

**REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL**

**Análisis de la estrategia de una empresa  
editorial [sic]**

**Autor: Gloria Vianey Dimas Rodríguez**

**Tesis presentada para obtener el título de:  
Lic. En Administración de Empresas**

**Nombre del asesor:  
Lilia Patricia**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**"ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE  
UNA EMPRESA EDITORIAL"**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTA:  
GLORIA VIANEY DIMAS RODRÍGUEZ**

**CLAVE: 16PSU0009ERV0E**

**ACUERDO: LIC100407  
DE FECHA: 26 DE ABRIL DE 2010**

**MORELIA, MICHOACÁN.**

**ENERO DEL 2012**

Este trabajo de Tesis está enteramente dedicado, con todo mi amor y mi cariño a mis padres Lucía y J. Guadalupe por permitirme estar aquí el día de hoy, pero en especial a mi padre quien me ha impulsado a ser mejor cada día y quien ha sido mi ejemplo a seguir, también le agradezco a mi profesora y asesora Lilia Patricia quien me guio e hizo que juntas lográramos realizar un excelente trabajo y a todos y cada uno de los que creyeron en mí, gracias por estar a mi lado en este logro tan importante.

Vianey Dimas Rodríguez.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	3
1.1 Estrategia y Planeación Estratégica.....	3
1.2 Tablero de Control y/o Cuadro de Mando Integral .....	5
1.2.1 Definición y descripción de elementos de un Tablero de Control .....	6
1.2.2 Importancia de un Tablero de Control .....	8
1.2.3 Elementos de un Tablero de Control.....	9
a.Perspectiva del Cliente.....	9
b.Perspectiva Interna del Negocio .....	10
c. Perspectiva de Innovación y Aprendizaje: .....	12
d.Perspectiva Financiera .....	13
1.2.4 Metodología para el diseño e implantación de un Tablero de Control. ....	15
a. Clarificar la Visión.....	15
b. Entrevistas con la alta dirección y accionistas, para entender los objetivos estratégicos de la compañía .....	16
c. Sesión de Trabajo con la Alta Dirección, para alinear la misión y los objetivos estratégicos y definir las áreas clave del negocio.....	17
d. Comunicación de la Estrategia .....	19
e. Revisión de la estrategia actual y diseño de Tableros de Control.....	19
f. Revisión de Tableros de Control.....	20
g. Redefinir la visión .....	21
h. Comunicación e Implantación del Tablero de Control en toda la compañía .....	21
i. Planeación a Largo Plazo .....	21
j. Revisiones Periódicas .....	21
k. Revisión Anual .....	22
l. Ligar el desempeño de todo al personal al tablero de control .....	22
m. Ciclo de planeación y retroalimentación .....	22

1.2.5 Proceso para Dirigir la Estrategia .....	23
a. Traducción de la Visión.....	23
b. Comunicación.....	23
c. Planeación .....	23
d. Retroalimentación y Aprendizaje .....	24
CAPÍTULO II ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	25
2.1 Historia.....	25
2.1.1 Misión. ....	26
2.1.2 Visión.....	26
2.2 Auditoría Administrativa .....	26
2.2.1 Diagnóstico de Dirección General .....	27
2.2.2 Diagnóstico de los empleados .....	29
CAPÍTULO III DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	33
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	35
4.1 Análisis de Clientes.....	35
4.1.1 Tiempo que lleva de ser cliente.....	35
4.2 Análisis de Ventas .....	38
4.2.1 Almacén .....	41
4.2.2 Folletería .....	44
4.3 Análisis de Crédito y Cobranza .....	45
4.4 Análisis de Dirección .....	47
4.4.1 Solución a las necesidades del Cliente .....	50
4.5 RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO.....	51
CAPÍTULO V CONCLUSIONES .....	52
5.1 Estrategia .....	55
5.1.1 Mapa Estratégico .....	55
5.1.2 Organigrama .....	56
5.1.3 Misión. ....	57
5.1.4 Visión.....	57
5.1.5 Valores .....	57
BIBLIOGRAFÍA .....	59

APENDICES .....	60
Plan de Trabajo .....	60
ATLAS.TI .....	61
CODES .....	62
Memos o categorías.....	63
Quotions .....	66

#### Figuras

Figura 1 Tiempo que llevan siendo clientes de la empresa .....	35
Figura 2 Porcentaje de participación en su catalogo de productos.....	36
Figura 3 Percepción de la compañía respecto a otros alternativas de proveedores .....	37
Figura 4 Servicio del Ejecutivo de Ventas .....	40
Figura 5 Solución a los problemas de los clientes .....	50

#### Tablas

Tabla 1 Promedio de compras a la empresa .....	37
Tabla 2 Disponibilidad de las novedades.....	39





## INTRODUCCIÓN

El alcance de esta investigación, es el análisis de la Estrategia de la Compañía a través de la identificación de las áreas claves que logran posicionar a la empresa en índices de rentabilidad y competitividad en su ramo, y al mismo tiempo denotando los aspectos que se deben mejorar para que alcance mayores niveles de eficiencia y productividad a largo plazo.

En nuestro país, existen actualmente 2.9 millones de establecimientos, de los cuales el 99 por ciento corresponden a micro, pequeñas y medianas empresas (CIPI)<sup>1</sup>, lo que constituye la base de la economía convirtiéndose en potenciales desarrolladoras de empleo y reactivadoras de la misma, generadoras de empleo del 79% de la población y generan ingresos equivalentes al 23% del Producto Interno Bruto (PIB). Indicando de manera enfática, la importancia que tiene la PYME, y que ante estos hechos, deberíamos enfocar nuestros esfuerzos para constituir la base fundamental de nuestra economía, los datos anteriores nos dan una clara señal de que debemos de poner mucha atención a este tipo de empresas ya que son la base de la economía mexicana.

En el estado de Michoacán de Ocampo, las Pymes<sup>2</sup> contribuyen a su desarrollo en un 4.7% por ciento, siendo esta una de las siete entidades federativas con mayor participación de MPyMes (Rivera).

La compañía Editorial de este caso de estudio forma parte de dicho porcentaje de Pymes<sup>3</sup> en el Estado de Michoacán, ya que su capital humano actual es de 100

<sup>1</sup> Comisión Intersecretarial de Política Industrial.

<sup>2</sup> Micro, Pequeñas y Medianas empresas

<sup>3</sup> En el Artículo 3 de la *Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa* (Rúbricas: Dip. Beatriz Elena Paredes Rangel, Sen. Enrique Jackson Ramírez, Dip. Adrián Rivera Pérez, Sen. Rafael Melgoza Radillo, 2002), se establecieron los siguientes parámetros, utilizando el criterio de número de empleados:

<u>Sector/Tamaño</u>	<u>Industria</u>	<u>Comercio</u>	<u>Servicio</u>
<b>Microempresa</b>	0-10	0-10	0-10
<b>Pequeña Empresa</b>	11-50	11-30	11-50
<b>Mediana Empresa</b>	51-250	31-100	51-100



empleados, por lo que el contar con una implementación de estrategia elevaría su nivel competitivo, siempre y cuando se aplique un adecuado sistema de planificación empresarial.

Por otra parte la Directiva de la compañía se enfrenta a la problemática de recabar la información adecuada para cada una de las áreas claves de la empresa y el conocimiento de sus principales indicadores con el objeto de contar con estos datos de manera clara, concisa, oportuna y periódica.

Como profesional, considero importante realizar una aportación de conocimiento y experiencia a la compañía que tiene una antigüedad de más de 20 años y que ha crecido tanto en participación a nivel nacional como internacional, por lo que sería de gran importancia apoyar a la consolidación de su estructura organizacional y en una mejora en sus procesos administrativos. A través del uso de la herramienta de Balanced Scorecard de Kaplan y Norton, se implementara una estrategia en congruencia con los objetivos de la Alta Dirección y cuyo seguimiento y evaluación periódica le permitirá a Dirección contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa y llevar a cabo una toma de decisiones más adecuada.

El Objetivo General de esta tesis es la identificación de la estrategia en la compañía, como una herramienta para monitorear el desempeño de cada una de las áreas de la misma y así ser capaces de poder llevar a cabo una toma de decisiones que le permita la anticipación, mediante el uso de medidas dirigidas.

## CAPÍTULO 1 REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 1.1 Estrategia y Planeación Estratégica.

Antes de hablar sobre lo que significa el control estratégico y cuál es su papel, dentro de la dirección de una compañía, debemos entender dos términos importantes: estrategia y planeación estratégica

La estrategia normalmente es entendida como un plan, como un curso de acción (Simons, 1995). Este punto de vista parte de nociones militares en donde las estrategias y las tácticas eran utilizadas por los generales para desarrollar planes de batalla, instrucciones especiales a sus oficiales y que la tropa debía acatar como ordenes establecidas.

La estrategia en el ámbito empresarial es desarrollada a partir de la consistencia de un comportamiento dentro de una organización, y que puede llegar a constituir la base de una ventaja competitiva. Una estrategia es el camino que se pretende seguir para competir con un producto o servicio dentro de un mercado determinado. El enfoque puede ser a través de diferenciación de productos, bajo costo, o de un específico grupo de clientes.

La estrategia, en palabras del Sr. Welch de General Electric (Ballve, 1993) “trata de entender dónde estás hoy en el entorno actual y dónde nos gustaría estar en el futuro. Es estimar los cambios competitivos, los cambios del mercado que se pueden capitalizar y evitar ir de un lado hacia otro. Es estimar las posibilidades realistas de ir de aquí hacia allá. Es diferente a un plan; construir una planta, desarrollar un producto. Eso es implantación de la estrategia de dónde quieres estar”.

Hablando de planeación estratégica, se puede decir que su esencia consiste en la identificación de las oportunidades y peligros que surgen en el

futuro, los cuales combinados con datos históricos de comportamiento, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente. Planear, significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo (Steiner, 1996).

Un pensador estratégico nunca pierde de vista los factores clave de la operación o del negocio del que es responsable, por consiguiente será mucho más fácil comenzar cualquier proceso estratégico formal (diagnóstico, planeación, definición de estrategia y control) en la compañía.

Cuando se habla de control estratégico se hace referencia a mantener bajo control y en el rumbo previsto a las variables estratégicas clave de la empresa. El papel fundamental del director general, es la proyección de su empresa en el futuro y para esto utilizará el control estratégico, es lógicamente una tarea que deberá ejercer la Alta Dirección y que no es delegable.

Se han desarrollado esquemas de control por resultados, acciones y/o personas, que están orientados a ejercer un control que podríamos llamar “preventivo” de la organización. Es preventivo en la medida que incorpora elementos que permiten tener la situación controlada “a priori” como es el tradicional control por resultados, y es “directivo” en la medida que va dirigido a controlar las tareas que la Alta Dirección ha delegado en los directivos, y que están orientadas a maximizar la efectividad de las organizaciones en el corto plazo.

Pero cuando se habla de control estratégico, la Alta Dirección, deberá ocuparse de ejercer el control de la eficacia de la empresa a largo plazo y unidad global de la organización, que es hablar en términos de su relación con el entorno, del cumplimiento del objeto y de la misión externa de la empresa. El control estratégico cuenta con elementos que le permiten al más alto nivel directivo tener controlados aquellos aspectos de la dirección no delegables.

El control ejercido, queda integrado a la estrategia, a manera de retroalimentación permanente, sucesivas modificaciones a largo del tiempo. Los escenarios suelen cambiar en forma abrupta o de manera poco previsible. La importancia de un adecuado control estratégico apunta a detectar cualquier desvío del escenario previsto o deseado. Sirve para introducir cambios más asiduos y más suaves a la estrategia principal de manera que se adapte en un proceso dinámico y permanente.

Si se tratara de esquematizar la continuidad del control estratégico dentro de la organización, se podría conceptualizar como un ciclo en donde el control estratégico da paso al seguimiento, este al diagnóstico y vuelve a regresar al control estratégico. Es además el medio para mantener activa la estrategia tanto en la implantación como en la mente de quienes tienen la responsabilidad de formularla. Esto es un conjunto de herramientas analíticas que se complementan de tal manera que brinden a la Alta Dirección un panorama completo de la evolución de la eficacia y unidad de la empresa. Una de estas herramientas es el Tablero de Control y/o Cuadro de Mando Integral.

## **1.2 Tablero de Control y/o Cuadro de Mando Integral.**

Observando el sistema de gestión de calidad, el panorama de las empresas en la actualidad y la definición de la estrategia y planeación estratégica, en el futuro de las compañías, se puede justificar el empleo de una herramienta como el Tablero de Control. Este se encarga de facilitar el monitoreo de la situación y evolución de las áreas u operaciones críticas. Sus elementos se presentarán estructurados, de tal forma que permitirán tener bajo control la situación de aquellas variables que sean consideradas claves para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El tipo de información que aporta el tablero puede ser diverso: datos del presente sobre el entorno y la competencia; relaciones en todos los sentidos que

comparen los indicadores. Este contenido dependerá en gran medida de la “madurez administrativa” de la organización.

Finalmente, para que un tablero de control, sea una herramienta de control estratégico, debe ser capaz de proveer respuestas a las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo nos ven los clientes?                      Perspectiva del Cliente
- ¿Qué debemos hacer bien?                      Perspectiva del Negocio Interno
- ¿Podemos continuar aumentando                      Perspectiva de Innovación  
y creando valor, ya sea en la cultura o procesos del negocio?
- ¿Cómo nos ven los accionistas y                      Perspectiva Financiera  
y acreedores?

### **1.2.1 Definición y descripción de elementos de un tablero de control.**

Se podrá definir al Tablero de Control como un conjunto de elementos compuestos por indicadores, cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá a la Alta Dirección contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa. Brinda a los Directores de una compañía un marco donde se puede trasladar los objetivos estratégicos de la compañía en un grupo de medidas de desempeño bastante coherentes, que reflejen la eficiencia del desempeño de la empresa para llevar a cabo la estrategia. Es un sistema de administración y dirección que puede motivar cambios radicales en áreas tan críticas como productos, procesos, clientes y desarrollo de mercados.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización (Robert S. Kaplan y David P. Norton , 1996). El cual se organiza en torno a cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la interna, y la de innovación y formación, complementándose con diversos

medidores operativos de satisfacción del cliente, procesos internos, y actividades de mejora e innovación, los cuales son los impulsores del futuro desempeño financiero.

Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos, y por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. Por lo que es importante tomar en cuenta que un tablero de control, no es un patrón que pueda ser aplicable a todo tipo de negocio o industria, sino que se adecua a las diferentes situaciones de mercados, estrategias de producto y diferentes ambientes competitivos, por lo que cada tablero de control debe ser elaborado y adaptado a la realidad específica que vive la empresa.

De esta forma, los dueños de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que se deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

A medida que más y más empresas utilizan el Cuadro de Mando Integral, se dan cuenta de que puede utilizarse para (Robert S. Kaplan y David P. Norton , 1996):

- a. Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella,
- b. Comunicar la estrategia a toda la organización,
- c. Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia,
- d. Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales,
- e. Identificar y alinear las iniciativas estratégicas,
- f. Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

### 1.2.2 Importancia de un Tablero de Control.

Se debe tener en cuenta, que «Si algo no se puede medir, entonces no se puede gestionar», es por eso, que en una compañía se requiere de un sistema de medición, para lograr una mejora tanto en el comportamiento de la gente del interior como del exterior de la organización, el cual en este caso se deriva de la estrategia y de las capacidades de la empresa Editorial.

El Cuadro de Mando Integral proporciona también el que muchas empresas adopten declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados.

El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y *no* como un sistema de control (Robert S. Kaplan y David P. Norton , 1996). Con lo mencionado anteriormente, no deberíamos de esforzarnos por hacer que los individuos sigan un plan preestablecido, sino para coordinar y alinear las iniciativas individuales de la organizaciones y de los miembros de la misma para conseguir un fin en común.

El Tablero de Control, cubre con diversas necesidades de la dirección. Primero, el tablero conjunta en un solo reporte muchos de los elementos dispersos de la acción competitiva de la compañía: orientación hacia el cliente, reducción del tiempo de respuesta, mejoramiento de la calidad, motivar el trabajo de equipo, reducción del tiempo de lanzamiento de nuevos productos, y tomar decisiones a largo plazo. Segundo, el tablero es una medida que ayuda a la optimización, ya que hace que los gerentes ejecutivos consideren todos los medidores importantes de la operación en forma conjunta, el Tablero de Control les permite observar si la mejora en un área se logra a expensas de otra, aún el mejor objetivo se puede lograr incorrectamente (Kaplan, R.S. Norton, D.P., 1992).



### **1.2.3 Elementos del Tablero de Control.**

#### **a. Perspectiva del Cliente**

En la perspectiva del cliente del Tablero de Control, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados (Robert S. Kaplan y David P. Norton , 1996).

El Tablero de Control provoca que los directivos traduzcan su misión de servir al cliente en medidores específicos que reflejen los factores que en realidad preocupan a los clientes. Las preocupaciones del cliente tienden a caer en cuatro categorías: tiempo, calidad, desempeño y servicio, y costo.

El tiempo de respuesta mide el tiempo que requiere la compañía para satisfacer las necesidades de los clientes, desde que la compañía recibe una orden, hasta que se suministra el producto. El medidor de la calidad es el nivel de productos defectuosos percibido y medido por el cliente. La calidad se debe medir de acuerdo a las entregas a tiempo, la precisión de los pronósticos de entrega de la compañía. La combinación de medidores de desempeño y servicio indica la forma en que los productos de la compañía contribuyen a crear valor a sus clientes. Las empresas deben articular objetivos de las cuatro categorías anteriormente descritas, de acuerdo a las necesidades de los clientes y traducir estas metas en medidores específicos.

Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados (Robert S. Kaplan y David P. Norton , 1996).

## **b. Perspectiva Interna del Negocio**

El desempeño excelente hacia el cliente se deriva de los procesos, decisiones y acciones que ocurran en toda la organización. Los directivos necesitan enfocarse en esas operaciones críticas internas que les permitan satisfacer las necesidades de los clientes. Los medidores internos para el tablero de control deben basarse en los procesos de negocio que entreguen las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados y aquellos que tengan mayor impacto en la satisfacción de los clientes, por ejemplo: los factores que afectan el tiempo de ciclo, la calidad, las habilidades de los empleados y la productividad.

Las compañías deben intentar identificar y medir sus habilidades de competencia más importantes, la tecnología necesaria para asegurar el liderazgo sostenido en el mercado, deben decidir qué procesos y habilidades deben ejecutar a la perfección, y definir medidas para cada una, ya que uno de los objetivos del Tablero de Control de los procesos internos es realzar algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y qué son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito (Robert S. Kaplan y David P. Norton , 1996).

Cabe destacar, que las tendencias más recientes animan a las empresas a medir la actuación de procesos como cumplimiento de pedidos, aprovisionamiento y planificación y control de la producción, que abarcan a varios departamentos de la organización. Para estos procesos se acostumbran a medir y definir las medidas de costo, calidad, producción y tiempo.

Para lograr las metas de tiempo de ciclo, calidad, productividad y costo, los directivos deben considerar medidores que estén influidos por las acciones de los empleados. Como muchas de las acciones se llevan a cabo en el departamento y a nivel estación de trabajo, los gerentes necesitan desglosar el tiempo total de

ciclo, calidad, producto y costo, a niveles locales. De esta forma, los medidores relacionan el juicio de la dirección sobre los procesos y habilidades internos clave con las acciones individuales que afectan los objetivos generales de la empresa. Este enlace asegura que los empleados a niveles inferiores en la organización cuenten con metas claras de acción, toma de decisiones y actividades de mejoramiento que contribuirán a la misión general de la empresa.

La perspectiva del proceso interno, cuenta con un modelo genérico de valor, el cual abarca tres procesos principales:

- Innovación
- Operaciones
- Servicio postventa

El primer proceso de innovación habla de la investigación de necesidades de los clientes, es decir, donde una empresa primero identifica y cultiva los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades emergentes y latentes de los clientes existentes, para luego crear los productos o servicios que satisfagan esas necesidades y que les permitan alcanzar los nuevos mercados y clientes. En el proceso de operaciones, es donde se entregan a los clientes los productos y servicios existentes, el cual en la mayoría de las organizaciones funge como el centro de los sistemas de medición de su actuación, cabe destacar que este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes. Y finalmente, en cuanto al proceso de servicio postventa, que consiste en atender y servir al cliente después de la venta o entrega de producto o servicio.

### **c. Perspectiva de Innovación y Aprendizaje:**

La habilidad para innovar, mejorar y aprender se relaciona directamente con el futuro de la empresa. Es decir, únicamente a través de la capacidad para lanzar nuevos productos, generar mayor valor para sus clientes y mejorar continuamente la eficiencia operativa, la empresa puede penetrar en mercados nuevos y aumentar sus ingresos y márgenes, crecer y por lo tanto aumentar el valor para los accionistas.

Las inversiones en equipo y en inversión y desarrollo son ciertamente importantes, pero en la actualidad no son por sí mismas suficientes, ya que actualmente las empresas deben de invertir también en su infraestructura- personal, sistemas y procedimientos-, si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

A través de las construcciones de diversos cuadros de mando integral en una amplia variedad de organizaciones, se han puesto de relieve tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Robert S. Kaplan y David P. Norton , 1996), las cuales son:

- a. Las capacidades de los empleados
- b. Las capacidades de los sistemas de información
- c. Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

Para que las estrategias de cada una de las perspectivas logren una actuación superior, exigirán a la compañía inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para la organización. Por lo tanto, hay que tomar en cuenta los indicadores basados en los empleados- satisfacción, productividad y retención- que nos proporcionara medidas de los resultados procedentes de la inversión en empleados y sistemas.

#### **d. Perspectiva Financiera**

El Cuadro de Mando Integral debe empezar por los objetivos financieros a largo plazo para luego vincularlos a la secuencia de las acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo (Robert S. Kaplan y David P. Norton , 1996).

Es importante identificar en qué fase de ciclo de vida se encuentra el negocio, ya que de esto dependerá la estrategia a seguir, y que puede ser una de las siguientes fases (Drew, 1993): Crecimiento; Sostenimiento o Cosecha.

Los medidores de desempeño financiero indican si la estrategia, implementación y ejecución están contribuyendo a mejorar los distintos elementos que conforman un estado de resultados. Los objetivos financieros típicos tienen que ver con la rentabilidad, crecimiento y valor para el accionista.

Existen opiniones y críticas que mencionan que el desempeño financiero es el resultado de las acciones operativas, y no es una consecuencia lógica de hacer las cosas bien. En otras palabras, mencionan que las compañías deben “dejar de navegar” según sus medidores financieros. Al realizar mejoras fundamentales en la operación, los números financieros se darán como consecuencia (Kaplan, R.S. Norton, D.P., 1992).

De acuerdo a la información mencionada anteriormente, considero importante que de cierta forma cuando existe una mejora en el desempeño operativo hay un éxito claro financieramente, y por consiguiente si un mejor desempeño operativo no se refleja en la cifra de resultados la dirección deberá de revisar su estrategia y su misión para lograr establecer estrategias rentables a largo plazo.

Los medidores de satisfacción del cliente, desempeño interno del negocio, innovación y mejoras se derivan del punto de vista particular que la compañía tiene del mundo y sobre los factores clave de éxito. Pero este punto de vista no es necesariamente el correcto. Un excelente conjunto de medidores no es garantía de una estrategia ganadora. El Tablero de Control solo traduce la estrategia de la compañía en objetivos medibles y específicos, en caso de que las mejoras de desempeño no vayan aunadas con mejores resultados financieros es necesarios que los empresarios vuelvan a elaborar una implantación de sus planes.

A medida que las compañías mejoran su calidad y su tiempo de respuesta, eliminan la necesidad inspeccionar y volver a revisar los productos que no cumplen las especificaciones, por consiguiente, al eliminar estas tareas, algunas personas que las realizan ya no son necesarias. Las compañías se oponen naturalmente a despedir empleados, especialmente porque ellos pudieron haber sido la fuente de las ideas que provocó las mejoras. Los despidos son una pobre recompensa para las mejoras, y pueden dañar la moral de los trabajadores que queden en sus puestos, lo que reduce la posibilidad de nuevas mejoras. Pero la compañía no se dará cuenta de los resultados financieros de las mejoras hasta que sus empleados e instalaciones estén trabajando productivamente.

Para capitalizar la compañía, esta debe aumentar las ventas a clientes actuales, comercializar sus productos hacia nuevos clientes, e incrementar el flujo de nuevos productos al mercado. Estas acciones pueden generar ingresos incrementales con aumentos moderados en los gastos de operación. Si la comercialización, ventas e investigación y desarrollo no generan un aumento de volumen, la mejora operativa permanecerá como capacidad ociosa y capacidades desaprovechadas. Los estados financieros periódicos recuerdan a la dirección que la mayor calidad, tiempo de respuesta, productividad o nuevos productos, benefician la compañía sólo si se traducen en mayores ventas y participación del mercado, menores gastos de operación o mayor rentabilidad sobre la inversión.

El Tablero de Control coloca a la estrategia, no al control, en el centro. Establece metas, pero asume que la gente adoptará el comportamiento y realizará las acciones necesarias para lograr estas metas. Los medidores están diseñados para forzar a la gente a tener una visión general. Este nuevo enfoque para medir el desempeño es consistente con las iniciativas de muchas empresas: integración, asociaciones con clientes y proveedores, escala global, mejoramiento continuo, y responsabilidad de equipo en lugar de individual.

Para que los objetivos estratégicos puedan crear valor, es necesario trasladarlos a metas y acciones tangibles, a través de la definición de los cuatro elementos del tablero de control para medir el desempeño de la compañía

En el siguiente capítulo, se hablará de la metodología para la elaboración de un Tablero de Control en una Empresa Editorial y las necesidades de la misma respecto a esta herramienta, buscando la mejor forma de conseguir las respuestas a estas interrogantes.

#### **1.2.4 Metodología para el diseño e implantación de un Tablero de Control.**

Cada compañía es única y esta puede seguir su propia metodología para construir un tablero de control.

A continuación se menciona una metodología que puede ser en muchos casos útil para llevar a cabo la implantación de un Tablero de Control.

##### **a. Clarificar la Visión**

En primer lugar la organización tiene que definir la unidad de negocio, para la cual un tablero de control a alto nivel es apropiado. Normalmente un Tablero de Control es apropiado para aquella unidad de negocio que cuenta con sus propios



clientes, canales de distribución, instalaciones de producción y medidas de desempeño financiero (Kaplan, R.S., Norton, D.P., 1996) .

**b. Entrevistas con la alta dirección y accionistas, para entender los objetivos estratégicos de la compañía**

Cada director o alto ejecutivo, conoce los documentos internos de su compañía que describen la visión, misión y estrategia de su empresa (Kaplan, R.S., Norton, D.P., , 1996). Es por eso, que en este caso de estudio se realizó una entrevista preliminar al Director de la Compañía, (Encuesta al Director de la Empresa, 2010), en donde se obtuvo la opinión de lo que consideró eran los objetivos estratégicos de la compañía y una propuesta tentativa de los medidores del tablero de control, tomando en cuenta que deben indicar el comportamiento de las áreas clave

El enfoque de los factores clave está más orientado a definir cuáles son las ventajas competitivas, sobre las que se sustenta el negocio, cómo hacer para mantenerlas, defenderlas de la competencia y desarrollarlas en profundidad.

Las áreas o variables clave, además de contener aquellos factores internos claves de éxito y a los objetivos más importantes de la compañía, incluyen también algunos indicadores que no significan una ventaja competitiva, pero cuyo fracaso impediría el progreso de la empresa. Por ejemplo: la rotación del personal difícilmente será una ventaja pero sí puede ser un indicador a tener controlado. Es por tanto factible, que los mismos indicadores puedan servir de Tablero de Control a empresas del mismo sector, que tengan factores clave y objetivos muy diferentes.

**c. Sesión de Trabajo con la Alta Dirección, para alinear la misión y los objetivos estratégicos y definir las áreas clave del negocio.**

En esta sesión de trabajo, se discutió con el Director de la empresa, la misión y la visión de su empresa, así como se buscó alinear los elementos necesarios para observar el desempeño de la organización, de los clientes, de los procesos internos y de la habilidad de innovar, crecer y mejorar. Finalmente, el Director General tendrá que tomar en cuenta estos elementos de discusión para poder llegar a definir una estrategia final.

Una vez alineada la misión y la estrategia, y haber llegado a un acuerdo en la definición de las áreas claves, se formulara un Tablero de Control preliminar que contenga los medidores operacionales para los objetivos estratégicos.

Un tablero de control deberá tener una adecuada mezcla de datos de dos tipos. Los primeros serán aquellos cuantificables por definición, como la rentabilidad. Los segundos, no tienen una base sólida como los anteriores por no ser fácilmente cuantificables, pero son importantes en igual o mayor medida y pueden ser; el índice de imagen pública, identificación del personal con la empresa, relaciones con el gobierno, etc. y se podrían obtener a través de encuestas de opinión y otros medios.

Hay una serie de principios que se deben tener en cuenta para generar indicadores clave:

- Miden el desempeño de un área clave pero no a los responsables de la misma, ya que lo que se persigue es el seguimiento y evaluación de las distintas áreas de la empresa.
- Los indicadores no contienen información absoluta sino relativa. La persona que analice estos indicadores podrá decidir si la información que arrojan es

adecuada o no, es decir, podrán establecer niveles mínimos o máximos, que de ser superados indicarán una situación de peligro, que puede requerir acciones correctivas. Estos niveles no son estándares para todas las empresas y el punto de referencia dependerá de la estrategia asumida.

- Deben ser representativos de la realidad que pretenden explicar, pero no reemplazan el juicio del directivo, hay que saber interpretar y analizar aquello que el indicador está mostrando. Algunas veces el juicio o la sensibilidad que se genere por la observación directa de determinado suceso o variable permitirá tener una opinión sobre la situación, que puede o no ser validado por los indicadores.
- Deben tener en cuenta el sentido y oportunidad de la información, es decir, un adecuado balance entre exactitud y oportunidad. Un tablero de control no debería poseer información cien por ciento exacta si no es oportuna, ni demasiado aproximada si hace falta que madure. Hay que recordar que la información debe ser clara, concisa, oportuna y periódica.
- Podrá haber distintos tableros de control a diferentes niveles de la organización debiendo estar diseñado a medida de cada usuario y de acuerdo a su nivel de responsabilidad. Su diseño actuará como motivador para tomar ciertas decisiones en lugar de otras.
- Los indicadores deben ser considerados escasos por definición. La superabundancia de indicadores desnaturaliza la función del Tablero de Control, que es la rápida visión de una situación.

Estos indicadores tendrán información interna y otra que podría considerarse mixta, o sea que reflejarán tanto el desempeño interno como los movimientos del entorno. Por ejemplo: la evolución de la cotización de la acción en el mercado respecto al valor contable, etc.

El Tablero de Control deberá incluir otro apartado como indicadores clave exclusivamente externos que capten el comportamiento del entorno competitivo, económico, tecnológico, regulatorio, social, demográfico, político, etc. De hecho una gran parte de la información que debe manejar un alto directivo es externa.

#### **d. Comunicación de la Estrategia**

El usuario principal es el Director General en un sentido amplio y los accionistas, por lo tanto la responsabilidad de su implantación y mantenimiento está a cargo de los mismos. Es indispensable involucrar a los usuarios del Tablero en el proceso de diseño, de esta manera se logra un ajuste mayor a las necesidades de decisión de los responsables y a su compromiso con la herramienta.

En una segunda sesión de trabajo en equipo, se realizó un debate con la alta dirección acerca de la visión de la organización, los estatutos estratégicos y el tablero de control tentativo. Los participantes discutirán acerca de las medidas propuestas y la forma en como poder hacer esas mediciones alineándolas a la estrategia definida e incluyendo metas cuantificables.

#### **e. Revisión de la estrategia actual y diseño de Tableros de Control**

Como resultado de estas sesiones y de haber logrado clarificar las prioridades estratégicas, los altos directivos tomarán conciencia de la existencia de programas y actividades a nivel corporativo que no contribuyen con la estrategia definida.

Cada uno de los responsables de las unidades de negocio empezará a diseñar los tableros de control apegándose a la estrategia definida. Una vez que los objetivos de la compañía han sido traducidos en objetivos individuales de cada

unidad, se puede comenzar a definir los indicadores específicos del tablero de control.

#### **f. Revisión de Tableros de Control**

En una tercera sesión de trabajo, con altos directivos, se llegará a un consenso sobre la visión, los objetivos y las mediciones alcanzadas durante las dos primeras sesiones. Se revisarán los tableros de control diseñados por las unidades de negocio, se desarrollarán metas específicas para cada una de las mediciones en el tablero de control y se identifican programas de acción preliminares para alcanzar las metas definidas. El equipo debe estar de acuerdo con el programa de implantación, incluyendo la comunicación del tablero de control a los empleados, integrando la herramienta en la filosofía de administración, y desarrollando un sistema de información que soporte al tablero de control.

En esta parte es importante que quede muy claro la forma en como los indicadores y medidores específicos, van a retroalimentar a la estrategia de la compañía. Se puede poner como ejemplo lo siguiente: Una compañía puede encontrar que existen fuertes relaciones entre la moral de los empleados (perspectiva de innovación y aprendizaje) y la satisfacción del cliente (perspectiva del cliente). La satisfacción del cliente, por otra parte está relacionada con el pronto pago de las facturas, si la satisfacción del cliente no es buena, aumentan las cuentas por cobrar (perspectiva financiera) y al aumentar estas, disminuye el rendimiento al capital del empleado. Otra línea que relaciona la moral del empleado y su rendimiento de capital es la siguiente: la moral del empleado está relacionada con el número de sugerencias que realiza (perspectiva de innovación y aprendizaje), si estas bajan, existe trabajo (perspectiva interna del negocio) y al aumentar el trabajo aumentan los costos de operación (perspectiva financiera), los cuales contribuyen también a disminuir el rendimiento de capital de los empleados.

#### **g. Redefinir la visión**

Al revisar los tableros de control de las unidades de negocio, se identificarán indicadores importantes que no habían sido tomados en cuenta antes y que podrían enriquecer el tablero de control a nivel de la alta dirección, terminando con esto de afinar la visión de la compañía.

#### **h. Comunicación e Implantación del tablero de control en toda la compañía**

Un nuevo equipo, deberá desarrollar los planes de implantación del tablero de control, relacionando las medidas de control con las bases de datos y los sistemas de información, comunicando la herramienta a todo lo largo de la organización y dirigiendo el desarrollo de un segundo nivel de indicadores para las unidades descentralizadas.

#### **i. Planeación a Largo Plazo**

Durante el desarrollo de la herramienta, será necesario que se contemple un horizonte de largo plazo, y se establezcan metas reales para la fecha que de forma interna se fije, así como el presupuesto que será necesario para poder alcanzarlas.

#### **j. Revisiones Periódicas**

La periodicidad de estas revisiones deberá ser fijada básicamente por el mismo medidor y se prepararán reportes, conteniendo las mediciones de los tableros de control para ser presentados ante la alta dirección, para su revisión y discusión con los gerentes de las distintas unidades o divisiones de negocio, observando el avance para lograr las metas anuales.

## **k. Revisión Anual**

Aun cuando la teoría diga que las mediciones de los Tableros de Control, serán revisadas de forma anual, como parte de la planeación estratégica y la definición de metas, es necesario señalar cierta flexibilidad en este período. Las revisiones de los tableros de control deberán tener lugar cuando el propio tablero de control lo demande. Se debe de recordar el ciclo de control – seguimiento – diagnóstico, en donde el seguimiento de estos tableros, permite un monitoreo constante de la compañía e indicará el momento en que estos tableros deben ser revisados por la Alta Dirección para hacer ajustes en la estrategia de la empresa.

## **l. Ligar el desempeño de todo al personal al tablero de control**

Es necesario que todos los empleados se vean comprometidos y que puedan alinear sus objetivos personales, con los objetivos de cada unidad de negocio y de la compañía en general. Para esto es necesario que los sistemas de remuneración y compensación de los empleados, estén ligados con los objetivos y los indicadores del tablero de control.

## **m. Ciclo de planeación y retroalimentación.**

Como se ha visto hasta este momento, el tablero de control, brinda un complemento a los medidores financieros tradicionales, con tres perspectivas adicionales (perspectiva del cliente, de los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento). Sin embargo, hasta este momento no ha quedado clara, la forma en que un tablero de control, contribuye al replanteamiento estratégico (Kaplan, R.S., Norton, D.P., , 1996). Es necesario que el proceso de diseño, sea acompañado por un ciclo, que contemple la planeación, control y retroalimentación.



## **1.2.5 Proceso para Dirigir la Estrategia**

### **a. Traducción de la Visión**

Ayuda a los directores a construir un consenso alrededor de la visión de la organización y su estrategia. Este proceso ayuda a las personas a traducir la visión y los elementos estratégicos en un plan bien integrado de objetivos y medidas.

### **b. Comunicación**

La traducción de la visión permite comunicar las estrategias hacia arriba y hacia abajo de la organización y traducirlos en objetivos departamentales e individuales. El tablero de control ayudará a los gerentes a encontrar una forma de asegurar que todos los niveles de la organización, así como los objetivos departamentales e individuales, sean alineados con la estrategia de largo plazo.

Las principales actividades para lograr esta alineación son tres:

- **Comunicación y Educación:** Comunicar a todos los empleados la estrategia y los objetivos críticos que se deben cumplir para que la estrategia tenga éxito y explicar que el tablero de control, será la herramienta que nos ayude a dirigir esta estrategia de largo plazo.
- **Fijación de metas:** Los objetivos estratégicos y los medidores de alto nivel deben ser traducidos en objetivos y metas individuales.
- **Relación de remuneraciones con el desempeño de los medidores.**

### **c. Planeación**

Permite a las compañías integrar sus negocios y sus planes financieros. Normalmente, los gerentes se encuentran con dificultades cuando tratan de integrar sus iniciativas a sus metas estratégicas. Pero cuando utilizan las metas

que fueron definidas por el tablero de control, como la base para asignar recursos y establecer prioridades, entonces ya puede coordinar esas iniciativas enfocadas a lograr los objetivos estratégicos a largo plazo. El tablero de control, utiliza indicadores para cada una de sus cuatro perspectivas y establece metas específicas a alcanzar. Después se determinan las acciones que se deben aplicar para alcanzar estas metas, y se establecen medidores para monitorear estas acciones. De esta forma se puede calcular el presupuesto necesario, para lograr las metas estratégicas.

#### **d. Retroalimentación y Aprendizaje**

Con el tablero de control se pueden monitorear resultados de corto plazo de las tres perspectivas adicionales a la financiera y de esta forma poder evaluar y modificar la estrategia, lo cual refleja un aprendizaje real.

En el siguiente capítulo se darán a conocer antecedentes de la compañía que corresponden a una Auditoría Administrativa aplicada en Julio del 2010, con su respectivo Diagnóstico de Dirección y el Diagnóstico de los Empleados. En el capítulo tres se desarrollará el diseño de la investigación. Y en el capítulo cuatro se desarrollarán a detalle el análisis de los resultados en las siguientes áreas: Clientes, Ventas, Almacén, Folletería, Crédito y Cobranza, Dirección y la solución de necesidades de un cliente. Con los capítulos anteriores, desarrollaremos a detalle los primeros tres pasos que son: clarificación de la visión; comunicación de la estrategia; y revisión estratégica y diseño de un tablero. El último punto que se refiere a la revisión del tablero se empezará a identificar programas de acción preliminares, los cuales serán explicados con mayor detalle en el capítulo sexto, junto con la estrategia de implantación del tablero de control.

## **CAPÍTULO 2      ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

### **2.1 Historia**

La empresa lleva a cabo la comercialización y distribución de grandes obras, tales como libros, enciclopedias, diccionarios, Cd roms, audios y videos de diversos temas educativos, culturales y también especializados

La Editorial comenzó operaciones en 1989 en la Ciudad de Morelia, en 1992 comenzó a realizar investigación de mercado para analizar las necesidades que existían en el mercado, nuevos nichos para explotar y de esta forma comenzar la comercialización para el mercado infantil. En un principio la empresa comenzó con cinco colecciones exclusivas y actualmente maneja más de 100 colecciones de ediciones propias y de distribución exclusiva para la República Mexicana.

La empresa cuenta con un capital humano de 104 empleados: 61 empleados administrativos y 43 empleados comisionistas.

Ha lanzado obras éxito al mercado, obteniendo records de venta por su distribución a nivel nacional e internacional de algunos títulos como son: videoteca de valores, sexualidad infantil por mencionar algunos de los éxitos.

Atiende todo el país estructurado en determinadas zonas, y a nivel internacional cuenta también con clientes en Costo Rica, Colombia, República dominicana, Puerto Rico y de igual forma importan productos de Singapur, España, Colombia y Argentina.

Con más de 20 años formando parte del ramo editorial, después de haber lanzado obras éxito al mercado, la empresa sigue trabajando y desarrollando productos innovadores y de primera calidad.

### **2.1.1 Misión.**

Continuar evolucionando en forma constante y permanente adaptándonos a los cambios que se producen en el mercado, cumpliendo con el objetivo de comercializar productos innovadores y de alta calidad.

### **2.1.2 Visión**

Desarrollar y crear productos innovadores y actuales que satisfagan completamente las demandas del mercado infantil y educativo de México.

## **2.2 Auditoría Administrativa**

En Junio del 2010 se realizó una Auditoría Administrativa a la empresa a través de una evaluación al Director General y al personal administrativo para conocer la percepción que tenían estos de la compañía, en cuanto a la estructura organizacional y la dirección.

Las herramientas que se utilizaron para conocer dicha información fueron una entrevista a Dirección General y encuestas a los empleados administrativos.

La auditoría se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa, y se aplicó a su estructura organizacional y administrativa. Las áreas que se evaluaron fueron las siguientes: Planeación, Recursos Humanos (Organización), Dirección, Control, Proveedores, Clima laboral y Servicio al Cliente.

La entrevista preliminar se realizó al dueño de la empresa para conocer sus procedimientos, políticas y estrategias actuales de la empresa, así como los antecedentes de la empresa

Encuestas, estas nos arrojaron resultados acerca de la percepción que tienen los empleados sobre la empresa, sus procedimientos, políticas y estrategias, así como su consecución.

### **2.2.1 Diagnóstico de Dirección General**

La editorial se creó en 1994. La procedencia del capital inicial fue de origen propio y su empresa se encuentra en el rango de Pyme.

Esta empresa trabaja con alianzas estratégicas específicas en las que sus proveedores “no le compiten” respetando un segmento de mercado.

Según el Director General, si se ha logrado convertir la misión en objetivos específicos y también logrado convertir la visión en planes específicos a futuro.

Se encuentra enfocado al mercado infantil, educativo, jóvenes y para padres jóvenes. La globalización de los medios de comunicación, le afecta principalmente el internet. Sin embargo, todos los informes que se realizan por departamento se envían por internet para aprovechar la tecnología y ser más eficiente en su toma de decisiones.

Las principales dificultades a las que se enfrenta actualmente la empresa es el clima laboral. Por otra parte se da también la falta de responsabilidad y seguimiento por parte de cada uno de sus colaboradores. La empresa cuenta con sistemas informáticos administrativos propios.

La comunicación escrita es la comunicación que propicia mayor dificultad en el interior de la empresa, ya que la gente no acepta que todo se debe de sustentar por escrito y dicen que no realizan las actividades porque no se lo dicen así sus jefes inmediatos.

Se brinda capacitación sobre las funciones por área y por puesto, a través de asesores externos, ejemplo, curso de cobranza a través de la empresa USAC, dicha actividad se considera una inversión en donde se logra una mayor calidad y desarrollo de la empresa.

Se efectúan evaluaciones del desempeño periódicamente, cada trimestre sólo en el área de ventas.

Lo referente a acciones de seguridad en la compañía, existen los señalamientos necesarios en las áreas de alto riesgo. Las condiciones de trabajo de los empleados son las adecuadas ya que cuenta con una silla de trabajo cómoda, con ventilación, iluminación y temperaturas adecuadas.

La cultura organizacional no se muestra en las instalaciones de la compañía, además de que los empleados no la trabajan, por otra parte tampoco se encuentra visible el organigrama en la misma.

El costo de impresión es rentable para la editorial siempre y cuando logre tener un 25% de su costo, cuando se da una devaluación de la moneda no es rentable ya que tiene riesgo de perder casi el doble de dicho porcentaje de rentabilidad, por lo que la organización cambio sus estrategias de compra en un 90% para evitar riesgos, ya que realiza las compras nacionales en un 60% de ventas al menudeo o pequeños clientes y el otro 40% a grandes clientes.

Las estrategias adoptan la Editorial para impedir la entrada de nuevos rivales, es a través de la proliferación de productos y si tiene bien identificada la competencia.

El porcentaje de participación que tiene la empresa en el mercado, a nivel estatal 70%, a nivel nacional 20% y a nivel internacional aprox. 0.01%. Sus

expectativas para dentro de 10 años es seguir manteniéndose líder en el mercado.

El problema que más ha detectado la empresa es el factor humano porque la gente no acepta sus errores y culpan a la empresa. Se considera que existen áreas para potenciar su desarrollo en libros de áreas técnicas.

### **2.2.2 Diagnóstico de los empleados**

Aparte de las encuestas, se realizó un análisis documental que ayudo al equipo de auditores a formar un análisis FODA que muestra lo siguiente:

- ❖ La comunicación entre jefe y subordinado se lleva a cabo de manera respetuosa, sin embargo existen áreas en las cuales la dinámica de trabajo genera estrés y conflicto.
- ❖ Se encuentra definida la misión y la visión de la empresa, así como sus valores, pero aun así los empleados no la llevan a cabo. Esto puede deberse a la carencia y/o la falta de conocimiento de manuales de organización. Cabe hacer la recomendación de implementar talleres en los cuales a los empleados se les explique cómo practicar tanto la misión y visión como los valores organizacionales, para que se forme un ambiente de trabajo de equipo y los empleados “se pongan la camiseta” de la empresa. Así como también dar a conocer el manual organizacional, lo cual es de suma importancia para establecer una cultura organizacional.
- ❖ No existe una capacitación para el empleado de nuevo ingreso, sino que la capacitación se solicita al superior. Capacitación que solo se brinda a nivel administrativo, sin capacitar el nivel operativo de la empresa, lo cual al equipo auditor le parece un error ya que para que un empleado de nuevo

ingreso sea del nivel que sea, sea un empleado productivo desde que su primer día de trabajo debe saber cómo usar sus herramientas de trabajo, así como conocer la forma en que realizará sus actividades propias de su puesto.

- ❖ Existe una formalidad en cuanto al pago de nómina, es decir, el pago se hace en tiempo y forma, sin embargo, el equipo auditor encontró que algunos empleados se encuentran inconformes con su sueldo respecto a su cuota de trabajo, lo que lleva a recomendar una pronta valuación de puestos para eliminar estas inconformidades.
  
- ❖ Sería una decisión acertada colocar el organigrama de la empresa, en un lugar visible para que la organización sepa cómo está organizada y a quién acudir en caso de algún problema o alguna duda respecto al trabajo dentro de la empresa y también para la toma de decisiones en ausencia del Director General.
  
- ❖ Dentro de la misión, visión y valores a las actividades cotidianas de las diferentes áreas de la empresa, se logró captar, mediante el presente diagnóstico la casi nula existencia de la planeación ya que se encuentran establecidas la misión, visión y algunos objetivos específicos pero existe muy poca difusión por parte de la administración; si se reconoce su existencia, aunque se debe mencionar que son poco difusos puesto que no se explica a los empleados el tiempo y cómo se espera lograrlos.
  
- ❖ Es importante señalar que la empresa debe fundamentarse en una visión y misión con valores específicos, para alcanzar el liderazgo y la calidad en el mercado esperada mediante el uso de estrategias útiles para lograr los objetivos de la organización, esclarecimiento y establecimiento de metas a corto y a largo plazo.



- ❖ La empresa maneja un incentivo de becas, en el cual premia a los hijos de los empleados que hayan alcanzado un promedio destacado en el ciclo escolar, está premiación es para hijos kínder hasta universitarios, de igual forma se logró detectar que sería una muy buena opción fortalecer otros tipos de incentivos para motivar más a los empleados. Ejemplo: convivencias, festejos, reconocimientos e Incentivos en especie. Y por supuesto incrementar los ya existentes.
- ❖ La empresa carece de información puntual y en forma acerca del reglamento interno de la empresa. Se debería dar a conocer las normas y reglamentos de cada área de la empresa según sea necesario (empleados de nuevo ingreso). Y a los ya existentes dar a conocer las modificaciones del mismo también en su momento. Buscar la uniformidad en los manuales de procesos de cada área, con lo que apoyan los empleados en su realización.
- ❖ Al existir problemas dentro de la empresa, no se da el seguimiento necesario para resolverlos originando fricciones o disgustos a futuro. No se llevan a cabo formas correctas para pedir las cosas entre los trabajadores, ocasionando problemas personales entre ellos mismos, lo que resulta que no se lleve a cabo trabajo en equipo.
- ❖ Existe poca tolerancia e incapacidad para escuchar por parte de algunos empleados. El Depto. de Recursos Humanos debe dar seguimiento a los diferentes conflictos expuestos por los empleados. Para evitar que los problemas crezcan. Deberían existir mayores actividades en las cuales puedan convivir los empleados con el objetivo de buscar una mayor armonía entre ellos.
- ❖ Debido a que en algunas áreas de la compañía existe conflicto, se requiere replantear la necesidad de estudiar cada uno de los elementos que conforman el equipo de trabajo en ese departamento, ya que en cualquier

compañía, es necesario contar con una relación de confianza entre jefe-subordinado fortalecida que permita al empleado expresar sus inquietudes, quejas o sugerencias para resolver problemas. Además se requiere de hacer sentir al empleado motivado, que se identifique con la compañía, que se sienta conforme con su trabajo y así busque el logro de los objetivos establecidos y por consiguiente se logrará su mayor productividad.

- ❖ La globalización de los medios de comunicación, afectan a la empresa, principalmente el internet. En la actualidad se han dado cambios que no favorecen a la empresa, respecto a la comercialización de libros en la web. La facilidad de adquisición de obras en el internet dificultan cada vez más la comercialización de libros de la forma tradicional con la cual trabaja la editorial.
- ❖ Las posibles competencias son amenazas, la empresa debe estar actualizándose constantemente para mantenerse en el mercado de forma competitiva y creciendo.

### CAPÍTULO 3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El instrumento que se utilizó en esta investigación fue un cuestionario, el cual cuenta con una parte de análisis cualitativo en donde se describen categorías que fueron señaladas por los entrevistados y de esta forma se evaluó la situación planteada por ellos; por otra parte el análisis cuantitativo se realizó de algunos datos que fueron codificados en categorías identificadas con números (Baptista, 2005) y que se monitoreó la frecuencia en que se incurrió en cada categoría elaborada por el entrevistador.

La unidad de análisis de dicha investigación está conformada por los clientes seleccionados a través del método 80/20 es decir el 20% de los clientes que participan en un 80% de las ventas de la compañía durante el presente año 2010, los cuales sumaron un total de 70 clientes sin embargo la encuesta se aplicó al 60% de estos. La encuesta se realizó en un 80% a través de vía telefónica y el otro 20% se visitó personalmente a los clientes que radican en la ciudad de Morelia.

En cuanto al Análisis Cualitativo, principalmente nos encontramos con un gran volumen de datos que en este caso fueron las sugerencias u opiniones de los clientes, para lo cual se tuvo que reducir los datos, es decir, se comienza a efectuar bajo un plan general, pero su desarrollo va sufriendo modificaciones de acuerdo con los resultados (Dey, 1993).

En el Análisis Cualitativo se utilizó el programa computacional Atlas/ti®, desarrollado en la Universidad Técnica de Berlín por Thomas Muhr para codificar datos y construir teoría fundamentada. Uno introduce los datos y el programa los codifica automáticamente de acuerdo con el esquema que hayamos diseñado (Fielding, 1993, y Baptiste, 2001)

Para el Análisis de los datos Cuantitativos se llevó a cabo la utilización de un programa estadístico informático llamado SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) desarrollado en la Universidad de Chicago en 1968.

SPSS lleva a cabo las tres etapas claves para la realización del estudio estadístico (Wikispaces, 2005):

1. Implementa de forma organizada y ordenada la base de datos.
2. Nos ayuda en la manipulación de los datos.
3. Implementa técnicas estadísticas para el análisis de los datos.

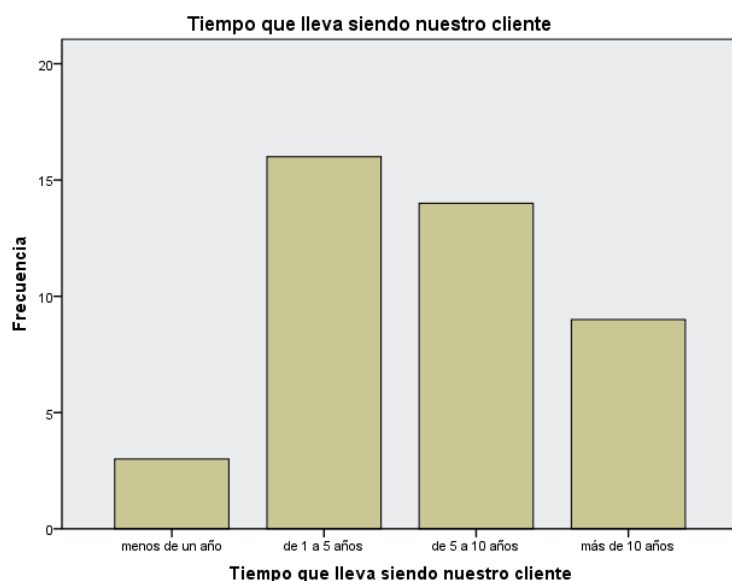
## CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentarán los resultados obtenidos de la presente investigación, iniciando con el Análisis de Clientes:

### 4.1 Análisis de Clientes

4.1.1. En la siguiente figura nos explica el tiempo que llevan los clientes de depender del servicio de la compañía.

Figura 1



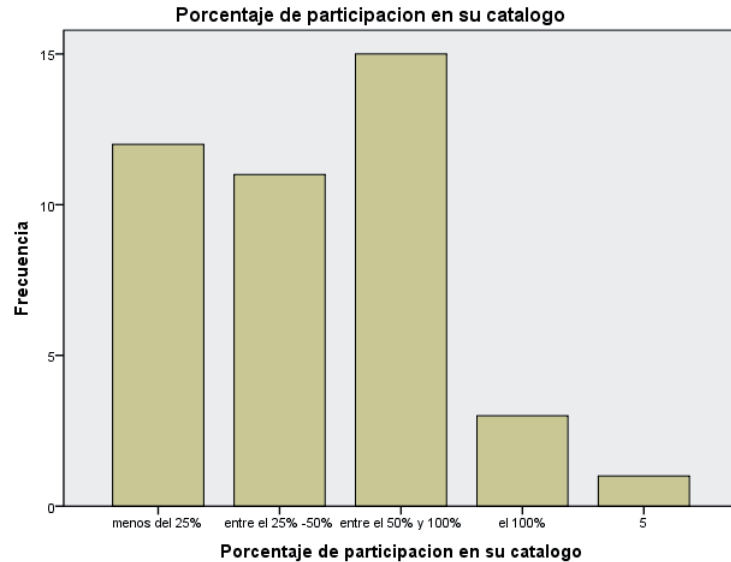
Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que el 38% de los clientes tienen una antigüedad de entre 1 y 5 años, y un 33% de 5 a 10 años un 22% más de 10 años, con estos datos nos damos cuenta de que en la compañía existe un alto porcentaje de fidelidad de hasta un 55% de 5 años en adelante.

Sin embargó el número de clientes nuevos es mínimo de un 7% lo que refleja que actualmente la empresa tiene un porcentaje muy pequeño en cuanto la apertura de nuevos clientes, por lo que sería importante valorar y revisar la labor

que están realizando los Ejecutivos de Venta en la compañía aunado con el costo beneficio que se tienen por la salida a cada una de las rutas de la misma.

Figura 2



Fuente: Elaboración propia.

Con esta figura nos damos cuenta de que en mayor porcentaje los clientes de la compañía tienen dependencia de hasta un 50 al 100% de su catálogo, en un 29% aún participamos en un 27% de su catálogo entre el 25-50% y en un 25% dependen del 25% de la empresa. Esta dependencia que los clientes muestran a la compañía es una fortaleza la cual puede reforzarse para tener una oportunidad de crecimiento para con los clientes en cuanto mayor sea el grado de satisfacción de estos lograran un mayor crecimiento en sus ventas.

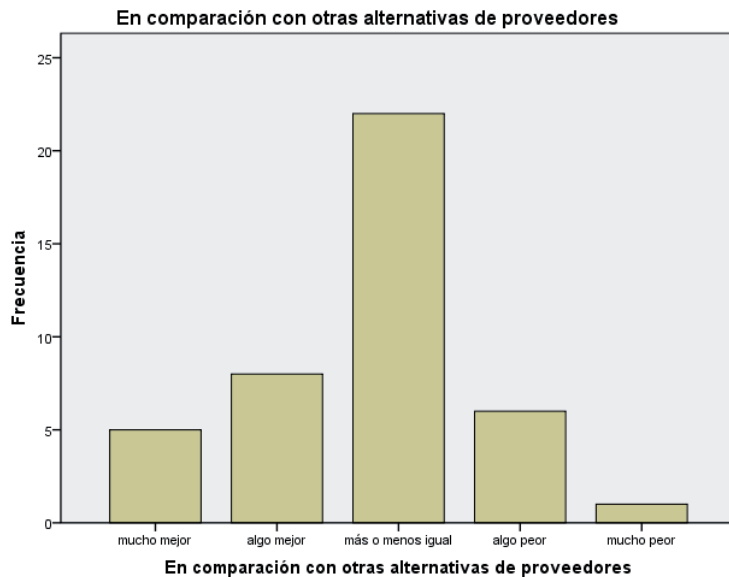
Tabla 1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Diario	5	11.9	13.5	13.5
	1 vez por semana	14	33.3	37.8	51.4
	c/ 15 días	8	19.0	21.6	73.0
	1 vez al mes	10	23.8	27.0	100.0
	Total	37	88.1	100.0	
Perdidos	Sistema	5	11.9		
Total		42	100.0		

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que el 73% le compran a la compañía en un promedio menor a los 15 días lo cual explica que los clientes son muy constantes en la realización de pedidos a la compañía y hay un flujo constante de compra en la misma, siendo además un 27% de clientes que compran una vez al mes

Figura 3



Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que actualmente los clientes de la empresa, en un 52% perciben a la compañía en las mismas circunstancias que las demás alternativas en el mercado, y en un 31% como una opción mejor o mucho mejor otorgándoles un mejor servicio que los demás proveedores.

## 4.2 Análisis de Ventas

La compañía maneja un sistema de ventas a través del cual, los Ejecutivos de Ventas se encargan de visitar personalmente a los clientes de cada una de las rutas establecidas por la empresa a lo largo de toda la República Mexicana.

En cuanto a la promoción y publicidad de las novedades de productos de la compañía cabe destacar que existen ciertas deficiencias como lo mencionan a continuación algunos clientes, comentaron que se enteran de las novedades por competencia<sup>4</sup> tanto de novedades de la misma editorial como de otras editoriales<sup>5</sup> lo que hace que cuando un Ejecutivo vaya a ofrecerles material supuestamente como “novedad” ellos ya lo conozcan y no quieran adquirirlo, en cierta forma otra de las circunstancias que influyen es que los Ejecutivos llegan con los clientes hasta a mediados del mes<sup>6</sup> y es por eso que tardan en llegar a conocerlas<sup>7</sup> las novedades.

Es importante también además de llevar a cabo las visitas a los clientes, hacerles llegar información oportuna y continua sobre los nuevos títulos de obras, sin embargo un cliente comento que son ellos los que tienen que preguntar<sup>8</sup> por las mismas. Otro de los problemas a los que se enfrenta la compañía es la dependencia de dar a conocer las nuevas obras

---

<sup>4</sup> Comentario 2:19, 2:43, 3:47, 2:137

<sup>5</sup> Comentario 2:34

<sup>6</sup> Comentario 2:160

<sup>7</sup> Comentario 2:122

<sup>8</sup> Comentario 2:107



En cuanto a las rutas que realizan los Ejecutivos los clientes comentan que han trabajado bien con los Ejecutivos sin embargo no son muy constantes sus visitas<sup>9</sup> y por su parte otro cliente comenta que necesita que vaya cada mes<sup>10</sup> este comentario se apoya de lo que menciona un cliente que desatienden las rutas<sup>11</sup>, esta información ayuda a la compañía a revisar las distancias que existen entre cada uno de los lugares de las rutas establecidas para hacerlas más eficientes y que los clientes se sientan satisfechos con el servicio.

Por su parte otro cliente menciona que no tiene ningún ejecutivo que le ofrezca el servicio<sup>12</sup>, también otro cliente comenta que la compañía cambia constantemente de Ejecutivos lo que hace que se pierda el seguimiento del servicio con los clientes<sup>13</sup>.

Un cliente menciona que sería bueno que la compañía pudiera delegar a los Ejecutivos para que ellos puedan tomar decisiones directas<sup>14</sup> en cuanto a devoluciones y negociaciones.

Tabla 2

**Disponibilidad de las novedades**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 3	1	2.4	2.4	2.4
5	4	9.5	9.5	11.9
6	5	11.9	11.9	23.8
7	11	26.2	26.2	50.0
8	7	16.7	16.7	66.7
9	14	33.3	33.3	100.0

Fuente: Elaboración propia.

<sup>9</sup> Comentario 2:101, 2:161, 2:134

<sup>10</sup> Comentario 2:102

<sup>11</sup> Comentario 2:103

<sup>12</sup> Comentario 2:112, 2:119.

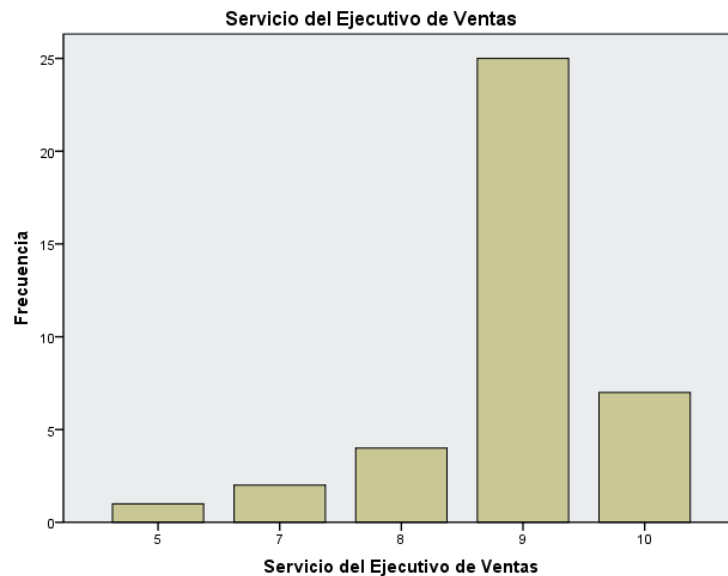
<sup>13</sup> Comentario 2:115

<sup>14</sup> Comentario 2:114

Como podemos observar en la Tabla 5 una de las fortalezas en el área de ventas con las que cuenta la compañía se encuentra en la variedad de producto que manejan<sup>15</sup> teniendo el material apropiado<sup>16</sup> mencionan también que innovan mucho novedades en obras<sup>17</sup> en donde las exclusivas de la compañía son muy buenas<sup>18</sup> a grandes rasgos las obras cubren las expectativas de lo que manejan los clientes.

Las obras cubren las expectativas de lo que manejan<sup>19</sup> ya que la empresa cuenta con obras que no tienen otros distribuidores siendo estas obras que van a la vanguardia<sup>20</sup>. Sin embargo los clientes se enteran primero por la competencia<sup>21</sup>, esto debido a que la compañía negocia grandes cantidades a sus principales distribuidores quienes se encargan de darle movimiento inmediatamente y cuando los propios Ejecutivos de la Empresa quieren vender, esa mercancía ya la conocen los otros clientes.

Figura 4



Fuente:

Elaboración propia.

<sup>15</sup> Comentario 2:65, 2:91

<sup>16</sup> Comentario 2:8

<sup>17</sup> Comentario 2:87, 2:140, 2:158

<sup>18</sup> Comentario 2:96, 3:27, 2:147, 2:152

<sup>19</sup> Comentario 3:26

<sup>20</sup> Comentario 2:136

<sup>21</sup> Comentario 3:47

Como podemos observar en la Figura 6, la mayoría de los clientes coincidió en que el servicio que les ofrecen los Ejecutivos de Ventas de la compañía es muy bueno<sup>22</sup> y eficiente<sup>23</sup>, sin embargo consideran que en ciertas ocasiones los ejecutivos se esfuerzan mucho pero la empresa es quien no le da el seguimiento a la solución de sus problemas<sup>24</sup>.

Algunas de las oportunidades que los clientes mencionaron fueron que sería necesario que hubiera mayor contacto con los distribuidores<sup>25</sup> a través de eventos ya que no hay actualmente<sup>26</sup> y que los títulos de obras que sacan al mercado sean tomados en cuenta los comentarios de los distribuidores quienes conocen las necesidades de sus clientes directamente<sup>27</sup>

#### **4.2.1 Almacén**

La administración del Almacén constituye una de las actividades más importantes para el funcionamiento de la empresa ya que esto conforma también la plena satisfacción del servicio al cliente.

Para proporcionar un servicio eficiente, el personal encargado del Departamento de Almacén debe llevar a cabo una buena manipulación del material para evitar que los clientes se quejen de que el material sale de mala calidad<sup>28</sup>, otro cliente apoya dicho comentario mencionando que le llegan un poco maltratadas las obras como si hubieran sido usadas<sup>29</sup>, de igual forma deben de cuidar las condiciones físicas del empaque de la mercancía ya que un cliente menciona que se ven maltratadas las cajas<sup>30</sup> y otro cliente comenta que deben de

---

<sup>22</sup> Comentario 2:58, 2:135, 2:157, 2:162

<sup>23</sup> Comentario 2:127

<sup>24</sup> Comentario 2:144

<sup>25</sup> Comentario 3:23

<sup>26</sup> Comentario 3:21

<sup>27</sup> Comentario 3:25

<sup>28</sup> Comentario (2:85)

<sup>29</sup> Comentario (2:60)

<sup>30</sup> Comentario (3:10)

cuidar la forma en que realizan el empaque de la mercancía ya que en el caso del Almacén de la ciudad de Morelia descuidan el aspecto del tamaño adecuado de las cajas y en ocasiones las cajas en las que envían el material son grandes y pesadas por lo que resulta incómodo para el cliente la maniobra de dichas obras<sup>31</sup>, cuidando también otro aspecto que es la revisión de los productos de estuches frágiles teniendo cierta precaución de envolverlos como envolvieron en su caso los folclóricos<sup>32</sup>.

En cuanto al aspecto de control de calidad, es importante llevar a cabo minuciosas inspecciones para verificar que las características del producto son óptimas y cubren las expectativas del cliente, para evitar que el cliente se queje de defectos en la mercancía, un cliente menciono que el curso de inglés le llego defectuoso ya que le salió suelto muchas veces y la mitad de los discos llegaron rayados<sup>33</sup> y por otra parte otro cliente refuerza este comentario mencionando que la obra full injection venía con dos tomos repetidos y también tenía videos repetidos.<sup>34</sup>

Otro de los aspectos primordiales para otorgar una plena satisfacción al cliente, es el surtido del pedido de manera eficaz y eficiente ya que en el caso del Almacén de la ciudad de México un cliente mencionó que últimamente no hacen entrega de mercancía a tiempo<sup>35</sup>, apoyado por otro cliente que comenta que el pedido llega con cuatro días de retraso debido a que la camioneta que se encarga de repartir mercancía para la paquetería con la que trabajan no circula los lunes por lo que tienen que estar pidiendo desde el jueves para que no suceda esto, de lo cual también se sustenta con el comentario de otro cliente que menciona que a veces falla si se hace un pedido el jueves o viernes le dan la excusa de que no se

---

<sup>31</sup> Comentario (3:8)

<sup>32</sup> Comentario (2:83). Los Folclóricos es una obra de la compañía, No.#.

<sup>33</sup> Comentario (2:86)

<sup>34</sup> Comentario (2:94)

<sup>35</sup> Comentario (2:145)

le puede surtir porque solo hay un camión que reparte y no circula<sup>36</sup>, otro cliente apoya dicho comentario mencionando que si se realiza un pedido el día viernes no llega hasta el siguiente miércoles o jueves<sup>37</sup> por otra parte en el Almacén de la ciudad de Morelia se requiere agilizar el tiempo de surtido de mercancía<sup>38</sup>.

Cabe destacar que el servicio de entrega a domicilio que lleva a cabo la compañía en la ciudad de México, debe de realizarse en tiempo y forma y además debe de ser correcto el envío de la mercancía que solicita el cliente para evitar insatisfacción del servicio, ya que un cliente menciona que en ocasiones se equivocan en los títulos de obras que piden y sale contraproducente dicho servicio ya que el cliente tiene que regresar a cambiar la mercancía ya que la empresa no se hace responsable de llevar a cabo la devolución al cliente<sup>39</sup>.

Entre muchas estrategias de las que debe buscar una compañía para que sea eficiente en sus procedimientos y adecuarse a las necesidades del cliente, es importante tomar en cuenta la opinión del cliente, ya que uno de ellos menciona que le gustaría que manejaran los pedidos por chat ya que anteriormente se manejaba pero ya no lo han hecho<sup>40</sup>, dicho comentario se sustenta por la necesidad de otro cliente que menciona que el trabajaría de una manera más favorable si se pudieran realizar pedidos vía mensajería instantánea y aprovechando dicho recurso comenta otro cliente que cuando se haga la solicitud de un pedido sería muy bueno que les confirmaran el pedido por la misma vía de comunicación<sup>41</sup>.

---

<sup>36</sup> Comentario (2:164)

<sup>37</sup> Comentario (2:151)

<sup>38</sup> Comentario (2:153)

<sup>39</sup> Comentario (2:166)

<sup>40</sup> Comentario (2:125)

<sup>41</sup> Comentario (2:24)

### 4.2.2 Folletería

Para lograr el crecimiento de una compañía, es importante aprovechar las herramientas de promoción posibles, en el caso de la Editorial, los folletos presentan gran cantidad de información necesaria para que los clientes se familiaricen con los productos y las novedades sin necesidad de tener a la mano físicamente el producto.

Los folletos se ponen a disposición de los distribuidores con información clara y precisa y con imágenes de cada uno de los elementos que componen la obra facilitando de esta manera la interacción visual y la comunicación entre los clientes y la empresa, finalmente sirviendo de soporte para realizar una venta y además para construir una imagen sólida de la compañía mostrando en el contenido del folleto el logotipo corporativo y también imagen sólida de sus productos mostrando la información sobre el mismo.

En cuanto a la categoría de la escasez, los clientes mencionan que falta folletería<sup>42</sup>, mientras que otro hace hincapié en que adquirió 150 obras y por lo cual no recibió ningún folleto<sup>43</sup>.

Otro de los problemas es que en ocasiones la folletería que se les envía a los clientes es únicamente de obras ambiguas, siendo a la vez polvosa, escasa y obsoleta<sup>44</sup>

Un cliente señaló que si les mandaban más folletería para promover a provincia entonces se vendería más<sup>45</sup>, soportado este comentario con el de otro cliente que menciona que ha comprado obras las cuales no cuentan con folletos y esto es un gran problema debido a que el grupo de trabajo lo requiere para

---

<sup>42</sup> Comentario (2:185, 3:15, 2:138, 2:131, 2:187, 3:11, 2:190)

<sup>43</sup> Comentario (2:184)

<sup>44</sup> Comentario (2:118, 3:17)

<sup>45</sup> Comentario (2:97)

trabajar<sup>46</sup>, únicamente en contadas ocasiones los clientes reciben folletería sólo cuando el ejecutivo de ventas lo visita<sup>47</sup>.

Finalmente, otro de los grandes problemas en la compañía es la falta de seguimiento cuando alguno de los ejecutivos le promete a los clientes folletería y les quedan mal, es decir, no le cumplen lo acordado<sup>48</sup>, por otra parte otro cliente soporta este comentario mencionando que tenía anteriormente un plan de trabajo con determinado material y no le surtieron los folletos y a la fecha todavía están pendientes<sup>49</sup>, esta falta de seguimiento se complementa con la falta de revisión de la folletería que se tiene que otorgar a los clientes ya que uno de ellos soporta dicha conclusión mencionando que no recibe la folletería a menos que la esté pidiendo<sup>50</sup>.

### **4.3 Análisis de Crédito y Cobranza**

El departamento de crédito y cobranza es el encargado de gestionar y efectuar el cobro de los créditos de la compañía, así como administrar la cartera de los clientes para garantizar una adecuada y oportuna captación de recursos.

Es importante hacer llegar la información de forma oportuna a cada uno de los clientes para que tenga presente su situación crediticia con la empresa, sin embargo en la empresa existen ciertas irregularidades en cuanto a esta gestión, ya que algunos de los clientes comentan que tienen que estar pidiendo la documentación<sup>51</sup>, de igual forma con los pagarés y estados de cuenta se batalla

---

<sup>46</sup> Comentario (3:16, 2:41, 2:189 )

<sup>47</sup> Comentario (3:14)

<sup>48</sup> Comentario (2:9, 2:123)

<sup>49</sup> Comentario (2:178)

<sup>50</sup> Comentario (3:18, 3:19)

<sup>51</sup> Comentario 2:2, 3:44, 3:53

mucho<sup>52</sup> finalmente se llegó a la conclusión de que a algunos de ellos no se les envía tampoco su estado de cuenta<sup>53</sup>.

Una de las facilidades que se les otorga a los clientes, son las negociaciones a través de las cuales los ejecutivos de ventas de la compañía otorgan descuentos y precios especiales dependiendo del monto de compra ya sea en valor monetario o en mercancía, sin embargo en la compañía existe cierto descontrol que da como resultado cierto grado de insatisfacción en los clientes ya que en la documentación no existe un buen control sustentando por un cliente que comenta que en cada pedido es necesario negociar<sup>54</sup> y por otra parte se apoya este comentario por otros comentarios de clientes que mencionan que no se les han respetado precios, ni acuerdos ni descuentos<sup>55</sup> este comentario se apoya de otro cliente que menciona que en una ocasión negocio un descuento y le faltó que le aplicaran otro<sup>56</sup>.

Otro de los problemas que existen en cuanto a la gestión de crédito y cobranza es la falta de entrega de documentos ya que un cliente comentó que no todos los documentos liquidados se los devuelven<sup>57</sup>, por otra parte un cliente apoyó el comentario mencionando que tiene facturas y pagares pendientes desde hace 4 meses que no le han entregado<sup>58</sup> y coincide con otro cliente que tiene 3 meses que no le han entregado documentos pagados<sup>59</sup> y otro cliente menciona que tardan hasta un mes y es tardado la aclaración además<sup>60</sup> otro menciona que envía fichas de depósitos y no recibe los pagarés<sup>61</sup>.

---

<sup>52</sup> Comentario 2:4

<sup>53</sup> Comentario 2:12

<sup>54</sup> Comentario 2:20

<sup>55</sup> Comentario 3:33, 3:34, 2:79

<sup>56</sup> Comentario 2:141

<sup>57</sup> Comentario 2:61, 2:73, 3:15

<sup>58</sup> Comentario 3:2

<sup>59</sup> Comentario 3:5

<sup>60</sup> Comentario 2:110, 2:163

<sup>61</sup> Comentario 2:150



Uno de los problemas que mencionan los clientes es que el proceso de dar autorización a cada pedido se va el tiempo<sup>62</sup> por lo que sería importante verificar el procedimiento y las políticas para que los clientes surtieran sus pedidos y se les autorizara más rápido sus pedidos.

Algunas de las oportunidades que puede aprovechar la compañía serían las siguientes: un cliente comento que le gustaría que homologaran en un mismo monto los documentos, es decir, en lugar de que fuesen muchos documentos de cantidades pequeñas y diferentes que sean menos documentos y de un mismo monto<sup>63</sup>; por otra parte un cliente considera que son muy cortos los plazos de 8 meses que se les otorga para pagar<sup>64</sup>, ya que algunos de estos les dan a sus clientes un plazo de hasta 11-12 meses<sup>65</sup>; por otra parte es necesario llevar a cabo conciliaciones con los clientes acerca de sus estados de cuenta ya que un cliente comento que seguían apareciendo los pagarés antiguos y consideran que no están actualizados.

#### **4.4 Análisis de Dirección**

En cuanto al Análisis Interno de la compañía sobresalió la categoría de Dirección, refiriéndose esta a los problemas internos por los que atraviesa la compañía identificados por los clientes más importantes de la misma, los cuales pueden y deben eliminarse desarrollando una adecuada estrategia.

Algunos elementos que denotan una barrera para lograr una buena marcha de la organización es que los procedimientos para realizar aclaraciones administrativas, para resolver algún asunto en particular del cliente, o autorizaciones y en su caso alguna negociación es muy tardado<sup>66</sup> en otras palabras apoyadas por un cliente se comenta que lo administrativo en definitiva no

---

<sup>62</sup> Comentario 2:45

<sup>63</sup> Comentario 2:30

<sup>64</sup> Comentario 2:38

<sup>65</sup> Comentario 2:130

<sup>66</sup> Comentarios (2:173, 2:154,3:21, 2:195, 2:176, 2:62).

lo llevan bien debido a este problema un cliente comenzó a trabajar con otra empresa<sup>67</sup>, y por otra parte tomando en cuenta las alternativas que sugiere un cliente menciona que quizá sea necesario que se delegue a los ejecutivos mayores funciones para que ellos puedan tomar decisiones directamente<sup>68</sup>.

Por otra parte en la compañía se denota un vacío de poder por razón inherente a la falta de Dirección, haciendo demasiado lenta la operatividad de la empresa para ser competitiva, a esta conclusión un cliente argumenta que es necesario que la gente que trabaja en la compañía aprenda a resolver los problemas ya que pierden a los clientes porque no hay nadie que los resuelva<sup>69</sup> y por su parte otro cliente le atribuye a este problema que a causa de no resolverle hasta la fecha un problema no pueden ampliar las posibilidades de tenerlos como buenos clientes y de mejorar sus relaciones comerciales<sup>70</sup> a este problema también se le atribuye que otro de los clientes actualmente busca únicamente terminar de realizar los pagos que tiene pendientes con la empresa para dejarla como un cliente opcional y no principal<sup>71</sup> demasiada es la magnitud que un cliente la compara directamente con la competencia, siendo esta totalmente diferente y siendo concreto en que no es causa de la forma de trabajar del ejecutivo de ventas sino de la empresa<sup>72</sup>.

Por otra parte, es importante identificar cada una de las situaciones externas positivas que se pueden generar en el entorno y a su vez pueden ser aprovechadas para mejorar el servicio de la compañía, las cuales se explican de manera más detalla a continuación:

En cuanto al servicio al cliente, directamente por parte del Director, los clientes mencionan que es importante que se involucre un poco más ya que es difícil

---

<sup>67</sup>Comentario (3:4)

<sup>68</sup> Comentario (2:194)

<sup>69</sup> Comentario (2:33)

<sup>70</sup> Comentario (2:175)

<sup>71</sup> Comentario (3:5)

<sup>72</sup> Comentario (3:1)

localizarlo<sup>73</sup>, ya sea teniendo contacto por lo menos una vez al año<sup>74</sup>, considera un cliente que es necesario conocerse físicamente y que no se dejaran de hacer juntas y convenciones con sus distribuidores.

De igual forma una de las oportunidades para desarrollar a los clientes de la compañía es que debido a que muchos de ellos tienen falta de visión como empresarios de cómo deben cuidar su empresa, sería muy buena que se les facilitara orientación empresarial de temas tales como seguro social, de Hacienda, y apoyar también en generar un boletín de cobradores y ejecutivos deshonestos del mismo rango empresarial que hayan afectado a la empresa para que los distribuidores tomen sus precauciones y que no les vayan a hacer un fraude.

Otra de las oportunidades para los clientes de la empresa es que se realice capacitación a los vendedores de los distribuidores del material que se les vende para que estén más preparados para poder ofrecerlo a los clientes.

Finalmente una oportunidad que tiene que ver directamente con las oficinas de la ciudad de México, un cliente comenta que sería importante que los trabajadores salieran a comer de 2:00 a 3:00 pm porque ese es el horario de las demás empresas en su mayoría del mismo rango y facilitaría por su parte cualquier movimiento que tengan que tener con sus distribuidores y mayor aprovechamiento del tiempo de trabajo.

Por otra parte es importante llevar a cabo una revisión en cuanto a políticas de descuento y de volumen de compra, a través de sugerencias de algunos clientes, en donde mencionan que se requiere que la empresa sea más flexible para la gente que ya tiene consumiendo mucho tiempo de mayoreo y en base a eso se les otorgue un poco más de descuento<sup>75</sup>, además de que considera que no se les pongan cantidades específicas de mercancía al momento de realizar un pedido a

---

<sup>73</sup> Comentario (3:2)

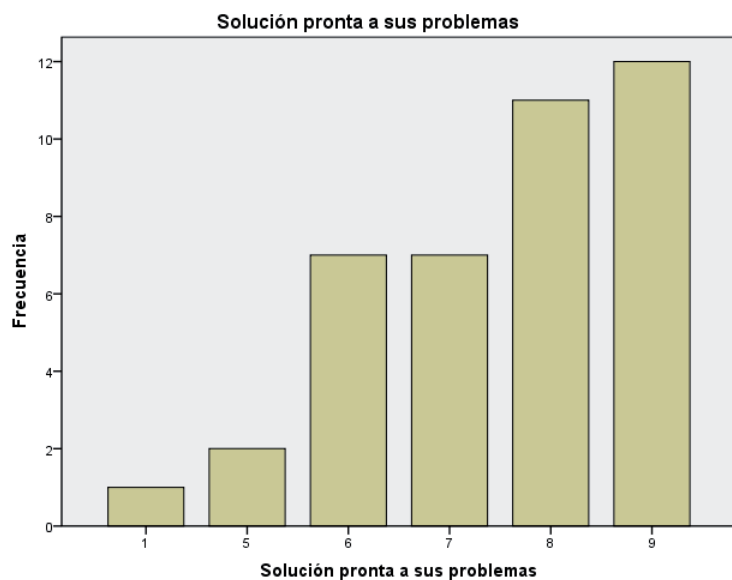
<sup>74</sup> Comentario (3:6)

<sup>75</sup> Comentario (2:15)

la empresa<sup>76</sup> por otra parte es necesario en cuanto a las políticas de plazos de pago un cliente menciona que otras editoriales le daban dos meses para pagar y la empresa solo le daba un mes.

#### 4.4.1 Solución a las necesidades del Cliente

Figura 5



Fuente: Elaboración propia.

El 55% de los clientes califican el servicio de la compañía en un nivel de 8 para la solución de sus problemas, sin embargo un 34% la califica con un servicio de entre 6 y 7 por lo que la compañía debe de evaluar una estrategia a implementar para solucionarles los problemas a los clientes de una forma eficaz.

---

<sup>76</sup> Comentarios (2:156, 3:24)

## 4.5 RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO

Algunas de las ventajas con las que cuenta la compañía, es que trabaja con alianzas estratégicas, donde sus proveedores no le compiten y le respetan un segmento de mercado. Existe un flujo constante de compra de los clientes con la compañía en un promedio menor a los 15 días. Por otra parte, la compañía ofrece una gran variedad de novedades al mercado adecuándose a las necesidades de sus clientes.

Algunas dificultades son, el ambiente laboral, ya que existe una falta de responsabilidad y seguimiento a los problemas por parte de los empleados, sin embargo parte de la falta de delegación por los altos niveles jerárquicos para la toma de decisiones y de igual forma la delimitación de responsabilidades y funciones.

Las oportunidades que la empresa puede aprovechar son; la implementación de una “nueva” cultura organizacional de manera gradual, la capacitación a los empleados para delimitarle sus funciones y responsabilidades lo cual llevará a una mejora en la solución de problemas de manera más eficiente.

De igual forma, lograr un equipo de ventas competitivo y así mejorar la apertura de nuevos clientes en la compañía.

## CAPITULO 5 CONCLUSIONES

De la presente Investigación se desprenden los siguientes resultados derivados del Análisis de Clientes; Análisis de los Empleados; Análisis de los Procedimientos Internos y Análisis de la Perspectiva de Dirección a una compañía Editorial, a través del apoyo de Programas Estadísticos Cualitativos y Cuantitativos.

La **Perspectiva del Cliente** se monitoreo a través de las encuestas que se aplicaron vía telefónica y con visitas personales a los clientes de la compañía, los resultados de esta categoría se muestran en los análisis de cada una de las áreas de la misma, dicha revisión deberá de realizarse periódicamente para seguir adecuándose a las necesidades de los mismos.

En cuanto a la **Perspectiva Interna del Negocio**, se llevó a cabo la revisión de los procesos y actividades de cada una de las áreas y departamentos de la compañía, debido a que los manuales existentes en la misma no estaban actualizados, lo que llevó a la elaboración de los Manuales Organizacionales, sin embargó no fue posible anexar el contenido de cada uno de los procesos de la compañía por confidencialidad del mismo. En el Plan de Trabajo que se anexa al final se muestra el status en el que se encuentra cada uno de los mismos, debido principalmente a cambios que se suscitaron en cuanto a políticas y operatividad en el sistema de la compañía para cada uno de los puestos determinados.

La actualización o elaboración de Manuales de Organización fue de las siguientes áreas de la empresa: Facturación, Ventas, Cobranza, Caja, Recursos Humanos, Proveedores y Almacén, en los cuales se especifica la descripción del puesto, las funciones principales y secundarias a realizar por cada uno de estos.

Cabe destacar que una problemática que se suscitó al momento de conocer los objetivos de los procesos internos, fue que en la Alta Dirección se tenían claros cada uno de los objetivos estratégicos y las áreas claves de la compañía, sin embargo no se encontraban reflejados en las demás áreas de la misma, lo que además dio una pauta para elaborar el Tablero de Control estableciendo los objetivos bajo los cuales la empresa debe de trabajar.

Es importante tener en cuenta que la comunicación de la estrategia debe de iniciar en la compañía con la implementación de talleres de cultura organizacional para dar el conocimiento a los empleados sobre la misión, visión, valores y el código de conducta de la misma.

La **Perspectiva de Innovación y Aprendizaje** en la compañía queda en fase pendiente a que la compañía lo trabaje, debido a que principalmente se debe de contar con el control de cada uno de los departamentos y posteriormente la implementación de una nueva cultura organizacional basado en los valores y forma de trabajo de Dirección lo que llevará a la compañía a ser más competitiva en su ramo.

En cuanto a la **Perspectiva Financiera** de la compañía fue el análisis de los siguientes indicadores como: liquidez inmediata, capital de trabajo, capacidad de endeudamiento, rentabilidad de la inversión y rentabilidad de socios lo que nos dio un panorama de cómo se encuentra financieramente la compañía. Además se revisaron los indicadores de efectivo óptimo, de inventario óptimo y finalmente de rotación de cuentas por cobrar para situar a la compañía en los niveles bajo los cuales debe de operar además de lograr una mayor utilización de sus recursos y un mejor control de los mismos.

Además en este estudio, se expone a la compañía la oferta de valor de la misma y los indicadores de las áreas clave que deben de estar monitoreadas para el logro de los niveles óptimos de trabajo y de cumplimiento de los objetivos.

Será necesario además de llevar a cabo cada una de las acciones mencionadas anteriormente, tomar en cuenta que se requiere además de revisiones periódicas de retroalimentación sobre los manuales organizacionales como de la revisión de los objetivos de la estrategia. A través de la elaboración de un Plan de Trabajo se logrará una planificación y gestión eficiente de las acciones de la compañía.

Dicha investigación concluye con la entrega de información que conforma cada uno de los elementos del Tablero de Control para que posteriormente la compañía elabore su Plan de Acción sobre cada una de los puntos en los que debe de trabajar y también en la elaboración de los indicadores de cada una de las perspectivas

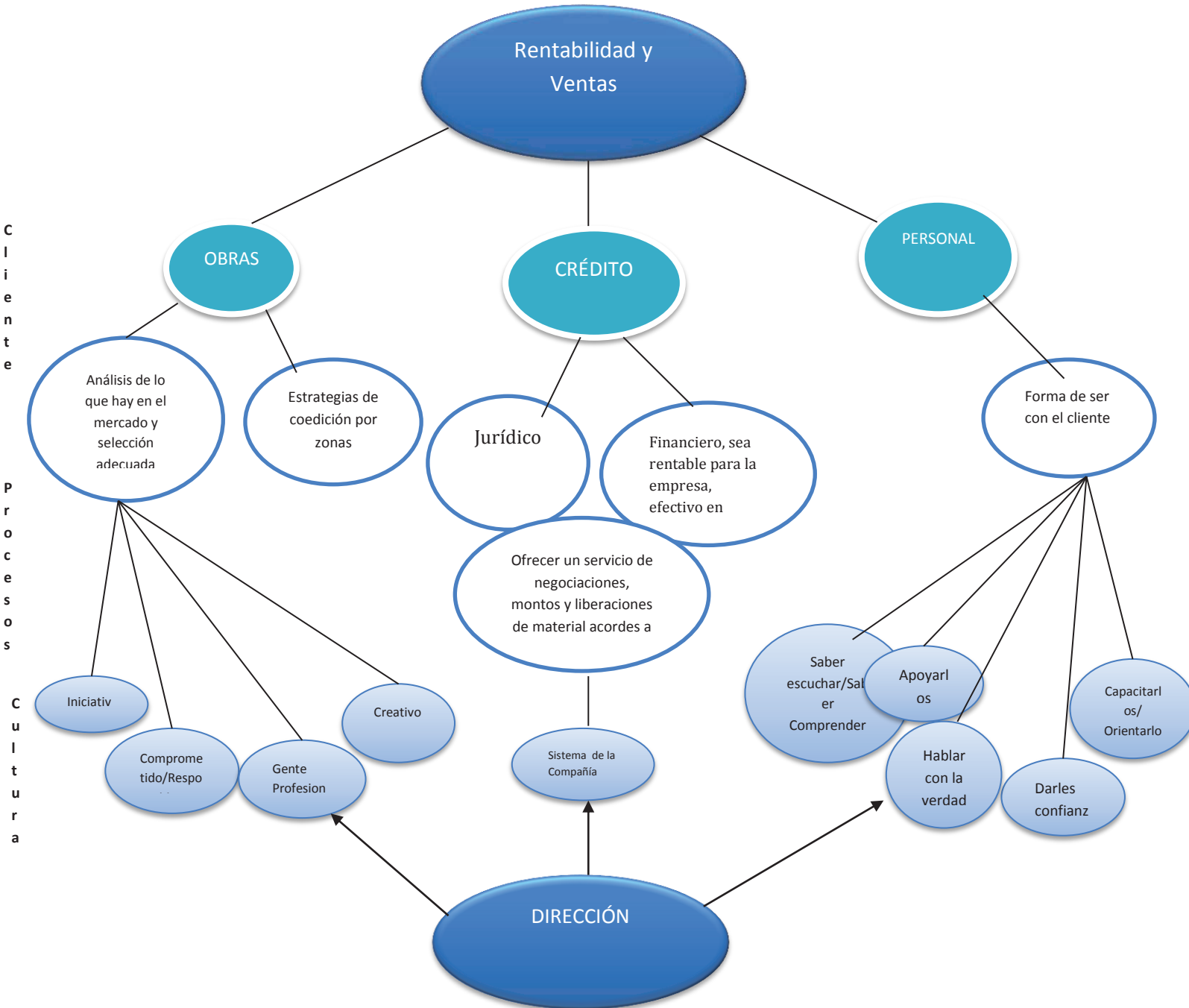
La la Alta Dirección debe de implementar la estrategia de manera paulatina y además conlleva un procedimiento gradual para poder cumplir con los objetivos planteados en dicho estudio ya que sólo de esta manera se logrará la sólida estructura organizacional en la compañía.



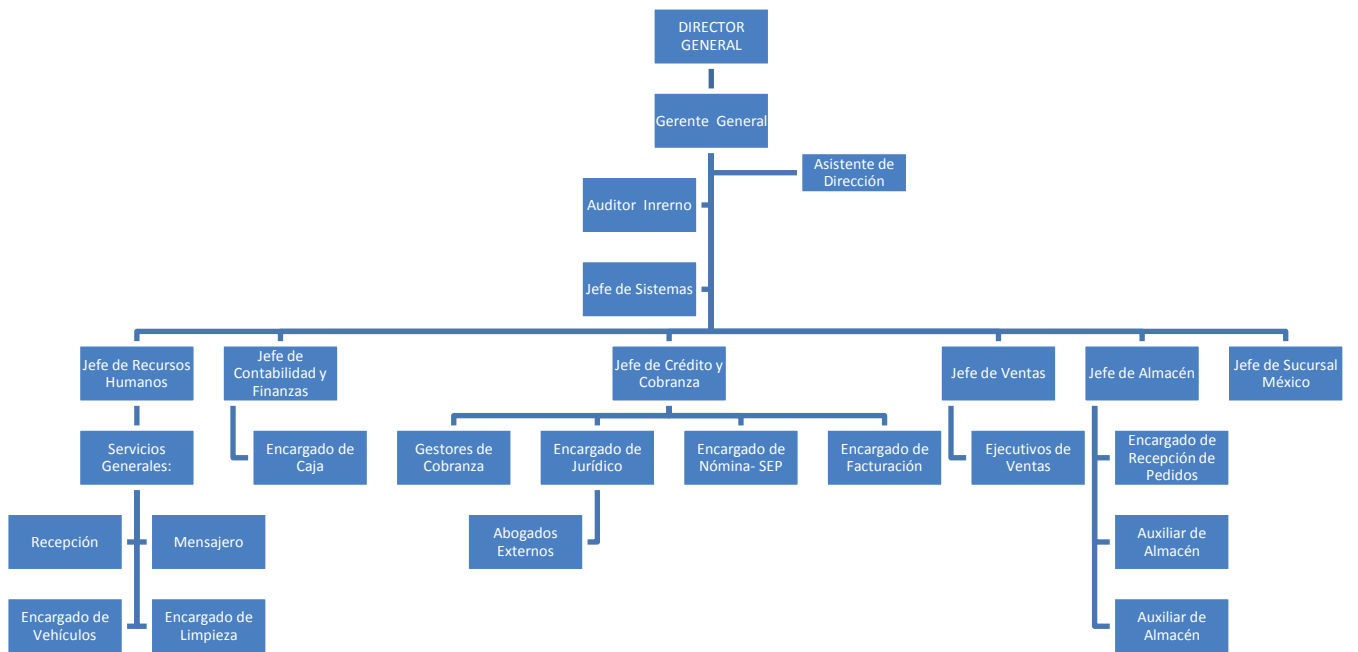
# CAPÍTULO 6 APORTACIONES

## 6.1 Estrategia

### 6.1.1 Mapa Estratégico



## 6.1.2 Organigrama



### 6.1.3. Misión

**LA EDITORIAL** es una empresa dedicada a la comercialización, importación y exportación de obras y materiales educativos innovadores de alta calidad para distribuidores minoristas del sector editorial que aportan un sistema de enseñanza-aprendizaje para el mercado educativo de México, procurando en todo momento la satisfacción de nuestros clientes y colaboradores.

### 6.1.4 Visión

Ser una empresa con una sólida estructura organizacional a través de la cual consolide una mayor participación en el mercado y otorgue obras excepcionales tanto de la actuación de sus colaboradores como de sus productos para lograr la total satisfacción de nuestros clientes y trascender en la próxima década logrando así proyectar nichos de oportunidad en el ramo infantil y educativo de Latinoamérica.

### 6.1.5 Valores

- Honestidad

Imprimir veracidad y coherencia en nuestro actuar para lograr la confianza, credibilidad y lealtad de nuestros **CLIENTES, PROVEEDORES y COLABORADORES.**

- Ser profesional

Involucrarnos con nuestro equipo de trabajo, orientando y apoyando a nuestros colaboradores, es en donde reside el verdadero éxito.

- Iniciativa

Comprometernos con la empresa proporcionando en todo momento nuestro talento y creatividad para mejorar nuestro hacer día con día.

- Respeto

Reconocimiento de las opiniones y del trabajo de cada uno de nuestros compañeros.

- Compromiso

Sin importar que la página haya dado la vuelta, cumplir eficazmente nuestros objetivos y metas establecidas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ballve, A. M. (1993). Control Estratégico: Tablero de Comando. México: Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa.
- CIPI. (s.f.). Recuperado el 07 de Mayo de 2010, de [http://www.cipi.gob.mx/html/..%5CDiag\\_Desem\\_Mpymes.PDF](http://www.cipi.gob.mx/html/..%5CDiag_Desem_Mpymes.PDF)
- Drew, E. H. (Julio/ Agosto de 1993). Scaling the Productivity of Investment.
- Kaplan, R.S. Norton, D.P. (1992). Balanced Scorecard/Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., . (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review No. 96107*.
- Rivera, E. G. (s.f.). *eumed.net*. Recuperado el 07 de mayo de 2010, de <http://www.eumed.net/eve/resum/07-enero/egr.htm>
- Robert S. Kaplan y David P. Norton . (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. España: Harvard Business School Press.
- Simons, R. (1995). Levers of Control. En E. E. L. EUA: Ed. Harvard Business School Press.
- Steiner, G. A. (1996). Planeación Estratégica. En G. A. Steiner. México: Compañía Editorial Continental.

## APENDICES

### Plan de Trabajo



Transmitir los resultados de la Presente Investigación a la Compañía.



Trabajar con cada departamento acerca de su aportación a la Estrategia de la Empresa



Implementación de la Cultura Organizacional.

Misión, Visión, Valores, Código de Conducta, Organigrama.



Monitoreo de las Evaluaciones Semanales para corroborar que sus actividades vayan encaminadas a la Estrategia.



Retroalimentación y continuidad de Dicho Proyecto.

## I. ATLAS.TI

El Análisis Cualitativo en esta investigación es de gran importancia ya que se buscó sustentar el análisis cuantitativo con los comentarios y las opiniones de los clientes a través de la utilización de herramientas informáticas conocidos con el nombre genérico de CAQDAS (Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software).

Atlas. Ti forma parte del grupo de herramientas CAQDAS, su objetivo es facilitar el análisis cualitativo, no pretende automatizar el proceso de análisis, sino simplemente ayudar al intérprete humano agilizando considerablemente muchas de las actividades implicadas en el análisis cualitativo y la interpretación.

El archivo de Atlas. Ti se denomina Unidad Hermenéutica siendo este un fichero que graba toda la información relacionada con el análisis, desde los documentos primarios, citas, códigos, anotaciones, relaciones, familias y presentaciones.

Los componentes principales de Atlas. Ti son los siguientes:

Los Documentos Primarios son la base del análisis, es decir, los “datos brutos” y pueden ser datos textuales, archivos de sonido e incluso de vídeo.

Las Citas o “Quotatios” son fragmentos de los Documentos Primarios que tienen algún significado, se entiende como la primera reducción de los datos brutos.

Los Códigos o “codes” suelen ser (aunque no necesariamente) la unidad básica de análisis, se entienden como conceptualizaciones, resúmenes o agrupaciones de las citas implicando un segundo nivel de reducción de datos.

Las Anotaciones o “Memos” son todos aquellos comentarios que realiza el analista durante el proceso de análisis y que pueden abarcar desde recordatorios,

hipótesis de trabajo, etc..., hasta explicaciones de las relaciones encontradas, conclusiones, etc. que pueden ser utilizadas como punto de partida para la redacción de un informe.

Las Familias, son vistas como agrupaciones de Citas, Atlas permite también agrupar en Familias el resto de componentes principales (Documentos, Códigos y Anotaciones). Estas agrupaciones pueden ser un primer paso en el análisis conceptual.

Los Networks son uno de los componentes más interesantes y característicos de Atlas, y uno de los elementos principales del trabajo conceptual, permiten representar información compleja de una forma intuitiva mediante representaciones gráficas de los diferentes componentes y de las relaciones que se hayan establecido entre ellos, lo que finalmente facilita la investigación cualitativa.

## I. CODES

CODES-PRIMARY-DOCUMENTS-TABLE (CELL=Q-FREQ)

Report created by Super - 14/10/2010 11:55:42 a.m.

"HU: [C:\Users\Administrador\Documents\Scientific Software\ATLAsTi\TextBank\ENCUESTAS A CLIENTES.hpr6]"

Code-Filter: All [17]

PD-Filter: All [2]

Quotation-Filter: All [176]

-----

### PRIMARY DOCS

CODES                    2   3 Totales

-----

Oportunidad Almacén                    7   6   13



Oportunidad Cobranza	1	0	1
Oportunidad Ventas	0	3	3
Oportunidad Dirección	6	3	9
Oportunidad Novedades	5	0	5
Fortaleza Crédito	4	0	4
Fortaleza Novedades	11	2	13
Fortaleza Ventas	7	0	7
Fortaleza Dirección	4	0	4
Debilidad Folletería	21	8	29
Debilidad Compras	2	1	3
Debilidad Dirección	8	4	12
Debilidad Almacén	14	6	20
Debilidad Cobranza	16	9	25
Amenaza Novedades vs	6	2	8
Oportunidad Compras	7	3	10
Debilidad de ventas	10	1	11
-----			
Totales	129	48	177

## II. MEMOS O CATEGORÍAS

Las categorías que se utilizaron para dicho análisis fueron las siguientes:

- Amenaza Novedades vs Competencia  
Circunstancias bajo las cuales se encuentran problemas de los títulos que son novedades en relación con la competencia.
- Debilidad Almacén  
Circunstancias que obstaculizan que el área de Almacén tenga un buen desempeño.

- **Debilidad Cobranza**  
Eventualidades del área de cobranza que provocan que los clientes tomen como excusa para no realizar pagos.
- **Debilidad Compras**  
Circunstancias que llevan a que no se realicen las compras adecuadamente en la compañía.
- **Debilidad Dirección**  
Circunstancias de Dirección que obstaculizan la consecución exitosa de las metas de la empresa y de la realización de tareas efectivas del personal de la compañía.
- **Debilidad Folletos**  
Dificultades en cuanto a los desplegados que acompañan cada una de las obras de la compañía lo que obstaculiza el trabajo en el campo de ventas.
- **Debilidad Ventas**  
Acontecimientos que perjudican los resultados de ventas de la compañía.
- **Fortaleza Crédito**  
Recurso que ofrece la empresa con lo que ha adquirido una posición más consistente que la competencia.
- **Fortaleza Dirección**  
Aspectos que aporta la Dirección para el robustecimiento del negocio.
- **Fortaleza Novedades**  
Los productos se adecuan a las demandas del mercado actual.

- **Fortaleza Ventas**  
Aspectos de los ejecutivos de los cuales fortalecen a la empresa.
- **Oportunidad Almacén**  
Aspectos detectados que pueden potencializar el servicio al cliente.
- **Oportunidad Cobranza**  
Situaciones que mejorarían la calidad de servicio al cliente en cuanto a la información.
- **Oportunidad Compras**  
Circunstancias que mejorarían la realización de compras en la compañía.
- **Oportunidad Dirección**  
Circunstancias que pueden ser aprovechadas por Dirección para realizar una gestión que logre una ventaja competitiva sólida.
- **Oportunidad Novedades**  
Circunstancias que mejorarían los resultados en el campo de venta de la compañía.
- **Oportunidad Ventas**  
Circunstancias para lograr un mejor desarrollo de los Ejecutivos de ventas de la empresa.

### III. QUOTIONS

A continuación se muestran las opiniones de los clientes que participaron en dicho Análisis. All current quotations (176). Quotation-Filter: All (extended version)

HU: ENCUESTAS A CLIENTES

File: [C:\Users\Administrador\Documents\Scientific Software\ATLAS\Text Bank\ENCUESTAS A CLIENTES.hpr6]

Edited by: Super

Date/Time: 14/10/2010 12:01:29 p.m.

---

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:2 [DOCUMENTACION: NO LE LLEGAN TI...] (10:12) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD COBRANZA - FAMILY: DEBILIDADES] LA DOCUMENTACION NO LE LLEGA, TIENE QUE ESTARLA PIDIENDO

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:3 [LINEA DE CREDITO DESDE HACE TI...] (16:16) (SUPER) CODES:** [FORTALEZA CRÉDITO - FAMILY: FORTALEZA] LE AGRADA LA OPORTUNIDAD DE LINEA DE CREDITO DESDE HACE TIEMPO

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:4 [PAGARES Y ESTADOS DE CUENTA SE...] (32:32) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD COBRANZA - FAMILY: DEBILIDADES] EN CUANTO APAGARES Y ESTADOS DE CUENTA SE BATALLA MUCHO

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:6 [A VECES FALLA SI SE HACE UN PE...] (58:62) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD ALMACÉN - FAMILY: DEBILIDADES] A VECES FALLASI SE HACE UN PEDIDO EN JUEVES-VIERNES LLEGA HASTA EL MIERCOLES, YA QUE ENTRE LUNES HAY UN SOLO CAMION QUE REPARTE Y QUE NO CIRCULASE TARDAN EN CUANTO A NEGOCIACIONES.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:8 [TIENEN MATERIAL APROPIADO] (78:78) (SUPER) CODES: [FORTALEZA NOVEDADES - FAMILY: FORTALEZA] TIENEN MATERIAL APROPIADO**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:9 [PROMETEN FOLLETERIA Y HAN QUED...] (86:88) (SUPER) CODES: [DEBILIDAD FOLLETERÍA - FAMILIES (2): DEBILIDADES, OPORTUNIDADES] PROMETEN FOLLETERIA Y HAN QUEDADO MAL, NO SE CUMPLIO**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:12 [NO LE MANDAN LOS ESTADOS DE CU...] (107:107) (SUPER) CODES: [DEBILIDAD COBRANZA - FAMILY: DEBILIDADES] NO LE MANDAN LOS ESTADOS DE CUENTA**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:15 [MAS FLEXIBLES PARA LA GENTE QU...] (150:150) (SUPER) CODES: [OPORTUNIDAD DIRECCIÓN - FAMILY: OPORTUNIDADES] MAS FLEXIBLES PARA LA GENTE QUE YA TIENE CONSUMIENDO MAYOREO UN POCO MAS DE DESCUENTO**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:19 [: PRIMERO SE ENTERA DE LAS NOV...] (198:198) (SUPER) CODES: [AMENAZA NOVEDADES VS COMPETENCIA - FAMILY: AMENAZA] PRIMERO SE ENTERA DE LAS NOVEDADES POR LA COMPETENCAS**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:20 [EN CADA PEDIDO NECESARIO NEGOC...] (25:25) (SUPER) CODES: [DEBILIDAD COBRANZA - FAMILY: DEBILIDADES] EN CADA PEDIDO ES NECESARIO NEGOCIAR**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:24 [EN MEXICO CUANDO SE HAGA LA SO...] (121:124) (SUPER)CODES: [OPORTUNIDAD ALMACEN - FAMILY: OPORTUNIDADES] EN MEXICO CUANDO SE HAGA LA SOLICITUD , SE ENVIA EL FAX FALTA DE INFORMAR CUANDO SE LES ENVIA EL MATERIAL Y EL ESTATUS DEL PEDIDO FALTA DE CONFIRMACION**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:29 [SI ELLA ESTA MAS AGUSTO QUE ES...] (213:214) (SUPER) CODES:[OPORTUNIDAD ALMACEN - FAMILY: OPORTUNIDADES] ESTA SATISFECHA CON EL CONTACTO VIA TELEFONICA O VIA MSN, SE DA POR BIEN SERVIDA.**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:30 [LE GUSTARIA QUE HOMOLOGARAN EN...] (224:227) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD COBRANZA - FAMILY: DEBILIDADES] NO LE GUSTARIA QUE HOMOLOGARAN DE UN MISMO MONTO LOS DOCUMENTOS, PORQUE CADA UNO DE LOS DOCUMENTOS TIENE UN MONTO DIFERENTE.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:31 [EL MATERIAL SI TARDA EN LLEGAR...] (234:235) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD ALMACÉN - FAMILY: DEBILIDADES] EL MATERIAL SI TARDA EN LLEGAR HASTA UNA SEMANA Y MEDIA

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:32 [DETALLE DE UNA MERCANCÍA PARA...] (243:245) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD COBRANZA - FAMILY: DEBILIDADES] TIENE UN DETALLE CON UNA DEVOLUCION DE MERCANCIA DESDE HACE 8 MESES SIN RESOLVER.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:33 [CON LA GENTE ES QUE LA GENTE A...] (256:258) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD DIRECCIÓN - FAMILY: DEBILIDADES] NECESITAN EN LA EMPRESA QUE LA GENTE APRENDA A RESOLVER LOS PROBLEMAS, YA QUE PIERDEN CLIENTES PORQUE NO HAY NADIE QUE LES RESUELVA UN PROBLEMA.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:34 [NO LE HACEN LLEGAR NOVEDADES,..] (296:296) (SÚPER) CODEX:** [AMENAZA NOVEDADES VS COMPETENCIA - FAMILY: AMENAZA] NO LE HACEN LLEGAR NOVEDADES, SE ENTERA POR OTRA EMPRESA, DE NOVEDADES DE LA EDITORIALY DE NOVEDADES DE OTRAS EDITORIALES

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:37 [QUE NO DEJE DE HACER JUNTAS, C...] (309:312) (SUPER) CODES:** [OPORTUNIDAD DIRECCIÓN - FAMILY: OPORTUNIDADES] LE GUSTARIA QUE NO DEJE DE HACER JUNTAS Y CONVENCIONES CON SUS DISTRIBUIDORES, Y QUE LES APOYE EN VISION DE EMPRESARIO DE COMO CUIDEN SU EMPRESA, LES DE ORIENTACION EMPRESARIAL, DE SEGURO SOCIAL, DE HACIENDA, PUNTOS FUERTES QUE CONVIENEN PARA REFORZAR APOYO EN

GENERAR TAMBIEN UN BOLETIN DE COBRADORES, EJECUTIVOS DESHONESTOS EN EL MISMO RANGO.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:38 [MUY CORTOS, 8 MESES] (321:321) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD COBRANZA - FAMILY: DEBILIDADES] CONSIDERA MUY CORTO EL PERIODO DE CREDITO DE OCHO MESES.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:39 [NO LE LLEGAN, BASTANTE ESCASO] (322:322) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD FOLLETERÍA - FAMILIES (2): DEBILIDADES, OPORTUNIDADES] LA FOLLETERIA NO LE LLEGA, ES BASTANTE ESCASA

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:41 [MUY ESCASA LA FOLLETERIA, SUS...] (339:339) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD FOLLETERÍA - FAMILIES (2): DEBILIDADES, OPORTUNIDADES] LA FOLLETERIA ES MUY ESCASA.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:43 [PRIEMRO SE ENTRERA POR LA COMP...] (379:379) (SUPER) CODES:** [AMENAZA NOVEDADES VS COMPETENCIA - FAMILY: AMENAZA] SE ENTERA DE LAS NOVEDADES POR LA COMPETENCIA

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:45 [EL PROCESO EN LO QUE DAN AUTOR...] (418:418) (SUPER) CODES:**[DEBILIDAD COBRANZA - FAMILY: DEBILIDADES] EL PROCESO EN LO QUE DAN AUTORIZACION SE VA EL TIEMPO

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:47 [FALTA ES MUY ESCASA] (433:433) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD FOLLETERÍA - FAMILIES (2): DEBILIDADES, OPORTUNIDADES] FALTA FOLLETERIA, ES MUY ESCASA

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:52 [ES TARDADO PORQUE TODO LO DECI...] (490:491) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD DIRECCIÓN - FAMILY: DEBILIDADES] TODO ES TARDADO PORQUE TODO LO DECIDE EL DIRECTOR Y SI NO ESTA NO RESUELVEN

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:55 [: AGILIZAR AL ALMACEN, ES MUY...] (514:514) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD

ALMACÉN - FAMILY: DEBILIDADES] ES NECESARIO AGILIZAR EL ALMACEN, ES MUY TARDADO Y ENTRETENIDO EL SURTIDO DE MATERIAL

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:56 [SOLUCION A PROBLEMAS: BATALLABA...] (517:517) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD DIRECCIÓN - FAMILY: DEBILIDADES] NO LE DAN SOLUCION A LOS PROBLEMAS, BATALLABA MUCHO NO LE CONTESTABAN Y NO LE RESOLVIAN

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:57 [RELACION CON ING] (21:21) (SUPER) CODES:** [FORTALEZA DIRECCIÓN - FAMILY: FORTALEZA] TIENE BUENA RELACION CON EL DIRECTOR.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:58 [ES BUEN EJECUTIVO] (72:72) (SUPER) CODES:** [FORTALEZA VENTAS - FAMILY: FORTALEZA] EL EJECUTIVO ES BUENO.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:60 [SI HUBO PEDIDOS QUE LLEGARON M...] (109:110) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD ALMACÉN - FAMILY: DEBILIDADES] LE LLEGO UN MATERIAL UN POCO MALTRATADO COMO SI LO HUBIERAN USADO.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:61 [FACTURAS MAS ORDENADO PORQUE L...] (53:53) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD COBRANZA - FAMILY: DEBILIDADES] EL CLIENTE NO TIENE ORDENADA SU DOCUMENTACION Y MENOS COMO LE MANDAN LA FACTURACION, HACE FALTA CONTROL.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:62 [SE TARDAN EN CUANTO A NEGOCIAC...] (61:61) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD DIRECCIÓN - FAMILY: DEBILIDADES] TARDAN EN CUANTO A NEGOCIACIONES

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:64 [CREDITO QUE LES DA] (462:462) (SUPER) CODES:** [FORTALEZA CRÉDITO - FAMILY: FORTALEZA] ES BUENO EL CREDITO QUE LE OTORGAN.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:65 [VARIEDAD DEL PRODUCTO] (462:462) (SUPER) CODES:** [FORTALEZA NOVEDADES - FAMILY: FORTALEZA] TIENEN VARIEDAD DE PRODUCTO



**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:66 [ES UNA DE LAS EMPRESAS DE PRES...]** (468:469) (SUPER) CODES: [OPORTUNIDAD NOVEDADES - FAMILY: OPORTUNIDADES] CONSIDERA QUE ES UNA EMPRESA DE PRESTIGIO Y NECESITA TENER LAS NOVEDADES AL MOMENTO

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:67 [BASTANTE ESCASA]** (470:470) (SUPER) CODES: [DEBILIDAD FOLLETERÍA - FAMILIES (2): DEBILIDADES, OPORTUNIDADES] LA FOLLETERIA ES BASTANTE ESCASA

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:68 [MATERIAL DE PROFESIONISTAS QUE...]** (481:481) (SUPER)CODES: [OPORTUNIDAD COMPRAS] CONSIDERA QUE SERIA BUENO QUE MANEJARAN MATERIAL PARA PROFESIONISTAS, YA QUE NO LO MANEJAN DESDE HACE MUCHO TIEMPO, Y ACTUALMENTE NO HAY MATERIAL PARA ESE MERCADO.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:69 [MAYOR CONTACTO CON LOS DISTRIB..]** (483:483) (SUPER)CODES: [OPORTUNIDAD DIRECCIÓN - FAMILY: OPORTUNIDADES] CONSIDERA QUE SE NECESITA MAYOR CONTACTO CON LOS DISTRIBUIDORES Y QUE SEA MAS PERSONALIZADA.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:70 [AMISTAD CON EL INGENIERO]** (494:494) (SUPER) CODES: [FORTALEZA DIRECCIÓN - FAMILY: FORTALEZA] TIENE MUY BUENA AMISTAD CON EL DIRECTOR.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:71 [OBRAS, NOVEDADES]** (495:495) (SUPER) CODES: [FORTALEZA NOVEDADES - FAMILY: FORTALEZA] LAS NOVEDADES SON BUENAS.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:72 [TODO REQUIERE AUTORIZACION, HA...]** (507:507) (SUPER) CODES: [DEBILIDAD DIRECCIÓN - FAMILY: DEBILIDADES] TODO REQUIERE AUTORIZACION, HAY MUCHA BUROCRACIA

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:73 [PAGARES PAGADOS NO ENTREGAN A...]** (509:509) (SUPER) CODES: [DEBILIDAD COBRANZA -

FAMILY: DEBILIDADES] LOS PAGARES PAGADOS NO LOS ENTREGAN A TIEMPO

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:74 [AMISTAD DESDE HACE AÑOS CON EL...] (512:512) (SUPER) CODES:** [FORTALEZA DIRECCIÓN - FAMILY: FORTALEZA] TIENE UNA AMISTAD DESDE HACE MUCHOS AÑOS CON EL DIRECTOR, Y TRABAJA AGUSTO, POR LO QUE NO TIENE NECESIDAD DE TRABAJAR CON OTRA EDITORIAL ENCUENTRA LO QUE NECESITA

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:76 [LA ADMINISTRACION ES LENTA PAR...] (524:524) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD DIRECCIÓN - FAMILY: DEBILIDADES] LA ADMINSITRACION ES LENTA PARA SOLUCIONAR PROBLEMAR.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:77 [MALTRATADO A VECES Y ADEMAS TA...] (526:526) (SUPER) CODES:** [OPORTUNIDAD ALMACEN - FAMILY: OPORTUNIDADES] A VECES EL MATERIAL ESTA MALTRATADO.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:78 [EXIGEN MAS ACTUALIZACIONES ENF...] (531:531) (SUPER)CODES:** [OPORTUNIDAD COMPRAS] NO MEMOS EXIGEN MAS ACTUALIZACIONES ENFOCADAS A NIVEL PROFESIONAL PORQUE SOLO SE UBICAN EN EL NIVEL ESCOLAR SECUNDARIA Y PREPARATORIA

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:79 [LLEGAN PAGOS QUE NO ESTAN A ES...] (6:6) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD COBRANZA - FAMILY: DEBILIDADES] NO MEMOSLLEGAN PAGOS QUE NO ESTAN A ESOS PLAZOS

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:80 [DIRECTAMENTE CON ESA PERSONA N...] (38:39) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD DIRECCIÓN - FAMILY: DEBILIDADES] NO HAY ALGUNA PERSONA QUE RESUELVA DE INMEDIATO CUANDO LAS COSAS SON URGENTES.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:81 [NO TIENEN MERCANCIA EN MEXICO] (45:45) (SUPER)CODES:** [DEBILIDAD COMPRAS - FAMILY:

DEBILIDADES] NO TIENEN SUFICIENTE MERCANCIA EN LA SUCURSAL MEXICO.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:82 [JUEVES Y VIENES NO CIRCULA NO...]** (62:62) (SUPER)CODES: [DEBILIDAD ALMACÉN - FAMILY: DEBILIDADES] COMO SABEN QUE LA CAMIONETA NO CUIRCULA, NO QUIEREN HACER PEDIDOS JUEVES Y VIENES.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:83 [EN PAQUETERIAS SE LES PEDIA QU...]** (66:68) (SUPER)CODES: [OPORTUNIDAD ALMACEN - FAMILY: OPORTUNIDADES] NECESITAN QUE EN PAQUETERIAS SE LES AVISE QUE EL MATERIAL ES FRAGIL, Y QUE TENGAN MAYOR PRECAUCION DE CÓMO ENVUELVEN LA OBRA DE FOLCLORICOS.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:85 [HAY PRODUCTOS QUE SLAEN DE MAL...]** (84:84) (SUPER) CODES: [DEBILIDAD ALMACÉN - FAMILY: DEBILIDADES] CONSIDERA QUE HAY ALGUNOS PRODUCTOS QUE SALEN DE MALA CALIDAD.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:86 [MALTRATO CURSO DE INGLES DEFEC...]** (89:92) (SUPER) CODES: [OPORTUNIDAD ALMACEN - FAMILY: OPORTUNIDADES] LE SALIO MALTRATADO UNA OBRA DE CURSO DE INGLES Y DEFECTUOSO, Y LA MITAD DEL PEDIDO RAYADOS.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:87 [PORQUE TIENEN BIUEN MATERIAL ....]** (97:98) (SUPER) CODES: [FORTALEZA NOVEDADES - FAMILY: FORTALEZA] LA EDITORIAL TIENE BUEN MATERIAL, Y SACAN BUENAS NOVEDADES.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:88 [ATENCIÓN DEL EJECUTIVO DE VENTA...]** (113:113) (SUPER) CODES: [FORTALEZA VENTAS - FAMILY: FORTALEZA] ES BUENA LA ATENCION DEL EJECUTIVO DE VENTAS

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:90 [SI HA HABIDO PROBLEMAS MALTRAT...]** (130:130) (SUPER) CODES: [DEBILIDAD ALMACÉN - FAMILY: DEBILIDADES] HAY MATERIAL MALTRATADO O SIN DISCO, AUNQUE NO MUY FRECUENTE

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:91 [MANEJA GRAN VARIEDAD DE OBRAS] (138:138) (SÚPER) CODES:** [FORTALEZA

NOVEDADES - FAMILY: FORTALEZA] MANEJAN GRAN VARIEDAD DE OBRAS

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:92 [NO HAY CATALOGO GENERAL DE DIM...] (146:146) (SUPER) CODES:** [OPORTUNIDAD

NOVEDADES - FAMILY: OPORTUNIDADES] SI NO EXISTEN FOLLETOS MENOS SE SABE DE LAS NOVEDADES.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:93 [HORARIOS DE ATENCION LE GUSTAR...] (166:171) (SUPER)CODES:** [OPORTUNIDAD

DIRECCIÓN - FAMILY: OPORTUNIDADES] SUGIERE QUE LOS HORARIOS DE ATENCION DE SUCURSAL MEXICO Y SALGAN A COMER DE 2 A 3 EN LUGAR DE 3 A 4.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:94 [FULL INJECTION VENIA CON 2 TOM...] (176:177) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD ALMACÉN -

FAMILY: DEBILIDADES] ENCONTRO LA OBRA DE FULL INJECTION CON 2 TOMOS REPETIDOS.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:95 [DAN LO QUE TIENEN QUISIERAN MA...] (178:179) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD FOLLETERÍA -

FAMILIES (2): DEBILIDADES, OPORTUNIDADES] DAN LO QUE TIENEN DE FOLLETERIA Y QUISIERAN MAS

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:96 [TIENE MUY BUEN MATERIAL EXCLUS...] (180:181) (SUPER) CODES:** [FORTALEZA

NOVEDADES - FAMILY: FORTALEZA] TIENE MUY BUEN MATERIAL, LAS EXCLUSIVAS DE LA EDITORIAL SON MUY BUENAS

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:97 [MANDAR MAS FOLLETERIA PARA PRO...] (182:183) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD

FOLLETERÍA - FAMILIES (2): DEBILIDADES, OPORTUNIDADES] NECESITAN MANDAR MAS FOLLETERIA PARA PROMOVER MAS A PROVINCIA Y ASI VENDERIAN MAS.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:98 [SAQUEN SUS OBRAS YA PROXIMAMEN...] (186:191) (SUPER) CODES:** [OPORTUNIDAD

COMPRAS] FALTA QUE SAQUEN MAYOR CANTIDAD DE LAS NOVEDADES, YA QUE PREGUNTAN MUCHO POR ELLAS, O QUE SE LES COMUNIQUE SI SE VA A DESCATALOGAR.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:99 [FALTA ENVIAR POR CORREO ELECTR...]** (201:202) (SUPER) CODES: [OPORTUNIDAD COBRANZA - FAMILY: OPORTUNIDADES] FALTA ENVIAR POR CORREO ELECTRONICO EL ESTADO DE CUENTA.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:100 [QUIERE CORTES Y PEINADOS MANUA...]** (401:401) (SUPER) CODES: [OPORTUNIDAD COMPRAS] ALGUNAS OBRAS QUE LE INTERESARIAN SON: CORTES Y PEINADOS, MANUAL PRACTICO DEL AUTOMOVIL, PELUQUERIA NUEVAS TENDENCIAS

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:101 [EJECUTIVO: HAN TRABAJDO BIEN N...]** (340:340) (SUPER) CODES: [DEBILIDAD DE VENTAS] HAN TRABAJADO BIEN PERO EL EJECUTIVO NO ES MUY CONSTANTE.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:102 [RETRASO YA NO VA CON REGULARID...]** (382:384) (SUPER) CODES:[DEBILIDAD DE VENTAS] HAY RETRASO Y NO VAN CON REGULARIDAD A VISITARLO.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:103 [LAS ULTIMAS FECHAS LO HAN ABAN...]** (521:521) (SUPER) CODES: [DEBILIDAD DE VENTAS] LAS ULTIMAS FECHAS LO HAN ABANDONADO, HAN DESANTENDIDO DE ESA RUTA

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:104 [NADAMAS QUE SIGAN DANDO A CONOCE...]** (116:118) (SUPER) CODES: [OPORTUNIDAD NOVEDADES - FAMILY: OPORTUNIDADES] PIDE QUE SIGAN DANDO A CONOCER LAS NOVEDADES Y QUE SEAN LOS PRIMEROS

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:105 [LE HACE FALTA FOLLETERÍA]** (439:440) (SÚPER) CODES:[DEBILIDAD FOLLETERÍA - FAMILIES (2): DEBILIDADES, OPORTUNIDADES] LE HACE FALTA FOLLETERÍA

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:106 [QUE CHEQUEN LAS ENTREGAS QUE S...]** (455:456) (SUPER) CODES: [DEBILIDAD

ALMACÉN - FAMILY: DEBILIDADES] LAS ENTREGAS A DOMICILIO MANDAN PEDIDO INCORRECTO, Y EL CLIENTE TIENE QUE IR A REALIZAR EL CAMBIO, Y TERMINA SIN SERVIR EL SERVICIO A DOMICILIO.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:107 [NOVEDADES: NO CASI NO ELLOS TI...]** (450:450) (SUPER) CODES: [AMENAZA NOVEDADES

VS COMPETENCIA - FAMILY: AMENAZA] COMENTA QUE ES EL QUIEN TIENE QUE PREGUNTAR POR LAS NOVEDADES.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:108 [FOLLETERIA: SI NO LOS PIDEN NO...]** (451:451) (SUPER) CODES: [DEBILIDAD FOLLETERÍA -

FAMILIES (2): DEBILIDADES, OPORTUNIDADES] SI NO PIDEN FOLLETERIA NO LE MANDAN CASI NADA.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:109 [ESCASA FOLLETERIA]** (527:527) (SÚPER) CODES: [DEBILIDAD FOLLETERÍA - FAMILIES (2):

DEBILIDADES, OPORTUNIDADES] ES ESCASA LA FOLLETERIA

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:110 [DOCUMENTACION: FALLAS IRREGULA...]** (525:525) (SUPER) CODES: [DEBILIDAD

COBRANZA - FAMILY: DEBILIDADES] ES IRREGULAR LA DOCUMENTACION CADA MES Y TARDAN EN ACLARAR

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:111 [FOLELTERIA: NO LE MANDABAN]** (518:518) (SUPER) CODES: [DEBILIDAD FOLLETERÍA -

FAMILIES (2): DEBILIDADES, OPORTUNIDADES] NO LE MANDAN FOLLETERIA.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:112 [EJECUTIVO: NO TIENE NINGUN EJE...]** (519:519) (SUPER) CODES: [DEBILIDAD DE VENTAS]

NO MEMOS EJECUTIVO: NO TIENE NINGUN EJECUTVO

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:113 [FOLLETERIA: ULTIMAMENTE ES ESC...]** (510:510) (SÚPER) CODES: [DEBILIDAD

FOLLETERÍA - FAMILIES (2): DEBILIDADES, OPORTUNIDADES] ULTIMAMENTE ES ESCASA Y LA REQUIERE PARA TRABAJAR.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:114 [OTRO COMENTARIO: DELEGAR A EJE...] (499:499) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD DE VENTAS] FALTA DELEGAR A EJECUTIVOS PARA QUE ELLOS PUEDAN TOMAR DECISIONES DIRECTAS.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:115 [EJECUTIVOS: CAMBIAN CONSTANTEM...] (492:492) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD DE VENTAS] COMO CAMBIAN DE EJECUTIVO CONSTANTE, NO HAY BUEN SERVICIO.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:116 [- INFORMA DE NOVEDADES] (114:114) (SÚPER) CODES:**[OPORTUNIDAD NOVEDADES - FAMILY: OPORTUNIDADES] FALTA INFORMAR DE NOVEDADES

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:117 [FOLLETOS: FALTA DE PORQUE NO T...] (131:131) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD FOLLETERÍA - FAMILIES (2): DEBILIDADES, OPORTUNIDADES] FALTA FOLLETERIA Y NO SABE PORQUE NO TIENEN

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:118 [FOLLETERIA: MANDAN FOLLETERIA...] (206:206) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD FOLLETERÍA - FAMILIES (2): DEBILIDADES, OPORTUNIDADES] SOLO MANDAN FOLLETERIA DE OBRAS AMBIGUO

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:119 [EJECUTIVO DE VENTAS: NO TIENE...] (207:207) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD DE VENTAS] NO TIENE EJECUTIVO DE VENTAS

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:120 [MOTIVOS: TIENE CREDITO CON NOS...] (219:219) (SÚPER) CODES:** [FORTALEZA CRÉDITO - FAMILY: FORTALEZA] TIENE CREDITO CON NOSOTROS Y NO LE GUSTA BATALLAR

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:121 [NO TIENEN EL MATERIAL QUE SOLI...] (221:222) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD COMPRAS - FAMILY: DEBILIDADES] NO TIENEN EL MATERIAL QUE SOLICITA O LO TIENEN FUERA DE TIEMPO

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:122 [NOVEDADES: TARDAN EN LLEGAR] (238:238) (SÚPER) CODES: [AMENAZA NOVEDADES VS COMPETENCIA - FAMILY: AMENAZA] NO MEMOS NOVEDADES: TARDAN EN LLEGAR**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:123 [ENTREGA DE FOLLETOS: NO LE HAN...] (254:254) (SUPER) CODES: [DEBILIDAD FOLLETERÍA - FAMILIES (2): DEBILIDADES, OPORTUNIDADES] FALTAN FOLLETOS, Y FALTA SE SEGUIMIENTO EN PROBLEMAS.**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:124 [ENTREGA A TIEMPO DE MERCANCIA:..] (266:266) (SUPER) CODES: [DEBILIDAD ALMACÉN - FAMILY: DEBILIDADES] NO MEMOS ENTREGA A TIEMPO DE MERCANCIA: MUY MAL INCLUSO HA PEDIDO MATERIAL Y LE AUTORIZA EL CREDITO Y NO LE ENVIA EL MATERIAL**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:125 [HORARIOS DE ATENCION: LE GUSTA...] (267:268) (SUPER) CODES: [OPORTUNIDAD ALMACEN - FAMILY: OPORTUNIDADES] NO MEMOS HORARIOS DE ATENCION: LE GUSTABA PORQUE MANEJABAN EL INTERNET HACIA LOS PEDIDOS POR CHAT Y AHORA YA NO LO MANEJA VIVIANA**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:126 [FOLLETOS: DEPENDE DEL MATERIAL...] (274:275) (SUPER) CODES: [DEBILIDAD FOLLETERÍA - FAMILIES (2): DEBILIDADES, OPORTUNIDADES] LOS FOLLETOS SON ESCASOS Y SOLO HAY DE ALGUNAS OBRAS.**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:127 [EJECUTIVO DE VENTAS: MUY BUENO...] (277:277) (SUPER) CODES: [FORTALEZA VENTAS - FAMILY: FORTALEZA] EL SERVICIO DEL EJECUTIVO ES EFICIENTE Y BUENO.**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:128 [MANEJAR OBRAS SUFICIENTES] (280:280) (SÚPER) CODES: [OPORTUNIDAD COMPRAS] ES NECESARIO MANEJAR MATERIAL SUFICIENTE.**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:129 [OBRAS DE MECANICA DIESEL Y OBR...] (286:289) (SUPER) CODES: [OPORTUNIDAD**



COMPRAS] OPINA QUE DEBERIAN DE SEGUIR TRABAJANDO CON OBRAS DE MECANICA, DE CAMPO.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:130 [MAL, LO MAS APROPIADO PARA EL ...] (297:300) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD COBRANZA - FAMILY: DEBILIDADES] CONSIDERA CONFUSO EL ESTADO DE CUENTA, FALTA QUE SE CUMPLAN LAS NEGOCIACIONES, FALTA ACTUALIZAR Y CONCILIAR LA INFORMACION.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:131 [FOLLETOS: ESCASA Y EN UNA OCAS...] (303:303) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD FOLLETERÍA - FAMILIES (2): DEBILIDADES, OPORTUNIDADES] LA FOLLETERIA ES ESCASA Y EN UNA OCASIÓN LE TOCO VER QUE A UN CLIENTE LE DABAN FOLLETOS Y A EL SE LO NEGARON

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:132 [MOTIVOS: LO AYUDO A CRECER, Y...] (306:306) (SUPER) CODES:**[FORTALEZA DIRECCIÓN - FAMILY: FORTALEZA] ESTA MUY AGRADECIDO PORQUE LO AYUDO A CRECER, Y LO SIGUE AYUDANDO

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:133 [CONSIDERA QUE LE FALTA MUCHO E...] (307:307) (SUPER) CODES:** [OPORTUNIDAD COMPRAS] CONSIDERA QUE LE FALTAN NOVEDADES DEL RAMO MEDICO

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:134 [NOVEDADES: NOVEDADES SE ENTERA...] (320:320) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD DE VENTAS] SE ENTERA DE LAS NOVEDADES POR SU REPRESENTANTE

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:135 [EJECUTIVO: SALVADOR EXCELENTE] (323:323) (SÚPER) CODES:** [FORTALEZA VENTAS - FAMILY: FORTALEZA] EL EJECUTIVO TRABAJA DE EXCELENTE FORMA.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:136 [OBRAS MUY INTERESANTES QUE NO...] (325:325) (SUPER) CODES:** [FORTALEZA NOVEDADES - FAMILY: FORTALEZA] CUENTA CON OBRAS MUY INTERESANTES QUE NO TIENEN OTROS DISTRIBUIDORES Y ESTAN A LA VANGUARDIA, LA GENTE LOS PIDE.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:137 [LE LLEGAN LA NOVEDAD CON LA CO...] (330:330) (SUPER) CODES: [AMENAZA NOVEDADES VS COMPETENCIA - FAMILY: AMENAZA] SABE DE NOVEDADES POR LA COMPETENCIA.**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:138 [A VER SI APOYABAN CON FOLLETER...] (330:330) (SUPER) CODES: [DEBILIDAD FOLLETERÍA - FAMILIES (2): DEBILIDADES, OPORTUNIDADES] QUIERE PEDIR SI LO APOYAN CON FOLLETERIA**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:139 [QUE SI LLO LLAMAN CUANDO HAYA...] (331:331) (SUPER) CODES: [OPORTUNIDAD DIRECCIÓN - FAMILY: OPORTUNIDADES] PIDE QUE SE LE LLE CUANDO HAYA ALGUNA NOVEDAD, PROGRAMA O PROYECTO.**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:140 [EL MATERIAL INNOVA MUCHO] (343:343) (SÚPER) CODES: [FORTALEZA NOVEDADES - FAMILY: FORTALEZA] INNOVA MUCHO EN MATERIAL.**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:141 [DESCUENTOS: NEGOCIARON UN DES...] (349:349) (SUPER) CODES: [DEBILIDAD COBRANZA - FAMILY: DEBILIDADES] NEGOCIARON UN DESCUENTO Y LE FALTO OTRO DESCUENTO**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:142 [ENTREGA A TIEMPO: PEDIDO DE 3...] (351:351) (SÚPER) CODES: [DEBILIDAD ALMACÉN - FAMILY: DEBILIDADES] HIZO UN PEDIDO Y TARDO 3 MESES EN LLEGAR, FALTA ENTREGA A TIEMPO.**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:143 [FOLELTO: SIN DESPEGLADO TRABAJ...] (357:359) (SUPER) CODES:[DEBILIDAD FOLLETERÍA - FAMILIES (2): DEBILIDADES, OPORTUNIDADES] EL DESPEGLADO ES ESCASO Y TRABAJA CAMBACEO.**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:144 [EJECUTIVOS: SALVADOR CRUZ SE E...] (360:361) (SUPER) CODES: [FORTALEZA VENTAS - FAMILY: FORTALEZA] MENCIONA QUE LOS JECUTIVOS SE**

ESFUERZAN MUCHO Y NO SABE A QUE SE DEBA A QUE NO LE DA SEGUIMIENTO ADECUADO.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:145 [ENTREGA DE MERCANCIA; ULTIMAME...] (375:378) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD ALMACÉN - FAMILY: DEBILIDADES] LA ENTREGA DEL MATERIAL NO ES PUNTUAL, TUVO 4 DIAS DE RETRASO Y LE DIERON LA EXCUSA DE QUE SOLO TIENEN UNA CAMIONETA, LA CUAL NO CIRCULA EL LUNES.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:146 [ENTREGA DE FOLLETOS: LA FOLLE...](387:388) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD FOLLETERÍA - FAMILIES (2): DEBILIDADES, OPORTUNIDADES] FALTA FOLLETERIA, COMPRO 150 OBRAS Y NO RECIBIO NINGUN FOLLETO.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:147 [SON MUY BUENAS LAS OBRAS] (393:393) (SÚPER) CODES:** [FORTALEZA NOVEDADES - FAMILY: FORTALEZA] SON MUY BUENAS LAS OBRAS

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:148 [ES SU UNICO PROVEEDOR DE CREDI...] (396:396) (SUPER) CODES:** [FORTALEZA CRÉDITO - FAMILY: FORTALEZA] ES SU UNICO PROVEEDOR DE CREDITO

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:149 [LAS OBRAS LAS MANDEN MAS PRONT...] (398:399) (SUPER) CODES:** [OPORTUNIDAD ALMACEN - FAMILY: OPORTUNIDADES] ES NECESARIO QUE EL ENVIO SEA MAS RAPIDO Y QUE ESTEN AL PENDIENTE DE UNA ATENCION MAS PERSONALIZADA AL CLIENTE.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:150 [ENVIA UNA FICHAS Y NO RECIBE L...] (400:400) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD COBRANZA - FAMILY: DEBILIDADES] REALIZA SUS PAGOS Y NO RECIBE LOS PAGARES LIQUIDADOS.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:151 [DE UN VIERNES Y NO HA LLEGADO...] (403:403) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD ALMACÉN - FAMILY: DEBILIDADES] MANDO PEDIR UN MATERIAL EL DIA VIERNES Y LLEGO DESPUES DE CASI 5 DIAS.

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:152 [EL MATERIAL ES BUENO] (415:415) (SÚPER) CODES: [FORTALEZA NOVEDADES - FAMILY: FORTALEZA] EL MATERIAL ES BUENO**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:153 [OTRO COMENTARIO: AGILIZAR UN P...] (417:417) (SUPER) CODES: [DEBILIDAD ALMACÉN - FAMILY: DEBILIDADES] ES NECESARIO GILIZAR UN POCO MAS EL PROCESO DE PEDIDO**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:154 [ES TARDADO EL PROCESO Y QUE NO...] (418:418) (SÚPER) CODES: [DEBILIDAD DIRECCIÓN - FAMILY: DEBILIDADES] EL PROCESO DE AUTORIZACION SOLO POR DIRECCION SE HACE MAS TARDADO.**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:155 [FOLLETERIA: ESCASA] (422:422) (SUPER) CODES: [DEBILIDAD FOLLETERÍA - FAMILIES (2): DEBILIDADES, OPORTUNIDADES] LA FOLLETERIA ES ESCASA**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:156 [POLÍTICAS TENDRÍA QUE EVALUA..] (426:428) (SUPER) CODES: [OPORTUNIDAD DIRECCIÓN - FAMILY: OPORTUNIDADES] HAY EDITORIALES QUE DAN MAS O MENOS DOS MESES PARA PAGAR Y ESTA EMPRESA SOLO UNO POR LO QUE RESTRINGEN LA COMPRA.**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:157 [EJECUTIVO: ES MUY BUENO EXCELE..] (434:434) (SUPER)CODES: [FORTALEZA VENTAS - FAMILY: FORTALEZA] EL MATERIAL ES MUY BUENO, EXCELENTE.**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:158 [MATERIAL DE LA EDITORIAL TIENEN BUEN ..] (98:98) (SUPER) CODES:[FORTALEZA NOVEDADES - FAMILY: FORTALEZA] TIENEN BUEN PRODUCTO SACAN EXCELENTES NOVEDADES**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:159 [NOVEDADES: NO LE COMUNICAN LAS..] (251:251) (SUPER) CODES: [OPORTUNIDAD NOVEDADES - FAMILY: OPORTUNIDADES] NO LE COMUNICAN LAS NOVEDADES**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:160 [NOVEDADES: NO HASTA CUANDO LLE..] (269:269) (SUPER) CODES: [DEBILIDAD DE VENTAS] TARDA CASI UN MES EN VISITARLO.**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:161 [EL VENDEDOR EN OCASIONES NO ES..] (353:353) (SUPER) CODES: [DEBILIDAD DE VENTAS] FALTA REGULARIDAD DE VISITA DEL EJECUTIVO.**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:162 [MAS QUE NADA ES LA ATENCION DE..] (392:392) (SUPER) CODES: [FORTALEZA VENTAS - FAMILY: FORTALEZA] LOS SERVICIOS DE LOS EJECUTIVOS SON BUENOS.**

**P 2: ASPECTOS CUALITATIVOS ATLAS.RTF - 2:163 [DOCUMENTACION: MAS DE UN MES T..] (491:491) (SUPER) CODES: [DEBILIDAD COBRANZA - FAMILY: DEBILIDADES] LA DOCUMENTACION HA TARDADO MAS DE UN MES EN ENVIARSELA.**

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:2 [ENTREGUEN FACTURAS Y PAGARES P..] (14:14) (SUPER) CODES: [DEBILIDAD COBRANZA - FAMILY: DEBILIDADES] ENTREGUEN FACTURAS Y PAGARES PENDIENTES DESDE HACE 4- MESES**

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:3 [LO ADMINISTRATIVO NO LO LLEVAN..] (18:19) (SUPER) CODES: [DEBILIDAD DIRECCIÓN - FAMILY: DEBILIDADES] LO ADMINISTRATIVO NO LO LLEVAN BIEN ES TARDADO**

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:5 [NO LE HAN LLEGADO LOS PAGARES ..] (22:23) (SUPER) CODES: [DEBILIDAD COBRANZA - FAMILY: DEBILIDADES] TIENE CASI CUATRO MESES QUE NO LE ENVIAN PAGARES PAGADOS Y FACTURA LIQUIDADA.**

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:6 [PROBLEMAS, NO SURTIAN LOS FOLL..] (25:25) (SUPER) CODES: [DEBILIDAD FOLLETERÍA - FAMILIES (2): DEBILIDADES, OPORTUNIDADES] LOS FOLLETOS SON ESCASOS EN CASI TODAS LAS OBRAS**

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:8 [MANUAL DE GANADERO, MANUAL DE ..] (30:30) (SUPER) CODES: [OPORTUNIDAD**

COMPRAS] ALGUNAS OBRAS QUE LE GUSTARIA VOLVIERAN A MANEJAR SON: MANUAL DE GANADERO, MANUAL DE NUTRICION ANIMAL.

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:9 [ADEMECUM VETERINARIO, CONTROL ..] (33:33) (SUPER) CODES:** [OPORTUNIDAD COMPRAS] ALGUNAS DE LAS OBRAS QUE LE GUSTARIA VOLVIERAN A TRABAJAR SON: VADEMECUM VETERINARIO, AVE DE CORRAL, PORICNO, AGRICULTURA Y GANADERIA

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:10 [HACE FALTA QUE LE REGRESEN LA ..] (34:34) (SUPER) CODES:** [OPORTUNIDAD ALMACEN - FAMILY: OPORTUNIDADES] FALTA SEGUIMEINTO CUANDO NO HAY STOCK DE UNA OBRA.

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:11 [RECIBE POCO, LE GUSTARÍA QUE C..] (36:36) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD FOLLETERÍA - FAMILIES (2): DEBILIDADES, OPORTUNIDADES RECIBE POCA FOLLETERIA, LE GUSTARÍA QUE CADA MATERIAL QUE MANDEN PEDIR ENVIEN FOLLETOS.

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:12 [FOLLETOS ES ESCASA] (41:41) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD FOLLETERÍA - FAMILIES (2): DEBILIDADES, OPORTUNIDADES] LA FOLLETERIA ES ESCASA

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:14 [CUANDO ES CAMBIO O LAS LISTAS ..] (50:51) (SUPER) CODES:** [OPORTUNIDAD ALMACEN - FAMILY: OPORTUNIDADES] NO ENVIAN LAS LISTAS DE PRECIOS IMPRESAS YA QUE HAY PROVEEDORES QUE NO CUENTAN CON COMPUTADORA.

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:15 [PAGARES NO HAY PAGARES QUE NO ..] (53:54) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD COBRANZA - FAMILY: DEBILIDADES] NO EXISTE UN ENVIO CONSTANTE DE LA DOCUMENTACIÓN.

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:19 [VISITA HACE COMO 15 DIAS EN MO..] (86:89) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD DIRECCIÓN - FAMILY: DEBILIDADES] HIZO UNA CITA PARA HABLAR CON EL DIRECTOR Y

COMO NO LO PUDO RECIBIR, NO LE QUEDARON GANAS DE REGRESAR Y TENER UNA RELACION MAS ESTRECHA CON ESTE PROVEEDOR,

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:20 [MANDAN DE CAJA DE MORELIA GRAN..] (101:101) (SUPER) CODES:** [OPORTUNIDAD ALMACEN - FAMILY: OPORTUNIDADES] ES INCOMODO RECOGER LA MERCANCIA PORQUE LA ENVIAN EN CAJAS GRANDES Y PESADAS.

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:21 [EVENTOS NO HAY] (104:104) (SUPER) CODES:** [OPORTUNIDAD VENTAS - FAMILY: OPORTUNIDADES] NO MEMOS NO HAY EVENTOS.

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:23 [.AUNQUE FALTA CONTACTO: 1 VEZ ..] (122:122) (SUPER) CODES:** [OPORTUNIDAD VENTAS - FAMILY: OPORTUNIDADES] FALTA OIR LOS COMENTARIOS DE LOS CLIENTES, QUE TITULOS INCLUIR DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DEL MERCADO.

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:24 [FOLLETERIA ESCASA Y POLVOSA Y ..] (131:131) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD FOLLETERÍA - FAMILIES (2): DEBILIDADES, OPORTUNIDADES] LA FOLLETERÍA ES ESCASA Y POLVOSA Y OBSOLETA

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:25 [OIR LOS COMENTARIOS DE LOS CLI..] (136:136) (SUPER) CODES:** [OPORTUNIDAD VENTAS].AUNQUE FALTA CONTACTO PARA OIR LOS COMENTARIOS DE LOS CLIENTES, QUE TITULOS INCLUIR DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DEL MERCADO.

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:26 [LAS OBRAS CUBREN LAS EXPECTATI..] (4:4) (SUPER) CODES:**[FORTALEZA NOVEDADES - FAMILY: FORTALEZA] NO MEMOS LAS OBRAS CUBREN LAS EXPECTATIVAS DE LO QUE MANEJAN

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:27 [LAS NOVEDADES SON BUENAS] (10:10) (SUPER) CODES:** [FORTALEZA NOVEDADES - FAMILY: FORTALEZA] NO MEMOS LAS NOVEDADES SON BUENAS

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:29 [AHORITA NO HA HECHO NINGÚN PED..] (29:29) (SUPER) CODES:** [OPORTUNIDAD ALMACEN - FAMILY: OPORTUNIDADES] NO MEMO AHORITA NO HA HECHO NINGÚN PEDIDO PORQUE NECESITABA UN MATERIAL PERO ESTABA AGOTADO

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:30 [LE GUSTARIA UN POCO MAS QUE DE..] (45:45) (SUPER) CODES:** [OPORTUNIDAD DIRECCIÓN - FAMILY: OPORTUNIDADES] NO MEMOS LE GUSTARIA UN POCO MAS QUE DE REPENTE EL DIRECTOR SE INVOLUCRARA O COMENTARLE A EL COSAS, TAMBIEN ES DIFICIL LOCALIZARLO

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:31 [CASI TODOS LOS PROVEEDORES QUE..] (64:65) (SUPER) CODES:** [OPORTUNIDAD ALMACEN - FAMILY: OPORTUNIDADES] NO MEMOS CASI TODOS LOS PROVEEDORES ENVIAN LAS COMPRAS POR CORREO, LISTAS DE PRECIOS Y NOVEDADES, Y LA EMPRESA SOLO HASTA QUE VA EL EJECUTIVO.

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:32 [FALTA LA FOLLETERIA ESCASA LA ..] (112:113) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD FOLLETERÍA - FAMILIES (2): DEBILIDADES, OPORTUNIDADES] [OPORTUNIDAD ALMACEN - FAMILY: OPORTUNIDADES] NO MEMOS FALTA LA FOLLETERIA ESCASA LA FOLLETERIA- LISTAS DE PRECIOS

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:33 [NO SE HA RESPETADO PRECIOS NI ..] (139:139) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD COBRANZA - FAMILY: DEBILIDADES] NO MEMOS NO SE HA RESPETADO PRECIOS NI ACUERDOS NI DESCUESTOS

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:34 [PROBLEMAS CON ACUERDOS, PLAZOS..] (150:150) (SUPER) CODES** [DEBILIDAD COBRANZA - FAMILY: DEBILIDADES] NO MEMOS PROBLEMAS CON ACUERDOS, PLAZOS, DESCUENTOS, NOVEDADES

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:35 [MPRE HAY PROBLEMA NO SE RESPET..] (145:145) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD COBRANZA -



FAMILY: DEBILIDADES] NO MEMOS SIEMPRE HAY PROBLEMA NO SE RESPETAN LOS DESCUENTOS Y HAY PROBLEMAS CON FACTURAS.

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:36 [NATIONAL GEOGRAFIC PEDIA 50-70..] (157:157) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD COBRANZA - FAMILY: DEBILIDADES] NO MEMOS NATIONAL GEOGRAFIC PEDIA 50-70 POR MES Y YA NO TUVO DESCUENTO PORQUE LE CAMBIARON EL VENDEDOR

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:37 [DICCIONARIO DE LA EDITORIAL PLAZA SESAMO..] (159:162) (SUPER) CODES:** [OPORTUNIDAD COMPRAS] NO MEMOS DICCIONARIO DE LA EDITORIAL PLAZA SESAMO EXPOSICIONES EN LAS ESCUELAS Y EN EVENTOS EN PREESCOLAR CON PLÁTICAS CON LOS MAESTROS

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:38 [UNA OBRA QUE VENDEN BIEN SE AG..] (20:20) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD COMPRAS - FAMILY: DEBILIDADES] NO MEMOS UNA OBRA QUE VENDEN BIEN SE AGOTA EN POCO TIEMPO

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:39 [SOLUCION DE SUS PROBLEMAS: SUC..] (21:21) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD DIRECCIÓN - FAMILY: DEBILIDADES] NO MEMOS SOLUCION DE SUS PROBLEMAS: SUC MEXICO Y MORELIA ES MUY TARDADO

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:40 [VADEVECUM VETERINARIO SIN DISC..] (37:37) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD ALMACÉN - FAMILY: DEBILIDADES] NO MEMOS VADEVECUM VETERINARIO SIN DISCO HA TENIDO PROBLEMA

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:41 [UNA QUE OTRA VEZ LLEGA MALTRATA..] (59:60) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD ALMACÉN - FAMILY: DEBILIDADES] NO MEMOS UNA QUE KE OTRA VEZ LLEGA MALTRATADO PIENSAN QUE ES DE LO ULTIMO QUE LES QUEDA

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:42 [TIEMPO DE LA MERCANCIA: DEJO D..] (73:75) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD ALMACÉN - FAMILY: DEBILIDADES] NO MEMOS TIEMPO DE LA MERCANCIA:

DEJO DE COMPRAR, PORQUE TARDABAN MUCHO EN PASAR A VISITARLO Y MANDABAN EL MATERIAL 15 DIAS DESPUES

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:43 [FOLLETOS: RECIBIAN CUANDO IVAN..] (80:80) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD FOLLETERÍA - FAMILIES (2): DEBILIDADES, OPORTUNIDADES] NO MEMOS FOLLETOS: SOLO RECIBEN CUANDO LO VISITAN LOS EJECUTIVOS.

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:44 [FACTURACION Y ESTADOS DE CUENT..] (84:84) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD COBRANZA - FAMILY: DEBILIDADES] NO MEMOS FACTURACION Y ESTADOS DE CUENTA: NECESITAN INVERTIR MAS Y ENVIAR LOS ESTADOS DE CUENTA EN TIEMPO Y FORMA PARA QUE PUEDAN CUMPLIR A TIEMPO CON SUS PCOMPROMISOS.

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:45 [NOVEDADES: 2 NO SE ENETRAN DE ..] (99:99) (SUPER) CODES:**[AMENAZA NOVEDADES VS COMPETENCIA - FAMILY: AMENAZA] NO MEMOS NOVEDADES: NO SE ENETRAN DE NOVEDADES Y NUNCA SE LAS MANDAN

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:46 [EVENTOS NO HAY CONOCERSE FÍSIC..] (104:105) (SUPER) CODES:** [OPORTUNIDAD DIRECCIÓN - FAMILY: OPORTUNIDADES] NO MEMOS EVENTOS: HACEN FALTA EVENTOS.

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:47 [NOVEDADES: REGULARMENTE SE ENT..] (109:109) (SUPER) CODES:** [AMENAZA NOVEDADES VS COMPETENCIA - FAMILY: AMENAZA] NO MEMOS NOVEDADES: REGULARMENTE SE ENTERAN DE LAS NOVEDADES DE LA PROPIA EMPRESA POR LA COMPETENCIA.

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:48 [ENTREGA DEL PRODUCTO: LLEGAN M..] (110:110) (SUPER) CODES:**[DEBILIDAD ALMACÉN - FAMILY: DEBILIDADES] NO MEMO ENTREGA DEL PRODUCTO: A VECES LLEGA MALTRATADO EL MATERIAL

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:49 [NO SURTE FOLLETERIA PROBLEMA S..] (117:119) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD

FOLLETERÍA - FAMILIES (2): DEBILIDADES, OPORTUNIDADES] NO MEMOS NO SURTE FOLLETERIA PROBLEMA SE COMPRA OBRA SIN FOLLETO, Y LE HACE FALTA AL GRUPO DE TRABAJO DEL DISTRIBUIDOR.

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:50 [SATISFECHA ..AUNQUE FALTA CONT..] (122:122) (SUPER) CODES:** [OPORTUNIDAD DIRECCIÓN - FAMILY: OPORTUNIDADES] NO MEMOS SATISFECHA. FATA CONTACTO CON DIRECCION: 1 VEZ AL AÑO MINIMO.

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:51 [NO PONGANB LAS TRABAS DE PEDIR..] (125:125) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD DIRECCIÓN - FAMILY: DEBILIDADES] NO MEMOS ES NECESARIO QUE NO PONGAN TRABAS DE PEDIR CIERTA CANTIDAD DE MERCANCÍA

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:52 [DISPONIBILIDAD DE NOVEDADES Y ..] (166:166) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD DE VENTAS] NO MEMOS DISPONIBILIDAD DE NOVEDADES Y OBRAS: NO LLEGAN LISTAS DE PRECIOS Y TAMPOCO NOVEDADADES

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:53 [DOCUMENTACION: NO LE LLEGAN EN..] (167:167) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD COBRANZA - FAMILY: DEBILIDADES] NO MEMOS DOCUMENTACION: NO LE LLEGAN EN SU MOMENTO

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:54 [CONDICIONES DE ENTREGA DEL PRO..] (168:168) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD ALMACÉN - FAMILY: DEBILIDADES] NO MEMOS CONDICIONES DE ENTREGA DEL PRODUCTO: EN CADA OCASIÓN ALGO SALE MAL

**P 3: ASPECTOS CUALITATIVOS II ATLAS.RTF - 3:55 [FOLLETERIA: SI NO LAS PIDE NO ..] (169:169) (SUPER) CODES:** [DEBILIDAD FOLLETERÍA - FAMILIES (2): DEBILIDADES, OPORTUNIDADES] NO MEMOS FOLLETERIA: SI NO PIDEN LA FOLLETERIA NO LA MANDAN.