negociación y la exportación al extranjero a través de la celebración de contratos de franquicias. Para el franquiciatario, representa iniciar un negocio con grandes posibilidades de éxito con bajo riesgo.

La franquicia contribuye a la modernización del negocio y en general a la industria de servicios.

3.11 Algunas de las desventajas para el franquiciante y franquiciatario

La integración en una red de franquicia implica el afrontar costos adicionales que no son contemplados para el caso de apertura de un negocio independiente (por ejemplo, pago de cuotas de acceso a la franquicia y regalías por concepto de funcionamiento y publicidad). Sin embargo deben contemplarse como una inversión dirigida a la reducción de riesgos.

Respecto a la creatividad e ideas de innovación del franquiciatario, éstas tendrán un margen reducido de desarrollo ya que todos los aspectos de la explotación del negocio están predefinidos por el franquiciante y estipulados en los manuales de administración y de operación respectivos. Si el negocio consigue superar las previsiones iniciales de rentabilidad establecidas por el franquiciante, es muy posible que el franquiciatario comience a cuestionarse la necesidad de pagar las regalías de funcionamiento y termine por no aceptar de buen agrado las visitas periódicas del personal de control del franquiciante.

El bajo rendimiento y capacidad de otros puntos de venta de la red pueden afectar gravemente la imagen y reputación del negocio propio. Pueden presentarse limitaciones para la venta o traspaso del negocio. El franquiciante puede tener derechos de compra y de rescisión del contrato según las condiciones definidas en el mismo.

Un franquiciante en fase de lanzamiento pondrá más esfuerzos en la captación de nuevos franquiciatarios que en la prestación de servicios adecuados de asistencia y apoyo.

La limitación de recursos financieros puede generar importantes deficiencias en la prestación de estos servicios.

CAPÍTULO IV

MANUAL DE OPERACIÓN DE LA FRANQUICIA

4.1 Objetivo.

El objetivo de este manual técnico de tiendas, es estandarizar los procesos del departamento de tiendas, logrando que todas las tiendas de la franquicia comercializadora de artículos de electrónica conozcan y lleven a cabo de manera idéntica todas las actividades descritas en el presente manual, además sirve de guía para todo el personal de la empresa que se relacione con esta área en los siguientes casos:

- a. Instalar el sistema en todas las tiendas.
- b. Reforzar los aspectos técnicos.

Este manual no es de auto aprendizaje. El gerente de cada tienda debe utilizarlo como soporte de enseñanza.

Entre las ventajas de mantener un sistema homogéneo en todas las tiendas están: la flexibilidad de realizar movimientos de personal entre las diferentes tiendas sin tener que entrenarlo técnicamente.

4.2 Descripción de procesos.

4.2.1 Proceso de operaciones del encargado de almacén.

Todos los días el encargado de almacén (EA) se debe presentar 15 minutos antes de la apertura de la tienda, al llegar a la tienda se presenta ante el gerente y recoge su gafete

1.- EA participa en la reunión previa al inicio del día. El EA asiste a la reunión previa al inicio del día y escucha con atención los temas que su gerente exponga.

2.- EA limpia almacén y área de descarga. Al iniciar el día, el EA limpia su área de trabajo de manera que no haya basura ni mercancía obstruyendo pasillos dentro del almacén y/o área de descarga.

3.-EA recibe surtido y envía devoluciones de mercancía a por distribución. Llegada la hora acordada con la distribución que da servicio a la tienda (Generalmente por la mañana a la hora de apertura de la Tienda), el EA deberá acudir al área de descarga y realizar la descarga de la mercancía que llega a tienda, así como enviar por distribución la mercancía de devolución.

4.- ¿EA tiene clientes por atender? Cuando el EA no tiene clientes por atender, se pasa a la actividad 6: EA entrega mercancía para exhibición a vendedores. De lo contrario, se continúa con la siguiente actividad.

5.- EA realiza entrega de mercancía al cliente. Cuando el cliente compra algún artículo de, es necesario que el EA le atienda rápida y amablemente en el área de entregas de la siguiente manera.

Solicita la factura de compra al cliente y revisa cuantos artículos se van a entregar. Revisa en la factura si los artículos a entregar están en exhibición o se encuentran dentro del almacén.

Artículos de exhibición: La persona encargada de buscar y traer el artículo al área de entregas es el vendedor que realizó la venta. Por lo tanto el EA seguirá atendiendo a otros clientes mientras que el vendedor trae el artículo del primer cliente. Esto ayuda a darle un servicio más rápido y eficiente a todos los clientes.

Una vez con el artículo en el área de entregas, el EA deberá mostrar al cliente que el artículo está en perfectas condiciones y que incluye todos sus accesorios e instructivo.

Es muy importante resguardar la mayor cantidad de cajas de artículos de exhibición que te sea posible de acuerdo al tamaño del almacén de la tienda para poder entregar al cliente los artículos de exhibición en su caja original.

Artículos dentro del almacén: El EA busca el artículo dentro del almacén y lo traslada al área de entregas. Una vez con el artículo en el área de entregas, el EA deberá mostrar al cliente que el artículo está en perfectas condiciones y que incluye todos sus accesorios e instructivo

Se coloca el artículo en una bolsa de compra y si el cliente lo requiere, el EA traslada los artículos adquiridos por el cliente hasta su vehículo o taxi.

Al terminar esta actividad se regresa a la Pregunta 4: ¿EA tiene Clientes por atender?

6.- EA entrega mercancía para exhibición a vendedores. El EA revisa el listado de entrada de surtido a tienda y llama uno por uno a los vendedores para entregarles la mercancía que le corresponde.

Los vendedores firman de recibido en listado y el EA archiva el listado de entrada de surtido por periodo de una semana, ya que es ahí donde quedó registro de haber entregado la mercancía a los vendedores.

7.- EA acomoda mercancía en almacén. El EA acomoda la mercancía dentro del almacén y se asegura de que todos los artículos estén codificados y de tener su área de trabajo bien ordenada. Esto le permitirá dar un mejor servicio a los clientes y tener un mejor control de su inventario al localizar fácil y rápidamente cualquier artículo.

8.- ¿EA tiene colaborador por atender? En caso de que el EA no tenga un colaborador esperando ser atendido, se pasa a la Pregunta 10: ¿EB tiene inventario por realizar?, En caso contrario, se continúa con la siguiente actividad.

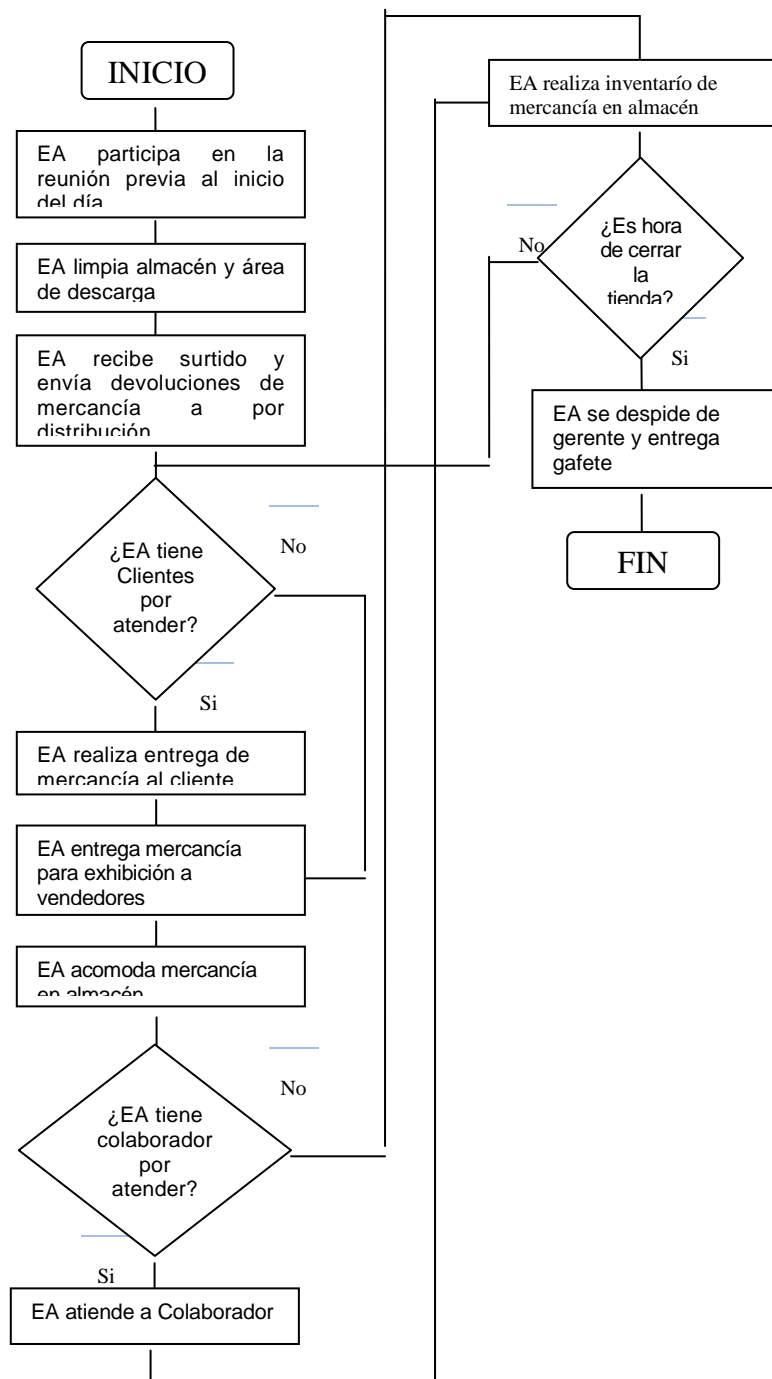
9.- EA atiende a colaborador. El E atiende al colaborador de una manera amable y respetuosa.

10.- EA realiza inventario de mercancía en almacén. El EA de almacén realiza cada semana.

11.-¿Es hora de cerrar la tienda? En caso de aún que no se llegue la hora de cerrar la tienda, se comunica a la Pregunta 4: ¿EB tiene Clientes por atender?, en caso contrario se continúa con la siguiente actividad.

12.- EA se despide de gerente y entrega gafete. Al final del día el EA entrega su gafete al gerente de la tienda y se despide de él. Al terminar esta actividad, se finaliza el proceso de operación del encargado de almacén.

4.2.2 Diagrama de flujo del proceso de operaciones del encargado de almacén.



4.2.3 Proceso de recepción y envío de mercancía.

Mediante éste proceso se busca que la tienda reciba surtido de manera rápida y ordenadamente asegurando que toda la mercancía que entra al inventario de tienda este en las mejores condiciones para su venta.

1.- Llega surtido a Tienda. El surtido llega normalmente a la hora de apertura de tienda. Llegada la hora acordada, tanto el EA (encargado de almacén) como el ERS (equipo de recepción de surtido), deben estar reunidos en el lugar donde se estaciona la camioneta de distribución.

2.- EA solicita impresión de listado de recepción de surtido. Una vez que llega la camioneta, el chofer entrega el listado de surtido a tienda al EA, quien solicita al encargado de facturación ingresar el folio al sistema de tienda para imprimir un listado de recepción de surtido.

3.- Gerente supervisa apertura de camioneta y se retira. El gerente de la tienda está presente durante la apertura de la camioneta, y supervisa que tanto el candado de la camioneta como el sello no hayan sido violados antes de llegar a la tienda. Una vez hecho esto, puede retirarse a continuar con sus actividades.

4.- ERS descarga mercancía. El ERS baja la mercancía de la camioneta.

5.- ERS dicta código del artículo a EA y revisa condiciones físicas de la mercancía. Cuando se descargue mercancía de muebles, el ERS tiene como responsabilidad dictarle al EA el código de la mercancía descargada y asegurarse de que esté en perfecto estado.

6.- EA puntea mercancía en listado de surtido. Ya que se revisó que la mercancía está en buenas condiciones (sin golpes y/o empaque cerrado

en perfecto estado), el EA puntea la mercancía como señal de que sí la recibió e indica al ERS si la mercancía es para exhibirse o se va a resguardar en Bodeguita para que la separen.

7.- ¿Hay diferencias de sobrante y/o faltante en el surtido? Cuando no hay diferencias, se pasa a la actividad 9: EA entrega a chofer listado para revisión de mercancía de devolución. En caso contrario, se continúa con la siguiente actividad.

8.- EA informa a gerente y genera póliza de entrada al inventario como sobrante o de salida como faltante. El EA informa al gerente que hay un sobrante y/o faltante de mercancía en el surtido, y se generan las pólizas correspondientes.

9.- EA entrega al chofer listado de mercancía de devolución para su revisión.

10.- Chofer supervisa que la mercancía coincida con los documentos. Mientras el ERS sube a la camioneta la mercancía, el chofer verifica que sea la misma que indica el listado de mercancía de devolución.

11.- Gerente supervisa cierre de la camioneta. El EA llama al gerente para que él mismo supervise el cierre de la camioneta (colocación del candado y sello).

12.- EA firma el listado de servicio a tienda. Antes de que el chofer se vaya de la tienda, el EA firma el listado de servicio a tienda del chofer y anota la hora de salida de la tienda. Una vez hecho esto, despide al chofer y continúa con sus actividades.

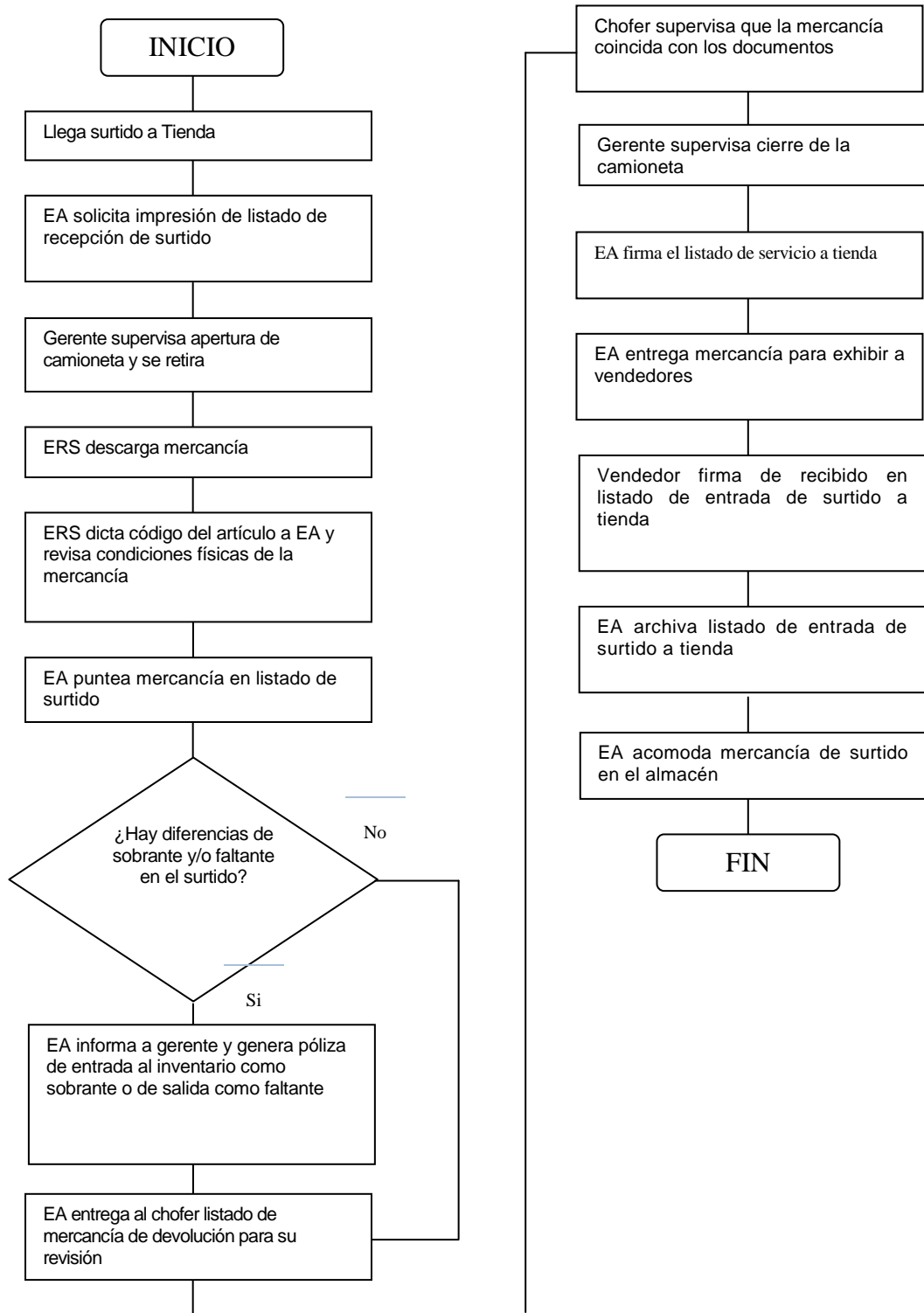
13.- EA entrega mercancía para exhibir a vendedores. El EA revisa el listado de entrada de surtido a tienda, clasifica la mercancía para exhibir y llama a cada Vendedor responsable para entregarle la mercancía que le corresponde.

14.- Vendedor firma de recibido en listado de entrada de surtido a tienda. Después de recibir la mercancía para exhibir, el vendedor firma de recibido en el listado de entrada de surtido a tienda, con la finalidad de confirmar que recibió dichos artículos.

15.- EA archiva listado de entrada de surtido a tienda. El EA tiene la responsabilidad de archivar el listado de entrada de surtido a tienda por periodo de dos semanas, ya que es ahí donde quedó registrado de haber entregado la mercancía a los vendedores, para cualquier posible aclaración.

16.- EA acomoda mercancía de surtido en el almacén. Por último, es responsabilidad del EA tener su área de trabajo bien ordenada y limpia, por lo tanto, acomoda toda la mercancía restante en el almacén. Esto le permitirá dar un mejor servicio al cliente y tener un mejor control de su inventario al localizar fácil y rápidamente cualquier artículo. Al terminar esta actividad se termina el proceso de recepción y envío de mercancía.

4.2.4 Diagrama de flujo del proceso de recepción y envío de mercancía.



4.2.5 Proceso de operación del vendedor.

En éste proceso se definen las actividades que realiza el vendedor durante el día, con la finalidad de que las conozca al detalle y las lleve a cabo para poder brindar una mejor atención a los clientes que visitan la tienda

Todos los días el vendedor se debe presentar 15 minutos antes de la apertura de la tienda, al llegar a la tienda se presenta ante el gerente y recoge su gafete.

1.- Vendedor participa en la reunión previa al inicio del día.

2.- Vendedor realiza labores de limpieza y acomodo del área de trabajo. Todas las mañanas el vendedor se asegura que su departamento se encuentre en óptimas condiciones al momento de llevar a cabo la apertura de la tienda. En estas labores se realiza la limpieza del departamento (barrer pisos, limpiar vitrinas y exhibidores), acomodar los artículos de exhibición y revisar que todos los artículos cuenten con etiqueta de precio. Es muy importante aclarar, que el vendedor continúa realizando esta actividad durante el día, siempre y cuando no haya clientes que atender.

3.- ¿Vendedor tiene cambio de precios? Cuando el vendedor no tiene cambio de precios se pasa a la Pregunta 5: ¿Llegó surtido a tienda?. En caso de que el vendedor sea llamado por el encargado de facturación para entregarle etiquetas de cambio de precios, se continúa con la siguiente actividad.

4.- Vendedor realiza cambio de precios. El vendedor se dirige a facturación y recibe del encargado de facturación las etiquetas de artículos que detectó sin etiqueta al momento de realizar la revisión de los listados de cambio de

precio. El vendedor coloca las etiquetas de precios de manera inmediata, con la finalidad de dar información de precios actualizada a los clientes.

5.- ¿Llegó surtido a Tienda? Cuando no ha llegado el surtido a tienda, se pasa a la Pregunta 7: ¿Vendedor tiene mercancía por exhibir?. De lo contrario, se continúa con la siguiente actividad.

6.- Vendedor participa en la recepción del surtido. En las tiendas los vendedores hombres forman parte del equipo de recepción de surtido y por lo tanto deben conocer a detalle y aplicar el "Proceso de Recepción y Envío de Mercancía" de este mismo manual.

Como no todos los vendedores participan en la recepción de surtido todos los días, el gerente debe elaborar un rol que indique a cuales vendedores les toca participar en la recepción de surtido cada día.

7.- ¿Vendedor tiene mercancía por exhibir? Cuando el vendedor no tiene mercancía por exhibir se pasa a la pregunta 9: ¿Vendedor realizó venta de artículo de exhibición?. En caso contrario, se continúa con la siguiente actividad.

8.- Vendedor habilita y exhibe mercancía. Vendedor habilita y exhibe los artículos recibidos en tienda que le son entregados por el encargado de almacén, se tienen dos horas a partir de la recepción de surtido. Se debe ser muy cuidadoso al elegir el lugar para habilitar la mercancía, ya que por ningún motivo se deben obstruir pasillos principales ni amontonar basura en el lugar.

9.- ¿Vendedor realizó venta de artículo de exhibición? En el caso de que el vendedor no haya realizado la venta de un artículo de exhibición, se pasa a la pregunta 11: ¿Vendedor tiene inventario programado?. En caso contrario, se pasa a la siguiente actividad.

10.- Vendedor entrega artículo de exhibición a EA. Cuando el vendedor realizó una venta de un artículo de exhibición que se entregará en tienda, es informado por el encargado de facturas mediante el voceador para que tome el artículo y lo resguarde en la caja del artículo, esto siempre y cuando la caja del artículo también esté exhibida, de lo contrario, únicamente se entregará el artículo al encargado de almacén para que busque la caja y se lo entregue al cliente. En el caso de que el artículo de exhibición sea un artículo grande, el encargado de almacén se dirigirá al piso de venta para apoyar al vendedor y realizar la entrega del artículo.

11.- ¿Vendedor tiene inventario programado? Cuando el vendedor no tiene inventario programado, se pasa a la actividad 13. De tener inventario programado se continúa con la siguiente actividad.

12.- Vendedor realiza inventario. Vendedor participa en toma de inventarios de acuerdo a la hora y día especificado por el gerente de la tienda.

Durante la toma física del inventario, es importante que el vendedor revise que los artículos estén en perfectas condiciones para su venta y correctamente etiquetados. En caso de tener artículos mal etiquetados, acude con el encargado de facturación para solicitar las etiquetas necesarias.

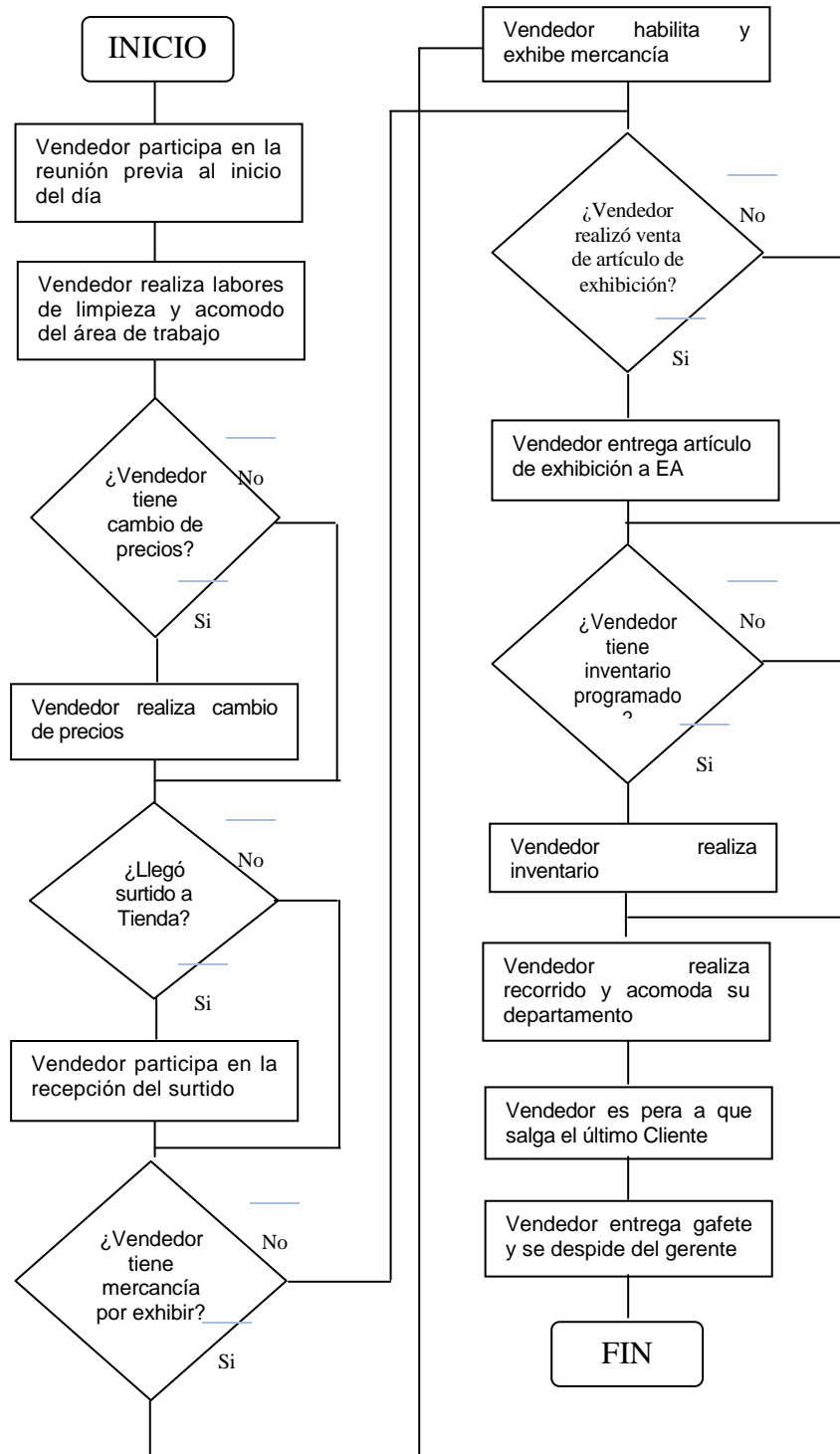
13.- Vendedor realiza recorrido y acomoda su departamento. Vendedor lleva a cabo recorrido por su área asegurándose que esté limpia, en orden y con todos los artículos etiquetados correctamente.

14.- Vendedor espera a que salga el último Cliente. Vendedor espera que salga el último cliente de la tienda para poder retirarse.

15.- Vendedor entrega gafete y se despide del gerente. Al final del día, el vendedor entrega su gafete al gerente y se despide de él.

Al terminar esta actividad, se finaliza el proceso de operación del vendedor.

4.2.6 Diagrama de flujo del proceso de operación del vendedor.



4.2.7 Proceso de venta.

Todos los días el vendedor debe llegar al menos 15 minutos antes de la apertura de la tienda, al llegar a la tienda se presenta ante el gerente y recoge su gafete, continuar con la pre-revisión, consistente en realizar labores de limpieza, acomodo y etiquetado de los artículos de su departamento, con la finalidad de brindar un mejor servicio al cliente.

1.- Vendedor sonríe y saluda con amabilidad al Cliente. El vendedor como actividad primordial al abordar al cliente, sonríe con naturalidad y saluda de forma amable al cliente.

2.- Vendedor establece conversación con cliente. Parte muy importante de la venta es hacer que el cliente se sienta en confianza con el vendedor, que se sienta cómodo y no le de pena externar sus dudas y/o necesidades. Para lograr esto, el vendedor necesita establecer conversación con el cliente haciéndole preguntas o comentarios sobre algún tema que no tenga nada que ver con la venta.

3.- Vendedor identifica las necesidades y gustos del cliente. Para hacer una buena venta es necesario saber lo que el cliente está buscando, por lo que el vendedor hace lo posible para conseguir esta información, mediante preguntas de sondeo.

4.- ¿Se tiene en existencia el artículo (s) que desea el cliente? Cuando el artículo que desea el cliente no se tiene en existencia se continúa con la siguiente actividad. En caso contrario, se pasa a la actividad 7: vendedor demuestra y menciona características y beneficios al cliente.

5.- Vendedor ofrece artículo similar al Cliente. Cuando el vendedor no tiene en existencia el artículo que desea el cliente, es importante que como actividad secundaria, ofrezca un artículo con características similares.

6.- ¿Cliente acepta artículo similar? Cuando el cliente no acepta un artículo similar, se pasa a la actividad 10: Vendedor despide, agradece e invita a regresar al cliente. En caso contrario, se continúa con la siguiente actividad.

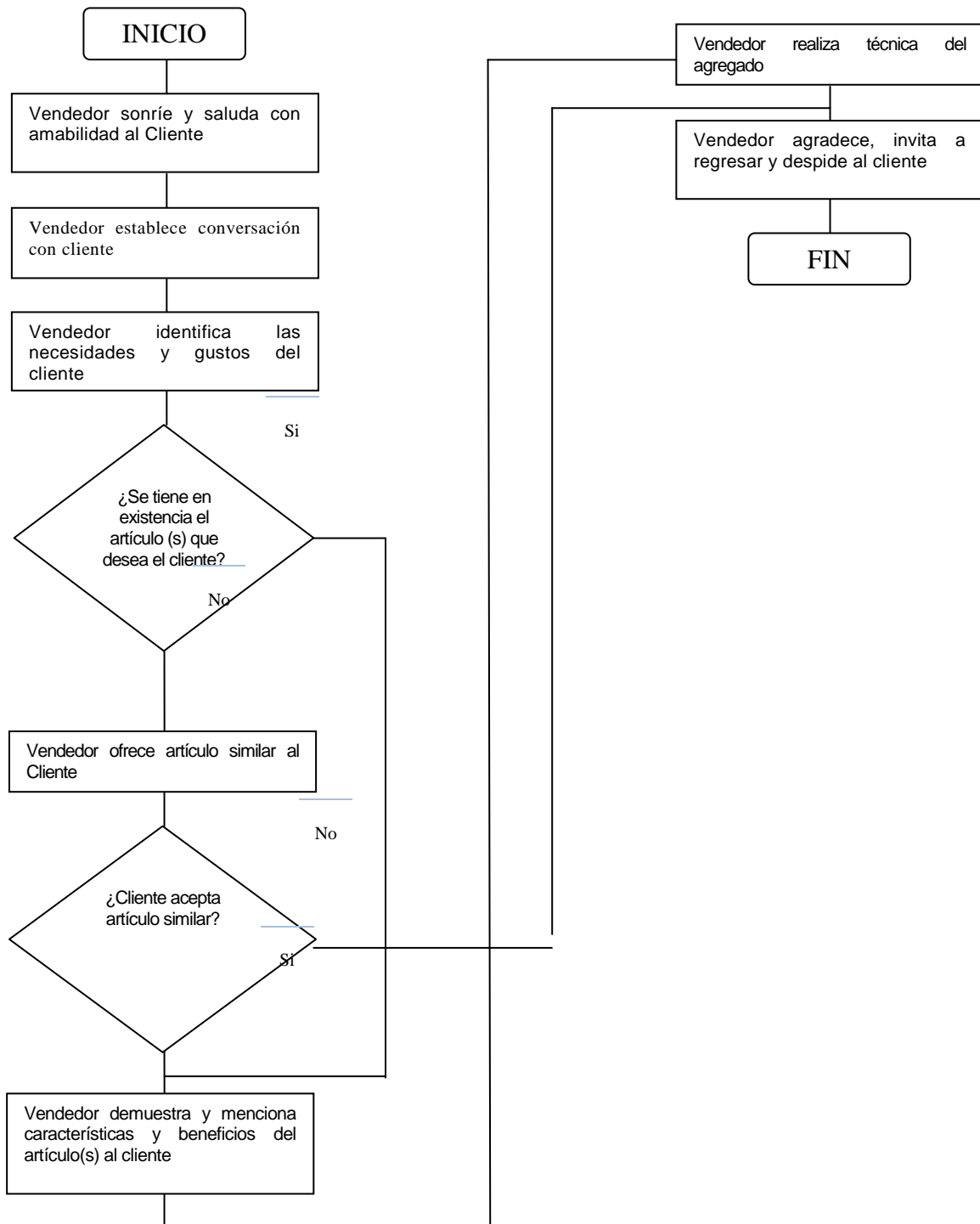
7.- Vendedor demuestra y menciona características y beneficios del artículo(s) al cliente. Cuando el artículo se encuentra exhibido en tienda, o bien, cuando el cliente acepta adquirir un artículo similar, se lleva a cabo esta actividad; pues es importante que mientras el cliente ve el artículo, el vendedor aproveche para hacer una buena demostración de las funciones con las que cuenta dicho artículo, mencionando las características y beneficios que obtendrá al comprar ese producto. Esta actividad el vendedor la puede realizar en el piso de ventas una vez que localiza el artículo que le va a mostrar al cliente.

8.- Vendedor realiza técnica del agregado. Al momento de cerrar la venta, el vendedor ofrece otro artículo al cliente, que puede o no, estar relacionado con el artículo que inicialmente eligió, esto es con la finalidad de lograr que el cliente compre más.

9.- Vendedor acompaña al cliente a facturar. Por cortesía y como parte de un trato amable al cliente, el vendedor acompaña a éste al área de facturación.

10.- Vendedor agradece, invita a regresar y despide al cliente. Como otra de las actividades primordiales, el vendedor agradece la visita y/o compra que realizó el cliente, lo invita a que regrese a la tienda y se despide amablemente. Al terminar esta actividad, se da por terminado el proceso de venta.

4.2.8 Diagrama de flujo del proceso de venta.



4.2.9 Proceso de operaciones del encargado de facturación.

Todos los días el encargado de facturación (EF) se debe presentar 15 minutos antes de la apertura de la tienda, se presenta ante el gerente y recoge su gafete. Al iniciar el día debe encender el equipo de cómputo, entrar en el sistema y colocar papel factura en la impresora.

1.- Vendedor participa en la reunión previa al inicio del día.

2.- EF recoge fondo para cambios. EF recoge su fondo para cambios antes de la apertura de la tienda y lo lleva al área de facturación, lo cuenta asegurándose de que es la cantidad correcta y lo acomoda en su cajón para billetes.

3.- EF prepara área de trabajo. Al iniciar el día, el EF limpia equipo de computo, impresora, mueble y vitrinas; coloca el papel factura en la impresora.

4.- EF imprime etiquetas solicitadas por vendedores de artículos del surtido. Una vez que los vendedores exhiben la mercancía que llegó en el surtido a tienda, solicitan al EF las etiquetas que necesitan. El EF imprime las etiquetas solicitadas por los vendedores.

Esta actividad se realiza como máximo una hora después de la recepción del surtido, ya que es responsabilidad del vendedor preocuparse por exhibir toda la mercancía y tener etiquetado correctamente.

5.- ¿EF tiene Clientes por atender? Cuando el EF no tiene clientes por atender, se pasa a la pregunta 7: ¿EF tiene colaborador por atender?. En caso contrario, se continúa con la siguiente actividad.

6.- EF atiende a Clientes. Existen varios motivos por los cuales un cliente necesita ser atendido por el EF, los principales se describen a continuación:

Demostración de artículos: En ocasiones el cliente solicita información o desea ver la mercancía exhibida en las repisas o vitrinas del área de facturación, por lo que el EF le muestra el artículo y de ser necesario llama a un vendedor para que atienda al cliente apegándose al "Proceso ventas".

Facturación: EF elabora la factura del cliente.

7.- ¿EF tiene colaborador por atender? Cuando el EF no tiene colaborador por atender, se pasa a la pregunta 9: ¿Tiene arqueo de caja por realizar? En caso contrario, se continúa con la siguiente actividad.

8.- EF atiende a colaborador. El EF atiende al colaborador de una manera amable y respetuosa. Siempre se debe atender primero al cliente que va a comprar, por lo tanto, estas actividades no se realizan mientras haya clientes esperando ser atendidos.

9.- ¿EF tiene arqueo de caja por realizar? Cuando el EF no tiene arqueo de caja pendiente por realizar, se pasa a la pregunta 11: ¿Es fin de día?. En caso contrario, se continúa con la siguiente actividad.

10.- EF realiza arqueo de caja. El EF hace arqueo de caja cuando vaya a abandonar la responsabilidad de la caja. Por ejemplo: Antes de irse a comer hace arqueo de la caja junto con la persona que se quedará de responsable tratando de hacerlo rápido y en un momento que no tenga clientes esperando a ser atendidos. Al regresar de comer y volver a tomar la responsabilidad, hace nuevamente un arqueo de caja para verificar que el efectivo que se tiene en caja coincide con el que debería haber y deslindar responsabilidades.

11.- ¿Es fin de día? En caso de que aún no sea hora de cerrar la tienda, se pasa a la Pregunta 5: ¿EF tiene clientes por atender? De lo contrario, se continúa con la siguiente actividad.

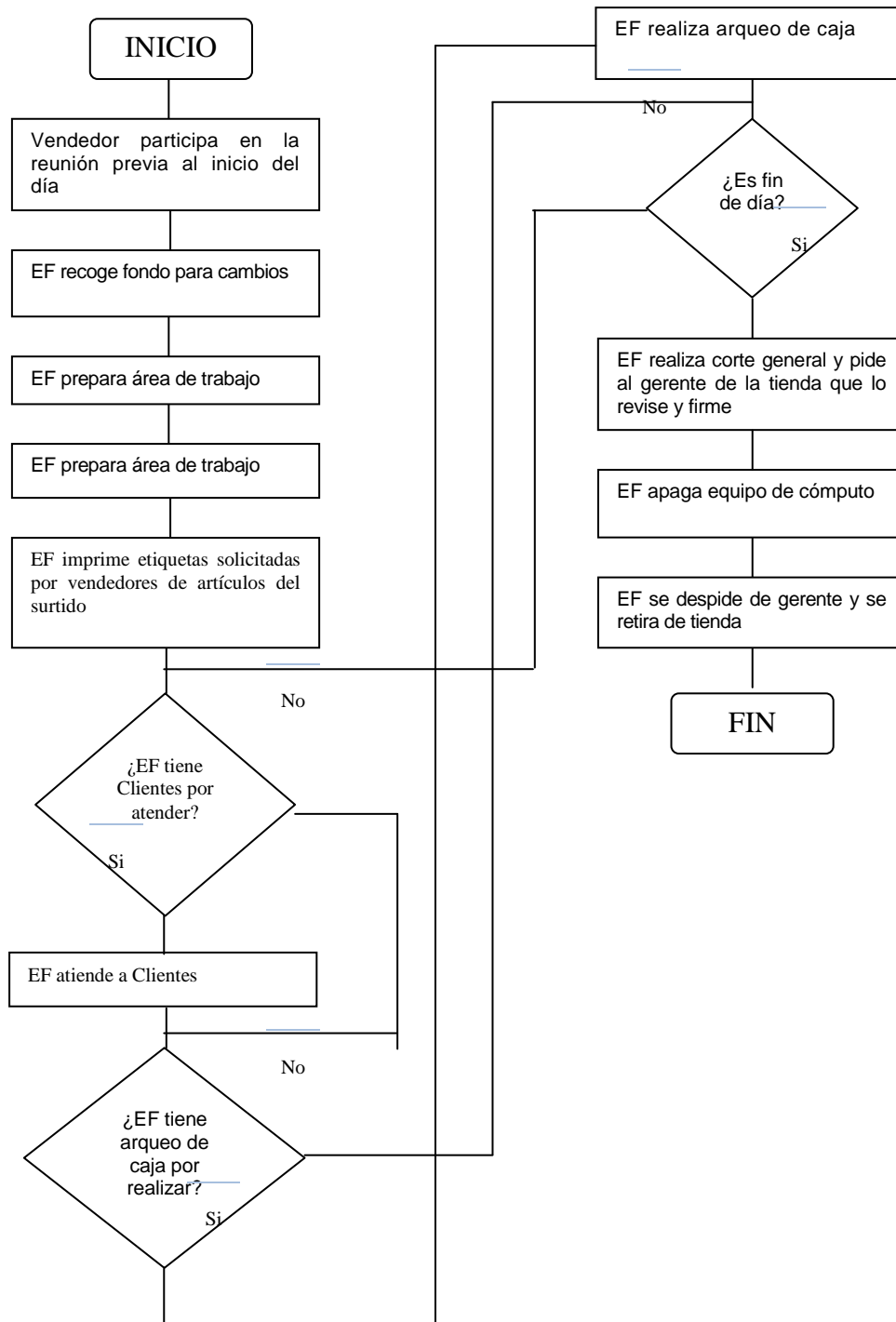
12.- EF realiza corte general y pide al gerente de la tienda que lo revise y firme. El EF realiza el corte general y se dirige con el gerente para que supervise que no haya diferencias y lo firme de enterado.

13.- EF apaga equipo de cómputo. El EF se encarga de apagar el equipo de cómputo.

14.- EF se despide de gerente y se retira de tienda. El EF entrega su gafete a gerente, se despide y se retira de la tienda.

Al terminar esta actividad concluye el proceso de operación del encargado de facturación.

4.2.10 Diagrama de flujo del proceso de operaciones del encargado de facturación



4.2.11 Proceso de entrevista, contratación y entrenamiento de nuevos colaboradores.

El gerente de la tienda tomara como guía este proceso para la contratación de un aspirante, así como una vez que se contrata tener bien definido los pasos a seguir para dar seguimiento al proceso de entrenamiento a los colaboradores de nuevo ingreso, de tal manera que pueda definir a tiempo si el colaborador es apto para desempeñar el puesto.

1.- Recursos Humanos (RH) envía aspirante a entrevista con gerente.

Recursos Humanos informa al aspirante acerca del puesto vacante y le da una breve descripción del puesto. Si el candidato acepta RH envía al aspirante con el gerente para que le realice una entrevista

2.- Gerente entrevista a aspirante. El gerente recibe del aspirante la solicitud de empleo, la cual analiza previa a la entrevista. Posteriormente el gerente entrevista al aspirante realizando una serie de preguntas relacionadas con aspectos familiares, personales y de experiencia laboral (en caso de tenerla) las cuales le ayuden a recabar la mayor información posible sobre el aspirante y con ello determinar si es apto o no para el puesto.

3.- ¿Gerente decide contratar a aspirante? En el caso de que el gerente no decida contratar al aspirante, se pasa a la actividad 5: Gerente anota motivo de rechazo en solicitud. En caso contrario, se continúa con la siguiente actividad.

4.- Gerente informa características y responsabilidades del puesto.

Una vez que el gerente decide contratar al aspirante le informa los siguientes puntos: Actividades a realizar, sueldo, horario de trabajo y

descansos, prestaciones, políticas de la empresa, etc. Si el colaborador acepta el trabajo el gerente procede a anotar datos de contratación al reverso de la solicitud de empleo: Puesto, fecha de ingreso, sueldo, número de la tienda, nombre y firma de quien contrata.

5. - Gerente anota motivo de rechazo en solicitud. Cuando el gerente decide no contratar al aspirante anota el motivo de rechazo en solicitud con el fin de informar correctamente a RH motivo por el cual no contrató al aspirante y RH decida si se puede enviarlo a otra tienda.

6.- ¿Gerente contrató a aspirante? En el caso que el gerente haya contratado al aspirante, se pasa a la siguiente actividad: RH entrega relación de documentos a aspirante para darlo de alta. En caso contrario, se agradece al prospecto por haber considerado a la empresa como una opción para laborar.

7.- RH entrega relación de documentos a aspirante para darlo de alta. RH al recibir la solicitud firmada por parte del gerente, le entrega al aspirante una lista con los requisitos necesarios para darlo de alta oficialmente en la empresa.

8.- Aspirante entrega los documentos a RH. Aspirante reúne los documentos que le solicitó la RH y se los entrega.

9.- RH elabora contrato de 90 días y se lo da al aspirante para que lo firme. Al recibir todos los documentos por parte del aspirante y verificar que estén correctos, RH procede a elaborar el contrato temporal por 90 días, le explica al nuevo colaborador en que consiste el contrato y le solicita que lo firme.

10.- Gerente explica al colaborador como realizará su entrenamiento. El gerente explica al colaborador en que consiste su período de entrenamiento inicial.

11.- ¿Colaborador terminó su entrenamiento? En el caso de que el colaborador haya terminado con su entrenamiento, se pasa a la Actividad 13: Colaborador se presenta en su centro de trabajo. En caso contrario, se continúa con la siguiente actividad.

12.- Colaborador continúa con sus actividades. En caso de que el colaborador no haya terminado con su entrenamiento, continúa con sus actividades. Es de vital importancia que el gerente dé seguimiento al entrenamiento del colaborador, ya que es una herramienta de capacitación necesaria para que el nuevo colaborador conozca los servicios que se ofrecen las áreas en que se divide la tienda y la mercancía que se vende en tienda.

13.- Colaborador se presenta en su centro de trabajo. Al terminar todos los puntos marcados en su entrenamiento, el colaborador debe presentarse en su centro para iniciar sus labores en el puesto que le corresponde. El gerente debe cuestionar al colaborador sobre lo aprendido en las diferentes áreas por las que cursó durante el entrenamiento para verificar que no haya quedado alguna duda sobre los procesos o servicios.

14.- ¿Colaborador cuenta con 75 días de haber ingresado? En el caso que el colaborador no cuente con 75 días de haber ingresado, se regresa a la Actividad 13: Colaborador se presenta en su centro de trabajo. En caso contrario, se continúa con la siguiente actividad.

15.- Gerente aplica evaluación al colaborador. Cuando el colaborador cumple 75 días de haber ingresado, el gerente le aplica un examen general de conocimientos, el cual sirve de parámetro para conocer el nivel de conocimientos adquiridos por parte del colaborador.

16.- ¿Colaborador aprobó evaluación con 80% o más? En caso que el colaborador no apruebe el examen con calificación de 80% o más, se pasa a la siguiente actividad. En caso contrario, se continúa con la actividad 18: Gerente re entrena al colaborador.

17.- Gerente informa al colaborador que no aprobó la evaluación. El gerente le informa al colaborador que no aprobó el examen y comparte con él las impresiones, dudas o comentarios acerca de esta evaluación.

18.- Gerente re entrena al colaborador. El gerente entrena de nueva cuenta al colaborador y se enfoca en las preguntas del examen en donde el colaborador tuvo dudas o no supo contestar con la finalidad de fortalecer sus conocimientos y en su caso aplicarle de nuevo la evaluación.

19.- ¿Gerente decide aplicar otra evaluación? En caso de que el gerente decida aplicar otra evaluación, se regresa a la actividad 15: Gerente aplica evaluación a colaborador. En caso contrario, se continúa con la siguiente pregunta.

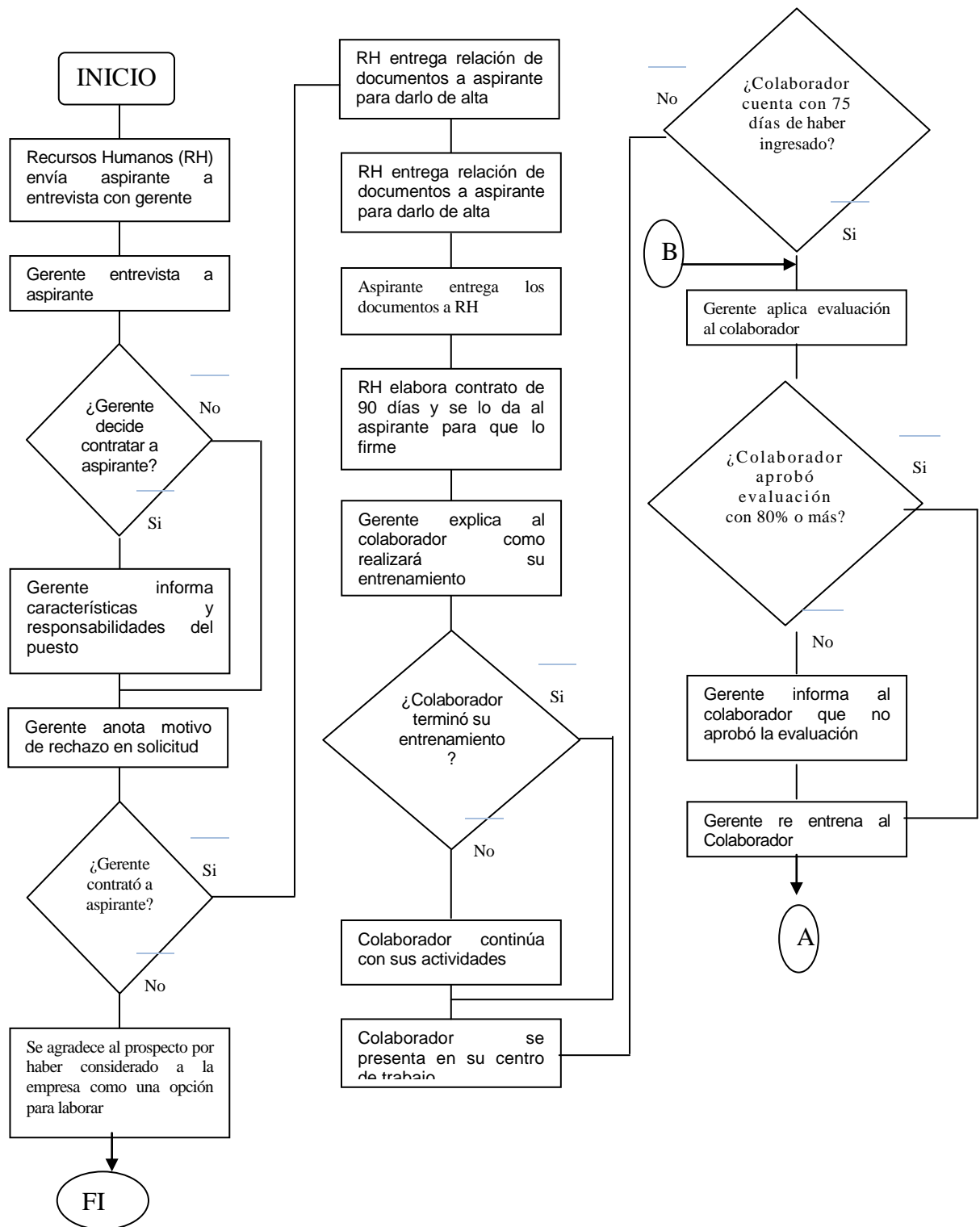
20.- ¿Gerente decide quedarse con el colaborador? En caso de que el gerente decida que a pesar de no haber aprobado el examen, el colaborador cuenta con los conocimientos necesarios para desarrollar de manera correcta su trabajo y puede dar los resultados requeridos en su puesto, puede quedarse con el colaborador y se finaliza con éste proceso, en caso contrario se continúa con al siguiente actividad.

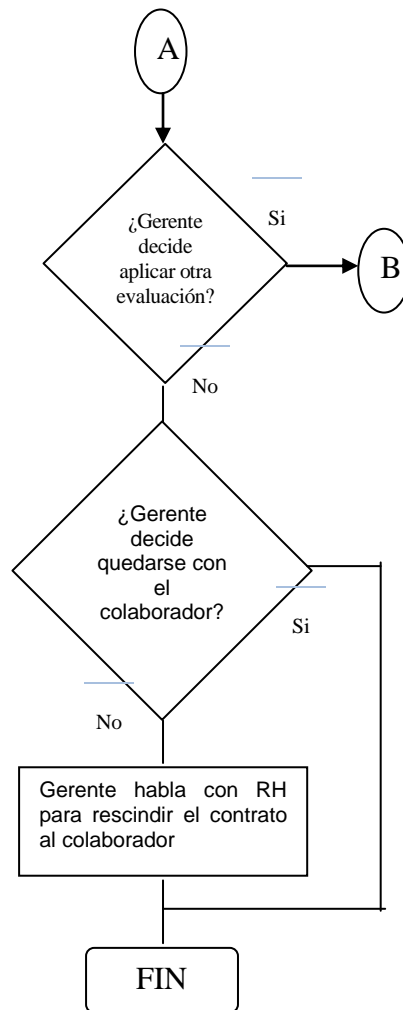
21.- Gerente habla con RH para rescindir el contrato al colaborador.

En los casos en donde el gerente decide no contratar de manera indefinida al colaborador, se comunica con RH para rescindir el contrato de trabajo.

Al terminar esta actividad, se finaliza el proceso de entrevista. Contratación y entrenamiento a nuevos colaboradores.

4.2.12 Diagrama de flujo del proceso de entrevista, contratación y entrenamiento de nuevos colaboradores.





4.3 Función, actividades y responsabilidades.

4.3.1 Función, actividades y responsabilidades del gerente.

Función: Entrenar y supervisar constantemente a sus colaboradores, con el objetivo de incrementar las ventas, tener una exhibición ordenada y un inventario sano que permite brindar un excelente servicio a nuestros clientes.

Actividades:

- Recibe y despide a sus colaboradores.
- Realiza reunión previamente a la apertura de la tienda.
- Aplica entrenamiento a sus colaboradores.
- Comunicación con las demás áreas de la empresa.
- Entrevista candidatos para su tienda.
- Supervisa la apertura y cierre de la unidad de surtido.
- Atiende a clientes con problemas (aclaraciones).
- Realiza ajustes de inventarios y cobros por faltantes.
- Encuesta a clientes para conocer el nivel de satisfacción.
- Elabora programa de descansos y demás
- Supervisar realización de inventarios.
- Supervisa exhibición, acomodo y etiquetado.

Responsabilidades:

- Cumplir al 100 % con los procedimientos descritos en el manual técnico de la tienda.
- Controlar gastos de la tienda.
- Cuidar la disciplina de la tienda.
- Transmitir la misión de la empresa.
- Conocer y comunicar las políticas de la empresa.
- Supervisar el cumplimiento de metas.
- Tener planta de personal completa.
- Mantener la motivación del personal.
- Mantener actualizado y entrenado a su personal
- Responsable del correcto funcionamiento de los sistemas de tienda.

- Revisar que los EFM estén haciendo depósitos parciales.
- Mantener inventario sin faltantes/sobrantes.
- Mantener la imagen de la tienda (Limpieza).
- Controlar fondos para cambios y caja chica.

4.3.2 Función, actividades y responsabilidades del vendedor.

Función: Atender a todos los clientes que visitan la tienda, con un servicio personalizado y cordial que permita satisfacer sus necesidades, superando las expectativas de compra del cliente, motivándolo a regresar a nuestra tienda.

Actividades:

- Recibe gafete por la mañana y lo entrega al salir.
- Asiste a la reunión que se realiza todos los días antes de iniciar la jornada.
- Llena Hoja de Actividades y Desempeño Diario.
- Realiza pre-revisión.
- Lee políticas de la empresa.
- Solicita etiquetas de cambio de precios.
- Recibe artículos para exhibir.
- Exhibe artículos de su departamento.
- Etiqueta y acomoda artículos.
- Realiza ventas.
- Realiza inventarios semanales.

Responsabilidades:

- Cumplir al 100% con los procedimientos descritos en el manual técnico de la tiendas.
- Portar uniforme y gafete.
- Causar muy buena impresión a todos los clientes.
- Cumplir con los horarios establecidos.
- Conocer los artículos que se venden.
- Cumplir con su meta semanal de venta.
- Conocer las técnicas de ventas.
- Mantener el inventario de su departamento sin faltantes/sobrantes.
- Tener etiquetado los artículos correctamente.
- Cuidar la mercancía y muebles de exhibición.
- Mantener la mercancía y exhibidores limpios.
- Verificar que los artículos para exhibir estén en buenas condiciones.

4.3.3 Función, actividades y responsabilidades del encargado de facturación.

Función: Atender a todos los clientes que acudan al área de facturación, facturando los artículos que desee comprar con un servicio personalizado, rápido y cordial, que supere las expectativas del cliente motivándolo a regresar a nuestras tiendas.

Actividades:

- Recibe el gafete por la mañana y lo entrega al salir.
- Asiste a la reunión que se realiza todos los días antes de iniciar la jornada.

- Limpia su área y prepara sus herramientas de trabajo.
- Lee políticas de la empresa.
- Imprime etiquetas de cambio de precios.
- Realiza facturas Manuales/Sistema.
- Realiza arqueos de Caja.
- Realiza corte de Caja.
- Imprime listado de inventarios.
- Proporciona información en general.

Responsabilidades:

- Cuidar los recursos a su disposición (Computadora, Impresora).
- Cumplir al 100% con los procedimientos descritos en el manual técnico de tienda.
- Porta uniforme y gafete.
- Causar muy buena impresión a todos los clientes.
- Cumplir con los horarios establecidos.
- Cuidar las herramientas de trabajo.
- Mantener un adecuado manejo del fondo para cambio.
- Cumplir con los objetivos de trabajo.

4.3.4 Función, actividades y responsabilidades del encargado de almacén.

Función: Recibir, acomodar y controlar el inventario de la tienda, para realizar con mayor rapidez la entrega de la mercancía a los clientes.

Actividades:

- Recibe el gafete por la mañana y lo entrega al salir.
- Asiste a la reunión que se realiza todos los días antes de iniciar la jornada.
- Limpia su área y prepara herramientas de trabajo.
- Lee políticas de la empresa.
- Abre y cierra camioneta (candado y sello correspondiente).
- Puntea mercancía en listado de surtido.
- Separa mercancía que se va a exhibir.
- Codifica y acomoda artículos en el almacén.
- Realiza entregas de artículos a clientes.
- Realiza inventarios semanales.
- Da de alta el surtido en el sistema.
- Solicita firma de recibido el artículo al cliente.

Responsabilidades:

- Cumplir al 100% con los procedimientos descritos en el manual técnico de tiendas.
- Portar uniforme y gafete.
- Causar buena impresión a todos los clientes.
- Cumplir con los horarios establecidos.
- Descargar la mercancía de la unidad de surtido.
- Verificar las condiciones físicas de la mercancía.
- Entregar artículos para exhibir a vendedores.
- Resguardar las cajas de los artículos de exhibición.

- Tener etiquetado los artículos correctamente.
- Mostrar la mercancía al momento de la entrega al cliente.

4.3.5 Función actividades y responsabilidades del auxiliar de piso.

Función: Atender amablemente a los clientes que entran a la tienda con algún paquete, brindando un servicio eficiente y confiable, que le permita al cliente realizar una experiencia de compra cómoda y confiable.

Actividades:

- Recibe gafete por la mañana y lo entrega a gerente al salir.
- Asiste a la reunión que se realiza todos los días antes de iniciar la jornada.
- Realiza pre-revisión.
- Saluda con amabilidad al cliente.
- Lee políticas de la empresa.
- Solicita a clientes guardar sus paquetes al entrar a la tienda y entrega la ficha correspondiente.
- Devuelve los bultos a clientes y recibe la ficha correspondiente.
- Empaca para regalo los artículos del cliente.
- Canaliza dudas de clientes.
- Reporta sospechosos al gerente y/o vendedor.
- Agradece, invita a regresar y despide al cliente.

Responsabilidades:

- Cumplir al 100% con los procedimientos descritos en el manual técnico de tienda.
- Portar uniforme y gafete.
- Mantener uniforme y gafete en buenas condiciones.
- Causar muy buena impresión a todos los clientes.
- Cumplir con los horarios establecidos.
- Cuidar las pertenencias de los clientes.
- Recibir y entregar los paquetes a clientes de forma rápida.
- Mantener las fichas de paquetería completas y ordenadas.
- Tener papel y cajas de regalo para los clientes que lo soliciten.
- Mantener ordenada y limpia el área de paquetería.
- Mantener paquetería libre de objetos que no corresponden al área.
- Informar a gerente y/o vendedor de clientes que no quieran dejar sus bultos en paquetería para que se tomen las precauciones necesarias.

4.4 Descripción y perfiles del puesto.**4.4.1 Gerente.**

Descripción del puesto: Es el encargado (a) de administrar los recursos de la tienda para asegurar el correcto funcionamiento de la misma. Su objetivo principal es satisfacer las necesidades de colaboradores y clientes para alcanzar los objetivos de ventas de la tienda.

Perfil del puesto:

Sexo indistinto.

Estado civil indistinto

Edad 24 años en adelante.

Carrera profesional terminada.

Disponibilidad de horario.

Es recomendable que muestre las siguientes características:

Buena presentación. Debe mostrar una buena presentación personal ya que estará tratando directamente con el cliente, La imagen que nuestros clientes vean en él es la imagen que nuestros clientes verán en nuestras tiendas.

Honestidad y responsabilidad. Es necesario que sea una persona enfocada a trabajar con honestidad y responsabilidad para desempeñar su labor de una manera honrada,

Atención y servicio. Debe mostrar una actitud de atención y servicio dirigida a clientes y compañeros de trabajo. Es importante mostrar estas actitudes para poder cumplir los valores de la empresa y satisfacer a nuestros clientes.

Trato amable. Debe dirigirse hacia los demás en una forma amable. Esto garantiza que pueda atender a nuestros clientes y colaboradores siempre en una forma atenta y amable.

Entusiasta. Debe realizar su trabajo diariamente mostrando entusiasmo al desempeñar sus labores. Esto se requiere para que la tienda cuente con colaboradores contentos y optimistas.

Facilidad de palabra. Debe tener facilidad de palabra ya que estará en constante comunicación con clientes y colaboradores.

Trabajo en base a resultados. Debe estar orientado a trabajar en base a resultados para cumplir con las metas que requiere la compañía.

Capacidad para manejo de personal. Debe tener la capacidad de manejo de personal ya que estarán a su cargo todos los colaboradores de una tienda.

Capacidad para trabajar bajo presión. Debe tener la capacidad para trabajar bajo presión para poder lograr las metas de la compañía incluso cuando se presenten contratiempos en tienda.

Liderazgo. Debe ser capaz de dirigir a su equipo de trabajo hacia un mismo objetivo, logrando que éste se cumpla.

Capacidad para delegar. Debe tener la facilidad de asignar trabajos sin problema alguno, de esta forma no será él quien realice todas las actividades que se hacen en la tienda.

4.4.2 Vendedor.

Descripción del puesto: Es el encargado (a) de atender a los clientes que visitan la tienda para asegurar una buena experiencia de compra en ellos. Su objetivo principal es brindar una excelente atención y servicio a los clientes para tener clientes contentos y dispuestos a regresar a la tienda.

Perfil del puesto:

Sexo indistinto.

Estado civil indistinto

Edad 18 años en adelante. Escolaridad mínima secundaria.

Disponibilidad de horario.

Es recomendable que muestre las siguientes características:

Buena presentación. Debe mostrar una buena presentación personal ya que estará tratando directamente con el cliente. La imagen que nuestros clientes vean en él es la imagen que nuestros clientes verán en nuestras tiendas.

Honestidad y responsabilidad. Es necesario que sea una persona enfocada a trabajar con honestidad y responsabilidad para desempeñar su labor de una manera honrada.

Atención y servicio. Debe mostrar una actitud de atención y servicio dirigida a clientes y compañeros de trabajo. Es importante mostrar estas actitudes para poder cumplir los valores de la empresa y satisfacer a nuestros clientes.

Trato amable. Debe dirigirse hacia los demás en una forma amable. Esto garantiza que pueda atender a nuestros clientes siempre en una forma atenta y amable.

Entusiasta. Debe realizar su trabajo diariamente mostrando entusiasmo al desempeñar sus labores. Esto se requiere para que la tienda cuente con colaboradores contentos y optimistas.

Gusto por las ventas. Debe ser una persona que disfrute el trabajo de ventas para poder realizar esa labor con entusiasmo y amabilidad.

Facilidad de palabra. Debe tener facilidad de palabra ya que estará en constante comunicación con los clientes.

Trabajo en base a resultados. Debe estar orientado a trabajar en base a resultados para cumplir con las metas de venta que requiere la compañía.

Extrovertido. Debe ser una persona sociable, abierta, que no tenga miedo de abordar y atender a los clientes.

Trabajo en equipo. Debe tener la capacidad para trabajar en equipo y lograr que la suma de todos los esfuerzos se reflejen en el buen resultado del centro.

Empatía. Debe tener la capacidad de identificar las necesidades del cliente y ser capaz de ponerse en el lugar del cliente.

4.4.3 Encargado de almacén

Descripción del puesto: Es el encargado de recibir la mercancía que llega en los surtidos a tienda, acomodar los artículos en el almacén y entregar la mercancía a los clientes asegurando una buena experiencia de compra en ellos. Su objetivo principal es administrar y resguardar la mercancía, brindando una excelente atención y servicio a los clientes cuando se les entrega sus artículos en la tienda, tener clientes contentos y dispuestos e regresar a la tienda.

Perfil del puesto:

Sexo masculino,

Estado civil indistinto.

Edad 18 años en adelante.

Escolaridad mínima Secundaria.

Disponibilidad de horario.

Es recomendable que muestre las siguientes características:

Buena presentación. Debe mostrar una buena presentación personal ya que estará tratando directamente con el cliente en el momento de entregarle su artículo.

Honestidad y responsabilidad. Es necesario que sea una persona enfocada a trabajar con honestidad y responsabilidad para desempeñar su labor de una manera honrada.

Atención y servicio. Debe mostrar una actitud de atención y servicio dirigida a clientes y compañeros de trabajo. Es importante mostrar estas actitudes para poder cumplir los valores de la empresa y satisfacer a nuestros clientes.

Trato amable. Debe dirigirse hacia los demás en una forma amable. Esto garantiza que pueda atender a nuestros clientes y compañeros siempre en una forma atenta y amable.

Entusiasta. Debe realizar su trabajo diariamente mostrando entusiasmo al desempeñar sus labores. Esto se requiere para que la tienda cuente con colaboradores contentos y optimistas.

Sentido de organización y control de la mercancía. Debe ser una persona que disfrute el trabajo pesado administrando la mercancía del almacén para poder realizar esa labor con entusiasmo y responsabilidad.

Trabajo en base a resultados. Debe estar orientado a trabajar en base a resultados para cumplir con los inventarios y entregas a clientes de calidad.

4.4.4 Encargado de facturación

Descripción del puesto: Es el encargado de facturar la mercancía a las clientes, cuidar los recursos monetarios de la tienda y cerrar el proceso de venta. Su objetivo principal es brindar una excelente atención y servicio a los clientes para ofrecer una facturación rápida y confiable.

Perfil del puesto:

Sexo indistinto.

Estado civil indistinto

Edad 18 años en adelante.

Escolaridad mínima Bachillerato.

Disponibilidad de horario.

Es recomendable que muestre las siguientes características:

Buena presentación. Debe, mostrar una buena presentación personal ya que estará tratando directamente con el Cliente. La imagen que nuestros clientes vean en él es la imagen que nuestros clientes verán en nuestras tiendas.

Honestidad y responsabilidad. Es necesario que sea una persona enfocada a trabajar con honestidad y responsabilidad. Esto para poder desempeñar un puesto en el cual se manejan los recursos monetarios de la tienda y también para poder cumplir con las necesidades de una tienda.

Atención y servicio. Debe mostrar una actitud de atención y servicio dirigida a clientes y compañeros de trabajo. Es importante mostrar estas actitudes para poder cumplir con los valores de la empresa y satisfacer a nuestros clientes.

Manejo básico de PC. Debe tener conocimientos básicos de cómo funciona y cómo manejar una PC ya que ese será su instrumento de trabajo. No es necesario que cuente con un amplio conocimiento en el manejo de una PC ya que en la tienda será entrenado para ello.

Trato amable. Debe dirigirse hacia los demás en una forma amable. Esto garantiza que pueda atender a nuestros clientes siempre en una forma atenta y amable.

Entusiasta. Debe realizar su trabajo diariamente mostrando entusiasmo al desempeñar sus labores. Esto se requiere para que la tienda cuente con colaboradores contentos y optimistas.

Habilidades numéricas básicas. Debe dominar las operaciones básicas de matemáticas como suma, resta, multiplicación y división.

Trabajo en equipo. Debe tener la capacidad para trabajar en equipo y lograr que la suma de todos los esfuerzos se reflejen en el buen resultado de la tienda.

Empatía. Debe tener la capacidad de identificar las necesidades de los clientes y ser capaz de ponerse en el lugar del cliente.

CAPÍTULO V

MANUAL DE REVISIÓN DE PROCESOS

5.1 Objetivo del manual de revisión de procesos.

El objetivo de la aplicación de este manual es promover la eficiencia operativa, proteger los activos monetarios y la correcta aplicación de políticas y procedimientos establecidos por la dirección de la empresa en políticas y manuales a través de una metodología de trabajo objetiva que le agregue valor a la empresa.

El enfoque de el manual de revisión de procesos es una combinación entre pro-activo (prevenir) y reactivo (corregir) logrando un equilibrio en el asesoramiento y mejoramiento de las operaciones y en ayudar a cumplir con los objetivos de la empresa.

Este Manual Técnico servirá como guía de consulta y enseñanza para el personal de encargado de supervisar los procesos, además de unificar los criterios de aplicación para las diferentes actividades de la empresa.

Este manual será modificado cuando las condiciones de los diferentes procesos que se revisan lo requieran, ya sea por la introducción de nuevas tecnologías, cambios en las áreas, o la aparición de nuevos factores que pongan en riesgo la aplicación de los procesos o la existencia de los bienes patrimoniales de la empresa.

5.2 Función, actividades y responsabilidades del supervisor

Función: Aplicar revisiones proactivas a los diferentes puntos de venta pertenecientes a la franquicia, siendo un apoyo para la detección y corrección de aspectos en los que se incumpla con lo establecido en el manual de operaciones.

Actividades:

- Aplicación de la bitácora de cumplimiento de procesos.
- Aplicación de arqueo de cajas de cobro.
- Aplicación de arqueo de caja chica.
- Revisión del personal en nómina de la tienda.
- Inventario de mercancía.
- Revisión de pólizas de ajuste a los inventarios de la tienda.
- Revisión de ventas.
- Inventario del equipo y mobiliario de la tienda.
- Revisión de los gastos generados por la tienda.

Responsabilidades:

- Ser puntual.
- Ser apoyo y asesor al Gerente de la tienda
- Tener una actitud proactiva y de servicio.
- Proponer puntos de mejora a la dirección de la empresa.
- Conocer y comunicar las políticas de la empresa.
- Presentarse con el Gerente de la tienda a revisar.
- Ser ético, seguro y objetivo al momento de emitir un juicio.
- Conocer todos los procesos establecidos en el manual de operaciones.
- Cuidar su disciplina.

5.3 Proceso de la revisión del cumplimiento de procesos en las tiendas

Este proceso de revisión establece una forma proactiva y reactiva para revisar, buscando prevenir y corregir cualquier incumplimiento dentro de los procesos, garantizando que los puntos que no se están cumpliendo durante la revisión de la tienda se reinstalen a la brevedad posible.

1. Supervisor de procesos se presenta con Gerente de la tienda a revisar. El supervisor cuando llegue a la tienda, se presentará con el Gerente para informarle que aplicará una revisión de los procesos y requerirá de su apoyo para realizar una revisión más objetiva y productiva para ambos.

Si por algún motivo el Gerente no se encuentra en la tienda, el supervisor se presentará con la persona que haya quedado como encargada. La revisión se realizará esté o no esté el Gerente titular.

2. Aplicación de arqueos a las cajas de cobro. El supervisor tiene la responsabilidad de realizar el arqueo a las cajas de cobro, se recomienda que sea antes de que la tienda inicie sus labores de trabajo, con el fin de verificar que todos los fondos estén completos y listos para iniciar la jornada de trabajo.

Los arqueos a los fondos de las cajas consisten en que el responsable cuente el dinero en presencia del supervisor, quien certificará que todas las cantidades estén completas. El supervisor utilizará el formato para Arqueo de Cajas.

En caso de que surjan diferencias, se comentarán en el momento con el responsable del fondo para que las justifique, en caso contrario, se le pedirá que sea completado el importe del fondo.

3. Aplicación de arqueo a caja chica. El supervisor solicitará al Gerente la caja chica para su revisión, para ello le pedirá que lo acompañe o que le asigne a una persona para que en su presencia se haga el conteo del dinero. El supervisor revisará físicamente las facturas y comprobantes para verificar que estén de acuerdo con las políticas de la empresa.

El arqueo consiste en que la persona responsable de la caja chica cuente el dinero en presencia del supervisor y éste verificará y certificará que las cantidades que son contadas sean correctas. Para la documentación de esta actividad el supervisor utilizará el Formato de Arqueo de Caja Chica.

En caso de que surjan diferencias, se comentarán en el momento con el responsable del fondo para que la justifique, en caso contrario, se le pedirá que sea completado el importe del fondo.

4. Revisión de nómina de la tienda. El supervisor en base a la nómina de la tienda verificará físicamente la existencia de los empleados que en ésta se especifican. Para empleados que se encuentren de vacaciones e incapacitados se debe confirmar con el departamento de Recursos Humanos; en el caso de los empleados que causaron baja, el supervisor debe hacer lo siguiente:

- Solicitar información a los empleados que estén en la tienda sobre la fecha en que dejaron de laborar los ex-empleados (esto servirá para

obtener información adicional como la fecha de la baja, causas que originaron su salida, etc.).

- Confirmar la información con el departamento de recursos humanos para checar que se le haya pagado de acuerdo a los días trabajados.
- Si se le pagó más de lo que le corresponde por los días trabajado, verificar que se esté recuperando la diferencia.
- Solicitar información al Gerente sobre la fecha en que dejaron de laborar.
- Contactar al ex-empleado y preguntar sobre la fecha en que dejó de laborar (esto es opcional).

Para la documentación de esta actividad el supervisor utilizará el Formato de Revisión de Nóminas.

5. Inventario de mercancía. El supervisor realizará el inventario de mercancía al 100% de todas las áreas de la tienda. Para esto solicitará al Gerente el Listado de Existencia del departamento al que va realizar el inventario y le pedirá que le asigne a un empleado para que lo acompañe durante la toma física. Una vez concluido el inventario el supervisor solicitará al empleado que plasme su nombre y firma en los listados del inventario aplicado.

En caso de que surjan diferencias en los inventarios, el supervisor utilizará el formato de Relación de Diferencias de Inventario Físico.

6. Revisión de pólizas de ajuste de inventario. Esta actividad consiste en revisar las pólizas realizadas en la tienda, con el propósito de certificar que todas las operaciones estén autorizadas y correctamente soportadas.

- **Pólizas de faltantes.** El supervisor investigará con el Gerente de la tienda cual fue el origen del problema y verificará que los ajustes de faltantes estén soportados con el cobro al empleado responsable.
- **Pólizas de faltantes y sobrantes compensados.** El supervisor verificará que estén realizando correctamente las compensaciones de los faltantes y sobrantes, no debe haber artículos compensados con otros de características diferentes que son de otro departamento.

Para la documentación de los resultados obtenidos, el supervisor utilizará el formato de Revisión de Pólizas.

7. Revisión de ventas. Esta actividad consiste en verificar todos los procedimientos que se tienen como opción para atender las necesidades de los Clientes (devoluciones, cancelaciones, etc.) que de alguna manera pudieran estar afectando la integridad y aplicación de las operaciones.

La revisión consiste en lo siguiente:

Revisión de cancelaciones.

Esta actividad consiste en verificar que las cancelaciones estén autorizadas por el Gerente de la tienda y debidamente soportadas con la nota original.

Revisión de devoluciones.

Verificar que las devoluciones estén autorizadas por el Gerente de la tienda.

En el caso de las cancelaciones de compra sin nueva operación, hay que tomar en cuenta los artículos relacionados en la nota de venta y

aplicar inventario para confirmar la entrada del artículo, para esto se tomará una muestra mínima de 5 artículos que hayan sido cancelados y se ampliará la muestra dependiendo del resultado.

Para la documentación de esta actividad el supervisor utilizará el formato Revisión de ventas.

8. Revisión de facturas fiscales. El supervisor realizará inventario físico de las facturas fiscales asignadas a la tienda, las cuales se debe verificar que todas se encuentren en orden consecutivo y que las facturas canceladas tengan el juego completo.

Para la documentación de ésta revisión, el supervisor utilizará el formato de revisión de facturas fiscales.

9. Inventarios del equipo y mobiliario de la tienda. Para la realización de este inventario, el supervisor utilizará el listado del equipo y mobiliario de la tienda. El supervisor solicitará apoyo al Gerente de la tienda para que lo acompañe o le asigne a una persona para realizar la toma física, además debe aplicar el inventario de herramientas en caso de existir, para lo cual utilizará el formato de relación de equipo y mobiliario.

Si por algún motivo existieran diferencias, el supervisor solicitará el documento con el cual se dio salida al mobiliario del inventario de la tienda.

El supervisor para solicitar la baja de un artículo debe anexar la copia de los soportes de entrada del artículo o el documento con el cual se dio salida al mobiliario.

En el caso de sobrantes debe anotar claramente las características del artículo (marca, modelo, serie, etc.) y la copia del documento con el cual recibió el mobiliario.

10. Revisión de los gastos de la tienda. Esta actividad consiste en revisar la correcta aplicación de los Gastos generados por la tienda, con el propósito de certificar su propiedad, existencia y exactitud de cada uno de éstos. Dentro de éstos se encuentran los gastos por proveedores externos, compra de refacciones o material para Mantenimiento de la tienda, etc. Se debe revisar lo siguiente:

- La factura debe estar firmada por el Gerente de la tienda para los gastos menores.
- En el caso de los gastos cargados porque realizó algún trabajo de mantenimiento para la tienda o por algún material que haya surtido, deberá existir un documento firmado por el Gerente de la tienda en donde está aceptando el gasto y que el trabajo se realizó en su tienda.

11. Revisión al sistema contra incendios. Revisar que la tienda cumpla con todas las instalaciones para prevenir incendios y que estas funcionen correctamente.

El supervisor debe verificar que la tienda cuente con las siguientes instalaciones:

- Contar con el sistema de alarma contra e incendio.

- Con sensores de humo en las zonas de mayor riesgo y deben estar conectados a los bomberos y sistemas mantenimiento.
- Con sistema de red hidráulica.
- Gabinetes contra incendio.
- Toma siamesa.
- Bomba y cisterna.
- Letreros de ruta de evacuación.
- Extintores tipo ABC de 5kg, tipo CO2 de 2.5kg. en las áreas de computadoras.
- Centros de cargas bien identificadas y con su protección adecuada.
- Todo el cableado eléctrico debe ser anti-flama.
- Tener un interruptor general para desconectar los centros de carga.
- Tener a la mano el Manual de sistema Contra Incendio.
- Todos los colaboradores de la tienda deben conocer cómo usar un extinguidor, que hacer en caso de incendio, conocer las señales de evacuación y emergencia y conocer el funcionamiento del gabinete contra incendio.
- Tener a la mano y a la vista los números telefónicos de Bomberos, Cruz Roja, Hospital General, etc.
- Tener los datos del ajustador de la compañía de seguros.

Para la revisión se debe aplicar el formato de check list para Instalaciones eléctricas y alarmas.

12. ¿Se esta haciendo alguna remodelación en la tienda? Si la respuesta es negativa se continúa con la actividad 14, en caso contrario se continúa con la siguiente actividad.

13. Supervisor aplica revisión al contratista. El supervisor realizará una plática con el Contratista para verificar las condiciones de trabajo y la coordinación que tiene con el Gerente de la tienda. Las observaciones se plasmarán en el Informe final.

14. Se detecta la causa-raíz de los problemas detectados en la tienda. El supervisor debe detectar la causa raíz de cada irregularidad que identifica y se debe iniciar en los siguientes casos:

- Cuando se califique un punto como malo en las aplicaciones de la bitácora de cumplimiento de procesos.
- Cuando el supervisor detecte una falla y desee aplicar el análisis.

Una vez que se identifique alguno de los casos descritos anteriormente, el supervisor aplicará el análisis de los cinco porque y el resultado lo plasmara en el formato de causa raíz.

15. Se plantea la mejora. Una vez que se haya identificado la causa raíz del problema, se debe proponer una mejora que elimine el problema de raíz, para que ya no vuelva a surgir.

En este paso el supervisor se puede apoyar en el personal involucrado (si considera que son objetivos estos comentarios y están interesados en mejorar realmente el problema).

Las propuestas de mejora deben ser detalladas, claras y enfocadas al problema para que sean fáciles de entender y comprender.

Se debe indicar que actividad y/o control se debe eliminar o cambiar, además si se deben incluir nuevos formatos, firmas, puntos de revisión, quitar o agregar responsabilidades, etc. Todo depende de la naturaleza del problema.

16. ¿Se solucionaron las irregularidades durante la visita? Si la respuesta es positiva se pasa a la actividad 18 Integración del expediente de la revisión, en caso contrario se continúa con la siguiente actividad.

17. Se establecen compromisos. En base a las observaciones detectadas, el supervisor solicitará al Gerente que realice los compromisos para la solución de las que no se pudieron reinstalar en el momento. Cabe mencionar que el trabajo del supervisor, es provocar que todo quede reinstalado durante la visita a la tienda, los compromisos son para eventos que no se pudieron reinstalar o por recuperaciones no cumplidas. Así mismo se debe solicitar el compromiso por escrito de mantener la tienda operando correctamente y no volver a reincidir en las mismas fallas. Es importante que el supervisor de seguimiento a los compromisos pactados.

18. Integración del expediente de la revisión. Esta actividad se refiere a la integración de toda la información obtenida durante la revisión, apoyándose en los formatos establecidos para cada una de las actividades aplicadas y en la documentación recabada como soporte para sustentar las observaciones del supervisor.

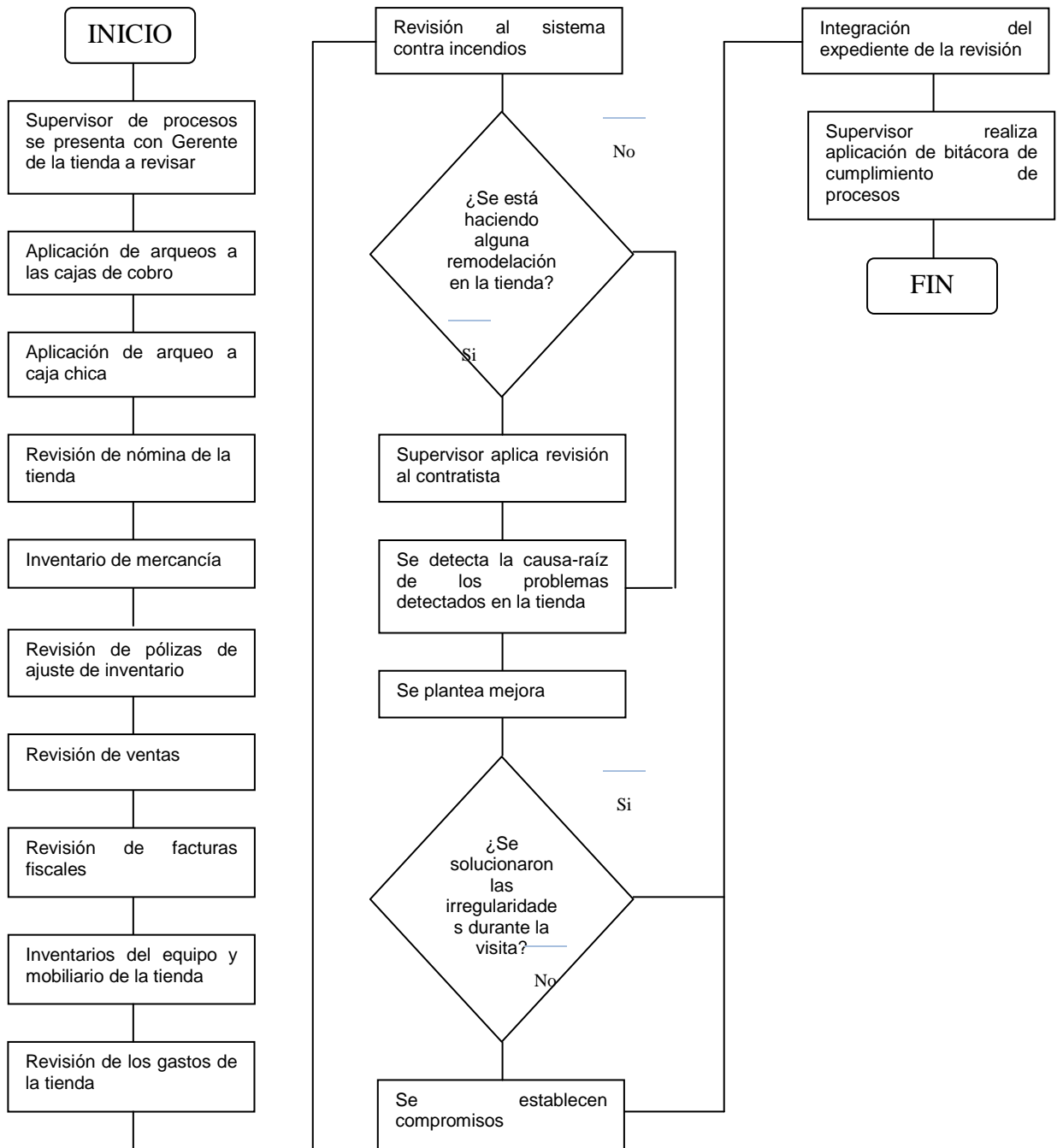
El informe final de la revisión se llenará en una hoja en blanco, en la cual se hará referencia de forma clara y objetiva únicamente a los excepciones (irregularidades) que se hayan encontrado en la revisión.

19. Supervisor realiza aplicación de bitácora de cumplimiento de procesos. El supervisor tendrá como responsabilidad aplicar cada uno de los puntos que se establecen en la bitácora, considerando los criterios que ahí se especifican.

De cada uno de los puntos que la tienda obtuvo mal el supervisor debe informar y explicar de manera clara al Gerente de la tienda los motivos que lo originaron.

En esta actividad se da por terminada la revisión de la tienda.

5.3.1 Diagrama de flujo del proceso de la revisión del cumplimiento de procesos en las tiendas



5.4 Bitácora de cumplimiento de los procesos.

BITÁCORA DE CUMPLIMIENTO DE PROCESO PARA TIENDA							
Nombre del supervisor:			Tienda No.:		Día	Mes	Año
Concepto		Responsable	Frecuencia	Día 1	Día 2	Valor Punto	Total
Proceso de recepción de mercancía y almacén							
1	Gerente supervisa apertura y cierre de unidad de distribución	Gerente	Diario			x1	
2	Recibe mercancía de surtido y entrega mercancía en tiempo establecido (50 min.)	Encargado de almacén	Diario			x1	
3	Carga al sistema la mercancía del surtido.	Encargado de almacén	Diario			x5	
4	Entrega mercancía de devolución y confirma su salida.	Encargado de almacén	Diario			x5	
5	Entrega mercancía para exhibición a vendedores	Encargado de almacén	Diario			x3	
6	Muestra mercancía al realizar entregas a los clientes	Encargado de almacén	Diario			x3	
7	El almacén se mantiene ordenado con los códigos de identificación de la mercancía	Encargado de almacén	Diario			X1	
8	Se tienen los empaques de la mercancía exhibida resguardados en el almacén.	Encargado de almacén	Diario			X3	
9	Resguarda accesorios de artículos exhibidos	Encargado de almacén	Permanente			X3	
Proceso de ventas							
10	Exhibe mercancía recibida en el surtido.	Vendedor	Diario			X3	
11	Mercancía con su respectiva etiqueta	Vendedor	Diario			X3	
12	Menciona dos preguntas de sondeo como mínimo	Vendedor	Diario			X3	
13	Menciona dos características y beneficios del producto.	Vendedor	Diario			X3	
14	Ofrece artículo adicional	Vendedor	Diario			X3	
15	Artículos del departamento libres de objetos que no pertenecen a la exhibición.	Vendedor	Permanente			X5	

Concepto		Responsable	Frecuencia	Día 1	Día 2	Valor Punto	Total
Proceso de facturación							
16	Imprime etiquetas cuando hay cambios de precios	Encargado de facturación	Diario			X3	
17	Tiene lista su área de trabajo al iniciar su jornada.	Encargado de facturación	Diario			X3	
18	Atiende con cortesía a los clientes.	Encargado de facturación	Permanente			X3	
Limpieza							
19	Piso limpio en pasillos principales, laterales y escaleras	Aux. de piso	Diario			X1	
20	Cristales, espejos, columnas y pasamanos limpios.	Aux. de piso	Diario			X1	
21	Cestos de basura bien colocados, limpios y en buen estado.	Aux. de piso	Diario			X1	
22	Equipo contra incendios limpio, cargado y no esta caducado.	Aux. de piso	Diario			X1	
Generales							
23	Realiza reunión antes de iniciar el día.	Gerente	Diario			X3	
24	Portan uniforme completo y gafete.	Todos	Diario			X3	
25	Cumplen con los cursos de capacitación	Gerente	Diario			X5	
26	Conocen la mercancía con promoción.	Todos	Permanente			X1	
27	Realizan inventario semanal	Encargado de almacén, vendedores	Semanal			X5	
28	Sonríe y saluda con amabilidad a los clientes.	Todos	Diario			X3	
29	Despide y agradece al cliente su visita.	Todos	Diario			X3	

Nombre y firma del supervisor:	Nombre y firma del gerente de la tienda:
Nombre y firma de los colaboradores:	
Comentarios:	
Puntuación total:	% De cumplimiento:

5.4.1 Objetivo

Revisar el grado de instalación de los procesos de Tienda, permitiendo conocer los aspectos no instalados y el responsable de ello, con el objeto de corregirlos y asegurar que la tienda trabaje bajo los lineamientos y criterios de los procesos establecidos.

5.4.2 Frecuencia y uso.

Frecuencia: Se utiliza un formato cada vez que se revise la instalación en una tienda. Esta revisión se lleva a cabo observando dos días de actividades y se realiza con una frecuencia de por lo menos una vez al mes, para permitir la corrección de los aspectos en donde se está fallando.

Se disminuye el uso conforme se avance con el porcentaje de instalación, pudiendo ser una revisión bimestral, después trimestral. En caso de que el porcentaje disminuya por debajo del 95%, la frecuencia se debe aumentar hasta volver al 100% lo que significa que queda completamente instalado.

Uso: La evaluación consiste en revisar personalmente los aspectos señalados en el formato por espacio de 2 días. Esto no es un cuestionario, sino una herramienta de registro del evaluador confirmando que le consta el grado de instalación. El proceso de revisión se realiza en cualquier momento, cuando el supervisor lo considere necesario para evitar el descuido de algún aspecto ya instalado o para instalar los aspectos que aún no se logran. Al final del día revisado, el evaluador retroalimenta al gerente de la tienda de los puntos que se encontraron desinstalados, con la finalidad que estos aspectos sean corregidos a la brevedad. Una vez realizada la evaluación, el gerente de la tienda y todo el personal de la

tienda deben revisar el resultado y realizar acciones encaminadas para lograr alcanzar o mantener la instalación total. El formato lleno debe ser firmado (nombre y firma) por todos los integrantes de la tienda para confirmar que es aceptado el resultado obtenido por los responsables, así como por el supervisor que aplicó la bitácora de cumplimiento de procesos.

5.5 Procedimiento para el llenado y aplicación de la bitácora de cumplimiento de procesos.

Nombre del supervisor. Escribir el nombre del supervisor que aplicara la revisión.

Tienda No. Anota el número de la tienda donde se realiza la aplicación de la bitácora de revisión de procesos.

Fecha. Anota la fecha de la evaluación: Día, Mes y Año.

Concepto. Es el nombre de los aspectos a evaluar. Éstos no deben ser modificados en forma unilateral, sino que cuando surja la necesidad de agregar, modificar o quitar algún aspecto, se debe realizar en todas las tienda de igual manera.

Responsable. Son los responsables de que cada concepto queda instalado.

Frecuencia. Es la frecuencia con la que el responsable debe llevar a cabo cada concepto, pudiendo ser diario, semanal o permanente.

Día. Día de la semana en que se revisó el concepto, anota en el casillero correspondiente la calificación de la instalación de ese día. Esta

calificación solo tendrá dos valores: 1 (uno) cuando esté instalado y 0 (cero) cuando no lo esté, ningún aspecto puede calificarse de otra forma. Si al revisar un concepto, algunas veces se cumple y otras no (durante ese día) la calificación será cero, solo cuando se cumpla en su totalidad será uno. Si por algún motivo algún aspecto no pudo ser evaluado, se quedará sin calificación, se anota un guión en el casillero y no se tomará en cuenta para el total.

Valor punto. Valor asignado (Ponderación) a cada uno de los puntos incluidos en la bitácora de cumplimiento de procesos, de acuerdo a la importancia en cada proceso, tienen valor de 1, 3 y 5 puntos.

Total. Calificación que recibe cada aspecto y resulta de multiplicar el Promedio de los días evaluados por Valor Punto.

Ejemplo A: Concepto No. 5. el 1er. día la calificación es 0, segundo día la calificación es 1, Promedio = $0.5 \times$ Valor punto 3, entonces el Total 1.5.

Ejemplo B: Concepto No. 3. En los dos días de evaluación la calificación es de 1. Entonces Promedio = $1.0 \times$ Valor Punto = 5 entonces el Total 5.

Nombre y firma del supervisor. Anota nombre y firma de la persona que aplico la bitácora de cumplimiento de procesos.

Nombre y firma del gerente de la tienda. El Gerente de tienda anota su nombre y firma de conformidad con los resultados obtenidos en la bitácora de cumplimiento de procedimientos.

Nombre y firma de los colaboradores. El Evaluador recaba nombres de los empleados de la tienda que participaron en la aplicación de la bitácora de cumplimiento de procedimientos.

Comentarios. El Evaluador anota en este espacio los comentarios de los puntos no instalados, además cualquier comentario o aclaración que se requiera respecto a la aplicación de la bitácora de cumplimiento de procedimientos.

Puntuación total. Anota la suma de los puntos de la columna total de los conceptos evaluados. El máximo de puntos posibles son 80.

% de cumplimiento. Anota el porcentaje (%) de instalación de los procesos en la tienda. Se calcula dividiendo la suma del total de puntos obtenidos entre la suma del total de puntos evaluados.

Criterios de aplicación de la bitácora.

1. Gerente supervisa apertura y cierre de unidad de distribución. Se evalúa que el Gerente esté presente y supervise la apertura y cierre de la unidad de distribución, asegurándose que llegue y se vaya de la Tienda bien cerrada con el candado y sello correspondiente.

2. Recibe mercancía de surtido y entrega mercancía en tiempo establecido (50 min.). Verificar que la unidad de distribución no permanezca en la tienda por un tiempo superior a 50 minutos. Se revisa la hora de llegada del chofer de distribución y se compara con la hora en que sale de la tienda.

3. Carga al sistema la mercancía del surtido. Se evalúa que el encargado de almacén de entrada a la mercancía del surtido una vez que terminó la descarga por medio de la opción correcta en el sistema.

4. Entrega mercancía de devolución y confirma su salida. Se evalúa que el encargado de almacén entregue la mercancía de devolución y que la de baja del inventario de la tienda.

5. Entrega mercancía para exhibición a vendedores. Tomar el listado de entrada de surtido a tienda del día y revisar que contenga las firmas de los vendedores a quienes les llegó mercancía para exhibir. Si después de una hora de recibido el surtido, el “Listado de Entrada de Surtido a Tienda” no tiene la firma de los vendedores, el punto está mal.

6. Muestra mercancía al realizar entregas a los clientes. Verificar que el encargado de almacén al realizar una entrega, abra el empaque y muestre al cliente el artículo y sus accesorios, con la finalidad de que el cliente esté seguro de que está completo y en perfectas condiciones.

7. El almacén se mantiene ordenado con los códigos de identificación de la mercancía. Revisar que el acomodo del almacén sea el adecuado. Todos los artículos deben estar codificados con la etiqueta de goma pegada en el empaque. Se evalúa tomando como muestra 3 distintos productos.

8. Se tienen los empaques de la mercancía exhibida resguardados en el almacén. Verificar que los empaques de los artículos de exhibición estén guardados en el almacén. Para evaluar este punto es necesario que se tome una muestra de 10 artículos exhibidos, si no se encuentra la caja resguardada de alguno de ellos el punto está mal.

9. Resguarda accesorios de artículos exhibidos. Se evalúa que los accesorios (control remoto, cables, antena, manual, entre otros) de los artículos que están exhibidos en el piso de venta, se encuentren resguardados en almacén dentro de su caja original.

10. Exhibe mercancía recibida en el surtido. La mercancía para exhibir que se recibe en el surtido debe estar habilitada y exhibida a más tardar 2 horas después de terminar de recibir el surtido. El evaluador debe solicitar el listado de entrada de surtido a tienda, y verificar que toda la mercancía para exhibir efectivamente se encuentre habilitada y exhibida. Además, si se encuentra basura generada durante el habilitado, el punto también está mal. El punto se debe revisar dos horas después de que terminó la recepción del surtido.

11. Mercancía con su respectiva etiqueta. Se evalúa que la mercancía esté etiquetada y que el precio indicado en el listado de inventario sea el mismo que tiene la mercancía en el piso de venta. Si un artículo no tiene etiqueta o tiene un precio distinto al del listado de inventario, el punto está mal.

12. Menciona dos preguntas de sondeo como mínimo. Verificar que el vendedor aplique al menos dos preguntas de sondeo al cliente durante el proceso de la venta. Se debe observar a un vendedor seleccionado al azar, siempre y cuando tenga más de tres meses laborando en la tienda.

13. Menciona dos características y beneficios del producto. Verificar que el vendedor mencione al menos dos características y beneficios del artículo durante el proceso de la venta. Se debe observar a un vendedor seleccionado al azar, siempre y cuando tenga más de tres meses laborando en la tienda.

14. Ofrece artículo adicional. Verificar que el vendedor ofrezca al menos un artículo adicional al cliente. Se debe observar a un vendedor seleccionado al azar, siempre y cuando tenga más de tres meses laborando en la tienda. El vendedor tiene que mencionar algún artículo en específico. Si únicamente pregunta si quiere llevar algo más el punto está mal. El punto se evalúa observando a un solo cliente.

15. Artículos del departamento libres de objetos que no pertenecen a la exhibición. Verificar que la mercancía exhibida no tenga ningún objeto ya sea encima, dentro, arriba o debajo los mismos (Franelas, libretas, papeles, entre otros). Con un solo artículo que no cumpla con lo anterior, el punto está mal.

16. Imprime etiquetas cuando hay cambios de precios. Revisar que las etiquetas de los listados de "cambio de precio" se impriman al inicio del día dentro de la primera hora después de abierta la tienda. Si después de este tiempo los listados no tienen la firma de recibido de los vendedores, el punto está mal.

17. Tiene lista su área de trabajo al iniciar su jornada. Revisar si el encargado de facturación limpia la PC, impresora, mueble y vitrinas; coloca el papel factura en la impresora y verifica que los equipos o accesorios dentro de su área estén etiquetados y exhibidos correctamente.

18. Atiende con cortesía a los clientes. Se revisa que el encargado de facturación atienda con cortesía a los clientes que solicitan información acerca de su compra.

19. Piso limpio en pasillos principales, laterales y escaleras. Revisar que el piso de la tienda esté limpio, sin manchas, ni basura. Si no cumple al 100% con lo anterior, el punto está mal.

20. Cristales, espejos, columnas y pasamanos limpios. Revisar que no haya manchas ni polvo acumulado en ninguno de estos lugares. Si no cumple al 100% con lo anterior, el punto está mal.

21. Cestos de basura bien colocados, limpios y en buen estado. Revisar que los cestos de basura cumplan con estas características. Si no cumple al 100% con lo anterior, el punto está mal.

22. Equipo contra incendios limpio, cargado y no está caducado. Revisar que el equipo contra incendio cumpla con estas características. Si no cumple al 100% con lo anterior, el punto está mal.

23. Realiza reunión con sus colaboradores antes de iniciar el día. Se evalúa que la reunión previa al inicio del día inicie 15 minutos antes de la hora de apertura de la tienda. Si la reunión no termina antes de la hora de apertura de la tienda, el punto está mal.

24. Portan uniforme completo y gafete. El personal de la tienda porta uniforme, gafete personalizado y buena presentación.

25. Cumplen con los cursos de capacitación. Verificar en la evaluación objetiva que los Colaboradme hayan tomado los cursos que le corresponden.

26. Conocen la mercancía de promoción. Preguntar a 2 colaboradores por 3 artículos que estén en promoción. Si alguno de los colaboradores no sabe cuáles son los artículos, el punto está mal. En caso de que el evaluado sea un vendedor, deberá mostrar la ubicación.

27. Realizan inventario semanal. Se revisa que el encargado de almacén y los vendedores tengan los listados de inventarios de la semana anterior, firmados por el gerente, los vendedores y el encargado

de almacén. Si hubo alguna diferencia, verificar que esté ajustada mediante la póliza correspondiente, Si cumple con todo el punto está bien.

28. Sonríe y saluda con amabilidad a los clientes. Se evalúa observando a 3 colaboradores de distintos puestos. Con uno que no lo haga el punto está mal.

29. Despide y agradece su visita a los clientes. Revisar que todos los colaboradores después de atender a un cliente lo despidan y den las gracias por su visita. Se observa a 3 colaboradores de distintos puestos para evaluar el punto, con uno que no lo haga, el punto está mal.

5.6 Estructura de la revisión.

1.- Informe final

1.1.- Escrito redactado por el supervisor.

2.- Compromisos

2.1.- Copia del compromiso escrito por el Gerente de la tienda.

3.- Causa raíz

3.1.- Formato de Causa Raíz.

4.- Arqueo a caja chica

4.1.- Formato de Arqueo de Caja Chica.

4.2.- Anexar comprobante de las recuperaciones obtenidas (en caso de existir).

5.- Arqueo a cajas de cobro

5.1.- Formato para Arqueo de Cajas.

5.2.- Anexar comprobante de las recuperaciones obtenidas (en caso de existir).

6.- Revisión de nomina de la tienda.

6.1.- Formato de revisión de nomina.

6.2.- Copia de la nómina del Centro firmada por el Gerente responsable.

6.3.- Anexar comprobante de las recuperaciones obtenidas (en caso de existir).

7.- Revisión de ventas

7.1.- Formato de revisión de ventas.

7.2.- Copia de los documentos con irregularidad.

7.3.- Anexar comprobante de las recuperaciones obtenidas (en caso de existir).

8.- Revisión de pólizas

8.1.- Formato de revisión de pólizas.

8.2.- Copia de los documentos con irregularidad.

8.3.- Anexar comprobante de las recuperaciones obtenidas (en caso de existir).

9.- Revisión de facturas fiscales

9.1.- Formato de revisión de facturas fiscales.

9.2.- Copia de los documentos con irregularidad.

9.3.- Anexar comprobante de las recuperaciones obtenidas (en caso de existir).

10.- Inventario de mercancía

10.1.- Formato de Relación de Diferencias de Inventario Físico.

10.2.- Anexar comprobante de las recuperaciones obtenidas (en caso de existir).

11.- Inventario de mobiliario y equipo de la tienda

11.1.- Formato diferencias en inventario de mobiliario y equipo

11.2.- Anexar comprobante de las recuperaciones obtenidas (en caso de existir).

12.- Listado de inventarios de los departamentos

13.- Bitácora de cumplimiento de procesos

5.7 Perfil del supervisor

Toda persona que desempeñe la función de SUPERVISOR debe tomar en cuenta que una de las tareas primordiales es la aplicación de revisiones con actitud proactiva.

El supervisor deberá tener una serie de cualidades, valores morales y aptitudes que le permitan realizar con más calidad su desempeño laboral.

Estos valores son confianza, responsabilidad, actitud de servicio, ser ejemplo como persona dentro y fuera de la empresa, ser justo al tomar una decisión y mantener un alto grado de ética profesional.

Requerimientos para desarrollar el puesto:

- Mayor de 23 años de edad.
- Profesionista:
 - Lic. en Administración de Empresas.
 - Lic. en Administración y Finanzas.
 - Lic. en Contaduría Pública.
 - Lic. en Economía.

Debe desarrollar ciertas habilidades para su buen desempeño tales como:

- Tener la capacidad de distinguir errores en los procesos y resolverlos de una manera proactiva.
- Controlar sus emociones al momento de tomar decisiones.

- Ser experto y desarrollar el conocimiento de las diferentes áreas de la empresa.
- Tener actitud mental independiente.
- Mantener un rigor profesional de manera justa.
- Ser observador, investigador y confirmar la veracidad y objetividad de toda información que conlleva a tomar una decisión.
- Capacidad para relacionarse y negociar con otras personas.
- Tener buena actitud de atención y servicio para establecer una buena relación con los diferentes Gerentes y colaboradores de los Centros.
- Habilidad para comunicarse con facilidad.
- Sea una persona responsable y con un amplio criterio.
- Dominio de herramientas computacionales: Windows, Word, Excel, Power Point Internet, etc.

Aptitudes para desarrollar el puesto:

- Interés y aptitud por la investigación
- Capacidad de análisis estadístico.
- Conocimientos técnicos contables.
- Conocimiento del comportamiento organizacional (adecuarse a las diferentes personas que laboran en la empresa, Gerentes, Vendedores, Auxiliares, Choferes, etc.).
- Aptitud para trabajar en equipo.
- Alto nivel ético profesional.

CONCLUSIONES

La franquicia es un tipo de negocio comercial que se ha ido extendiendo y desarrollando con rapidez y que trae consigo numerosos beneficios y ventajas para las personas que realizan este tipo de negocios (franquiciantes y franquiciatarios).

Actualmente se aprecia una fuerte tendencia nacional y mundial de fomentar el desarrollo tecnológico, la apertura comercial y la sana competencia, situación que trajo consigo regular y proteger a la propiedad y a los bienes de consumo es así como se elabora el “**Manual de operaciones y de revisión y control de procesos para franquicias comercializadoras de artículos electrónicos**”.

Sin duda alguna se estima que la aplicación de dicho manual dentro de una franquicia, puede en determinado momento llegar a representar para una empresa una herramienta fundamental para su expansión y éxito, ya que al seguir los pasos, procesos, procedimientos y las revisiones pertinentes facilitaría la medición de resultados los cuales se verán reflejados con la satisfacción del cliente sea cual sea la franquicia que visite, esto representa una garantía de independencia e integración en una red comercial claramente apreciada e identificada por el público consumidor y además de la rentabilidad y posibilidades del negocio que se pretende irrumpir.

Es fundamental para la empresa conocer previamente la solvencia y solidez de la franquicia para poder garantizar la existencia de un buen negocio, también es fundamental dejar bien en claro los temas referentes a la responsabilidad del franquiciado y del franquiciante.

El manual de operación y revisión de franquicia es la pieza fundamental que va a regular la relación comercial entre la empresa y el cliente final y no solo entre ellos sino también con relación a los terceros (consumidores y/o usuarios) que pueden resultar perjudicados a consecuencia de los bienes, productos o servicios que se comercializan a través de la franquicia. E aquí otro de los motivos por lo que es necesario tipificar y llevar acabo la revisión de procesos por medio de un manual que nos facilite y establezca puntos de revisión.

Al final de la elaboración de este trabajo se puede decir que se cumplió el objetivo del mismo, la creación de los manuales que vimos durante el cuerpo de esta tesina.

BIBLIOGRAFIA

Cainfrani, C. (2004) *“Guía Práctica de ISO 9001:2000 para servicios”*. México, Editorial Panorama

Cervera, J. (2002) *La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación*. Madrid: Editorial Díaz de Santos

González, E. (1994) *franquicias: las revolución de los 90*. México: Editorial McGraw-Hill

Esponda A (2001) *Hacia una calidad más robusta con ISO 9000:2000*. México: Editorial Panorama CENCADE

Lamprecht, J. (1996) *ISO 9000 en la pequeña empresa: manual de implementación*. México: Editorial Panorama

Lamprecht, J. (2001) *“Guía interpretativa del ISO 9001-2000”* México: Editorial Panorama

Mertens, L. (2000) *ISO 9000 y Competencia Laboral*. Veracruz, México: Editorial INLAC

Santos, F. (2003) *La nueva ISO 9000:2000 corporativo con la ISO 9000:1999*. (3ª Edición) Madrid

Steven, R. y Matusky, G. (2007) *Franquicias: Cómo multiplicar su negocio*. México: Editorial Limusa

Tabla, G. (1998) *“Guía para implantar la norma ISO 9000”*. México, Editorial McGraw-Hill

Alonso, M. (2003). *La Franquicia de la A a la Z. Manual para el Franquiciador y el Franquiciado*. México: LID.

Barbadillo, S. (1999). *La Franquicia Paso a Paso*. México: Barbadillo Asociados.

Carbellido, N (2005). *¿Qué es la calidad? : conceptos, gurus y modelos fundamentales*. México: LIMUSA.

Cuatrecasas, L. (2005). *Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación*. (3ª Edición). México: LIBRERIA DE LA EMPRESA.

Díez, E. (1998). *Práctica de la Franquicia*. México: McGraw Hill.

Fernández, J. (2001). *Cómo elaborar un manual de franquicia*. México: CIE Dosat 2000.

Flechoso, J. (1997). *El libro de la Franquicia*. México: Biblioteca Nueva.

Gallego, E. (1999). *La Franquicia*. México: Trivium.

Harrison, M. (2005). *Métodos de control de calidad*. México: CECOSA.

Hoyle, D. (2005). *Del aseguramiento a la gestión de la calidad: el enfoque basado en procesos*. México: AENOR.

Montes, L. (2005). *Gestión de la calidad empresarial: fundamentos e implantación*. México: PIRÁMIDE.

Ogalla, F. (2005). *Sistema de gestión: una guía práctica*. México: DIAZ DE SANTOS.

Ortiz, A. (1988). *Manual de Franquicia*. México: Deusto.

Ruiz, J. (1992). *El Contrato de Franquicia y las Normas de la Competencia*. México: Cuadernos Civitas.

Normas y Reglamentos

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación Norma mexicana NMX-CC-9000-IMNC

Norma mexicana NMX-CC-9004-IMNC-2000

NMX-SAA-19011-IMNC-2002 (ISO 19011:2002) *Auditoria de los sistemas de gestión de la Calidad*

Real Decreto 419/2006 de 7 de abril, por el que se modifica el Real Decreto 2485/1998, de 13 de noviembre, relativo a la regulación del régimen de franquicia y el registro de franquiciadores

Internet

<http://www.franquiciasdemexico.org/>

<http://www.infofranquicias.com>

Manual de la franquicia <http://www.franquicias.es/>

<http://www.mundofranquicia.com/>

Gestión de calidad ISO 9001

http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_indice.html

ANEXOS

ARQUEO DE CAJAS			
CENTRO: _____ GERENTE: _____			
CAJA No: _____ RESPONSABLE: _____ TIENDA NO.: _____			
FECHA: _____ SUPERVISOR: _____			
CANTIDAD	DETALLE DE EFECTIVO	SUBTOTAL	TOTAL
	BILLETES DE \$1000:		
	BILLETES DE \$500:		
	BILLETES DE \$200:		
	BILLETES DE \$100:		
	BILLETES DE \$50:		
	BILLETES DE \$20:		
	MONEDAS:		
	SUMA DEL EFECTIVO:		
	SUMA DE COMPROBANTES Y EFECTIVO:		
	MENOS FONDO CONTABLE:		
	DIFERENCIA:		
OBSERVACIONES:			
_____ NOMBRE Y FIRMA RESPONSABLE	_____ NOMBRE Y FIRMA GERENTE	_____ NOMBRE Y FIRMA SUPERVISOR	

