

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

### *Manual de métodos y procedimientos para una empresa tipo franquicia Zara Morelia*

**Autor: Cindy Johana González Ochoa**

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

**Nombre del asesor:  
Claudia Damaris Aguilar Santillán**

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

**“MANUAL DE MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA  
UNA EMPRESA TIPO FRANQUICIA ZARA MORELIA”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA  
CINDY JOHANA GONZÁLEZ OCHOA

ASESOR  
L.A.E. y MA CLAUDIA DAMARIS AGUILAR SANTILLÁN

CLAVE: 16PSU0009E

RVOE ACUERDO: LIC060914

MORELIA, MICHOACÁN, SEPTIEMBRE 2008.

## **DEDICATORIAS**

### **A DIOS**

*Por su compañía, por darme la oportunidad de vivir hasta este día y cumplir mis más grandes deseos, por la fe que me ha dado y por guiar cada paso que doy.*

### **A MI MAMÁ**

*Por ser el pilar de mi vida, por el gran amor que me regalas todos los días, porque con tus enseñanzas y valores me has ayudado a crecer, te dedico con amor este trabajo porque lo logramos juntas, porque eres quien me alienta, me motiva y me da fuerzas, gracias por estar conmigo en todo momento, no hay palabras que expresen exactamente lo mucho que te adoro y lo feliz que soy de tenerte conmigo. Te quiero mami!!*

### **A MI PAPÁ**

*Con mucho cariño, por los grandes sacrificios que has hecho por mí, porque sin ti no hubiera podido lograr este gran sueño de ser profesionista, gracias por tus consejos y por todo el amor que me has dado. Te quiero papi!!*

### **A MI HERMANA**

*Por ser siempre un ejemplo para mí, por tu compañía de todos los días y tu apoyo incondicional, porque el amor de una hermana no se puede explicar con palabras, gracias por hacerme sentir tan orgullosa de ti, y le doy gracias a Dios por haberme dado la oportunidad de tener una hermana como tú. Te quiero mucho.*

### **A MIS ABUELITOS**

*Por ser maravillosos, por hacer mi vida más hermosa con su compañía y cariño, por brindarme siempre una sonrisa y enseñarme el sentido de la vida, gracias por estar aquí conmigo. Los adoro y llevo en mi corazón por siempre.*

### **A ATZIRI**

*Te dedico con cariño este trabajo, por ser parte de mi vida, por compartir tantos momentos divertidos y felices conmigo, porque crecimos juntas y siempre nos hemos apoyado y escuchado. Gracias por estar aquí!!. TQM*

### **A SARAÍ**

*Porque una verdadera amistad dura para siempre, por apoyarme y estar conmigo en las buenas y en las malas, por alegrar cada día con tu simpatía, por tantas experiencias que hemos vivido logrando terminar esta etapa de nuestras vidas, nuestra carrera, gracias por los momentos inolvidables y por ser mi mejor amiga. TQM!!!*

### **A MI ASESORA CLAUDIA DAMARIS**

*Por la paciencia y entusiasmo con que guió mi investigación, por la gran persona que es, y por todas las enseñanzas a lo largo de mi carrera. Muchas gracias.*

## ÍNDICE TEMÁTICO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>HIPÓTESIS</b> .....	<b>4</b>

### CAPÍTULO I: FRANQUICIAS

1.1 Antecedentes de las Franquicias .....	6
1.2 Definición de Franquicia .....	8
1.3 Ventajas y Desventajas de las Franquicias .....	10
1.4 Marco Legal de una Franquicia .....	12
1.5 Franquiciante .....	14
1.5.1 Definición .....	14
1.5.2 Ventajas .....	15
1.5.3 Desventajas .....	15
1.6 Franquiciado .....	16
1.6.1 Definición .....	16
1.6.2 Ventajas .....	16
1.6.3 Desventajas .....	17
1.7 Características de una buena Franquicia .....	18
1.8 Elementos de las Franquicias .....	19
1.9 Clasificación de las Franquicias .....	20
1.9.1 Según el Sector de Actividad .....	20
1.9.2 Según el Grado y Nivel de integración en la red .....	20
1.9.3 Según formas específicas de Franquicias .....	21
1.9.4 Atendiendo a su territorialidad y exclusividad .....	22
1.10 Adquisición del Know How o de la Clave del Éxito .....	22
1.10.1 Elementos que caracterizan al Know How .....	23
1.11 Estadísticas de las Franquicias en México .....	24

1.12 Principales obstáculos de las Franquicias . . . . .	27
1.13 Aportaciones de las Franquicias . . . . .	27

## **CAPÍTULO II MANUAL DE MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS**

2.1 Antecedentes . . . . .	30
2.2 Definición de Manual . . . . .	31
2.3 Objetivos de los Manuales . . . . .	32
2.4 Posibilidades y Limitaciones de un Manual . . . . .	33
2.4.1 Posibilidades . . . . .	34
2.4.2 Limitaciones . . . . .	34
2.5 Clasificación de los Manuales . . . . .	35
2.6 Manual de Procedimientos . . . . .	36
2.7 Definición de Métodos y Procedimientos . . . . .	37
2.8 Utilidad de Manual de Procedimientos . . . . .	38
2.9 Definición de un Manual de Procedimientos . . . . .	39
2.10 Procedimiento para elaborar Procedimientos de manera más sencilla	39

## **CAPÍTULO III GRUPO INDITEX**

3.1 La creación de Zara y sus primeros años . . . . .	42
3.2 La creación de Zara en España	
La creación de Inditex . . . . .	43
3.3 Las claves Estratégicas del éxito de INDITEX el modelo de Zara . . . . .	45

3.3.1 La tienda como eje y corazón del negocio .....	45
3.3.1.1 Principios Generales .....	45
3.3.1.2 Localización de las Tiendas .....	46
3.3.1.3 La dimensión de las tiendas .....	47
3.3.1.4 Proceso de Instalación .....	47
3.3.1.5 Escaparatismo .....	48
3.3.1.6 Interiorismo .....	48
3.3.1.7 La Gestión de la Tienda .....	49
3.3.2 Expansión de Tiendas .....	51
3.3.3 La evolución del diseño en Zara .....	53
3.3.4 Las características del diseño en Zara .....	54
3.3.5 La imagen de Marca y de Producto .....	55

## **CAPÍTULO IV MANUAL DE MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS “ZARA MORELIA”**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>61</b>
<b>• COMERCIAL</b>	
1 Comercial .....	62
1.1 El pedido .....	62
1.2 Transporte .....	63
1.2.1 Ruta Nacional .....	63
1.2.2 Descarga .....	63
1.3 Recepción y preparación de la mercancía .....	64
1.3.1 Alarmado de las prendas del camión .....	64
1.3.2 Comprobación de la mercancía .....	65
1.3.3 Preparación de la mercancía para la venta ...	65

1.4 Ventas .....	65
1.4.1 Ventas a Clientes .....	65
1.4.1.1 La atención al cliente .....	65
1.4.1.2 Atención al cliente en probadores .....	66
1.4.1.3 Atención a cliente en caja .....	66
1.4.1.4 Reclamaciones .....	67
1.4.1.5 Incidencias de seguridad .....	67
1.4.1.6 Servicios al cliente .....	67
1.4.1.7 Ventas de la Ropa del Escaparate ..	69
1.4.2 Ventas al Personal .....	69
1.4.3 Reservas .....	69
1.5 Los Mínimos de Atención a Clientes .....	70
1.5.1 Antes y ahora de la atención al cliente en Zona .....	70
1.5.2 ¿Qué es un mínimo? .....	70
1.5.3 Los mínimos de Atención al cliente .....	70
1.6 Gestión de Calzado .....	72
1.6.1 Cajeras .....	72
1.6.2 Calzado de escaparates .....	72
1.6.3 Encargados .....	72
1.6.4 Imagen, control de mercancía, inventarios .....	72
1.6.4.1 Taras .....	72
1.6.4.2 Servicios Generales Tempe .....	72
1.7 Inventario .....	73
1.7.1 Organización de la Plantilla .....	73
1.7.2 Procesamiento de Inventario .....	73
1.7.2.1 Numeración de la Tienda .....	73
1.7.2.2 Organización del Personal .....	74
1.7.3 Cómo contar y anotar .....	75
1.7.4 Operativa y tecleo en la caja .....	75

1.7.5 Preparo y envío.....	75
1.8 Cómo preparamos las rebajas .....	76

● **RECURSOS HUMANOS**

2 Personal .....	78
2.1. El Equipo de la Tienda .....	78
2.2 Organigrama General .....	79
2.3 Funciones y Perfiles para reclutamiento .....	81
2.4 Imagen del Personal de la Tienda .....	83
2.5 Imagen General de la Tienda .....	83
2.5.1 Coordinación .....	83
2.5.2 Instalaciones.....	83
2.5.2.1 fachadas .....	83
2.5.2.2 Obra Civil .....	84
2.5.2.3 Escaparate .....	84
2.6 Selección y contratación .....	84
2.7 Formación .....	85
2.8 Gestión y Supervisión .....	85
2.8.1 Planificación de Horarios .....	85
2.8.2 Horarios de Encargados .....	86
2.8.3 Vacaciones .....	86
2.8.4 Actitudes y Ambiente .....	86
2.8.5 Evaluación y Desarrollo del Personal .....	87
2.8.6 Principios de Dirección .....	87
2.8.7 Entrevistas a Candidatos .....	87
2.8.8 Personal Ajeno .....	88
2.8.8.1 Servicio de Limpieza .....	88
2.8.8.2 Selección .....	88
2.8.8.3 Eficacia .....	88

2.8.9 Servicio de Seguridad .....	88
2.8.10 Personal de descarga .....	88

- **DIRECCIÓN Y CONTROL DE TIENDA**

3. Principios de Dirección y Mínimos de Dirección de Personas	90
3.1 Principios de <b>Dirección</b> .....	90
3.2 Mínimos de Dirección de <b>Personas</b> .....	90
3.2.1 Listado diario de Encargados .....	90
3.3 Control .....	91
3.3.1 Acceso a las Instalaciones .....	91
3.3.1.1 Códigos y llaves de las tiendas .....	91
3.3.1.2 Control de Accesos .....	91
3.3.1.3 Medios de Comunicación y Fotografos .....	91
3.3.1.4 Instrucción y Robo .....	91
3.4 Utilización de las Instalaciones .....	92
3.4.1 Aseos y Vestuarios .....	92
3.4.2 Supervisión del personal .....	92
3.4.3 Aire acondicionado, alumbrado y teléfono .....	92
3.4.4 Teléfono .....	92
3.4.5 Teléfonos codificados .....	92
3.4.6 Terminales informáticos .....	93
3.4.7 Material de decoración .....	93
3.4.8 Mobiliario .....	93
3.4.9 Control de Mercancías .....	93
3.4.9.1 Existencias de mercancías .....	93
3.4.9.2 Inventarios .....	93
3.4.9.3 Mermas .....	93
3.4.9.4 Movimientos de la mercancía .....	94
3.4.9.5 Control del dinero .....	94

• <b>SEGURIDAD</b>	
4 La seguridad en las Prendas: El alarmado. ....	96
4.1 Protección electrónica de las prendas .....	96
4.1.1 alarmas en época de rebajas. ....	96
4.1.2 Alarmas para prendas de piel .....	96
4.1.3 Desalarmadores .....	97
4.2 Dónde Alarmar .....	98
4.2.1 Criterios básicos .....	99
4.3 Normas de Seguridad .....	99
4.3.1 Amenaza de Bomba .....	99
4.3.2 Actuación en caso de atraco .....	99
4.3.3 Movimiento de mercancía entre tiendas .....	99
4.3.4 Caja .....	99
4.3.4.1 Ubicación .....	99
4.3.4.2 Caja Fuerte .....	100
4.3.4.3 Caja Retardo .....	100
4.3.4.4 Dinero .....	100
4.3.4.5 Arqueos .....	100
4.3.4.6 Papel de Ecargado .....	100
4.4 Probadores. ....	101
• <b>CONCLUSIONES</b> .....	103
• <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	109
• <b>GLOSARIO</b> .....	113

## ÍNDICE DE DIAGRAMAS DE FLUJO “ZARA MORELIA”

DIAGRAMA 1	El Pedido .....	119
DIAGRAMA 2	El Transporte .....	120
DIAGRAMA 3	Caja .....	122
DIAGRAMA 4	Cierre de Caja .....	123
DIAGRAMA 5	Inventario .....	126
DIAGRAMA 6	Rebajas .....	127
DIAGRAMA 7	Devolución de material de mecanización para la central .....	128
DIAGRAMA 8	Procedimiento a seguir para conformar hojas de Reparaciones o mantenimiento.....	129

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICA 1	Distribución por giros .....	24
GRÁFICA 2	Distribución de las franquicias en la República Mexicana .....	24
GRÁFICA 3	Insumos de las Franquicias .....	25
GRÁFICA 4	Retorno de la inversión .....	25
GRÁFICA 5	Origen de las Franquicias .....	26
FIGURA 6	Dónde Alarmar .....	98
ORGANIGRAMA	.....	79
<b>ANEXO</b>	.....	<b>131</b>

## INTRODUCCIÓN

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

En la década de los noventa se aprecia una fuerte tendencia nacional y mundial de fomentar el desarrollo tecnológico, la apertura comercial y la sana competencia situación que trajo consigo regular y proteger a la propiedad industrial y es así como en 1991 se promulga la Ley de fomento y Protección Industrial, en donde se incorpora la figura de las franquicias, no obstante se observa una desregulación casi total de dicha figura, lo que trae como consecuencia que se incurra en prácticas monopólicas.

Ésta tesis pretende acrecentar la eficiencia y eficacia de que el modelo de negocio se convierta en una “empresa ideal” proporcionando un Manual de Métodos y Procedimientos a la franquicia del grupo INDITEX “ZARA” que se desarrolla bajo una dinámica de funcionamiento de todos los factores de la llamada cadena de valor, en especial los factores relacionados con la forma operativa interna de las tiendas relacionada primordialmente con sus clientes, los empleados, accionistas, proveedores y mercado que abarcan en general.

Lo que se pretende con éste estudio es dar pautas llevadas a la realidad de ésta tienda que les permita enfocar las actividades que en ella se llevan a cabo, quién las realiza, porqué, requisitos, y lo conocido en la historia de la administración como lo referente a los “tiempos y movimientos” es decir, un libro que sirva de apoyo, que el personal sienta confianza en su trabajo ya que lo conoce o si duda puede acceder a él siendo exitoso y alcanzando resultados.

La tienda “ZARA” es un caso singular en la historia de la industria textil española y europea por el poco tiempo que tiene en el mercado y sobre todo su trayectoria.

Fundada en una importante ciudad de España ha llegado a ser una de las principales cadenas de tiendas de moda perteneciente al reconocido grupo INDITEX creada por Amancio Ortega Gaona el cual juega el papel de uno de los principales distribuidores de moda en el mundo y es que todo empresario sueña con montar un negocio que funcione y a ser posible que funcione sólo, ya que un “buen negocio” será aquel que lleva una buena velocidad y es lo que a logrado éste grupo.

Hablando del caso específico ZARA es la cadena insignia de la empresa y está representada en Europa, América, África y Asia con 899 tiendas en 62 países, de ellas 300 en España. Es una empresa que “va sola” y es que su éxito se debe a varias premisas que llevan a cabo hacia su mercado. Pero es aquí cuando entra la importancia de que la tienda cuente con un Manual de Métodos y Procedimientos ya que dichas premisas no sólo van hacia fuera sino complementariamente también para adentro ya que es necesario implantar lo mismo a sus empleados.

El Manual dará como resultado que se tenga siempre una visión clara que se exprese sencillamente y que sea razonablemente fácil de entender. Ayudará a observar, escuchar y responder a los deseos de los clientes. Marca las pautas generales a seguir siendo también flexibles aplicando el sentido común. Se entienden perfectamente cuáles son los procesos a seguir ya que son informativos contando con las cualidades de ser muy claros y específicos siendo internos o externalizados como son con proveedores.

Además de la operativa a seguir, requisitos, restricciones, habilidades, obligaciones y características que se deben poseer para el manejo de los procesos en la institución es necesario mencionar que el Manual se complementa con lo referente a políticas o principios básicos que muchas empresas olvidan además de lo que se verá como los mínimos de atención al cliente, los de Dirección de tiendas, entre otros.

Las principales justificaciones de este tema, son obtener el Título de Licenciado en Administración de Empresas, así como elaborar una guía sobre la actuación individual y por funciones, como consecuencia lógica de intentar un control adecuado dentro de las actividades de la empresa, la importancia de aplicar el proceso administrativo, creando un manual de métodos y procedimientos, que permita tomar decisiones, crear más seguridad en la empresa, satisfacer necesidades, motivar a los empleados, evitar dudas en la forma de operar en la misma, ahorrando tiempos y esfuerzos en las actividades de la organización. Todo esto con el fin de tener una mayor ventaja competitiva, logrando una adecuada interrelación entre las unidades administrativas integrantes de la institución.

El objetivo de este estudio es proporcionar en forma ordenada la información básica de un manual de métodos y procedimientos para el funcionamiento de la unidad responsable como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas.

El manual de Métodos y Procedimientos es elaborado mediante la recopilación de información necesaria para posteriormente integrarla a un manual, el primer paso es formular una serie de oficios dirigidos a funcionarios de las unidades administrativas de las que se requiere el apoyo y cooperación para la elaboración de este manual de métodos y procedimientos.

La información que se requiere se obtendrá mediante distintos métodos:

- ✓ **Investigación Documental.**
- ✓ **Observación.**
- ✓ **Entrevistas.**

Se puede decir que el tema primordial de ésta tesis es proporcionar un “Manual de Métodos y Procedimientos” a la tienda “ZARA” hablando también del origen de la tienda, las franquicias, la industria textil, la moda, el paso del tiempo con la historia y concluyendo con la importancia que tiene para cualquier tipo de empresa contar con manuales ya que se han convertido en un “bien necesario”.

## **HIPÓTESIS**

Se afirma que a la tienda Zara le sería de gran utilidad un Manual de Métodos y Procedimientos que permita dar a conocer los objetivos, políticas a seguir, la estructura, procesos, funciones, técnicas, métodos y sistemas que den como resultado el mejor funcionamiento de cada tienda Zara.

# **CAPITULO I**

## **FRANQUICIAS**

## 1.1 ANTECEDENTES DE LAS FRANQUICIAS

En 1851: Caso Singer; concesionario, resuelve su problema de distribución y flujo de efectivo, además de que fundamenta los sistemas de franquicias de hoy en día.

En 1898: General Motors

En 1930: Las gasolineras son propiedad exclusiva del país. Es por esto que Estándar Oil Co, decide rentar sus gasolineras.

En 1886: Coca-cola crecía lentamente gracias a su sistema de fuentes de sodas.

En 1899: dos inversionistas en Chattanooga les otorgara los derechos de vender sus productos en botellas por todo el país.

XX estos dos empresarios utilizaban ya un sistema que se hizo popular hasta los 90's empezaron a "subfranquiciar" por la gran demanda

En 1919, ya existían 1000 embotelladoras.

En 1925 las franquicias hoteleras de Howard Jonson comenzaron guerra mundial.

En 1940: ya eran más de 100 restaurantes en la costa este de los Estados Unidos.

En México, surgen en la década de los 80's, cuando McDonald's decide penetrar al mercado mexicano.

Las franquicias tuvieron gran éxito debido a que:

- ✓ Eran negocios probados.
- ✓ Los productos que se ofrecían en establecimientos franquiciados garantizaban una calidad y ciertos atributos en el producto.
- ✓ El gobierno federal norteamericano, por medio de la Small Business Administración, que brindaba asesorías y estímulos financieros.
- ✓ Una adecuada estructura fiscal.
- ✓ La disposición de la comunidad financiera para prestar grandes sumas a franquiciantes y franquiciatarios.
- ✓ En 1988, por el interés de los empresarios de Estados Unidos en franquiciar en nuestro país, la Asociación Internacional de Franquicias, con sede en Washinton, D.C., designó a Enrique González Calvillo representante especial en México.

El 16 de junio de 1988 se llevó a cabo la primera conferencia de franquicias en México en la ciudad de Guadalajara, con asistencia de casi 100 hombres de negocio.

Con este creciente interés por franquicias en México en 1989 quedó constituida la asociación Mexicana de Franquicias A. C. cuyos objetivos fueron principalmente 4:

1. Difundir la cultura de las franquicias a nivel nacional
2. Profesionalizar al sector de las franquicias
3. Interactuar con entidades gubernamentales para establecer leyes y reglamentos.
4. Apoyar a las empresas mexicanas en la expansión del formato de franquicias a nivel nacional e internacional.

En 1990 con el reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología, surge ya una definición para el contrato de franquicia.

En 1994 se reformó la ley de protección a la propiedad Industrial cambiando de nombre a Ley de la propiedad Industrial.

En los 90's el desarrollo de las franquicias fue impresionante en nuestro país, dándose las tres edades de las franquicias en México:

**Primera Edad:** se caracteriza por que solo se da la importación de las franquicias en nuestro país.

**Segunda y tercera edad:** los empresarios mexicanos ahora prefieren franquiciar sus negocios antes de importar una franquicia, además de que las franquicias mexicanas empiezan a tener un reconocimiento en el extranjero y se logra la exportación de diferentes franquicias mexicanas.

### 1.2 DEFINICIÓN DE FRANQUICIA

El concepto de franquicia, así como la existencia de las mismas, es relativamente nuevo en nuestro país, es por esto que no se cuenta con una bibliografía extensa que nos indique lo que es una franquicia, inclusive en algunas de nuestras leyes no aparece aún este concepto, a continuación mencionó las siguientes definiciones de autores de distintos países y diferentes puntos de vista incluyendo mexicanos dedicados al estudio y promoción de las franquicias,

Andrés Mejía:	“Es un contrato comercial, por medio del cual una persona, “el franquiciante” otorga a otra “el franquiciatario”, un conjunto de derechos entre los cuales van involucrados marcas enseññas, patentes de invención, y una serie de conocimientos técnicos y comerciales para ser explotados mediante el pago de regalías y/o porcentaje de las ventas de forma periódica. (Mejía, 1992)
	“es una estrategia de dominación de mercados que

Edgard A, Schmidt	permite al dueño de una marca, reproducir la elaboración de los bienes y servicios que ha desarrollado en forma exitosa, mediante la implementación de procedimientos administrativos y operativos, a fin de que un tercero que invierta capital y trabajo, pueda reproducirlos en otros mercados con la misma calidad. "(Schmidt, 1999)
Meyer, H.	un acuerdo contractual mediante el cual una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña compañía a un individuo (franquiciador) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas.
Steven S. Raab y Gregory Matusky:	"Es un sistema de comercialización, un método para distribuir bienes o servicios a los consumidores. "(Raab y Matusky, 1994)
Artículo 142 de la Ley de Fomento y Protección de la propiedad Industrial	"Existirá franquicia cuando la licencia de Uso de Marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quién se le concede, pueda producir o vender bienes o prestar servicio de manera uniforme y con métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue."
María Fernández, abogada de Headrick, Rizik & Fernández	"Un método de colaboración entre dos o varias empresas comerciales, una franquiciante otra franquiciada, por el que la primera, propietaria de un nombre o una razón social conocida de signos, símbolos, marcas de fábrica, comercial o de servicios, así como el de un <b>"Manual de operaciones"</b>
Bancomext:	"Es un medio de comercialización con dos bases primordiales que son la marca y la tecnología, que tienen a buscar la repetición en una operación

	comercial positiva, toda vez que el franquiciatario se adhiere a una marca ya establecida y conocida así como a un sistema de comercialización probado
Enrique González Calvillo y Rodrigo González Calvillo	“Es un sistema o método de negocios en donde una de las partes denominada franquiciante, le otorga a otra, denominada franquiciatario, la licencia para el uso de su marca y/o nombre comercial, así como sus conocimientos y experiencias <b>(manual de operaciones)</b> , para la efectiva y consistente operación de un negocio. (1994)

### 1.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Reputación: el nuevo concesionario no tiene que trabajar para establecer la reputación de la firma. El producto o servicio que se ofrece ya es aceptado por el público.	Derechos: los derechos que el franquiciador cobra por el uso del nombre de la empresa, los precios cobrados por las provisiones y otros gastos pueden ser muy altos para una localidad particular. De tal manera que se puede incurrir en pérdidas o bajos márgenes de ganancias para el minorista
Capital de Trabajo: cuesta menos dinero operar un negocio de concesión, porque el franquiciador le da al concesionario buenos controles de inventario y otros medios para reducir los gastos.	Menos independencia: debido a que el concesionario debe seguir los patrones del franquiciador, el minorista pierde algo de su independencia
Experiencia: el consejo dado por el franquiciador compensa la inexperiencia del nuevo propietario.	Estandarización: Los procedimientos son estandarizados y los concesionarios no tienen mucha posibilidad de utilizar ideas propias.
Asistencia gerencial: el propietario de un	Lentitud: debido al tamaño, un

<p>pequeño almacén independiente tiene que aprender de todo, y un minorista experimentado puede no ser un maestro en todos los aspectos de finanzas, estadísticas, marketing y promoción de ventas.</p>	<p>franquiciador puede ser lento para aceptar una nueva idea o adaptar sus métodos a los cambios de condición</p>
<p>Utilidades: al asumir costos razonables de franquicia y convenios sobre suministros, el concesionario usualmente puede esperar un razonable margen de ganancias, porque el negocio se maneja con la eficiencia de una cadena.</p>	<p>Cancelación: es difícil y caro cancelar un convenio de concesión sin la cooperación del franquiciador</p>
<p>Motivación: Entrar a formar parte de un negocio que ya ha sido constatado y rentabilizado anteriormente por el franquiciador y por el público en general permite reducir el riesgo de iniciar una actividad comercial en solitario.</p>	<p>El control: el franquiciador tiene menos control sobre el concesionario, que si montara sus propias instalaciones de producción.</p>
<p>El poder compartir el Know-how del franquiciador</p>	<p>El competidor: si el concesionario tiene mucho éxito, la firma pierde utilidades y cuando termine el contrato podría encontrarse con que ha crecido un competidor.</p>
<p>Estar garantizado por el prestigio de la marca que proporciona una aceptación y reconocimiento a nivel nacional y/o internacional</p>	<p>El desacuerdo entre franquiciador y franquiciados en los procesos y métodos a aplicarse en la gestión administrativa del negocio.</p>
<p>Asistencia técnica y formación continua por parte del franquiciador.</p>	<p>Los franquiciados no tienen libertad absoluta en las decisiones que se tomen en la gestión de la empresa, por el contrario, están sujeto a las decisiones</p>

	tomadas por el franquiciador
Publicidad y marketing cubierta por el franquiciador.	Periódicamente y de acuerdo al contrato de franquicia, los franquiciados tendrán costes adicionales en la explotación del negocio.
En muchas ocasiones asistencia financiera por parte del franquiciador, e información sobre posibles créditos	Cuando emprendes un negocio por franquicia el costo de inicio por lo general, es más alto que lo que pagas cuando inicias un negocio

#### 1.4 MARCO LEGAL DE UNA FRANQUICIA

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

Es entonces, que afortunadamente y buscando una apertura económica, el 27 de junio de 1991 se promulga en México la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, la cual se considera vanguardista por incorporar novedosos conceptos a nuestra legislación, así como eficientes esquemas de protección, entre los cuales destaca por su importancia en el ámbito comercial la figura de las franquicias. Tras una serie de reformas finalmente la más reciente publicada el 17 de mayo de 1999. Resulta importante destacar que en la Ley de la Propiedad Industrial, el texto del artículo 142 fue modificado y dicha modificación fue publicada el 25 de enero de 2006:

En adición a lo anterior éste artículo se le agrega un párrafo en el que se impone un término mínimo de 30 días hábiles previos a la firma del contrato para la

entrega de la Circular de Oferta de Franquicias y en su apartado 142 bis se mencionan los requisitos mínimos que debe contener el contrato de franquicia.

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

- Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante.
- Descripción de la franquicia.
- Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia.
- Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia.
- Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante.
- Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario;
- Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia;
- Derecho del franquiciatario a conceder o no subfranquicias a terceros y, en su caso, los requisitos que deba cubrir para hacerlo;
- Obligaciones del franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante, y
- En general las obligaciones y derechos del franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de franquicia.

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

Otros documentos que contienen alguna legislatura en la materia son:

- La Constitución de los Estados Unidos Mexicanos,
- La propia Ley de la Propiedad Industrial y su reglamento.
- La Legislación Fiscal y Tributaria
- El Código de Comercio y el Código Civil
- La Ley General de Sociedades Mercantiles
- Ley de Inversiones Extranjeras y su Reglamento
- La Ley Federal de Competencia Económica
- La Ley Federal de Derechos de Autor
- La Ley Federal de Protección al Consumidor
- La Ley Federal del Trabajo

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

## **1.5 FRANQUICIANTE**

### **1.5.1 DEFINICIÓN**

Es aquel que posee una determinada marca y tecnología (manual de operaciones) de comercialización de un bien o servicio, cediendo contractualmente los derechos, transferencia de uso de estas y proveyendo de asistencia técnica, organizativa, gerencial, administrativa y de mercadotecnia al negocio de los franquiciatarios.

### **1.5.2 VENTAJAS**

- ✓ El crecimiento y expansión rápida y controlada del negocio apoyada en el impulso e iniciativa de empresarios motivados por sus expectativas.
- ✓ La minimización de riesgos, a partir de la atomización de las necesidades de inversión.
- ✓ La reducción de los costos operativos, ello debido al ingreso del negocio a una economía de mayor escala.
- ✓ Óptimo retorno de la inversión en la publicidad y promoción del producto y/o servicio, a partir de mayor volumen en la actividad.
- ✓ La simplificación de los procedimientos de administración del negocio.

### **1.5.3 DESVENTAJAS**

- ✓ Rentabilidad unitaria más baja, ya que la misma consistirá en un porcentaje de los beneficios del franquiciado.
- ✓ Dispersión y relativización del control y dominio de la franquicia en cada expresión local.
- ✓ Necesidades de incorporación de estructuras de mayor sofisticación para atender las necesidades del sistema.
- ✓ Modificación del status personal del franquiciante, quién deberá ponerse al frente de un sistema que contará con nuevos protagonistas: los franquiciados.

## **1.6 FRANQUICIADO**

### **1.6.1 DEFINICIÓN**

El franquiciado es toda aquella persona física o jurídica que, mediante ciertas condiciones, obtiene el derecho a comercializar y explotar productos o servicios dentro de un mercado exclusivo bajo técnicas uniformes y experimentadas con una rentabilidad probada utilizando los beneficios que da una marca registrada.

### **1.6.2 VENTAJAS**

- ✓ Tener la posibilidad de poner en marcha una empresa con poco capital.
- ✓ Reducir el riesgo y la incertidumbre
- ✓ Beneficiarse de un mejor poder de compra ante los proveedores de la cadena franquiciada.
- ✓ Recibir una formación y una asistencia continua proporcionadas por el del franquiciador.
- ✓ Tener el acceso a los mejores emplazamientos, gracias al renombre y al poder financiero del franquiciador.
  
- ✓ Recibir una ayuda a la gestión del marketing y a la gestión financiera y contable de la franquicia.
- ✓ Tener locales y decoración interior bien concebidos.
- ✓ Beneficiarse de la investigación y desarrollo constantes de nuevos productos o servicios.
- ✓ Tener la posibilidad de crear su propio negocio como independiente perteneciendo a una gran organización.
- ✓ Pertenencia a una cadena de comercialización prestigiosa e identificable por parte del público consumidor.

- ✓ Acceso inmediato a beneficios.
- ✓ Provecho de una planificación previa del franquiciante, en la cual el franquiciado participa del beneficio de una economía a gran escala y focaliza sus esfuerzos en resultados programados.
- ✓ Tener acceso a una fuente de capitales, sin perder o diluir el control del sistema de marketing.
- ✓ Cooperar con los hombres de negocios locales bien integrados en medio de la ciudad, de la región o del país.
- ✓ Beneficiarse de las economías de escala gracias al desarrollo del sistema de franquicia.
- ✓ Participación y provecho de la notoriedad de una marca.
- ✓ Asistencia técnica permanente en estudio de mercado, localización de locales, formación de personal, inversión en técnica de apoyo en punto de venta y promoción, asesoramiento en política de gestión, contabilidad, auditoría interna, etc.

No obstante, existen tres fundamentos indispensables para la solidez de un acuerdo de franquicia, que son:

- ✓ La voluntad de trabajar solidariamente.
- ✓ La aceptación de un derecho de transparencia recíproco.
- ✓ El fundamento legal de la fórmula.

### 1.6.3 DESVENTAJAS

- ✓ **Costos adicionales:** Derecho de entrada y regalías de funcionamiento y publicidad).
- ✓ **Directrices establecidas:** Todos los aspectos de la explotación del negocio están predefinidos por el franquiciante y estipulados en los manuales.

- ✓ **Reputación de la red:** El bajo rendimiento y capacidad de otros puntos de venta de la red pueden afectar la imagen y reputación de nuestro negocio.
- ✓ **Limitaciones en la venta del negocio:** El franquiciante puede tener derechos de compra y de rescisión del contrato según las condiciones definidas en el mismo.
- ✓ **Existencia de riesgos asociados a la gestión del franquiciante**
- ✓ **Diversidad de ingresos:** Pueden venir de: las regalías, de los proveedores, del margen de venta de los productos, de servicios o prestaciones concretas, de la intermediación en las materias publicitarias, etc.
- ✓ **Control total en la distribución del producto**
- ✓ **Aceptación de una supervisión y control permanente de su negocio**
- ✓ **Incertidumbre en la duración del contrato a un plazo determinado.**
- ✓ **No tendrá acceso a la propiedad de la marca.**
- ✓ **Mantenimiento y protección de una imagen comercial homogénea**  
Además de homogeneidad hay un alto grado de seguridad acerca de posible alejamiento de la aplicación de esa política de imagen.
- ✓ **Ausencia de grandes gastos de control en la gestión** La estructura de gestión de una central de franquicias es mucho más ligera que la estructura de gestión de una estructura de unidades propias.
- ✓ **Rentabilización de los esfuerzos de marketing y comunicación.**-Todos los esfuerzos obtienen una repercusión enorme, y es que las franquicias viven fundamentalmente de la imagen de marca que transmiten al mercado y de la confianza que se deriva de ésta.

## 1.7 CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA FRANQUICIA

Cuenta con las siguientes características:

- ✓ Tiene relación con la comercialización de un producto o servicio de buena calidad.
- ✓ La demanda para el producto o servicio es universal.

- ✓ Deja al franquiciado ya establecido en un lugar un derecho de establecer una o varias franquicias en su territorio.
- ✓ Prevé una transferencia inmediata de saber hacer.
- ✓ Hace sus pruebas con una empresa piloto.
- ✓ Establece las modalidades de una relación continua entre el franquiciador y el franquiciado.
- ✓ Describe explícitamente las aportaciones iniciales y las permanentes promocionales, investigación y desarrollos.
- ✓ Expresa los pagos inmediatos (derechos iniciales) y continuos
- ✓ Prevé un procedimiento de renovación, renegociación y anulación del contrato de franquicia.

## **1.8 ELEMENTOS DE LAS FRANQUICIAS**

Los elementos de la franquicia pueden ser personales, reales y formales;

1.-Elementos personales: El franquiciante y el franquiciado, que pueden ser personas físicas o morales.

2.- Elementos Reales: Consisten en la tecnología y los derechos de propiedad industrial e intelectual.

3.- Elementos Formales: Deben constar por escrito, son establecidos en el caso de México en la Ley de Propiedad Industrial que establece su inscripción en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, Ley Federal de Derechos.

## 1.9 CLASIFICACIÓN DE FRANQUICIAS

Dado el carácter dinámico de este sistema, hoy día son muchos los tipos de franquicias existentes en el mercado, pero podemos agruparlas según tres conceptos básicos:

### 1.9.1 Según el sector de actividad

1. Franquicia de Distribución. Se limita a conceder una exclusiva de distribución o venta de sus productos, para que se comercialicen en un establecimiento dotado de sus distintivos.
2. Franquicia Industrial. Cede el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de venta.
3. Franquicia de Servicios. Ofrece una fórmula original, específica y diferenciada de prestación de servicios al usuario, con un método experimentado y caracterizado por su eficacia.
4. Franquicia de Formato de Negocio. involucra todos los aspectos trascendentales del negocio, incluidos la producción y/o distribución de los productos, así como los métodos para la prestación de servicios y su comercialización siendo el esquema de franquicia más completo.

### 1.9.2 Según el grado y nivel de integración en la red

- 2 Franquicia asociativa. Participa en el capital de la empresa franquiciada o viceversa.
- 3 Franquicia financiera. Es simplemente un inversor que no gestiona directamente la franquicia.

- 4 Franquicia activa. El franquiciatario gestiona directamente el punto de venta.
- 5 Franquicia integrada. La relación de franquicia abarca la totalidad del canal de distribución
- 6 Franquicia semi-integrada. La relación de franquicia se mantiene entre mayoristas y minoristas.
- 7 Franquicia vertical. La relación de franquicia existe entre diferentes niveles del canal de distribución.
- 8 Franquicia horizontal. Se produce entre los propios minoristas como consecuencia del éxito de uno o varios puntos de venta piloto que posteriormente se convierten en franquicia.

### **1.9.3 Según Formas específicas de Franquicias**

Multifranquicia Más de una franquicia de la misma empresa franquiciante.

Lurifranquicia. El franquiciatario gestiona franquicias diferentes que son complementarias y no competitivas entre sí.

Franquicia corner. Se desarrolla dentro de un establecimiento comercial que destina un determinado espacio a la venta de los productos o prestación de los servicios .

Franquicia master. Cuando entre el franquiciante y el franquiciatario existe una figura intermedia, el franquiciatario principal, quien desarrollará las funciones de franquiciante en una delimitación geográfica determinada.

Franquicias de marca y producto: Esta abarca una relación de ventas entre el proveedor y el distribuidor, en la que el distribuidor adquiere cierta identidad con el proveedor, por ejemplo los embotelladores de refrescos, y los distribuidores de automóviles.

2.- Franquicia Formato de Negocio (Business Format Franchise): Es la más común y es en la cual el franquiciante ofrece al franquiciatario no sólo sus derechos de propiedad industrial sino, un sistema completo de negocios,.

#### **1.9.4 Atendiendo a su territorialidad y exclusividad:**

- a) Unitarias: En éste caso el franquiciatario tiene derecho a abrir y operar un solo establecimiento con o sin derechos de territorialidad.
  
- b) De Área de Desarrollo o Regionales: Tiene el derecho a abrir por sí mismo o subfranquiciar un número limitado o ilimitado de establecimientos dentro de un territorio específico.
  
- c) Franquicia Maestra: Es el derecho de operar negocios y/o conceder subfranquicias dentro de un territorio que se le concede en forma exclusiva para su explotación, que por lo general es un país

#### **1.10 ADQUISICIÓN DEL KNOW HOW O DE LA CLAVE DEL ÉXITO**

El Know How, - literalmente "saber hacer" - es uno de los elementos fundamentales del sistema de franchising. Se refiere a todo el conjunto de experiencias y procedimientos que han sido adquiridas por un empresario en la explotación de su negocio y que le han permitido alcanzar un cierto éxito en el sector.

En la franquicia es parte fundamental del acuerdo entre franquiciante y franquiciado, y coloca al franquiciado en disposición de explotar su negocio con las ventajas y experiencias adquiridas por el franquiciante a lo largo de los años.

Empíricamente el Know how se describe en los contratos y en los manuales de las franquicias. Y su forma de transmitirlo es esencial, ya que le facilita al franquiciado la posibilidad de entrar en un negocio sin experiencia previa y con conocimientos limitados., adecuándose a los avances comerciales y tecnológicos y asimismo, adaptable a las características geográficas, demográficas o culturales donde se desarrolle la franquicia. De ahí que debe ser constantemente actualizado y perfeccionado.

El contrato de franquicia es un sistema de expansión comercial y el Know How es la forma de llevar adelante ese crecimiento, por lo tanto, si en el contrato o en los manuales o en los entrenamientos iniciales no existe ese

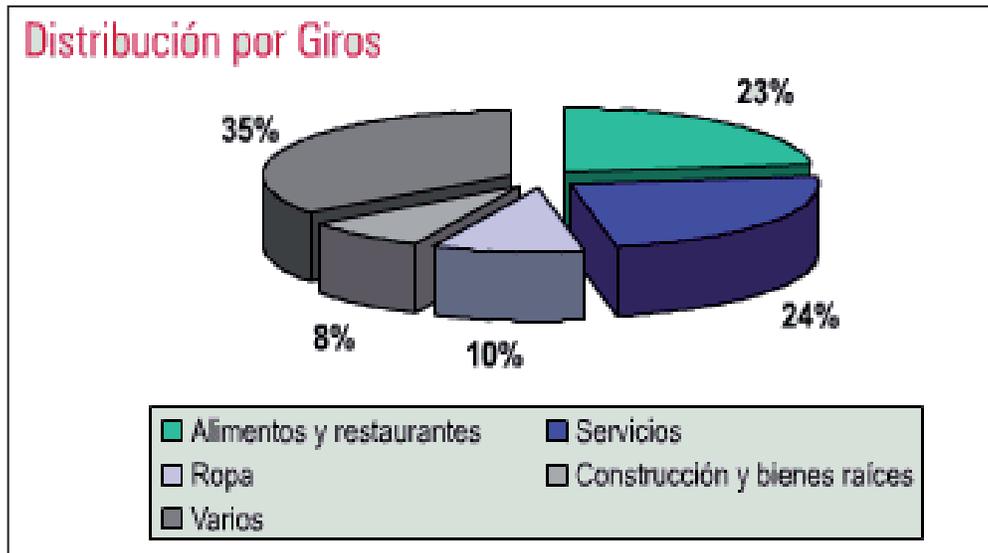
Know How o no lo difunden correctamente, el contrato estará incompleto y la cadena se debilitará o desaparecerá rápidamente.

#### **1.10.1 ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN AL KNOW HOW:**

- Práctico
- Probado
- Original
- Específico
- Reproducible
- Sustancia

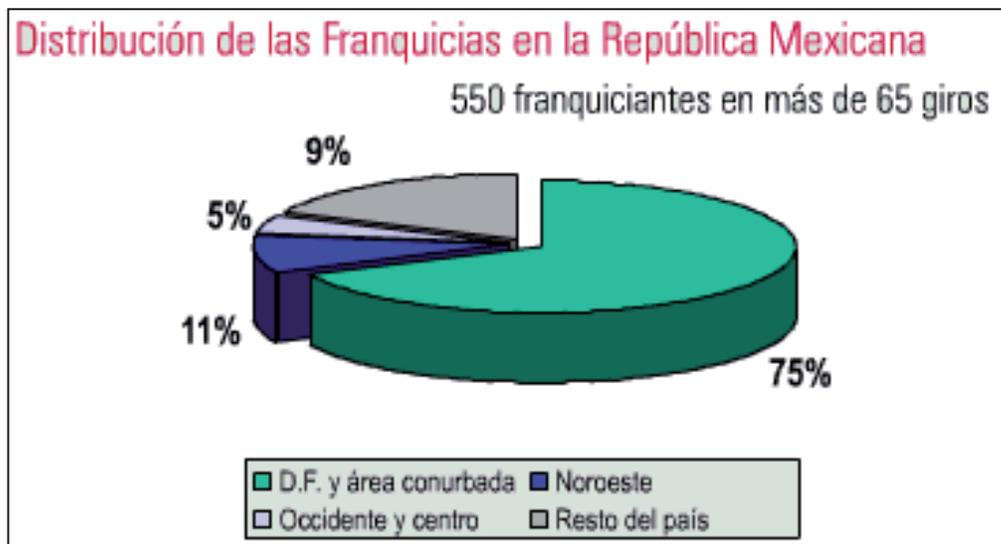
## 1.11 ESTADÍSTICAS DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO

GRÁFICA 1



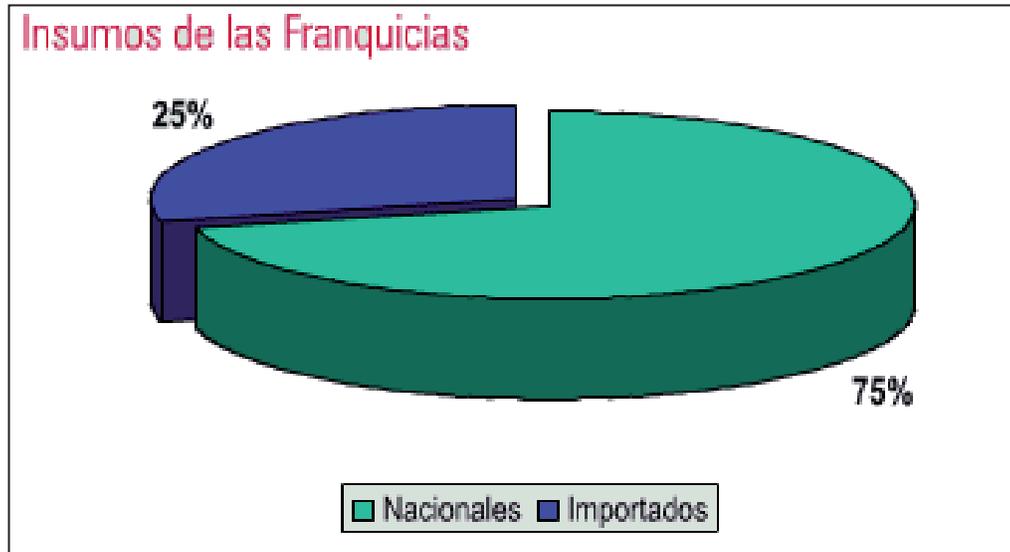
1

GRÁFICA 2

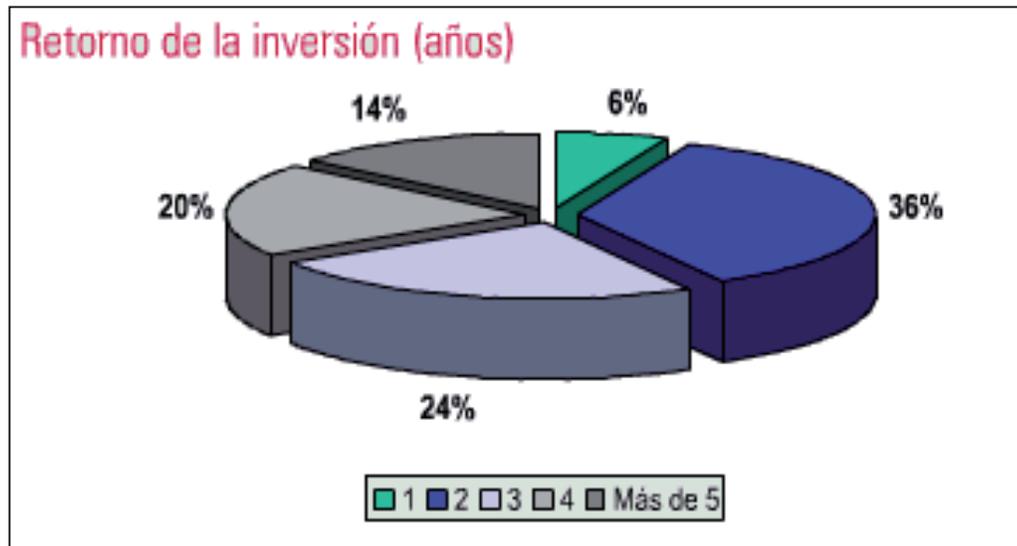


<sup>1</sup> Elaboración Propia

GRÁFICA 3

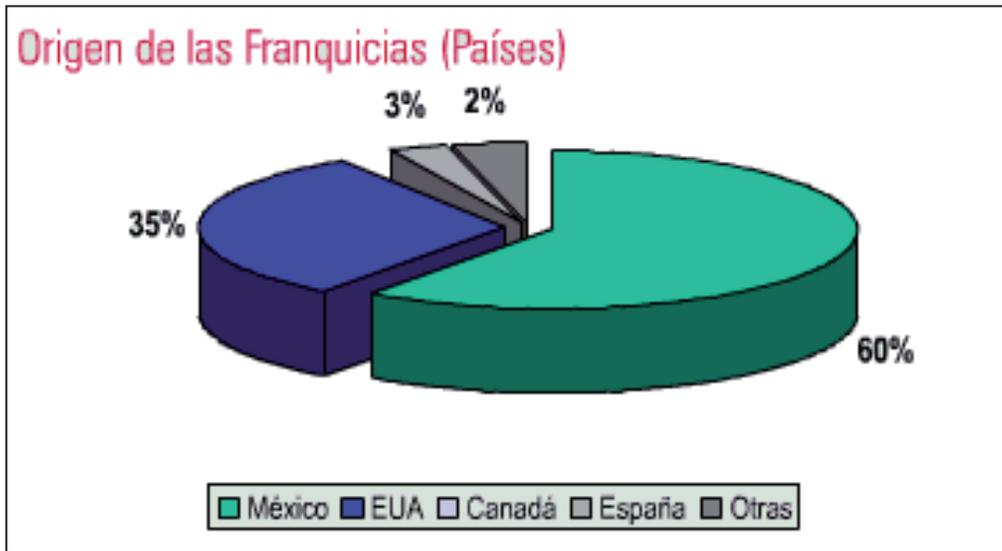


GRÁFICA 4



<sup>2</sup> Elaboración Propia

GRÁFICA 5



3

<sup>3</sup> Elaboración Propia

## 1.12 PRINCIPALES OBSTÁCULOS DE LAS FRANQUICIAS

La gran mayoría de personas interesadas en integrarse en una red de franquicias se plantean este interrogante: ¿Por dónde empezar? Debido a la saturación de información existente en el mercado en estos momentos, cuando una persona comienza a recopilar información sobre el funcionamiento del sistema de franquicia, se encuentra con que existen en estos momentos más de 520 cadenas de franquicias en nuestro país de entre las que tiene que seleccionar una.

**La elección.-** será de suma importancia estudiar toda la información posible sobre el sector, analizar en profundidad y de forma detallada toda la información de la franquicia.

**Ubicación.-** La ubicación del establecimiento es uno de los principales factores de éxito de un negocio. Una mala elección de la plaza puede suponer que un buen concepto de negocio no funcione.

**Los requisitos previos.-** La integración en una red de franquicia, representará tener que soportar unos costos adicionales que no encontraríamos en caso de apertura de un comercio independiente (cuota de franquicia y regalías de operación y publicidad).

## 1.13 APORTACIONES DE LAS FRANQUICIAS

### Potencian al emprendedor

Uno de los hechos principales de las franquicias es precisamente éste. Contar en sus filas con auténticos emprendedores y ser estrictamente selectivas con las personas que se incorporan, seleccionadas por su entusiasmo, su convicción empresarial y su total involucramiento

### Son fórmulas probadas de éxito

Uno de los requisitos fundamentales para poder franquiciar una actividad empresarial es que ésta haya demostrado su éxito. En éste, la lógica evolución dependerá de su esfuerzo personal.

### Tienen una fácil implantación

Su implantación y puesta en marcha es relativamente fácil y está orientada precisamente a ello. La percepción de la marca es su auténtico valor y ésta es percibida de forma permanente.

### Consiguen identificarse con el cliente

La principal razón de ser de una franquicia es que sus productos y/o servicios sean demandados por el mercado. Este y no otro es su éxito. La presentación, el local, la forma en que seremos atendidos es perfectamente previsible para nosotros.

### Potencian rápidamente su imagen

Son fuertemente innovadoras en comercialización, diseño, presentación, marketing. De hecho, es una característica común y es su auténtica fuerza.

### Mejoran la productividad

En un mercado en el que los clientes son cada vez más exigentes y en el que todos los aspectos de mejoras en la productividad, no disminuyendo la atención y servicio al cliente son vitales, las franquicias permiten obtener importantes mejoras en productividad.

### Aprovechan las economías de escala

Es evidente que la suma de unidades franquiciadas permite obtener mejores compras y acuerdos, facilita las inversiones y mejoras, permite tener centralizadas todas las acciones de marketing, formación, investigación tecnología, etc.

**CAPITULO II**  
**MANUAL DE MÉTODOS Y**  
**PROCEDIMIENTOS**

## 2.1 ANTECEDENTES

La historia de los manuales como la herramienta en la administración es prácticamente reciente. Comenzaron a utilizarse en el periodo de la segunda Guerra Mundial, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal sobre ciertas formas de operar de un organismo (por ejemplo: circulares, memorándums, instrucciones internas, etc.) La necesidad de personal capacitado durante la guerra dio lugar a que se formularan manuales detallados.

Con la creación de estos instrumentos fue posible llevar un control tanto del personal de una organización como de las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada.

La comunicación escrita puede transmitir decisiones (de nivel alto, medio y bajo), ordenamientos concretos sobre procedimientos o guías, o bien las políticas vigentes en el organismo.

La comunicación administrativa escrita, las instrucciones, las guías, los instructivos, los reglamentos y los manuales en forma de documento oficial pueden considerarse como parte del control interno, el cual depende de la magnitud de la organización, de su dinámica o de su crecimiento. Los manuales son un medio que ayuda al personal a determinar por si mismo lo que espera cuando y como lograrlo.

Lo que se busca al elaborar manuales es mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de las directrices de la dirección superior a

través de delinear la estructura organizacional y establecer por escrito y en forma permanente la políticas y procedimientos.

## 2.2 DEFINICIÓN DE MANUAL

- ✓ Duhalt Krauss Miguel Ángel, lo define como “Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización política y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.”
- ✓ Terry G.R. lo define como “Un registro de información e instrucciones que conciernen al empleado u pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.”
- ✓ Continilo G lo define como “Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para obtener en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada de los esfuerzos del personal operativo.”
- ✓ Martín G. Álvarez Torres lo define como “Las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema.”

Sin embargo, un manual lo defino como: **Un documento o registro de control sobre la actuación del personal, en el cual se encuentran las bases, instrucciones, procedimientos y/o diagramas necesarios para ejecutar una actividad de tal forma que sea del conocimiento de todo el personal de una**

**empresa y por consiguiente se lleve a cabo de manera más eficiente cumpliendo con los objetivos de la misma.** <sup>4</sup> Elaboración Propia.

## **2.3 OBJETIVOS DE LOS MANUALES**

En esencia los manuales administrativos constituyen un medio de comunicación de las decisiones administrativas, por tanto, su propósito es señalar en forma sistemática la información administrativa.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalles, los manuales administrativos permitan cumplir con los siguientes objetivos:

- ✓ Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones políticas, antecedentes procedimientos, normas para deslindar responsabilidades lo cual ahorrará tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando la duplicidad de funciones y directrices detectando omisiones.
- ✓ Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- ✓ Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- ✓ Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.
- ✓ Resolver rápidamente las malas interpretaciones muestra a cada uno de los empleados como encaja su puesto en el total de la organización y la manera en que los puede contribuir tanto al logro de los objetivos de las

---

<sup>4</sup> RODRÍGUEZ, valencia Joaquín  
CONTINOLO G. Dirección y organización del trabajo Administrativo Ed. DEUSTO. P 432  
ÁLVAREZ, Torres Martín G. Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos Panorama, México 1997. P 23

empresas como al establecimiento de buenas relaciones con los demás empleados.

- ✓ Presentar una visión de conjunto de la organización.
- ✓ Facilitar el reclutamiento y selección de personal
- ✓ Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros, y tecnológicos disponibles.
- ✓ Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- ✓ Establecer claramente en grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- ✓ Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- ✓ Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias de la organización.

## **2.4 POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DE UN MANUAL**

En la actualidad vivimos en una etapa en donde el uso de este tipo de herramientas administrativas son utilizadas principalmente por aquellas grandes organizaciones que tienen una estructura donde las políticas, procedimientos, etc. se encuentran bien definidos. Sin embargo también es cierto que la mayor parte del volumen de producción nacional, está todavía generado por las pequeñas y medianas empresas.

Sin embargo aunque dichos manuales administrativos tienen grandes ventajas, su uso no garantiza el buen funcionamiento de la organización, ya estos tienen a su vez ciertas limitaciones.

### **2.4.1 POSIBILIDADES**

1. Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
2. Ayudan a institucionalizar y a hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, funciones, normas, etc.
3. Evitan discusiones y mal entendidos de las operaciones.
4. Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
5. Son instrumentos útiles en la inducción y capacitación del personal.
6. Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
7. Permiten delegar en forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

### **2.4.2 LIMITACIONES**

1. Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
2. El costo de producción y actualización puede ser alto.
3. Si no se le actualiza periódicamente pierden efectividad.
4. Incluyen solo los aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notoria para la misma.
5. Muy sintéticas carecen de utilidad; muy detallados los convierten en complicados.

## 2.5 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES

Según Joaquín Rodríguez Valencia los manuales administrativos se clasifican de diferente manera:

### **Por su Contenido**

Manual de Organización

Manual de Historia

Manual de Políticas

Manual de Procedimientos

Manual de Contenido Múltiple

### **Por su función Específica**

Manual de Producción

Manual de Compras

Manual de Ventas

Manual de Finanzas

Manual de Contabilidad

Manual de Crédito y Cobranzas

Manual de Personal

Manual Técnico

Manual de adiestramiento o instructivo

Manual de inducción

## 2.6 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

El manual de procedimientos presenta sistemas técnicas específicas señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas.

En la preparación de cualquier manual de procedimientos me pareció muy interesante que debe existir manifestación clara de las normas generales de la empresa y comprensión total de la organización básica de la misma.

## 2.7 DEFINICION DE MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

Un **PROCESO** es el conjunto de elementos que interactúan para transformar insumos, en bienes o productos terminados. Está formado por Materiales, Métodos y Procedimientos, Recursos Humanos, Maquinaria y Equipo y Medio Ambiente.

Un **MÉTODO** es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como una persona realiza un trabajo. En algunos Métodos, los pasos exactos, varían. Por ejemplo un mecánico de automóviles sabe como reparar genéricamente automóviles. Sin embargo, si quiere hacer un trabajo profesional y de calidad, necesita un método específico para reparar un Volkswagen sedán 1985, tal vez muy diferente del método para arreglar un modelo 1996.

Un **PROCEDIMIENTO** es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo.

Todas las actividades que realiza el hombre están de manera natural regidas por métodos y procedimientos. Es a través de ellos que se documentan los conocimientos y experiencia de las generaciones anteriores.

Los métodos y procedimientos de uso cotidiano en las organizaciones, generalmente son verbales y no están por escrito. Incluso, la mayor parte de las veces la gente por falta de información y sensibilización acerca de su importancia, modifican y desvirtúan el método o procedimiento de acuerdo al humor o presión de trabajo con que amanecen.

Los procedimientos que se usan dentro de una organización, generalmente son informales y los podemos observar fácilmente a través de las costumbres y hábitos de las personas. Los métodos y procedimientos que son escritos, además de asegurar la repetibilidad de un trabajo, permiten que el usuario siga tranquilamente por un camino seguro previamente probado. Además el usuario continuamente podrá estar capacitado para irlo mejorando.

*Usando adecuadamente métodos y procedimientos escritos las personas ganan dos cosas: precisión y velocidad. Si la persona es nueva, adicionalmente gana conocimiento y experiencia.*

## **2.8 UTILIDAD DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

## 2.9 CONTENIDO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Portada

Índice

Objetivos del Manual

Métodos y Procedimientos

Formatos

Anexos

## 2.10 PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR PROCEDIMIENTOS DE MANERA MÁS SENCILLA

**Primero:** El coordinador de la elaboración de Manuales capacita y adiestra a los directores, gerentes, jefes, supervisores, responsables del área y auxiliares de la organización en la elaboración de políticas y procedimientos.

**Segundo:** El coordinador pide a cada participante que haga una lista de los principales procedimientos de su área.

**Tercero:** el participante enlista por orden de importancia los procedimientos de su área.

**Cuarto:** el participante empieza a elaborar el procedimiento seleccionado, iniciando con la elaboración del diagrama de flujo correspondiente. Si no domina el proceso puede entrevistar y observar a los expertos correspondientes qué hacen y cómo lo hacen, para tener información suficiente que permita documentar un procedimiento realista.

**Quinto:** el elaborador del procedimiento presenta a todo el grupo involucrado, el diagrama de flujo para hacer una revisión conjunta de ellos, que incluya los criterios, puntos de vista y mejores prácticas de los demás

Participantes, asegurando así, que el procedimiento cumple adecuadamente con su propósito.

Las políticas y procedimientos deben incluir los aspectos que la organización le facilita cumplir con sus objetivos de negocio. Es necesario que las políticas o procedimientos le agreguen valor a la organización, a través de generarle utilidades y/o eliminarle desperdicio.

**Sexto** Se presenta el diagrama de flujo para hacer una revisión.

# **CAPITULO III**

## **GRUPO INDITEX**

### 3.1 LA CREACIÓN DE ZARA Y SUS PRIMEROS AÑOS

En 1975, Amancio Ortega alcanzó un objetivo largamente deseado: el 15 de mayo abrió sus puertas la primera tienda Zara, en la calle Juan Flórez de A Coruña.

Según ha sido publicado en alguna revista especializada en economía, el nombre Zara tiene un origen accidentado, al principio se optó por el nombre comercial Zorba, quizás como recuerdo del protagonista de la novela *Zorba el griego*, de Nikos Kazantzakis, Sin embargo al intentar inscribirlo se constató que ya estaba registrado por otra empresa, por lo que, rápidamente y en las mismas oficinas del registro, eligió el nombre Zara.

El modelo inicial adoptado fue el de una *tienda bazar*, un tipo de comercio que comenzaba a ponerse en boga en la época, en el que además de ropa- la lencería fabricada por Goa, y también prendas de niños, jerseys, pantalones, toallas, etc.- se vendían otros artículos como libros y discos.

La fórmula híbrida no funcionaba adecuadamente. Ortega revisó el proyecto y decidió dedicarse exclusivamente a la ropa. Su análisis de mercado y de su propio negocio le llevó a dos conclusiones básicas:

- ✓ El público especialmente las mujeres, estaba interesado por la moda. Le atraían las novedades y los nuevos diseños, pero la gran mayoría no podía pagar los precios de las *boutiques*.
  
- ✓ El no estaba en condiciones de acumular *Stoks* sin vender.

La decisión resultante fue vender, a precios accesibles, prendas de diseño similar a las ofrecidas por las tiendas exclusivas.

---

<sup>5</sup> FÁBREGA, Fernando. Zara el Modelo de Negocio Inditex

El primer paso dado más allá de la lencería fue la fabricación de jerseys shetland, a precios muy competitivos; la decisión de instalar las tiendas en las mejores áreas comerciales de las ciudades. Natural consecuencia de ello fue la función de la propia tienda, y de su escaparate, como reclamo fundamental, atrayendo el interés de la gente que pasaba para propiciar su entrada en el local. Se incorporó entonces a Zara Jordi Bernadó escaparatista colaborador de La Maja, y que permaneció en el grupo Inditex hasta el año 2002. Bernadó comenzó a hacer escaparates muy novedosos que sorprendieron en A Coruña.

Las primeras tiendas Zara tenían una estética propia de los años setenta, que hoy calificaríamos como Kitsch,

6

### **3.2 LA CREACIÓN DE ZARA EN ESPAÑA. LA CREACIÓN DE INDITEX**

A finales de los años setenta y principios de los ochenta, Zara comenzó a extenderse por el norte de España como una red de tiendas que vendían ropa de diseño atractivo, en parte inspirado por el de marcas prestigiosas, a precios bastante accesibles. En esta nueva década se produjo la irrupción mundial, de un novedoso sistema de distribución: **la franquicia**. El repertorio de empresas que se expandieron mediante esta fórmula era amplio compañías europeas- sobre todo de Francia e Italia, norteamericanas, e incluso japonesas.

---

<sup>6 6</sup> FÁBREGA, Fernando. Zara el Modelo de Negocio Inditex

La primera expansión de Zara en los años ochenta, cuyo escenario fue España, se apoyó en:

- ✓ La potenciación del equipo de diseño, con medios y tecnología informática y una decidida acción de seguimiento de tendencias.
- ✓ Una división de ingeniería textil cada vez más fortalecida que comenzaba a recorrer todos los centros internacionales de producción para poner la fabricación en primera línea tecnológica.
- ✓ Un equipo de arquitectos que con técnicas de merchandising colocó a La tienda como centro de la comunicación con el mercado.

Después llegó el momento del perfeccionamiento de los sistemas de comunicación interna y la implantación del ***just in time*** en el proceso productivo.

Zara fue una de las empresas pioneras en España en incorporar la informática a su gestión, realizada mediante el reclutamiento de técnicos que elaboraron un diseño a medida de la singular gestión de la compañía.

Se produjeron algunos hechos importantes: Amancio Ortega incorporó como su principal colaborador a José María Castellano, El Liderazgo de Ortega encontró en Castellano el cumplimiento necesario para sentar bases de una organización societaria y de gestión administrativa y financiera que consolidará el importante crecimiento producido en los años anteriores y, a la vez, permitiera el mantenimiento del mismo y la preservación de las claves fundamentales de la gestión exitosa de la compañía.

Momento significativo de ese proceso fue la creación, en 1985, de Inditex como sociedad cabecera del conjunto de empresas.

### 3.3 LAS CLAVES ESTRATÉGICAS DEL ÉXITO DE INDITEX, EL MODELO ZARA

7

#### 3.3.1 LA TIENDA COMO EJE Y CORAZÓN DEL NEGOCIO.

##### 3.3.1.1 PRINCIPIOS GENERALES

El modelo de negocio creado por Zara gira alrededor de la tienda. Es el lugar donde se concentra la comunicación con el cliente, principio estratégico fundamental de la compañía, y lo hace en dos direcciones:

- ✓ Hacia fuera como imagen de la marca y de producto
- ✓ Desde fuera hacia adentro, como principal canal de recepción de información de mercado.

Por esta razón es intrínsecamente equivocada la tan repetida afirmación de que Zara invierte muy poco en publicidad. Todo lo contrario, la inversión en mercadotecnia es ingente, pero concentrada en un canal.

Así, alrededor de la tienda y de sus plunares funciones se sustenta otro principio fundamental de la gestión: el elemento esencial del producto no es el precio sino el *factor moda* y lo que este concepto implica: diseño, amplitud de la oferta, rapidez en ofrecer lo que pide al cliente; el precio viene después.

Si se afina el análisis, llegaremos a la evidencia de que Zara no es una marca de prendas de vestir. El nombre identifica, con mucha mayor precisión un cierto estilo de espacio, la *tienda Zara*, en el que se concentra la posibilidad de satisfacción de determinadas necesidades sociales e individuales, a través del consumo de moda de vestir, para un amplio espectro de personas diferentes características y

---

<sup>77</sup> FÁBREGA, Fernando. Zara el Modelo de Negocio Inditex

condiciones mediante una oferta cuya extensión y velocidad de renovación se adecua a esas cambiantes necesidades.

Todos los profesionales que se incorporan a Inditex, en cualquiera de sus departamentos ejecutivos, incluso en los más altos puestos de la organización, deben pasar necesariamente un periodo inicial de formación trabajando en tienda, en contacto directo con todo el proceso de funcionamiento de la misma. Este hecho resume, por si mismo, el rol estratégico clave que posee la tienda en el modelo Zara gestión.

8

### **3.3.1.2 LA LOCALIZACIÓN DE LAS TIENDAS**

La adecuada ubicación de las tiendas es un principio primordial de gestión en toda actividad de distribución minorista. Sin embargo, las tiendas Zara “a pie de calle”, el paradigma de los establecimientos de la marca, requieren no sólo un lugar adecuado sino también unas dimensiones mínimas que permiten desarrollar el interiorismo específico de Zara.

La instalación en una nueva ciudad, más aún si es extranjera, exige afinar en la delimitación del concepto de “centro” de las grandes ciudades. En éstas es común la existencia de varias áreas de intensa actividad comercial, todas ellas con mucho tráfico de personas, pero con diferentes perfiles socioeconómicos, urbanos y estéticos.

Las tiendas Zara se instalan por regla general, en ciudades de más de 100 mil habitantes; la secuencia comienza naturalmente, con las grandes metrópolis y continúa descendiendo por la pirámide urbana conforme a su densidad demográfica.

---

<sup>8 8</sup> FÁBREGA, Fernando. Zara el Modelo de Negocio Inditex

### **3.3.1.3 LA DIMENSIÓN DE LAS TIENDAS**

Las funciones que cumple la tienda en el modelo Zara, la extensión de su oferta, así como los comportamientos que este espacio físico debe facilitar e incluso inducir, exigen una superficie de venta que generalmente varía entre 1.200 y los 2.000m<sup>2</sup>, en los que la superficie se contrata por módulos, pueden ocupar un espacio menor.

### **3.3.1.4 EL PROCESO DE INSTALACIÓN**

El departamento Inmobiliario de Inditex es el encargado de la Búsqueda y selección de los locales para todas las cadenas del grupo.

El proceso incluye detallados informes en los que se exponen las ventajas e inconvenientes, de cualquier naturaleza, de las localizaciones seleccionadas, en relación con los requisitos exigidos para la instalación. Los informes contienen también los costes según sea la figura jurídica autorizada y las reformas en el local. En las instalaciones en países extranjeros donde Inditex opera en régimen de Franquicia o asociada a empresas locales, estas colaboran en el proceso.

Por lo general, las tiendas del grupo Inditex se instalan en régimen jurídico de alquiler; las adquisiciones en propiedad son la excepción, y están relacionadas con el aprovechamiento de circunstancias favorables del mercado inmobiliario.

De las reformas se encarga Goa Invest, la empresa de arquitectura del grupo Inditex, poniendo especial esfuerzo en adecuarse a esas limitaciones y en que la estructura exterior e interior del local.

### **3.3.1.5 ESCAPARATISMO**

La estética ha ido variando con el tiempo; hoy, el escaparate de Zara, más que mostrar unas prendas determinadas, es la cara exterior de una marca cuyas connotaciones exceden los límites propios de un estilo de ropa para definir una forma de relación con el producto, que adquiere su plenitud en el interior de la tienda, en la que el cliente sabe que casi con seguridad encontrará algo que responda a sus gustos y preferencias. El contenido de los escaparates de las tiendas se cambia cada tres semanas y el diseño estético de los mismos se modifica cada campaña. Zara

### **3.3.1.6 INTERIORISMO**

El interior de una tienda Zara expresa la forma en que la marca ha concebido la relación entre las prendas ofertadas y los consumidores, que juega con cuatro elementos básicos: producto, presentación, proceso y personas.

9

En función de ello, se diseñan específicamente todos los elementos de interior: escaparates, mostradores, vitrinas, percheros, estantes, suelo, probadores, lámparas, iluminación, expositores, persianas, etc.

El espacio interior se estructura básicamente en las clásicas secciones de señoras, caballeros y niños; la gran mayoría de tiendas Zara posee las tres, aunque en los locales de menores dimensiones pueden encontrarse tiendas monosección.

Las prendas se colocan generalmente por tendencias (estilo, tejido, precio) y por colores. Todas las prendas están fácilmente al alcance, los empleados pueden

---

<sup>9 9</sup> FÁBREGA, Fernando. Zara el Modelo de Negocio Inditex

estar atentos para luego colocarlas rápidamente en su sitio. Se induce al cliente a mirar y examinar aunque no se compre.

El equipamiento mobiliario tiende desde hace tiempo al minimalismo y funcionalidad el único elemento de “distracción” son los carteles con la **TOP model** de la temporada, cuya realización Zara encarga a prestigiosos profesionales.

### 3.3.1.7 LA GESTIÓN DE LA TIENDA

La gestión de una tienda Zara tiene como actor fundamental al jefe o persona encargada de la misma puesto éste de muy alta responsabilidad por el modelo de negocio de la compañía. Las tiendas funcionan como centros individuales de costes y beneficios a todos los efectos; el volumen del negocio anual de muchas de ellas equivale de hecho a una Pyme de importancia, lo que refuerza la trascendencia de la función que ejercen las personas encargadas de su gestión.

El jefe de tienda tiene un segundo y varios encargados de sección, según la dimensión del local. El número de empleados depende del tamaño de la tienda y varía entre diez y cien en las tiendas de gran tamaño. Las normas del personal son muy precisas en cuanto a su imagen general (aseo, vestido, peinado, perfumes, etc.) y a su forma de actuar y trato con el cliente; la especial atención al público es una regla básica, que incluso se traduce en la tramitación de “pedidos especiales”, como son la búsqueda en otras tiendas de prendas agotadas, que se realizan los sábados.

La tienda, como eje del negocio de una empresa cuya estructura de gestión tiene un mercado carácter horizontal. Por un lado, con la Dirección de Tiendas, el vértice estructural que orienta y controla la actividad comercial y de gestión funcional; por otro, por el departamento de producto, integrado por profesionales de la moda que están en contacto permanente con las tiendas y que recogen,

analizan y sistematizan la información que en ellas se origina día a día sobre gustos y deseos de los clientes, y los transmite al área de diseño, a fin de adecuar rápidamente las demandas del mercado.

El flujo de información entre la tienda y los servicios centrales, elemento clave de la gestión de Inditex, se realiza por tres canales:

- a)** A través de la caja, la cadena sabe diariamente la facturación de la tienda así como también que productos se venden, cuáles no y la evolución del almacenaje.
- b)** Por teléfono, fax o correo electrónico, para transmitir informaciones, observaciones y demandas concretas de los clientes
- c)** A través de Casiopea, una PDA que opera un software desarrollado por Inditex, la tienda conoce en cada momento la disponibilidad del producto, incluso con fotografías de cada modelo, solicita el pedido de cada una de las secciones al centro logístico.

La relación entre la tienda y la central en cuanto al producto es un continuo que opera en varios sentidos y está en la base del modelo estratégico de producción de Zara .La central enviará luego a la tienda, en un plazo que puede oscilar entre uno y tres días, no sólo las mercancías cuya reposición ha solicitado, sino también, los nuevos modelos que, dos veces por semana, se van incorporando durante toda la compañía a la oferta de Zara. A sí mismo en aplicación de una clara política de apoyo, nuevos productos que se han incorporado a la oferta, por sugerencias de las tiendas o por la observación atenta de la evolución de las tendencias de estilos y colores que el Departamento de Diseño de Moda realiza durante la temporada.

En Zara el 40 por ciento de los productos está rotando continuamente, de forma que siempre haya algo nuevo en las tiendas. Estas reciben mercancía dos veces por semana; los empleados realizan la colocación de las nuevas prendas recibidas

y devuelven las que a juicio del jefe de tienda no cumplen con las expectativas de venta.

- ✓ Una política permisiva con las devoluciones, no sólo en especie sino en dinero. La devolución puede hacerse en cualquier tienda diferente de aquella donde se hizo la compra.
- ✓ Rapidez en los arreglos en las prendas compradas
- ✓ Un sistema de búsqueda en otras tiendas de la prenda agotada en el local adonde el cliente acude y cuya reposición no está prevista.
- ✓ La colocación de etiqueta con consejos para conservar y lavar bien la ropa, una pequeña muestra de creatividad que ayudo a la disminución de las devoluciones.
- ✓ La tarjeta de crédito propia, que solo opera en España y permite aplazar pagos y obtener otros servicios (préstamos personales, vacaciones, viajes, etc.)

10

### 3.3.2 EXPANSIÓN DE TIENDAS

**1963-1974** -Amancio Ortega Gaona, presidente y fundador de Inditex, inicia su actividad empresarial como fabricante de prendas de vestir.

**1975.-** Zara comienza su andadura con la apertura de su primera tienda en una céntrica calle de A Coruña (España).

**1976-1984.-** Extensión de tiendas a las principales ciudades españolas.

**1985.-** Creación de Inditex como cabecera del grupo de empresas.

---

<sup>10 10</sup> FÁBREGA, Fernando. Zara el Modelo de Negocio Inditex

**1986-1987.-** Las sociedades de fabricación del grupo dirigen la totalidad de su producción a la cadena Zara y se sientan las bases de un sistema logístico adecuado al fuerte ritmo de crecimiento previsto.

**1988.-**La primera apertura de una tienda Zara fuera del territorio español se produce en diciembre de 1988 en Oporto (Portugal).

**1989-1990.-**El grupo inicia su actividad en Estados Unidos y Francia con la apertura de establecimientos en Nueva York (1989) y París (1990).

**1991.-**Nacimiento de la cadena Pull and Bear y compra del 65% del Grupo Massimo Dutti.

**1992-1994.-** México en 1992, Grecia en 1993, Bélgica y Suecia en 1994.

**1995-1996.-** Inditex adquiere la totalidad del capital de Massimo Dutti. En ese año se produce la primera apertura del grupo en Malta y al año siguiente en Chipre.

**1997.-**Noruega, Turquía, Japón e Israel se unen a la lista de países en los que está presente INDITEX.

**1998 -**Inicia su andadura la cadena Bershka, dirigida al público femenino más joven, en un ejercicio en el que se producen aperturas en nuevos países: Reino Unido, Turquía, Argentina, Venezuela, Emiratos Árabes, Japón, Kuwait y Líbano

**1999 -**Adquisición de Stradivarius, que se convierte en la quinta cadena del Grupo. Se abren tiendas en nuevos países: Holanda, Alemania, Polonia, Arabia Saudí, Bahrein, Canadá, Brasil, Chile y Uruguay.

**2000.**-Inditex instala sus servicios centrales en un nuevo edificio situado en Arteixo (A Coruña, España). Apertura de tiendas en cuatro nuevos países: Andorra, Austria, Dinamarca y Qatar.

**2001.**-Lanzamiento de la cadena de lencería Oysho. El 23 de mayo de 2001 comienza la cotización de Inditex en el mercado bursátil. Durante este año el grupo se ha introducido en: Irlanda, Islandia, Italia, Luxemburgo, República Checa, Puerto Rico y Jordania.

**2002.**-Comienzan las obras de construcción del nuevo centro logístico de Zara en Zaragoza (España). El Grupo abre sus primeras tiendas en Finlandia, Suiza, El Salvador, República Dominicana y Singapur.

**2003.**-Apertura de las primeras tiendas de Zara Home, la octava cadena del Grupo. 2004.-El grupo abre su tienda número 2.000 en Hong Kong, y alcanza presencia en 56 países de Europa, América, Asia y África. Además, las primeras tienda en Marruecos, Estonia, Letonia, Rumanía, Hungría, Lituania y Panamá.

**2005.**-Inditex abre sus primeras tiendas en Mónaco, Indonesia, Tailandia, Filipinas y Costa Rica

**2006.**-Serbia, China Continental y Túnez.

### **3.3.3 LA EVOLUCIÓN DEL DISEÑO EN ZARA**

El esquema se completó con una estricta austeridad en la percepción de beneficios, que se orientaron, junto con una política societaria de alianzas, en tres direcciones:

- ✓ La expansión comercial a través de nuevas tiendas
- ✓ El afianzamiento y crecimiento de la capacidad de fabricación

- ✓ La mejora de los procesos industriales en orden a asegurar la velocidad de respuesta y una mejora de la calidad.

Para que el modelo de negocio emprendido funcionara, el primer requisito era que el producto se vendiera; y para ello, el elemento primordial era el “factor moda” el “factor precio”, que también es importante, venía después.

En los primeros tiempos de Zara, el Departamento de Diseño era mínimo. Con el inicio de los ochentas las boutiques exclusivas ya no monopolizaban la evolución del diseño y, lo que fue más decisivo, los precios de la moda con estilo, aunque continuaban elevados, comenzaron lentamente a bajar en términos relativos.

Al finalizar el decenio, el protagonismo estratégico del diseño en Zara, sus características definitorias y el sistema de trabajo del departamento, que había ido creciendo sin pausa, estaban ya consolidados. Las tendencias estéticas se multiplicaron y la exclusividad se fue difuminando; la globalización tenía su proyección sobre el diseño. Las tendencias no eran ya obra de un creador individual.

### **3.3.4 LAS CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO EN ZARA**

La empresa diseña la totalidad de los productos que vende.

Actualmente, más de 200 profesionales diseñan para Zara, reclutados fundamentalmente por su talento, el trabajo del diseño de las colecciones comienza generalmente con un año de antelación a la llegada del producto a las tiendas; no obstante esta planificación es meramente ilustrativa, ya que el proceso de diseño es en realidad una actividad continuada con el tiempo. En ese año, el seguimiento de las novedades o tendencias impone modificaciones, adaptaciones

y rectificaciones de los productos; lo mismo ocurre una vez que la colección ya está en el mercadeo.

### **3.3.5 LA IMAGEN DE MARCA Y DE PRODUCTO**

El hecho de que la marca Zara identifique más a un espacio y a un conjunto de oferta global que a un estilo determinado de prendas responde a la propia evolución de la sociedad, de sus pautas culturales, de la significación misma de la moda.

Estamos en un escenario donde se cultiva la apariencia más como autosatisfacción que como forma de elitismo, cuyos ejes se desplazan hacia ámbitos donde priman la profesión y la cultura. La gente sabe que diferenciarse de los demás por la etiqueta de la ropa ya es casi imposible.

La imagen de Zara se nutre de esas notas características.

Hoy Zara es un punto de encuentro de personas de toda clase y condición, desde la familia real hasta un sinnúmero de personas anónimas, pasando por gente del espectáculo, la política y de otros muchos ámbitos que son referencia en la actual sociedad mediática, tanto en España como en muchos otros países.

**CAPÍTULO IV**

**MANUAL DE MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS**

**“ZARA MORELIA”**



## MANUAL DE MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS “ZARA MORELIA”

## **NORMAS BÁSICAS DE ORGANIZACIÓN**

### **INTRODUCCIÓN**

### **1. COMERCIAL**

### **2.- RECURSOS HUMANOS**

### **3.- DIRECCIÓN DE TIENDA**

### **4.- SEGURIDAD**

### INTRODUCCIÓN

El presente Manual pretende establecer unas líneas básicas de organización de las Tiendas Zara que sean comunes a todas ellas.

Los principales destinatarios de este Manual son los Encargados / as de Tienda y Sección.

Nuestro objetivo es mantener un grado de iniciativa y amplio margen de maniobra para nuestros responsables de tiendas.

Consta de dos grandes apartados:

#### a) **NORMAS BÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN**

#### b) **ANEXOS DE PROCEDIMIENTOS Y METODOLOGÍA**

### ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL Y UTILIZACIÓN

Este Manual de Organización va a ser la pieza fundamental para establecer el correcto funcionamiento de nuestras Tiendas ZARA.

Cada tienda dispondrá de 1 Manual de Organización. El encargado General se responsabilizará de su custodia.

El encargado / a debe poner en conocimiento de su plantilla las normas y procedimientos que tiene el manual, es un documento de uso interno que no debe ser fotocopiado ni reproducido por ningún usuario sin autorización expresa de la Dirección. En ningún caso puede salir de los centros de trabajo.

**Comunicación Interna** de Inditex se responsabilizará del mantenimiento del Manual que se reeditará como norma general dos veces al año, debiendo reemplazar las versión anterior del manual.

Cuando deseen, introducir algún cambio en el manual deberán dirigirse a Recursos Humanos que lo trasladará a tiendas.

Comunicación Interna se encargará de hacer llegar a los usuarios (tiendas y responsables de departamento) las versiones actualizadas de los documentos,

## COMERCIAL

<b>1 COMERCIAL</b>
--------------------

## **1.1 EL PEDIDO**

---

QUIÉN debe hacer el pedido:

- El Encargado /a de Sección es el responsable de lo que se pide con la participación de los dependientes /as, en especial a las responsables de una línea de producto (calzado, lencería, cosmética...)

CUÁNDO se debe hacer el pedido:

El pedido se hace dos veces por semana en el caso de ropa y el calzado.

El encargado/a recibe del Centro de Distribución periódicamente una notificación con la hora límite para enviar el pedido Cada Encargado /a decidirá, según sus circunstancias particulares, la hora más conveniente para enviar el pedido. Si tienes alguna duda sobre la hora límite, llama al Centro de Distribución y te la facilitarán de inmediato.

**CÓMO** se debe hacer el pedido y **QUÉ** contiene:

El pedido se realiza a través de la cassiopeia. Conectando el Terminal a la red telefónica. La información transmitida es recibida por el Centro de Distribución.

El encargado /a debe asegurarse de enviar el pedido y comprobar que aparece en la cassiopeia la indicación "pedido enviado".

### **Nunca se debe desatender la venta por causa de confeccionar el pedido.**

El pedido debe ser considerado como una compra que la tienda efectúa al Centro de Distribución. Por lo tanto, tendremos siempre en cuenta todos los factores que nos ayuden a ajustarlo lo más posible a la realidad de nuestra sección (venta de los últimos días, previsión de venta hasta el siguiente envío, etc.).

### 1.2.- TRANSPORTE

---

#### 1.2.1. – RUTA NACIONAL

Los camiones estarán siempre precintados, incluso cuando van a varias tiendas dentro de la misma ciudad, la norma de precintado se debe seguir rigurosamente.

En la recepción deberá revisar que el camión llegue precintado correctamente y comprobará que el número de precinto sea el que viene anotado en la hoja de ruta, posteriormente comprobar en el control de entregas de mercancía en tiendas y Almacén los siguientes datos: tienda, origen, fecha, tienda destino, número de bultos, sección u números de documentos y comprobar físicamente el envío relacionado. En caso de tener alguna diferencia deberán anotarla en los comentarios y notificarlo vía telefónica al Almacén

#### 1.2.2.- DESCARGA

**QUIÉN** debe descargar los camiones

El objetivo es que el camión pare al menor tiempo posible. 30 minutos para efectuar la descarga (en los casos excepcionales nunca podrá sobrepasar los 45 minutos).

**FUNCIONES** del Equipo de Descarga:

- a) Descarga de ropa
- b) Confección: Pedimentar, etiquetar por precio, alarmar, perchar y acomodar por familia, modelos y calidad.
- c) La paquetería: Pedimentar y etiquetado de precio, alarmar, clasificar por familia, modelo y calidad.
- d) Calzado: Pedimentar, etiquetar precio, alarmar y dejarlo en la misma caja.

Nota: Toda la prenda exterior de valor superior a \$1800.00 llevará tres alarmas son:

Complementos que se entregarán al guardia sin procesar son:

- Relojes
  - Gafas
  - Bisutería
  - Gemelos
  - Carteras de piel
  - Los complementos no mencionados serán clasificados como paquetería.
- e) Asegurarse de que los descargadores y los chóferes dan un excelente trato a la ropa
- f) El equipo de descarga está obligado a continuar el proceso de descarga aún cuando faltan cobis, pedimientadoras, alarmas, perchas, rollos de pedimento, etiquetas, etc.
- g) Los Encargados deberán informarle al jefe de descarga el lugar donde le dejaron los pinchos, alarmas, pedimientos, perchas clasificadas, cobis, etiquetas suficientes para la descarga.

El guardia de la tienda tomará nota de las personas del equipo de descarga que asistieron y la hora de llegada.

### **1.3. RECEPCIÓN Y PREPARACIÓN DE LA MERCANCÍA PARA LA VENTA**

#### **1.3.1 ALARMADO DE LAS PRENDAS DEL CAMIÓN**

- a) Clasificación por familias (pantalones, camisas, etc.)
- b) Alarmado de todas las prendas y accesorios.
- c) Finalizado el proceso de alarmado se procederá a recoger todos los plásticos retirados, perchas y alarmas sobrantes dejándolas donde les hayamos indicado.

Las prendas deben ser inmediatamente alarmadas en su totalidad, incluso las que quedan en el almacén. Las tiendas deben tener alarmas suficientes para todas las prendas. Ver las instrucciones del anexo “Alarmado”.

### 1.3.2 COMPROBACIÓN DE LA MERCANCÍA

El encargado coordinará la comprobación del Albarán de recepción de la mercancía. Las conformidades o diferencias de albarán se teclearán en caja por modelo y calidad el mismo día de la recepción de la mercancía.

### 1.3.3 PREPARACIÓN DE LA MERCANCÍA PARA LA VENTA

La **HORA** límite de puesta a la venta de la ropa en la Tienda, cuando el camión viene por la noche: ONCE de la mañana. En función del volumen de la mercancía esperada se planificará los horarios de entrada de la plantilla.

Si el camión llega cuando la tienda está abierta al público, la descarga y preparación de la mercancía debe organizarse de manera que los clientes no queden desatendidos.

La preparación de la mercancía (desempaquetado, alarmado, reetiquetado si procede) debe hacerse en el almacén, no en la tienda. Si las prendas están muy arrugadas es preciso plancharlas antes de sacarlas a la venta.

Hay que cambiar las perchas de plástico por perchas de madera al sacar las prendas de la tienda.

## 1.4.- VENTAS

---

### 1.4.1 VENTAS A CLIENTES:

#### 1.4.1.1 La atención al Cliente

Los mínimos de atención al cliente son seis:

1. una mirada amable siempre
2. estar disponible siempre
3. ofrecer alternativas siempre

4. los encargado / as contactan con más clientes que nadie
5. en probadores, siempre vendiendo
6. la cajera mira a los ojos, entrega el cambio en la mano y da las gracias siempre.

### **1.4.1.2 Atención al cliente en probadores**

El probador es el mejor lugar de la tienda para realizar una venta proactiva. El dependiente /a que ubiquemos en probadores debe ser una gran vendedora.

En este puesto deberá hacerse un control de las prendas en probadores a través del sistema de fichas.

El máximo de prendas por cliente es de 6 unidades.

### **1.4.1.3 Atención al cliente en caja**

La cajera debe asegurarse de que entrega el Ticket de compra a todos y cada uno de los clientes que efectúan un pago, sin excepción. La cajera agradece la compra y entrega el ticket en mano, junto con el cambio en efectivo. En caso de pago a través de tarjeta grapará el ticket de compra al resguardo del datáfono.

Hay que asegurarse de que el cliente recoge el ticket por lo que la cajera deberá SIEMPRE entregar el ticket en la mano.

Es importante doblar las prendas con cuidado al introducir en la bolsa los artículos.

La cajera sólo puede hacer anulaciones de ticket, devoluciones o cambios de forma de pago con la autorización expresa y para cada caso, del Encargado /a (o quien lo sustituya), quien deberá firmar EN EL MOMENTO el documento de anulación / devolución / cambio correspondiente. No obstante, el programa de Caja generará al cierre un resumen de todas las operaciones que se efectúen en la Caja.

La cajera debe asegurarse de que el manejo del dinero en la Caja cumple con los requisitos de seguridad que se apuntan en el “Anexo sobre Prevención de Pérdidas” en particular en dos normas.

- ✓ Que no hay más dinero fuera de la Caja Retardo que el establecido y
- ✓ Que en el momento del arqueo no haya personal ajeno a la empresa en la tienda.

#### 1.4.1.4 Reclamaciones

El responsable de atender las reclamaciones es el Encargado / a o la persona que le sustituya en su ausencia. La cajera debe dirigir amablemente las reclamaciones al Encargado /a.

Nunca se debe dar un tratamiento “lineal” a las reclamaciones. Nuestra decisión siempre dependerá no solo del tipo de reclamación, sino también del cliente. Frente a las reclamaciones nuestro objetivo es siempre solucionar el problema del cliente con sentido comercial.

#### 1.4.1.5 Incidencias de seguridad

Si a un cliente le suena la alarma, todo el personal de la tienda debe actuar con criterio comercial.

Por lo tanto, el procedimiento a seguir en **todos** los casos en que suene la alarma será el siguiente:

“Disculpe, me temo que nos hemos olvidado de retirarle una alarma”

Las incidencias de robo “in fraganti” (en el momento del robo) que ocurran en tienda serán comunicadas al departamento de Seguridad para su valoración y posterior actuación.

#### 1.4.1.6 Servicios al cliente:

Todas las actuaciones y decisiones que realizamos frente al cliente deben estar presididas por un sentido comercial.

Nuestro servicio al cliente se rigen por un principio básico: ofrecer libertad de elección.

- a) **CAMBIOS Y DEVOLUCIONES:** Queremos que nuestro cliente compre sin preocupaciones, en la confianza de que pueden devolver las prendas, también sin preocupaciones. Incluso el cliente puede utilizar la compra como una manera de probarse la ropa en casa. Es muy importante que tanto el cliente como nuestro personal – dependientes /as y cajeras- conozcan esta política de devoluciones:

- limitar el plazo máximo para la devolución a un mes, tanto en temporada como en rebajas.
- Exigir el ticket de compra
- No aceptar prendas usadas, salvo por defecto.

Ante casos de abusos o cuestiones administrativas, como la pérdida de Ticket o artículos mal lavados, deben ser tratados por el Encargado / a con sentido comercial.

Cuando un cliente quiera devolver una prenda que ha comprado en Temporada y quiere devolverla en Rebajas, el cliente debe acreditar con el Ticket cuánto pagó por la prenda. Esa es la cantidad que le abonaremos si el cliente no tiene el Ticket, el Encargado / a debe decidir siempre sobre la base de darle un sentido comercial a cualquier decisión complicada como ésta.

Aceptaremos cambios o devoluciones de artículos comprados en otras tiendas de nuestra misma cadena y país; menos las realizadas por Cancún.

Se devolverá el importe en el mismo sistema de pago que se realizó la compra (tarjeta, efectivo.)

No se aceptarán cambios y devoluciones de prendas compradas en nuestras tiendas de otro país.

- b) ENCARGOS:** Es fundamental que demos facilidades a los clientes para recoger prendas de otras tiendas Zara. Es un argumento que nos diferencia de otras compañías. El encargado también puede realizar pedidos especiales a la central con carácter extraordinario.
- c) RESERVAS:** Podemos reservar prendas para clientes. Las reservas sólo se mantendrán un máximo de CUATRO días. Cada cliente podrá mantener reservadas hasta un mínimo de 5 artículos a la vez.

Cada una de las Reservas llevará una nota que contenga los siguientes datos (fecha, nombre de dependiente / a, nombre del cliente, teléfono).

Nunca se aceptará una “señal” o pago a cuenta para reservar una prenda.

Cada mañana la Cajera, avisará y sacará los apartados que han llegado a la fecha límite. La Dependiente / a puede llamar por teléfono al cliente para saber si sigue interesado en la prenda o sacará a la venta las prendas cuya fecha de recogida haya caducado.

En rebajas no se reservan prendas.

- d) **ARREGLOS:** Es el único de nuestros servicios al cliente por el que cobramos. En Zara hacemos arreglos básicos, muy sencillos no transformamos la prenda.

Los Dependientes / as y los Encargados / as son responsables de tomar bien los arreglos de los clientes.

Debemos ser nosotros los que en probadores demos la alternativa al cliente de tomar el arreglo. Estamos ofreciendo un servicio adicional que el cliente valorará.

### 1.4.1.7 Venta de la ropa del escaparate

Por lo general, si algún cliente estuviese interesado en alguna prenda expuesta en el escaparate, debemos ofrecernos a reservársela hasta el próximo cambio de escaparate.

Únicamente en el caso de complementos o prendas dobladas podemos sacarla del escaparate, sustituirla por otra, que en lo posible, mantenga la imagen dada y avisar al Departamento de Escaparatismo del cambio.

### 1.4.2.- VENTAS AL PERSONAL:

Los empleados deben realizar sus compras fuera de su horario de trabajo

La mercancía que compran los empleados debe permanecer en caja hasta la salida, salvo autorización expresa del Encargado / a. No debe aparecer mercancía en los lockers, comprada durante el día.

La cajera debe grapar el ticket a la bolsa con la bolsa cerrada.

### 1.4.3 RESERVAS de prendas para el personal:

En cuanto a tiempo y forma se seguirá el mismo sistema que para los Clientes. El último día de Temporada deben cancelarse todos los apartados.

### 1.5 LOS MINIMOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE

#### 1.5.1 ANTES Y AHORA DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN ZONA:

##### **ANTES**

Lo principal era el producto. Calidad, buen precio y total libertad del cliente. Las dependientes sólo tenían que colocar las prendas y cobrarlas.

##### **AHORA**

Respetando la libertad que caracteriza a Zara ofrecemos, además, una adecuada atención al cliente.

#### 1.5.2 ¿QUE ES UN MÍNIMO?

La línea que marca lo mínimo que pedimos a las personas que trabajen en nuestras tiendas a la hora de atender al cliente.

**Por encima del mínimo:** Todo es mejor

**Por debajo del mínimo:** Nada es aceptable

#### 1.5.3 LOS SEIS MÍNIMOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE:

PRIMER MÍNIMO **UNA MIRADA AMABLE SIEMPRE**

SEGUNDO MÍNIMO **ESTAR SIEMPRE DISPONIBLE**

TERCER MÍNIMO: OFRECER **SIEMPRE UNA ALTERNATIVA**

CUARTO MÍNIMO: **EL ENCARGADO CONTACTA CON MÁS CLIENTES QUE NADIE**

QUINTO MÍNIMO: **EN PROBADOR SIEMPRE VENDIENDO**

SEXTO MÍNIMO: **LA CAJERA MIRA A LOS OJOS, ENTREGA EL DINERO EN MANO Y AGRADECE AMABLEMENTE LA COMPRA**

### CONCLUSIÓN

Los mínimos son fáciles de cumplir y de comprobar en la tienda. Son nuestra manera de atender al cliente. Se deben cumplir siempre. Son las bases de nuestra profesión de vendedores de Zara

Una espera, por parte del cliente, de **CUATRO minutos** en la cola de Caja, es admisible en nuestras tiendas.

Sin embargo **SIETE minutos** es el límite máximo que nos vamos a permitir para una cola máxima de **12 CLIENTES**.

**Todo lo que pase de ahí no será tolerable en las tiendas ZARA** y el Encargado/ a tiene que adoptar las medidas necesarias para agilizar la cola hasta que se vuelva a tener una espera aproximada de cuatro minutos.

Las medidas a adoptar serán las siguientes:

- ✓ Abrir un número mayor de cajas. Para ello es necesario que todas las cajas de la tienda se encuentren todos los días encendidas y preparadas para cobrar en cualquier momento que se necesite.
- ✓ Meter en caja uno o varios dependientes/ as que entren a ayudar a la cajera.
- ✓ En épocas de rebajas petición de una caja auxiliar (sólo en caso de que al estar todas las cajas de la tienda abiertas no sea suficientes).

En los dos primeros días de **Rebajas**, vamos a trabajar con el objetivo de que las colas duren entre **10 y 20 minutos** como máximo.

## 1.6 GESTIÓN DE CALZADO

El calzado seguirá el mismo procedimiento en la tienda que la confección, excepto algunas diferencias que figuran en este anexo.

### 1.6.1\_ Cajeras

Asegurarse que el cliente se lleva correcto el par, revisando que sean igual número y distinto pie. Esta comprobación es fundamental, y evita muchas mermas.

### 1.6.2\_ Calzado de escaparate:

Actuar como en el caso de la confección.

Accesorios que ayudan en la venta del calzado: *Las bolsas de regalo, bolsas higiénicas, el calzador, Kit limpieza.*

### 1.6.3 Encargados

Se seguirá el mismo proceso que el de la confección:

### 1.6.4 Imagen, control de mercancía, inventarios, igual que la ropa.

**1.6.4.1 Taras.** Cuando un zapato presenta un defecto, se actuará con el mismo procedimiento que confección.

### 1.6.4.2 Servicios Generales Tempe

Material que suministra el departamento de Servicios Generales de tempe:

- Bolsas de tela
- Calzadores
- Kit limpieza
- Carpeta libro de existencias
- Contenido libro de existencia
- Calcetines higiénico

El material que suministra Almacén México es:

- Hojas de taras
- Precinto
- Pegatinas de movimientos entre tiendas.

### 1.7 INVENTARIO

#### 1.7.1 ORGANIZACIÓN DE LA PLANTILLA:

Con el objetivo de utilizar sólo el personal necesario durante el inventario debéis seguir las siguientes instrucciones:

Al finalizar el recuento y considerando la cantidad de tickets de errores por corregir (de tres a cinco), la mayoría de las dependientas pueden marcharse. Sólo un 30% de la plantilla, aproximadamente, debe quedarse con el encargado a hacer la revisión y detectar posibles errores.

Las personas que se queden pueden seleccionarse entre las que han cometido más errores en el inventario y dando preferencia también a las que han llegado puntuales, a las siete, al inventario. De esta manera fomentamos el sentido de la responsabilidad a la hora de hacer el recuento del inventario.

#### 1.7.2 PROCEDIMIENTO DE INVENTARIO

##### 1.7.2.1.- Numeración de la tienda

Orden:

- ALMACEN
- Tienda
- Escaparates
- Separados

Comienzo parte izquierda del acceso o entrada a tienda o almacén.

Ejecución siempre de izquierda a derecha:

- 1º los muebles de pared
- 2º las columnas
- 3º los muebles centrales y maniqués

Cuidado con:

- Muebles mal colocados
- Muebles con cajones
- Muebles con vacíos
- Exposiciones en estantes

### 1.7.2.2. Organización del personal

Cómo utilizar las “Hojas de Inventario”:

- Datos de la cabecera
- Los zapatos se contarán y anotarán como una prenda más, identificándose únicamente por una C (“calzado”) en la columna y fila correspondiente:
- Utilizar “Sigue” al final de la hoja cuando sea necesario
- Usar hojas nuevas si se van a corregir ZONAS por precios, NO corregir sobre el ticket.

La hoja del “DETALLE DE PRECIOS”:

- Por parejas
- Después de cada ZONA de confección se anotarán los zapatos (si los hubiese)
- No será necesario escribir los precios y las zonas repetidamente
- Utilizar las columnas de la hoja para anotar las unidades de un mismo precio
- Línea de separación al terminar cada ZONA

La hoja del “DETALLE DE ZONAS”:

- Lo realiza una sola persona
- En cada ZONA, después de confección se anotarán los zapatos en una fila nueva
- Contará y anotará totales por baldas o barras

Cómo organizar el personal

- Utilizar el “Plan” para facilitar la organización
- Por parejas y personas solas según el tipo de hoja
- Más parejas que personas solas por ser más lento el “DETALLE DE PRECIOS”
- El personal que termine las zonas asignadas se pondrá a disposición del Encargado para seguir con otras zonas a efectuar correcciones

### 1.7.3 COMO CONTAR Y ANOTAR

Cómo contar

- Primero la confección y seguido, los zapatos en la misma ZONA
- De izquierda a derecha y de arriba abajo
- En los muebles contar dejando el número de ZONA a nuestra izquierda
- Con agilidad pero sin olvidar prendas y zapatos.

Cómo anotar

- Indicar los zapatos con una “C” en la columna y fila correspondiente a cada ZONA
- ZONAS consecutivas y en orden creciente
- Letra clara,
- Entregar cada hoja en la caja una vez cubierta. Mejor con las zonas completas.

### 1.7.4 OPERATIVA Y TECLEO EN LA CAJA

La cajera tecleará las hojas en la Caja

Lo hará sin interrupciones a medida que se le van entregando las hojas durante el inventario

El tecleo de calzado será pulsando la tecla del Calzado

### 1.7.5 PREPARACIÓN Y ENVÍO

- Se prepara la caja para comunicar.
- Conservar los tickets de totales y detalle de precios que imprimen las cajas al final del inventario.
- Se archivan las hojas de “DETALLE DE PRECIOS” y “DETALLE DE ZONAS” hasta fin de temporada.

### 1.8 CÓMO PREPARAMOS LAS REBAJAS

A través de un comunicado interno las tiendas tienen conocimiento del inicio de las rebajas

En la preparación de las rebajas intervienen varios elementos:

- 1) **Coordinación de la tienda.**
- 2) **Reetiquetado de artículos.**

El orden de reetiquetado será siempre el siguiente:

- Primero Prendas de almacén
  - Segundo; Prendas de la tienda
  - Tercero: Prendas que lleguen de los camiones
  -
- 3) **Escaparatismo**

## RECURSOS HUMANOS

### 2.- PERSONAL

#### 2.1 EL EQUIPO DE TIENDA

Es responsable de Recursos Humanos determinar la composición de perfiles y puestos que componen la plantilla de una tienda

El equipo de trabajo de una tienda lo pueden integrar:

**Encargado General:** Es responsable del centro de trabajo. Gestiona íntegramente la tienda y todos los procesos de trabajo, dirigiendo al resto del equipo.

**Encargados de sección:** Es responsable de la gestión del producto, la atención al cliente, la venta y el equipo de profesionales asignados a su sección.

**Segundo / a Encargado / a:** Tiene las mismas funciones que el encargado /a en su ausencia y comparte con él la gestión diaria de la tienda.

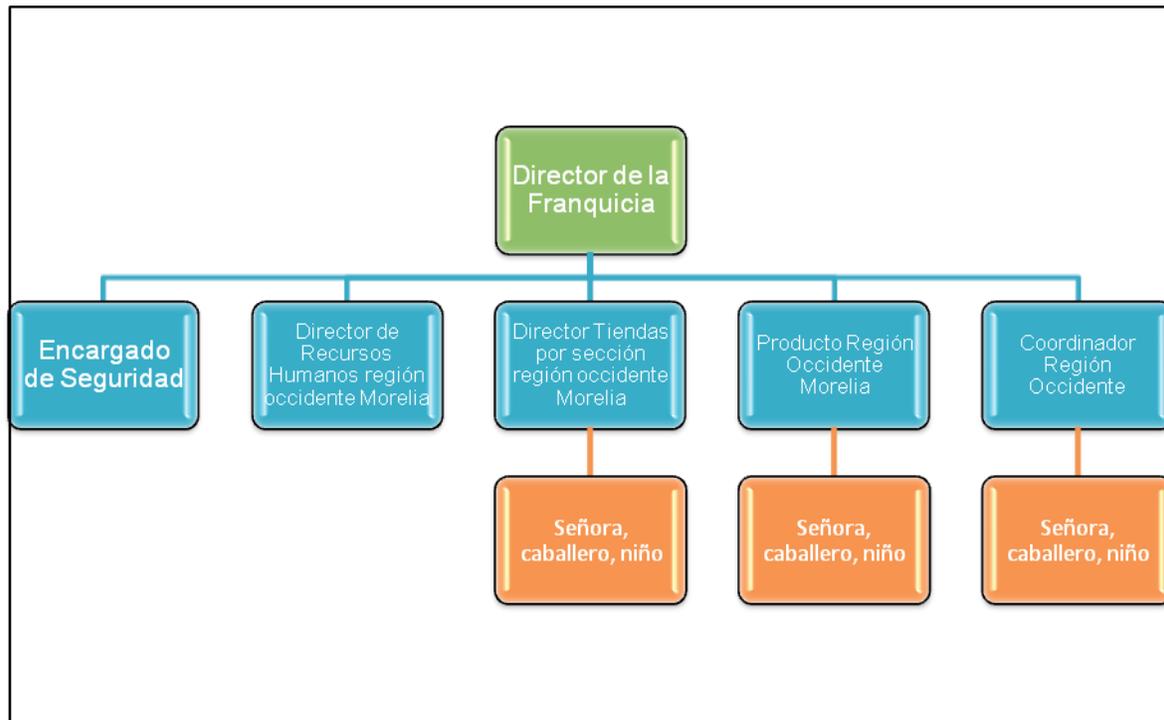
**Cajera central:** Es responsable de gestión de caja (cobro y pago a clientes y registro de todas las operaciones de movimientos de mercancía y otros procesos de central.)

**Coordinadora de señora:** Compatibiliza la atención al cliente con la coordinación de la tienda, colocando el producto y velando por la imagen comercial y atractiva del establecimiento.

**Cajeras – dependientas:** Compatibiliza su función como dependienta con la atención en caja de los clientes, habitualmente en una de las secciones.

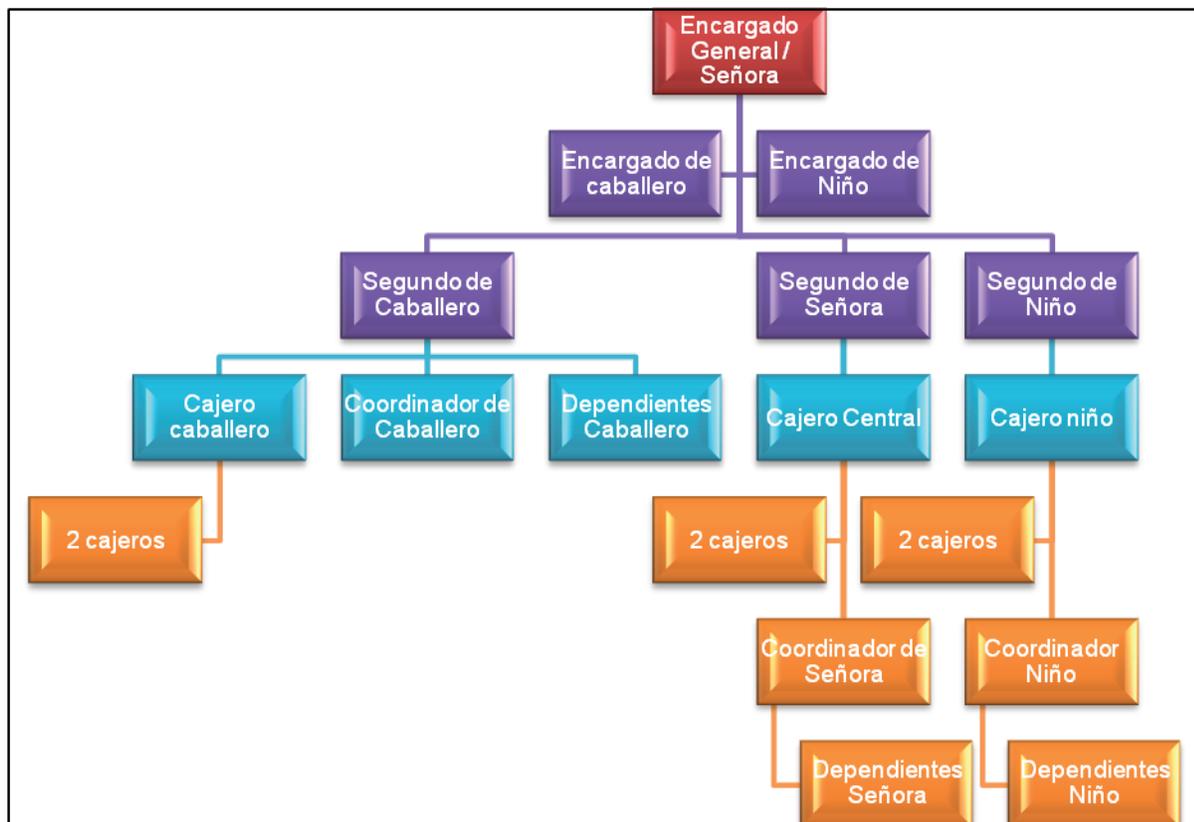
**Dependientes / as:** La principal responsabilidad es la atención al cliente. Participan de todos los procesos de trabajo en la tienda.

### 2.2 ORGANIGRAMA GENERAL



11

<sup>11</sup> Elaboración Propia



12

<sup>12</sup> Elaboración Propia

## 2.3 FUNCIONES Y PERFILES PARA RECLUTAMIENTO

<p>ENCARGADO GENERAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar el Pedido</li> <li>• Alarmar, puntear y contar la mercancía</li> <li>• Organizar Rebajas e Inventarios</li> <li>• Organizar devoluciones, Reservas</li> <li>• Mantener la imagen de la Tienda</li> <li>• Control de Instalaciones</li> <li>• Establecer Horarios</li> <li>• Autorizar permisos</li> <li>• Responsabilidad de la cuenta de Resultados</li> <li>• Seguimiento de Arqueo de caja y banco</li> <li>• Encargado de servicios generales</li> <li>• Mermas.</li> </ul>
<p>ENCARGADO DE SECCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de optimizar el Stock</li> <li>• Satisfacer necesidades del Cliente</li> <li>• Control de presupuesto del personal interno</li> <li>• Apoyar en las funciones del Encargado General.</li> </ul>
<p>SEGUNDA (O)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mismas funciones que el encargado</li> <li>• Pedidos, devoluciones, reposición, almacenes y probadores</li> <li>• Gestión de la Plantilla</li> <li>• Control de presupuestos asignados</li> <li>• Comunicación con la central</li> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Experiencia en dirección de equipos</li> </ul>
<p>CAJERA CENTRAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al teléfono y megafonía</li> <li>• Control de separados y arreglos</li> <li>• Custodia de la llave y caja fuerte</li> <li>• Control de caja retardo</li> <li>• Control de medios de pago</li> <li>• Operaciones de cierre, arqueo y cuadro de caja</li> <li>• Informe de la tienda a la central</li> <li>• Supervisión de cajeras</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio al Cliente</li> </ul>

COORDINADORA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación de la tienda</li> <li>• Interpretar fotografías de la tienda piloto.</li> </ul>
ESCAPARATISTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de los escaparates de la ruta asignada</li> <li>• Adapta el escaparate de cada país y cada zona.</li> <li>• Hace conjuntos</li> <li>• Pinta, tapiza, pega, clava, empapela, cose, ilumina, plancha, peina y viste</li> <li>• Decoración de la tienda</li> </ul>
DEPENDIENTAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción del producto</li> <li>• Alarmar, perchar, doblar, colocar, reponer, puntear.</li> <li>• Colaborar en el pedido</li> <li>• Ventas en probadores</li> <li>• Tomar arreglos</li> <li>• Atender devoluciones</li> <li>• Coordinar</li> <li>• Control de clientes</li> <li>• Hacer inventario</li> <li>• Organizar el Almacén</li> </ul>

### 2.4 IMAGEN DEL PERSONAL DE LA TIENDA

Es imprescindible que el Encargado / a vista prendas de Zara de temporada en su horario de trabajo.

Las Segundas Encargadas también deberán vestir con prendas de Zara durante las horas de trabajo. Como les pedimos no llevar el uniforme, les ofrecemos como ayuda, dos conjuntos por temporada y un calzado.

Los Dependientes y Cajeras tendrán un uniforme común elegido por la compañía para cada temporada, independientemente del tipo de contrato. Los dependientes recibirán dos conjuntos por temporada (dos partes de arriba y de abajo y un par de zapatos). Si algún dependiente no puede usar los zapatos del uniforme, puede traer suyos, siempre que sean del mismo color y del mismo estilo.

## **2.5 IMAGEN GENERAL DE LA TIENDA**

---

### **2.5.1 COORDINACIÓN**

Independientemente del “estilo”, con el que coloque una tienda, está también el “orden” que en su asunto de organización e interés por hacer bien las cosas.

En Rebajas, aunque, la tienda tenga otro estilo, tampoco debe desmerecer su imagen.

Cada sección tendrá una coordinador (a) que, tras la oportuna formación, será la persona con la que el encargado /a contará para ayudarse en su responsabilidad de coordinación.

### **2.5.2 INSTALACIONES**

**2.5.2.1 FACHADAS:** Es preciso comprobar regularmente el estado de limpieza e iluminación.

**2.5.2.2 OBRA CIVIL (suelo, techos y paredes):** Asegurarse de que la empresa de limpieza utiliza los productos adecuados para la limpieza y mantenimiento de los suelos. Proponer la reparación de techos y paredes cuando el grado de deterioro lo justifique.

**2.5.2.3 ESCAPARATES:** Hay que intentar conservar la imagen que inicialmente le dio el escaparataista, evitando que se deteriore con el paso del tiempo. En particular, hay que prestar atención a tres aspectos:

- 6 Iluminación
- 7 Cartelería
- 8 Mobiliario
- 9 Música
- 10 Aire Acondicionado
- 11 Zona de Caja
- 12 Fotos de Tienda
- 13 Folletos
- 14 Probadores
- 15 Baños/Servicios
- 16 Almacén
- 17 Vestuarios
- 18 Prohibición de Fumar

### **2.6. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN**

---

Cada Encargado es responsable de seleccionar su plantilla, salvo en nuevas aperturas. Estará siempre asesorado y apoyado por el responsable de zona de RRHH que le facilitará candidatos en caso de no disponer de ellos.

Consultar en los anexos los procedimientos de administración de personal y de laboral. El tipo de contrato lo determinará Recursos Humanos y Laboral.

### **2.7 FORMACIÓN**

---

La formación del equipo es una responsabilidad del Encargado / a de Sección. La formación debe ser personalizada. El encargado / a tiene a su disposición los soportes y herramientas desarrolladas por la compañía para la formación (manuales, guías de formación etc.)

Cuando se produce una nueva incorporación es muy importante transmitir al nuevo empleado los valores y principios básicos de la actuación de nuestra compañía, con el fin de asegurar desde el primer momento una adecuada integración.

### 2.8 GESTIÓN Y SUPERVISIÓN:

---

#### 2.8.1 PLANIFICACIÓN DE HORARIOS:

Cada Encargado /a debe elaborar el horario del personal de su sección de acuerdo con los siguientes criterios:

- Se deberá distribuir de tal manera que se ajuste a los momentos de venta, a las distintas cargas de trabajo de la tienda como recepción de mercancía, devoluciones o pedidos y al periodo correspondiente (vacaciones, rebajas, y festivos...) Esto es apegarse al cuadrante autorizado.
- Los horarios deberán ser estables, aunque no por ello han de ser rígidos, de manera que permitan ser recogidos en los calendarios laborales anuales.
- Los horarios deben ser expuestos en el tablón de anuncios de la tienda como norma general como un mínimo de 8 días de antelación. En caso de imprevisto el Encargado /a pedirá a alguno de los dependientes /as que modifique su horario.
- En lo referente a jornada máxima diaria, descanso semanal, descanso entre jornadas, descanso en turnos continuos superiores a 7 horas y otros aspectos legales, los encargados /as deberán tener en cuenta lo establecido en la ley de trabajo. Si tienes alguna duda, consulta con el responsable de zona de Recursos Humanos.
- **En inventarios:**
  - El aviso de inventario: se realizará con un mínimo de 15 días de antelación y se expondrá la fecha en el pizarrón de anuncios.
  - Las horas trabajadas se devolverán en el periodo de vacaciones con un día más.
  - Salida nocturna: la empresa abonará el importe de los taxis de los dependientes / as siempre y cuando sea después de las 22:30

#### 2.8.2 HORARIOS DE ENCARGADOS / AS:

Todos los encargados / as, disfrutarán de un día y medio más libre semanal y serán rotativos.

Los días de la semana elegidos dependen de las rutas de reparto y del pedido correspondiente. Como criterio general se establece los siguientes turnos de disfrute:

Cuidar que cuando descansa el Encargado / a no descansa ni su segunda / o ni su cajera /o. siempre debe haber un encargado en la tienda.

Los horarios varían en función de las horas de apertura al público de la tienda. La jornada debe ser la misma con la independencia de la tienda.

### **2.8.3 VACACIONES:**

Dos periodos: invierno y verano. Como criterio general, deben coincidir con las épocas de menor actividad en tienda (después de las rebajas)

Recursos Humanos enviará la información correspondiente al rol de vacaciones de encargados /a por sección, incluyendo las instrucciones para las vacaciones de los dependientes/ as.

### **2.8.4 ACTITUDES Y AMBIENTE:**

Es un objetivo fundamental del trabajo del Encargado /a lograr en la Tienda un ambiente de trabajo agradable, “vivo” y motivador para todos los Empleados.

### **2.8.5 EVALUACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL.**

Dentro de las habilidades para cualquier encargado, la evaluación de sus equipos es un objetivo y una obligación.

Conocer, escuchar, y resolver. Reconociendo méritos y fijando metas. Identificando personas con potencial para proporcionar y prestando atención a las que se encuentren desmotivadas, averiguando las razones y proponiendo soluciones.

Se considera como falla grave el incumplimiento por parte del Encargado /a, de la realización de las valoraciones correspondientes de sus empleados.

### 2.8.6 PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN:

El objetivo que debe perseguir un Encargado /a con relación a su personal gira en torno a dos conceptos clave: EFICACIA Y MOTIVACIÓN.

Nuestro estilo de dirección se basa en 5 principios:

- Comunicación abierta
- Alto nivel de exigencia
- Promoción interna
- Trato justo y digno
- Toma de decisiones rápida

Ver los mínimos de dirección en el anexo correspondiente.

### 2.8.7 ENTREVISTAS A CANDIDATOS

1. **Convocatoria.** Citar al candidato en la en la tienda Zara.
2. **Lugar.** Tranquilo y lo más cómodo y agradable posible. Evitando las interrupciones.
3. **Duración.** Mínimo 10 minutos, máximo 20 minutos.
4. **Presentación.** Lo primero, preséntate, explícale quién eres. Si ha estado esperando explícale por qué (estaba atendiendo a un cliente..)
5. **Lenguaje Corporal.**
  - Mantén una postura correcta y relajada
  - Escucha activamente: comprueba si va entendiendo lo que dices, presta atención a lo que te cuenta y asiente.
  - Sonríe
  - Mira al candidato a los ojos.
6. **Preguntas.** Recuerda que las preguntas abiertas son las que te proporcionan más información y las cerradas te servirán para comprobar hechos y datos.
7. **Notas.** Anota únicamente aquellos datos que no debes olvidar y cuándo finalices la entrevista dedica cinco minutos para hacer las anotaciones a la solicitud del candidato.
8. **Final de la entrevista.** Agradece el interés y el tiempo dedicado. Informa al candidato de los próximos pasos en el proceso de selección. Es importante que si tenemos clara ya una decisión sobre el candidato se lo hagamos saber.

### **2.8.8 PERSONAL AJENO**

---

#### **2.8.8.1 SERVICIO DE LIMPIEZA:**

**Deberá tener cuidado en lo siguiente:**

#### **2.8.8.2 SELECCIÓN**

#### **2.8.8.3 EFICACIA**

### **2.8.9 SERVICIO DE SEGURIDAD**

**JUSTIFICACIÓN:** Las necesidades del personal de Seguridad se solicitan al Dpto. de seguridad de Inditex México. Cualquier incidencia relacionada con este tema se comunicará a dicho departamento

### **2.8.10 PERSONAL DE DESCARGA**

El equipo de descarga procede de una compañía externa. Ver más indicaciones en el apartado 1.2 Transporte.

# DIRECCIÓN Y CONTROL DE TIENDA

## 3 PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN Y MINIMOS DE DIRECCIÓN DE PERSONAS

En el Grupo Inditex tenemos 5 principios que definen nuestro modelo de dirección de personas como organización.

Tenemos además 6 mínimos que exigimos a todas las personas que dirigen un grupo.

### 3.1 PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN

1. COMUNICACIÓN ABIERTA
2. ALTO NIVEL DE EXIGENCIA
3. PROMOCION INTERNA
4. TRATO DIGNO Y JUSTO
5. TOMA DE DESICIONES RAPIDA

### 3.2 MINIMOS DE DIRECCIÓN DE PERSONAS

1. DAR EL EJEMPLO
2. HACER EQUIPO
3. CONOCER A TU PLANTILLA
4. RESOLVER CONFLICTOS
5. HACER EMPRESA
6. INFORME DIARIO DE ENCARGADOS, QU INCLUYE:

- Listado de Cambios de Cajeras (arranque de la caja y cambios de la cajera)
- Listado de Tickets Anulados (incluyendo cambios por forma de pago).
- Listado de Tickets Cancelados.
- Listado de Devoluciones (incluyendo descuento de empleados).

- Operaciones de tarjeta regalo con error
- Listado de Ventas con Precio Alterado (cambios de precio de artículos)

### 3.3 CONTROL

En este capítulo se relacionan las medidas de seguridad y prevención que el Encargado /a debe conocer y adoptar.

#### **3.3.1- ACCESO A LAS INSTALACIONES:**

---

##### **3.3.1.1 CÓDIGOS Y LLAVES DE LAS TIENDAS:**

Como regla general en las tiendas tendrán código de apertura en la tienda:

- Encargado /a General
- El Encargado /a de caballero
- El Encargado /a de niño
- Vigilancia

Los códigos son personales e intransferibles. Será obligación del encargado/a general notificar las bajas y altas del personal propio con código al departamento de Recursos Humanos y éste a su vez a la caseta de vigilancia.

Cualquier copia extra deberá contar con autorización de Seguridad.

##### **3.3.1.2 CONTROL DE ACCESOS:**

No debe haber ninguna persona ajena a la Empresa una vez que la Tienda se cerró al público y el último cliente se fue.

Debe haber una sola puerta para salida y entrada del personal.

**3.3.1.3 MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y FOTÓGRAFOS:** De la presencia de medios de comunicación debes informar de inmediato al Director de la Filial y cualquier pregunta que les formule un periodista debes canalizar con él.

### 3.3.1.4 INSTRUCCIÓN Y ROBO

Las tiendas están conectadas a la CASETA DE VIGILANCIA, que se encuentra de servicio permanente las 24 horas, para todos los sistemas de Seguridad y atender las llamadas.

CASETA DE VIGILANCIA (01 55) 50-78-20-10 (01 55) 50-78-20-11
--

**Cualquier anomalía o avería en los sistemas será comunicada inmediatamente.**

## 3.4 UTILIZACIÓN DE LAS INSTALACIONES

---

**3.4.1 ASEOS Y VESTUARIOS:** Los aseos y vestuarios del personal deben permanecer cerrados con llave. Cada vez que se necesite ir a ellos se debe pedir la llave al Encargado de cada sección.

**3.4.2 SUPERVISIÓN DEL PERSONAL.** Al término de la jornada laboral de los empleados, un Encargado/a, o por su delegación, un vigilante de seguridad comprobará, respetando los derechos de los trabajadores, que en sus bolsos y mochilas no llevan artículos de la tienda que no hayan sido pagados y de los que deberán enseñar el correspondiente ticket de compra firmado por la Encargada/ o.

**3.4.3 AIRE ACONDICIONADO, ALUMBRADO Y TELÉFONO:** El control sobre estas instalaciones incluye no solo el mantenimiento, tal como en el caso de las alarmas, sino también la racionalización de su uso.

**El encargado /a debe tener la llave bajo su control, y es su responsabilidad que el cuadro permanezca siempre cerrado.**

**3.4.4 TELÉFONO:** En el caso del consumo de teléfono, el Encargado /a deberá tener en cuenta que las **llamadas personales** (tanto de dependientes/ as como Encargados /as) y las **llamadas del personal de central** (coordinadores,

Escaparatista, Responsables de Zona o Área, etc.) **no se podrán realizar desde el teléfono de la tienda.**

**3.4.5 TELÉFONOS CODIFICADOS.** Las tiendas disponen de unos teléfonos abreviados, que están codificados para llamar directamente, a los departamentos de central con los que tienen contacto permanente, sin pasar por centralita. El uso de los abreviados nos proporciona comodidad a la hora de marcar y obtener una comunicación más ágil y directa con el interlocutor.

**3.4.6 TERMINALES INFORMÁTICOS:** Si surge una avería en el equipo informático el Encargado /a General o la Cajera debe ponerse en contacto con nuestro personal del Departamento Informática en la oficial, mediante una llamada directamente al Departamento o a los celulares que están habilitados al efecto.

**3.4.7 MATERIAL DE DECORACIÓN** Todos los elementos de decoración que se emplean en los escaparates componen un capítulo muy importante de coste para la Empresa. Muchos de ellos se reciclan y vuelven a utilizarse.

El Escaparatista se hará responsable de las devoluciones del material de decoración al Centro de Distribución.

**3.4.8 MOBILIARIO:** No debemos almacenar más de lo imprescindible en el almacén de la tienda. Todo el material sobrante se mandará a la Central identificando correctamente el origen (contienda y sección) y el destino (Almacén Escaparates).

#### **3.4.9.- CONTROL DE LA MERCANCÍA:**

**3.4.9.1 EXISTENCIAS DE MERCANCÍA:** Este es uno de los aspectos más importantes de la gestión comercial de un Encargado /a.

Haciendo dos pedidos semanales y gestionándolos correctamente nunca deberíamos tener no exceso ni falta de mercancía.

El que un Encargado /a mantenga en la tienda ropa que no se esté vendiendo demuestra una pésima gestión en el Control de Existencias.

**3.4.9.2 INVENTARIOS:** Seguir las normas establecidas en el anexo "INVENTARIOS"

**3.4.9.3 MERMAS:** Incidir sobre los tres campos en que se pueden producir las mermas

- a) Hurto Externo (de un cliente): con actuación principal sobre Sistemas de Alarma y Probadores.
- b) Hurto Interno: Con actuación principal en Caja y Control de Accesos.
- c) Error Administrativo: Comprobación de Albaranes y Boletas, movimientos de mercancía.

### **3.4.9.4 MOVIMIENTOS DE LA MERCANCÍA**

Todos los movimientos de mercancía deben registrarse en caja.

- **PRENDAS VENDIDAS A CLIENTES**
- **DEVOLUCIONES AL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN**
- **TARAS:** Zara No vende taras.
- **TRASPASO ENTRE TIENDAS**
- **BOLSAS Y SOBRES DE REGALO**

### **3.4.9.5- CONTROL DE DINERO:**

En el "Anexo sobre Normas de Seguridad" se fijan unas normas específicas para el manejo del dinero.

El incumplimiento de alguna de estas normas por parte de la cajera será objeto de sanción.

## SEGURIDAD

### 4 LA SEGURIDAD EN LAS PRENDAS: EL ALARMADO

#### 4.1 PROTECCIÓN ELECTRÓNICA DE LAS PRENDAS

Nuestras tiendas protegen los artículos con los artículos con los sistemas de alarmado de la empresa ADT-SENSORMATIC, con dirección en:

Los sistemas instalados en las tiendas están en régimen de alquiler y por tanto hay que optimizarlas. Recuerda que estamos pagando por todas las utilidades. ADT-SENSORMATIC tiene la obligación de atender a un plazo máximo de 72 horas el mantenimiento de los sistemas.

Las necesidades de alarmas por incremento de mercancía serán solicitadas mediante fax al siguiente número del dpto. de seguridad, indicando el código de tienda y la cantidad solicitada, especificando el tipo de alarma, si son juegos completos (cabeza y pincho) ó sólo se necesitan pinchos. Fax del dpto. de seguridad (01 55) 50 78 20 95

##### 4.1.1 Alarmas de apoyo en épocas de rebajas

Coincidiendo con las épocas de rebajas y previa notificación del dpto. de seguridad, las tiendas podrán pedir alarmas de apoyo. Los encargados/a tendrán la obligación de devolver a portes pagados a SENSOMATIC el mismo número de alarmas y pinchos recibidos en el plazo no superior a un mes, después de finalizar las rebajas.

##### 4.1.2 Alarma especial para prendas de piel (PROALERT)

Este tipo de alarma está compuesto por una central programable con código y cables. Funciona mediante pilas y puede proteger hasta 20 prendas utilizando pinzas. Incluye una llave de programación, que deberá ser guardada por el encargado o responsable de sección.

Esta protección será colocada en tienda siguiendo las instrucciones de Responsables de Zonas. Aunque su uso está especialmente recomendado para prendas de piel, si por cualquier motivo no hay existencia de dichas prendas en tienda, se pueden utilizar para otras prendas de elevado precio.

Es importante que sean discretos en la colocación de los aparatos de control y los cables, cuidando la imagen, según indicadores de los Responsables de Zona.

### 4.1.3 Desalarmadores

La tienda cuenta con dos tipos de desalarmadores: los fijos con llave y los manuales. Los fijos deben cerrarse con llave al finalizar la jornada laboral o durante ausencias temporalmente. En cualquier caso al cierre de la tienda, todas las secciones guardarán llaves en la caja fuerte.

Los desalarmadores manuales deben ser controlados por el Encargado/a en aquellos casos en que las necesidades de la tienda exijan su utilización. Fuera de estos casos estarán guardados en la caja fuerte o retardo.

## 4.2 DONDE ALARMAR

FIGURA 6



En las camisetas, jerséis de punto y vestidos, en la costura del cuello.

En las cazadoras vaqueras se alarmará en el canesú delantero, nunca en la tapeta del bolsillo. En las cazadoras de loneta, en la costura del cuello

En las gabardinas, prenda exterior, abrigos, chaquetones, blasiens y camisas siempre se alarma en la costura lateral de la prenda o en la costura del cuello.

En las faldas y pantalones vaqueros, en el bolsillo derecho. En el resto de tejidos en la parte inferior de la cinturilla o en la costura de la cadera derecha o en la pinza del pantalón o falda

Se alarma el calzado en el pie derecho y donde se indica en el catálogo.

### PRENDAS DE PIEL

Las prendas de piel se alarmarán en tres puntos diferentes. Una alarma en la costura delantera y dos posteriores, siempre coincidiendo con los pespuntos de las costuras para evitar producir daños en la piel.

### 4.2.1 CRITERIOS BÁSICOS:

- **NO DAÑAR LAS PRENDAS.** Todas las prendas taras por una mala colocación de la alarma serán responsabilidad del encargado
- **FÁCIL DE PROBAR PARA EL CLIENTE**
- **ESTÉTICA, QUE NO SE VEA MUCHO**
- **PRENDAS IGUALES ALARMADAS EN EL MISMO SITIO**
- **EVITAR ROBOS**

## 4.3 NORMAS DE SEGURIDAD

El presente Anexo tiene como finalidad el establecer toda una serie de normas en orden a reducir o evitar la merma de producto y de dinero.

### 4.3.1 AMENAZA DE BOMBA: Consultar el manual de seguridad de la tienda

### 3.3.6 ACTUACIÓN EN CASO DE ATRACO: Consultar el manual de seguridad de la tienda.

### 4.3.3 MOVIMIENTOS DE MERCANCÍA ENTRE TIENDAS:

En este caso la tienda remitente preparará un Ticket de “Movimientos de Tiendas”, distribuyendo las copias de la manera siguiente:

1ª Copia: con la mercancía

2ª Copia: para la tienda origen

### 4.3.4 CAJA:

**4.3.4.1 Ubicación:** Desde la calle no debe verse la Cajera manejando dinero. Si la ubicación de la caja no lo permite, coloca un mueble y objeto que obstaculice la vista.

**4.3.4.2 Caja fuerte:** La combinación sólo la deben de saber tres personas. Normalmente será el Encargado General, la cajera central y Encargado CRO. Si por alguna razón una cuarta debe saberla por algún tiempo, luego hay que volverla a cambiar para que sean dos la que lo saben.

Comentar con RRHH cuál de los otros Encargados se la deben saber, previendo el rol de salidas y descansos.

Los desalarmadores quedaran cerrados con llave, cada noche, **Y LOS MANUALES SIEMPRE QUE NO SE USEN** se depositarán en la Caja Fuerte. Si ésta estuviese llena ese día se guardarían en la Caja de Retardo.

No se deben guardar objetos personales en la Caja Fuerte, caja retardo y mueble de caja.

**4.3.4.3 Caja Retardo:** Éste término se refiere al interior de la caja que está bajo el mostrador. El cajón de la Caja de Retardo NO es la Caja Retardo.

**4.3.4.4 Dinero:** Durante las horas de apertura de Tienda habrá como máximo \$6,000.00 por caja, fuera de la Caja Fuerte o de las Cajas de Retardo.

No se debe contar dinero con la tienda abierta.

Deberán bloquear la caja con clave personal cuando no se esté utilizando.

Por la noche, sólo habrá dinero en la Caja Fuerte (fondos) y en Tómbola (depósito). Nunca en las Cajas Retardo ni en los Terminales, los cajones de éstos quedarán entreabiertos. En casos muy especiales cuando la caja fuerte sea insuficiente para guardar los fondos, se podrá usar una caja retardo consultando previamente con el departamento de Seguridad.

**4.3.4.5 Arqueos:** No debe haber en la Tienda nadie ajeno a la Empresa durante los arqueos generales; incluso, es necesario que las Dependientas estén alrededor de la Caja cuando se está efectuando el arqueo general.

**4.3.4.6 Papel del Encargado:** Particularmente el Encargado debe hacer un muestreo con las siguientes ayudas:

- Asegurarse que siempre emite Ticket por las ventas.
- Comprobar el listado de devoluciones y asegurarse que son ciertas.
- Asegurarse que cada persona que trabajó en la Caja a lo largo del día, introdujo su código personal.

- Comprobar las Anulaciones y Tickets Cancelados y asegurarse que son ciertas.
- Comprobar los pagos y cobros grabados en caja.
- Comprobar los precios alterados.
- Comprobar que cumplan las normas de seguridad.

#### **4.4 PROBADORES:**

El sistema utilizado es de fichas de probadores.

Cuando el cliente sale del probador le debe pedir la ficha y ver si coincide con las prendas.

En las tres secciones es permanente y fijo, es decir, por la frecuencia se requiere que una persona esté siempre en el probador salvo excepciones.

# CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

El éxito de una empresa se fundamenta en algo muy sencillo: en lo que hace y en cómo lo hace.

Lo que hace es la base del éxito más inmediato de su estrategia, lo más evidente, el resultado de sus decisiones estratégicas, de saber en qué terreno jugar, de saber posicionarse respecto a las oportunidades y retos del mercado. En buena lógica es algo cambiante, en tanto debe adaptarse a las circunstancias variantes del mercado, para mantener su eficiencia. A veces, incluso, ese cambio es drástico, muy pronunciado, modificando totalmente el posicionamiento estratégico, si las circunstancias lo aconsejan.

El cómo lo hace es la base de la recurrencia de su éxito en un futuro, lo que asegura que no se trata de un éxito efímero, es decir, lo que permite repetir ese éxito. Es consecuencia de la adopción de una “Cultura de Éxito”. Es la parte más estable y más valiosa de la estrategia, aunque sea la menos obvia, la menos visible y a menudo la menos valorada para aquellos que no analizan correctamente las empresas.

El objetivo de éste estudio se enfocó en realizar un Manual de Métodos y Procedimientos para las tiendas Zara principalmente la de la ciudad de Morelia Michoacán aunque pueda aplicarse a todas como Franquicia que mayormente es; especificando todo lo que se lleva a cabo en ella en cuanto a procesos tanto de mercancías, pedidos, almacenaje, coordinación, en cuanto a personas: contrataciones, cambios, promociones, bajas, trato al personal, descripción de puestos y jerarquías, manejo de políticas, etc. con lo que se puede decir que fue un estudio que abarca toda la empresa y por lo tanto tiene la cualidad de ser muy completo ya que en el Manual de Métodos y Procesos se llevó a cabo el “Proceso Administrativo” Planeación, Organización, Dirección, Control y Supervisión en la

tienda, es decir no sólo se siguió la aplicación de una metodología de investigación sino que también se complementa con áreas de interés como la administración, la ingeniería industrial por procesos, Relaciones Laborales, Mercadotecnia y Recursos Humanos.

Como fin de ésta investigación se logró analizar, estudiar y proponer varias estrategias que mejoren la “Cultura Organizacional” de la tienda ZARA Morelia.

Al medir la cultura organizacional de la tienda; cómo está conformada, organizada, dirigida, controlada, los procesos a seguir, además de evaluar la imagen e identidad corporativa se obtuvieron resultados que ayudaron a la creación y diseño del Manual de Procedimientos y con ello se tomaron en cuenta los puntos débiles y fuertes sobre la empresa, se conoció el grado de identidad de directivos y de todos los empleados. Se creó un manual de fundamentos para la empresa con el fin de fortalecer y dar a conocer más a fondo esa “Cultura Organizacional” que menciono mejorando la imagen e identidad de la misma.

Se puede comentar que el Manual será de gran utilidad, ya que en general se detecta que la empresa no tiene un rumbo fijo hacia dónde dirigirse ya que hay mucha rotación y ausentismo entre otros problemas importantes que le afectan a toda la organización y le pega en sus resultados generales, ya que la mayoría de los trabajadores desconocen la misión, visión, valores, filosofía, objetivos de la empresa y esto se convierte en un grave problema ya que los directivos no saben cómo transmitir éstos importantes elementos por lo que aunque sea una tarea ardua que deberá llevar a cabo varios procesos donde será necesario que en cada etapa a cumplir se logre un objetivo y arroje resultados favorables que dependerán en gran parte del interés de cada miembro por aplicarlo y para ello todas las áreas involucradas, toda la tienda, tendrá la necesidad de consultar el Manual que se les propone en ésta tesis.

Además de lo mencionado anteriormente se puede decir que hoy en día las empresas requieren de certificaciones y éstas a su vez tienen como requisito la creación de manuales.

Nos percatamos que toda organización es un mundo y que está dividido, pero éstas divisiones deben de estar gobernadas para que logre un buen desempeño y función de las partes que las conforman debe haber un orden y esto logrará una satisfacción en el trabajo, lo mismo pasa con las organizaciones, que están regidas por gente capacitada que en conjunto logran el buen funcionamiento y hace que se vuelva una sola. Esto es una buena empresa.

Consideré urgente proponer a la empresa ZARA su Manual de tiendas por el tamaño, funciones y presencia que ésta tiene en el mercado no sólo nacional sino a nivel mundial ya que aunque es muy exitosa mi objetivo es disminuir las debilidades que aún se presentan en la empresa, siendo palpable ésta información si la comparamos con un estudio simple del conocido “FODA Administrativo” (Fortalezas/Oportunidades/Debilidades/Amenazas).

En general las entrevistas realizadas en búsqueda de información arrojaron resultados totalmente inesperados, ya que más de la mitad de los trabajadores que conforman la empresa no conocen su historia, por lo tanto no están identificados con la empresa, no se saben ni los mínimos de atención a los clientes, se quejan del trato que reciben de algunos directivos revelando que muchas veces no se sienten conforme en el lugar donde laboran no tanto por la infraestructura sino por la relación y comunicación que existe tanto descendente como ascendente ya que siempre hay dudas y es cuando me doy cuenta que es necesario tener algo en dónde basarse, en éste caso un Manual que les indique su posición en la empresa, derechos, obligaciones y descripción de funciones de acuerdo al puesto, sentirse seguros de su trabajo, capacitados ya que son ellos parte vital de la empresa son los que la reflejan y el manual va prioritariamente

dedicado a ellos que son los que llevan a cabo todo lo que en él se plasma convirtiéndose en una guía, una base completa a seguir.

A pesar de esto el acceso a la información de la empresa fue flexible por parte de los directivos y trabajadores de la empresa, todos cooperaron al momento de ser abordados. Los directivos y algunos administrativos nos dieron información que no se tiene registrada en un documento y que es de vital importancia como empresa.

Espero que mi propuesta de tesis sea un producto que pueda generar algo positivo en la empresa, ya que el tipo y dedicación se debe al querer demostrar mi conocimiento y visión de la importancia que se les debe dar a los manuales en todo tipo de negocio ya sea de gran o poco tamaño.

La idea principal se centro entonces, en la creación del manual ya que la tienda carece de él, sin embargo tiene definidos la misión, visión, filosofía, valores y objetivos. Si tienen escritos pero no se han preocupado por mostrar esos lineamientos que componen una “Cultura Organizacional”.

Los resultados obtenidos fueron óptimos, al empezar se localizaron las problemáticas internas para darles solución esto fue prioritario en lo referente a las actividades por día que se tienen en la tienda y procedimientos a seguir, que fue en donde más se detectan fallas comprobándose que la cultura interna de la empresa estaba por los suelos.

Se conoció mucho más a fondo a una de las cadenas más importantes de España y de acuerdo a su expansión, del mundo.

En definitiva INDITEX – ZARA proporciona valor, simultáneamente al cliente , al empleado y al accionista y es una empresa muy fuerte que continúa sobreviviendo y en crecimiento pero puede ser mucho más eficiente pero es imposible poder

continuar sin un documento que les indique todo lo que conforma a la tienda por lo que es óptimo tomar en cuenta la propuesta que plasmo en ésta tesis y darla a conocer a todo el personal parte de la cadena, ya que necesita reanudar y acomodar puntos clave que doy a conocer en el presente estudio ya que de no ser así pueden llegar a perjudicar gravemente a la empresa que está en constante crecimiento.

El manual de Métodos y de procedimientos es una ayuda para que de forma sencilla y práctica puedan mejorar la situación administrativa, técnica, productiva, comercial y financiera de una empresa. Por medio del manual, las tiendas “ZARA” y en especial la de Morelia tendrá bien definida su estructura organizacional.

# BIBLIOGRAFÍA

## BIBLIOGRAFÍA

- 1) ÁLVAREZ TORRES, G. Martín ((1996) **Manuales de Políticas y Procedimientos** México Editorial PANORAMA.
- 2) FÁBREGA, Fernando (2004) **ZARA el modelo de negocio de Inditex**, Claves de Gestión.
- 3) KOONTS, Harold (2004) **Administración una perspectiva global** México Mc Graw Hill.
- 4) RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín (2002) **Cómo elaborar y usar Manuales Administrativos**, México ECAFSA.
- 5) RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín (2002) **Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos**, México ECAFSA
- 6) GONZÁLEZ CALVILLO, Enrique (1994) **La experiencia de las Franquicias**, Tomo 2 McGraw Hill, Madrid España.
- 7) FRANKLIN FINCOWKKY, Benjamín (2004) **Organización de Empresas: análisis, diseños y estructura** México Mc Graw Hill.
- 8) DESSLER, Gary (2004) **Administración de recursos Humanos enfoque latinoamericano**, México Pearson.
- 9) SILICEO AGUILAR, Alfonso (2003) **Capacitación y desarrollo de personal** México Limusa.

- 10) HERNÁNDEZ SAMPERI, Roberto. (2003) **Metodología de la Investigación** México, Mc Graw Hill Interamericana editores, tercera edición en español.
- 11) ALONSO, Mariano (2003) **La Franquicia de la A a la Z. Manual para el Franquiciador y el Franquiciado**, Editorial LID.
- 12) ELOSÚA, Marcelino, ALONSO Mariano, LINAJE Gonzalo, ROZA José Luis. (2004) **Diccionario LID de la Franquicia** Editorial LID.
- 13) BOLEA, de Anta Adelaida (1999) **Los grandes de la Franquicia: El Secreto de su Éxito**, Editorial, Ciencias Sociales.
- 14) DÍEZ DE CASTRO, Enrique, GALÁN González José Luis (1998) **Práctica de la Franquicia**, Editorial Mc Graw Hill.
- 15) AGUADO FERNÁNDEZ, J. (2001) **Cómo elaborar un manual de Franquicia**, Editorial CIE COSAT.
- 16) RAAB S.S. MATUSKY G. (2000) **Franquicias. Cómo multiplicar su negocio**, Editorial Limusa.

## CONSULTAS

- [www. Inditex.com/es](http://www.Inditex.com/es)
- [www.franquiciasdemexico.org.mx](http://www.franquiciasdemexico.org.mx)
- [www.asociaciónmexicanadefranquicias.com.mx](http://www.asociaciónmexicanadefranquicias.com.mx)

## CONSULTAS PERIÓDICAS

- Franquicias de Hoy  
“Origen de las Franquicias  
Asociación Mexicana de Franquicias  
Número 2

# GLOSARIO

## GLOSARIO

**Albarán** Documento en donde vienen registrados los artículos que llegan en cada camión con descripción, precio y cantidad.

**Baldas o barras** Mobiliario para montar paredes ya sea para piso o almacén en donde se acomoda la ropa que va doblada.

**Blasiers** Saco.

**Bombin** Tipo de cerradura de la puerta principal para entrar a la tienda.

**Bultos** Paquetes con un determinado número de prendas y /o artículos.

**Caja retardo** Maquina que se encuentra en la caja de cobro en la cual se baja dinero cuando el cajero junta más de 6000 pesos. Es una caja que se abre a los 6 minutos de poner la combinación de la misma y generalmente se abre hasta en la noche para hacer el corte de caja. El dinero se baja enfajillado.

**Cassiopeia** Una palm programada que describe la ropa por familias y sirve también para hacer horarios, punteos, pedidos, stockajes, conteos entre otros que se actualiza semanalmente al conectarla a su base.

**Cazadora** Saco (otro tipo de corte y descripción).

**Cobis** Aparato que se actualiza en la caja de cobro que imprime los precios y pedimentos de aduana en las etiquetas de cada artículo.

**Corporación de servicios XXI** Nombre o razón social de la empresa.

**Cotejar** Revisar y confirmar la información referente a los artículos, ya sea que sea por camión, por inventario, por ventas o por cantidad de mercancía en piso y/o almacén.

**Datáfono** Terminal bancaria.

**Display de central de alarma** Aparato de seguridad donde armas o desarmas la tienda, es decir la activas o la desactivas.

**Embalaje** Es como llegan los artículos a la tienda, es decir cómo llegan empacadas desde el almacén central (México y/o España) hasta Morelia.

**Escaparate** Aparador.

**Escaparatista** Personas especializadas en coordinación, que arreglan y actualizan los aparadores o escaparates de cada una de las tiendas.

**Estantería** Mobiliario de fierro usado en almacén para el acomodo o doblado en donde se doblan o guardan los artículos.

**Gemelos** Mancuernillas.

**Herrajes** Complementos para instalación de mobiliario de coordinación (tornillos, fierros).

**Informe de presencias** Libro en donde registran su asistencia diariamente los empleados de la tienda, anotando su nombre y hora de entrada en la fecha correspondiente.

**Jerséy** Suéter.

**Lomo de las baldas** Parte del mueble en donde se colocan etiquetas con el modelo del artículo que está acomodado sobre ellas, se usan en almacén. (esquinas de las estanterías).

**Merchandising** Criterio que utiliza el encargado para manejar a su plantilla referente a buena imagen, coordinación, criterios de venta.

**Merma** Faltantes de mercancía. Puede ser debido a robo, extravíos, malos pedidos, errores en inventarios, errores en cambios y/o devoluciones en clientes, errores a cobros a clientes, errores en confirmación de albaranes etc.

**Microv** Folleto que debe estar expuesto en los soportes de caja, es una pequeña solicitud de empleo.

**Orden de 24** Documento en donde se van registrando las ventas en el día. Puede sacarse a la hora que se desee para resurtir la tienda de los artículos vendidos. La tienda lo hace cada hora o cada media hora dependiendo de la afluencia de gente en sus tres secciones.

**Peaje** Tipo de viático que se paga a los empleados cuando realizan un viaje. (transportes, pasajes etc).

**Pedimentadoras** Maquina que saca precios en forma manual (hace el mismo trabajo que la cobí).

**Pedimentar** A las etiquetas de cada prenda se le coloca una calcomanía que contiene el número de pedimento y aduana que se saca de la cobí.

**Pegatinas** Pequeñas etiquetas tipo calcomanía que se le coloca a cada artículo en almacén registrando la talla.(se usan solo en almacén).

**Perchar** Colgar la mercancía ya sea en piso o almacén en perchas (ganchos).

**Permeables** Accesibles o abiertos.

**Pilas de ropa:** Ropa acomodada en forma de cerros. La cantidad de prendas en cada pila dependerá del modelo y si está en piso o almacén.

**Pinchos** Parte pequeña de las alarmas que tiene las prendas (una especie de tachuela).

**Plantilla** El número de empleados que tiene la tienda en general o por día.

**Precinto** Cinta canela donde se cierran las cajas y/o paquetes.

**Prendas taradas (taras)** Prendas que no tienen arreglo ya sea que vengan defectuosas, de mala calidad.

**Precio fichero** Memoria interna de la máquina de la caja de cobro que contiene los precios que se pueden ir actualizando.

**Puntear** Se utiliza para hacer los pedidos semanales de mercancía. Es ir contando los modelos que aparecen en la cassiopeia es decir aquellos artículos que se pueden pedir. Es ir viendo cuanto tienes de cada artículo y poder resurtirlos vía pedido. Para esto se utiliza la cassiopeia. Se debe puntear tanto piso como almacén.

**Rollos de pedimentos** Rollos con las etiquetas en blanco.

**Separados** Zona donde se guardan los apartados.

**Sepsa** Empresa de Transporte de fondos (depósito).

**Stock** Cantidad de prendas que tienes de un solo modelo y facilita el inventario, conteo, pedidos, revisiones de venta.

**Stps** Visitas esporádicas de protección civil, conciliación y arbitraje, organismos públicos del ámbito de prevención de riesgos laborales, para ver que se cumplan las políticas legales.

**Tablón de anuncios** Corcho en forma de cuadro tipo pizarrón en donde se colocan horarios, avisos, novedades a la vista de todo el personal de la tienda, (personal interno).

**Talladores** Pequeños círculos de plástico que se colocan en las perchas indicando las tallas de las prendas que van colgadas. Se utilizan solo en almacén.

**Taquillas** Locker de cada empleado.

**Tempe** Fábrica española que les fabrica el calzado al grupo Inditex.

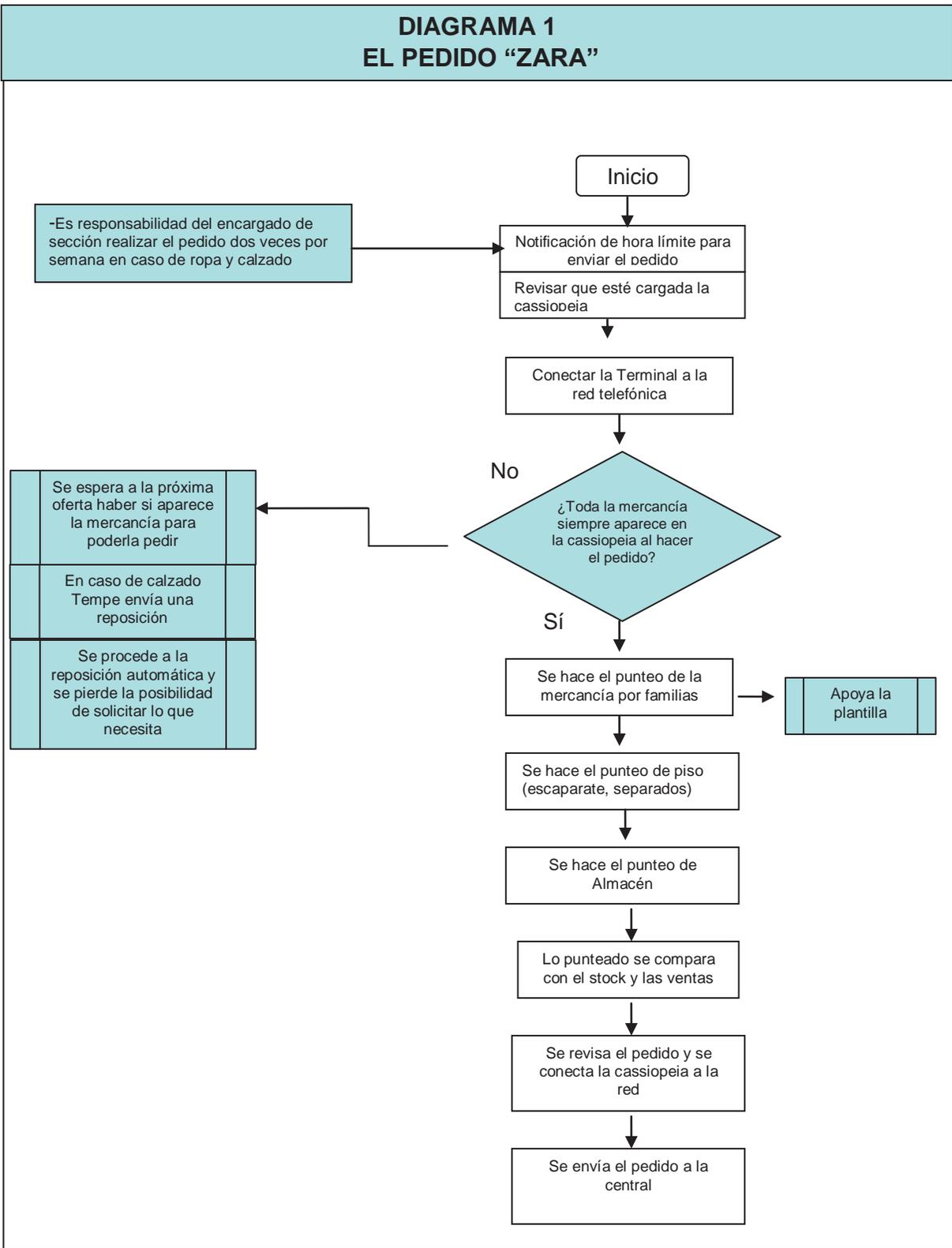
**Tómbola** Tómbola de hierro que se utiliza para salvaguardar el depósito diario de dinero el cual se introduce en ella cayendo éste a otro tipo de caja de seguridad, que recogen al siguiente día el personal de valores a la empresa de transporte de Fondos (sepsa) acompañados por el encargado.<sup>13</sup>

---

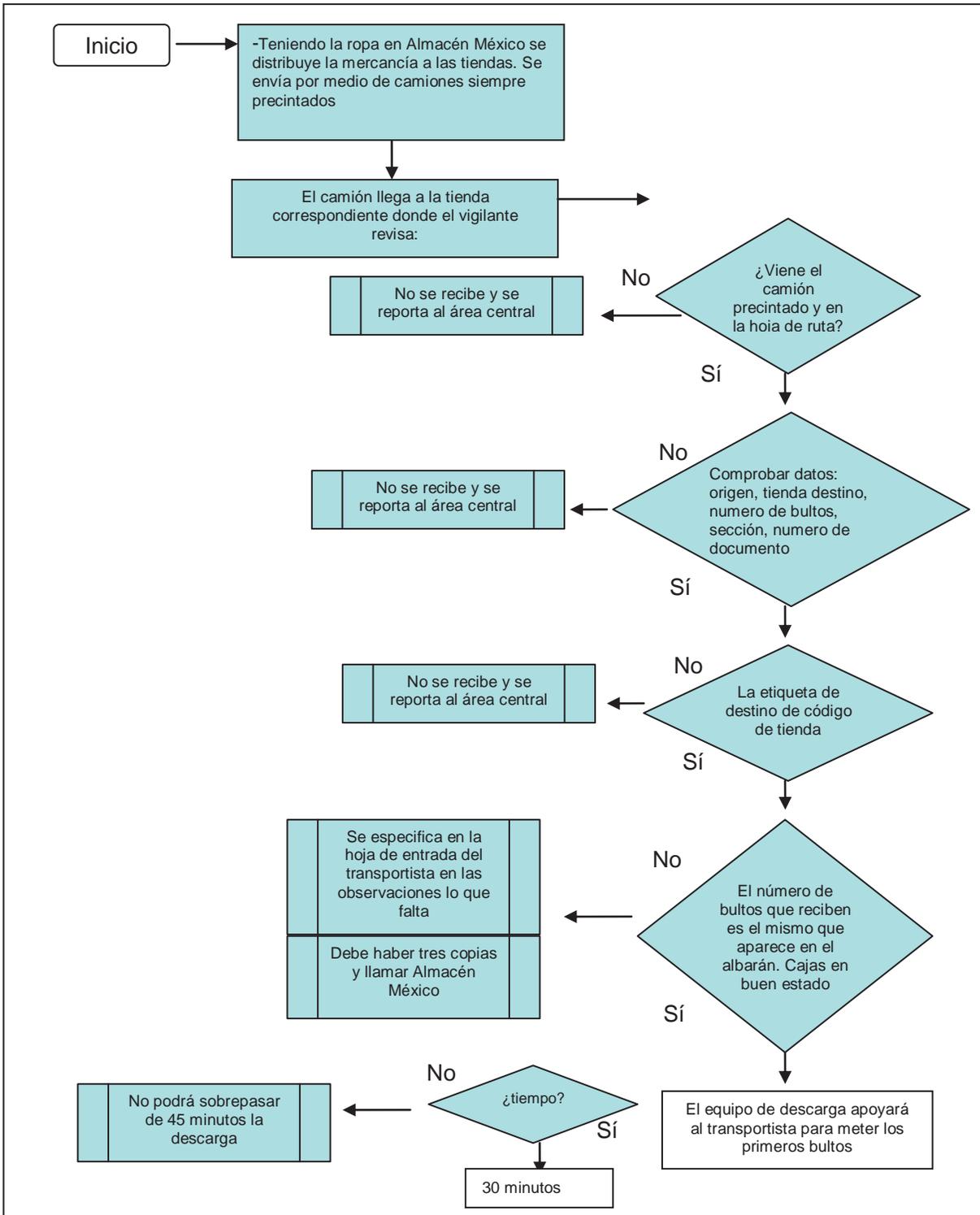
<sup>13</sup> Elaboración Propia

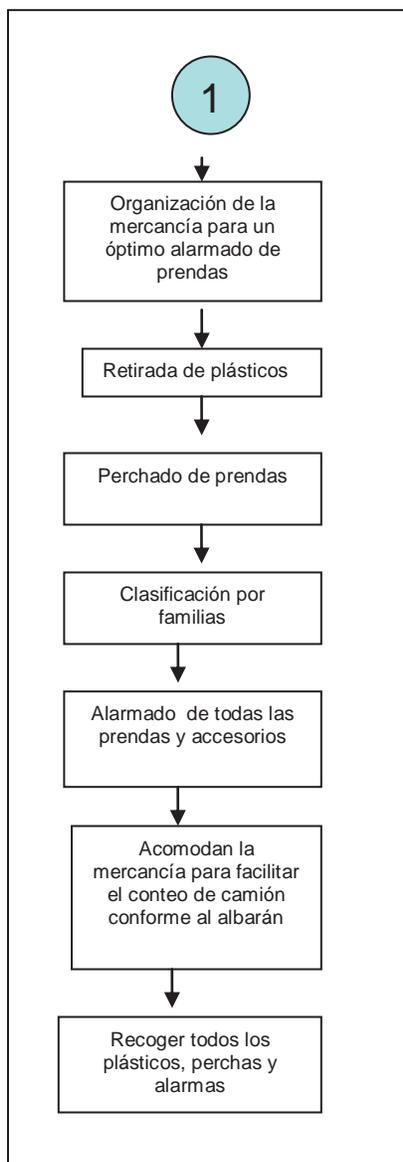
# DIAGRAMAS DE FLUJO

## DIAGRAMA 1 EL PEDIDO "ZARA"



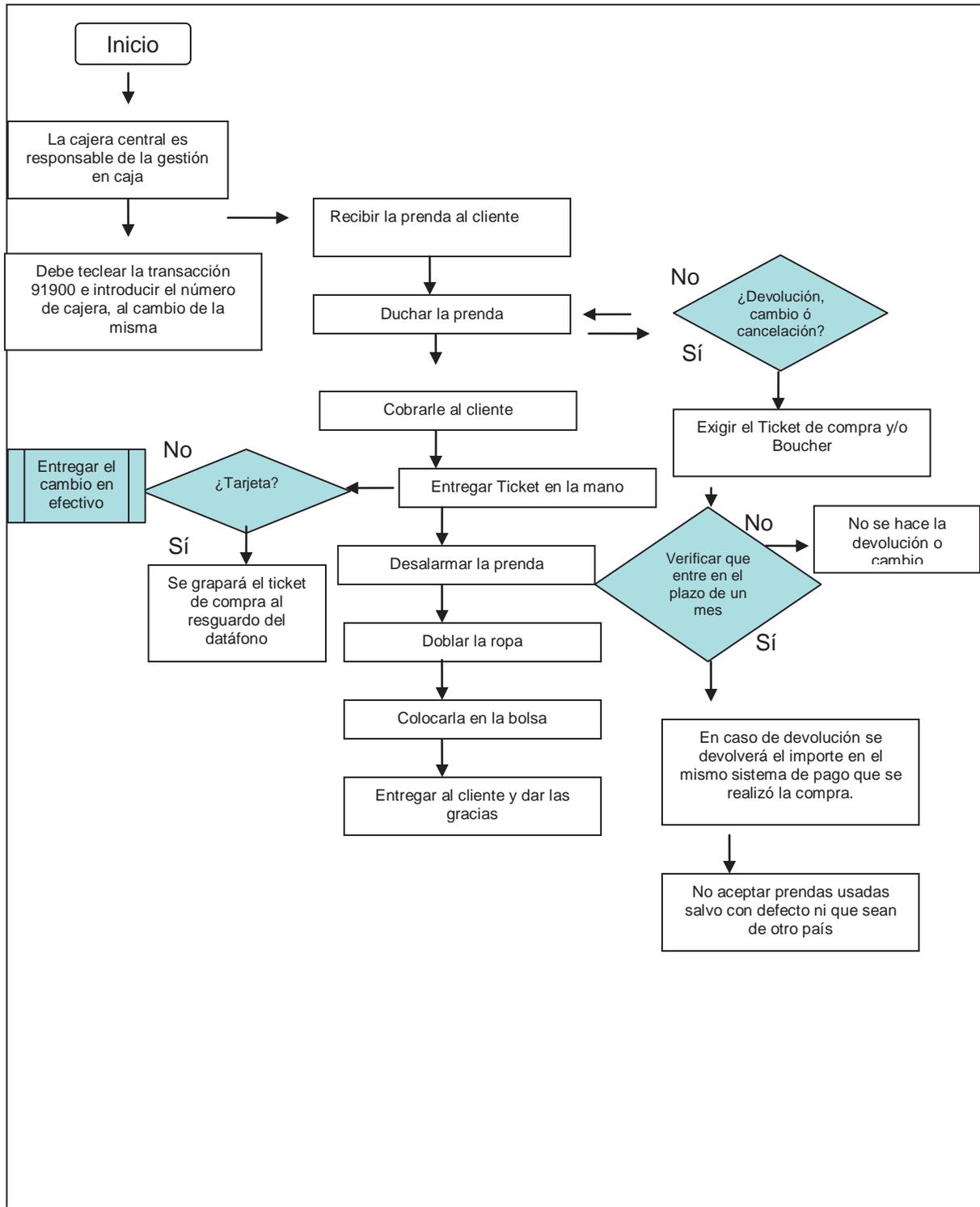
## DIAGRAMA 2 EL TRANSPORTE “ZARA”





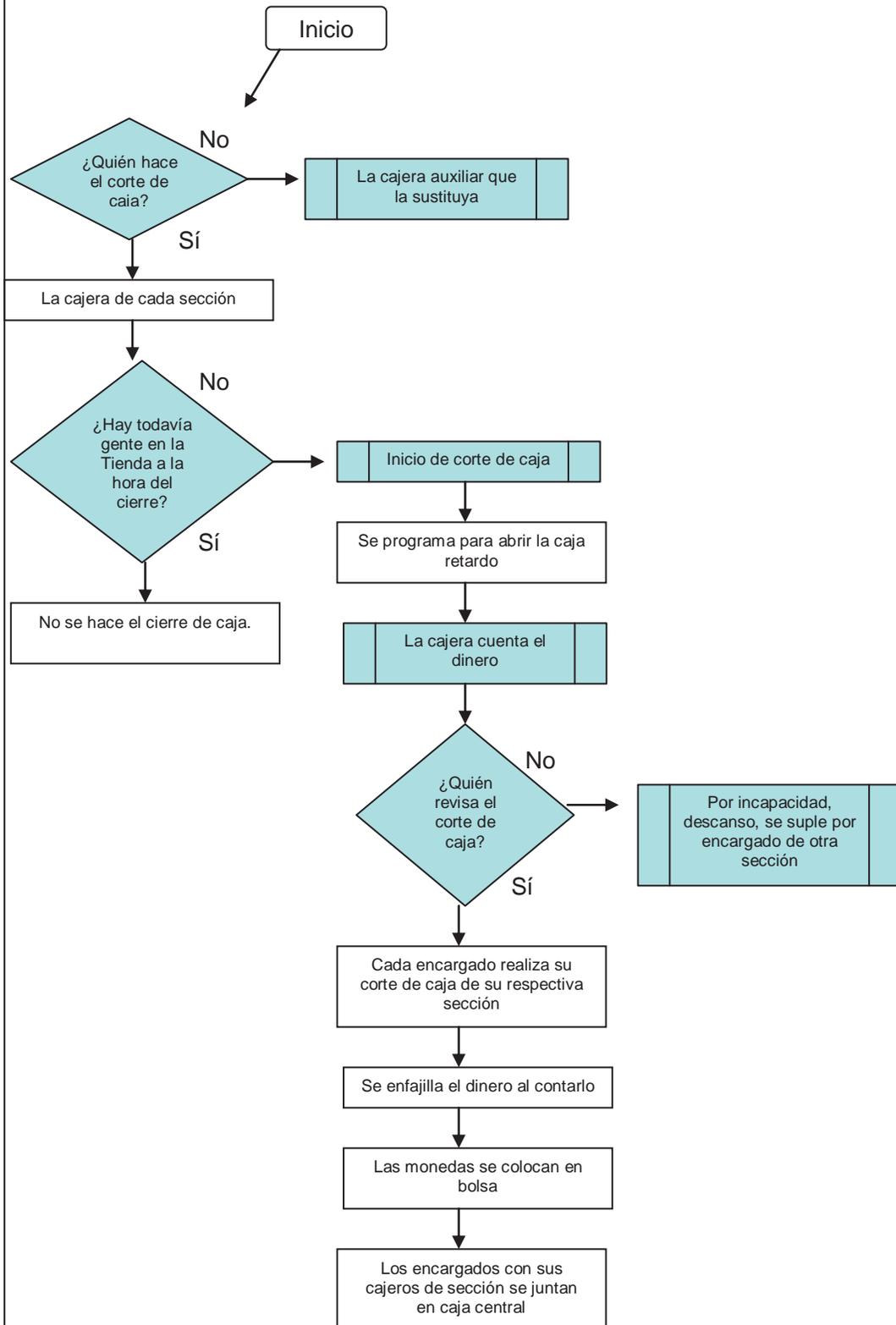
### DIAGRAMA 3 CAJA "ZARA"

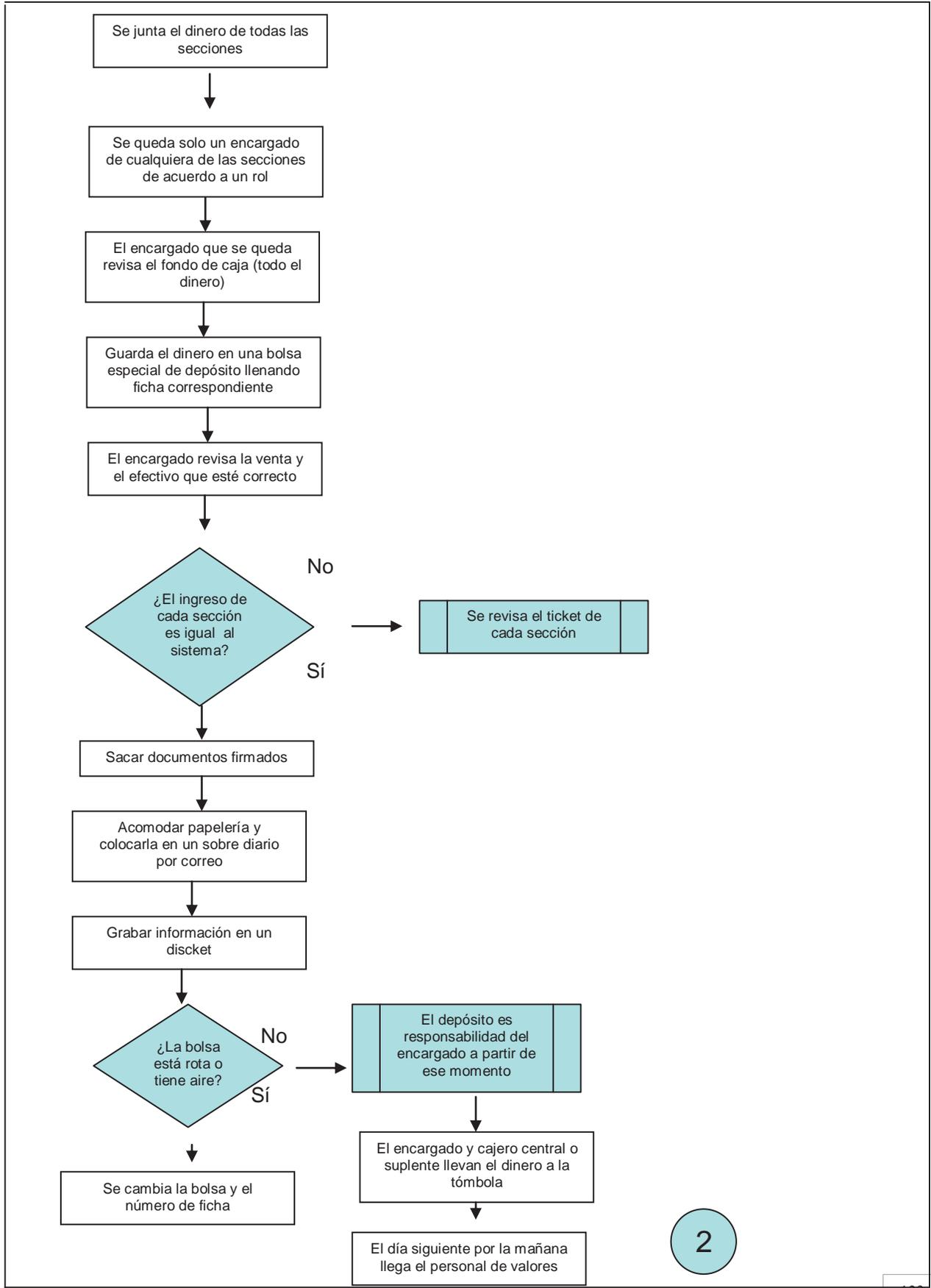
15



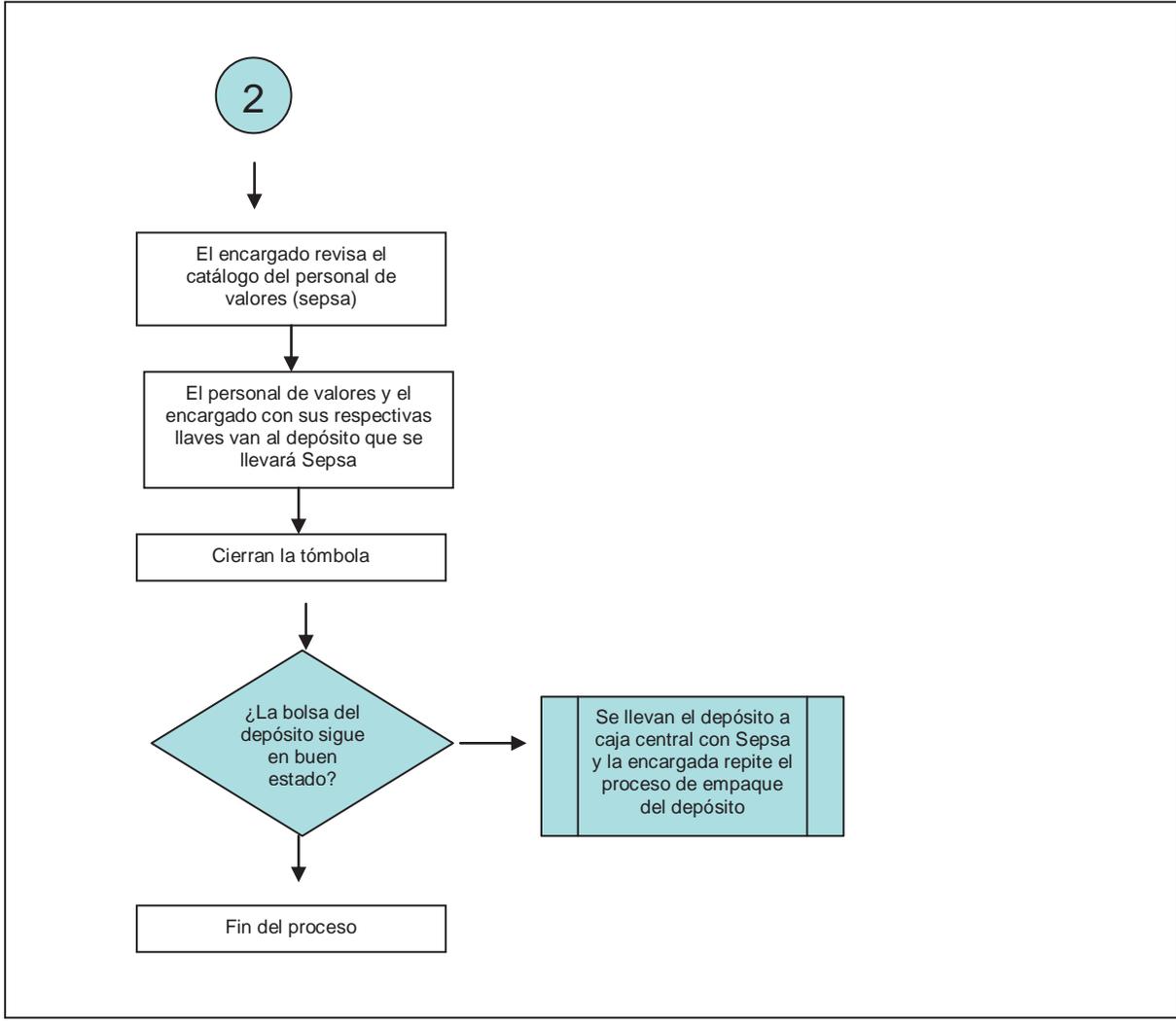
<sup>15</sup> Elaboración Propia

## DIAGRAMA 4 CIERRE DE CAJA "ZARA"

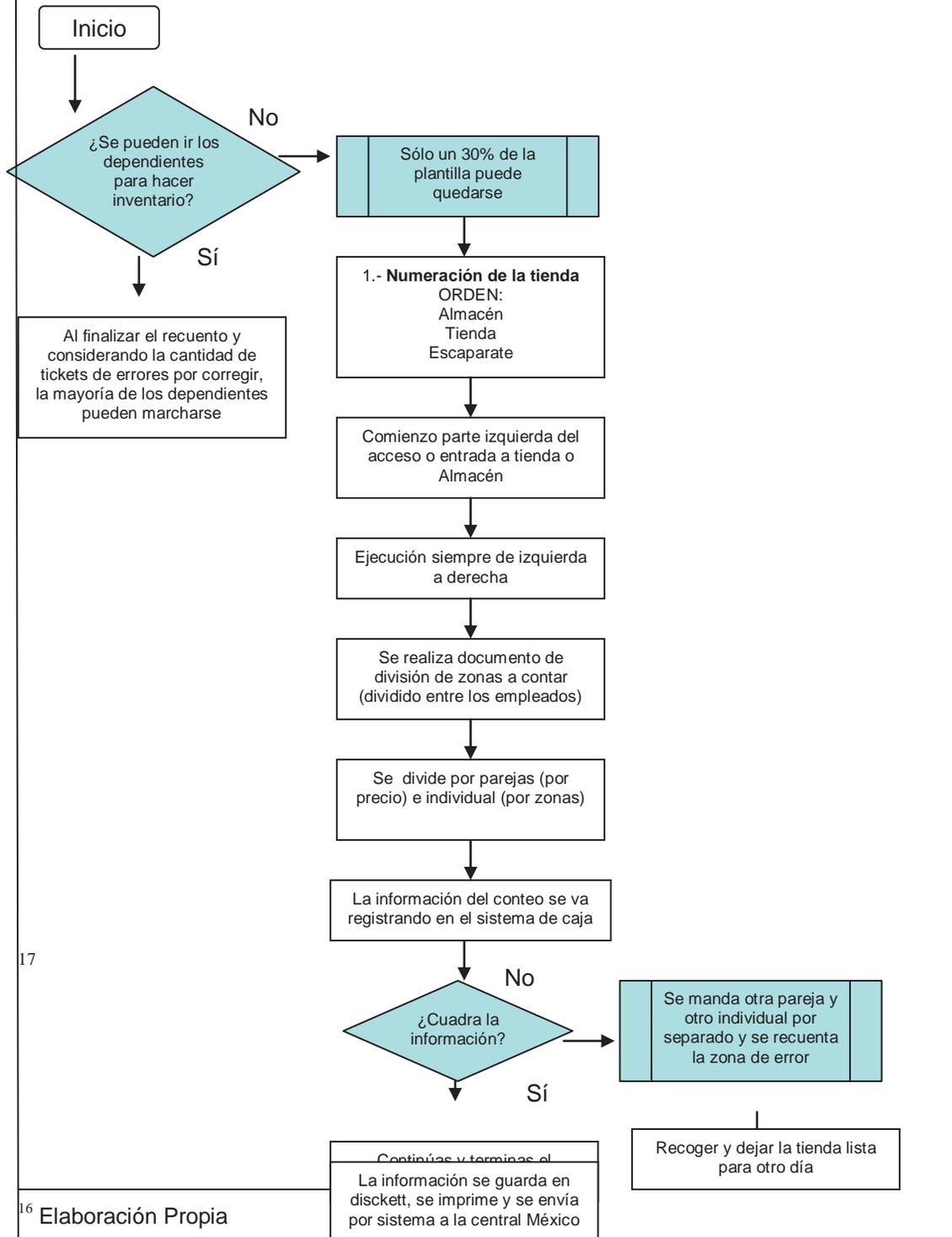




2

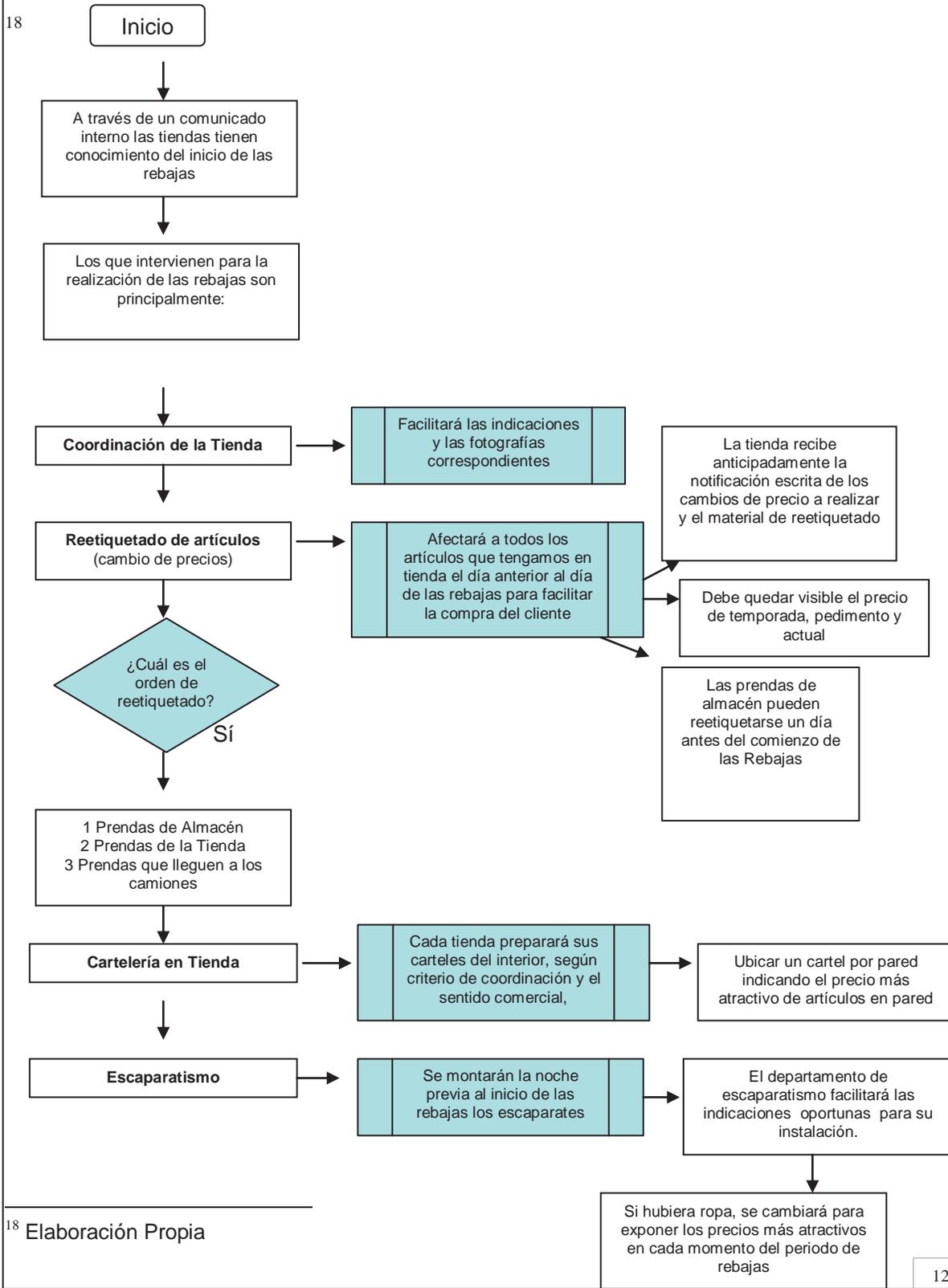


## DIAGRAMA 5 INVENTARIO "ZARA"

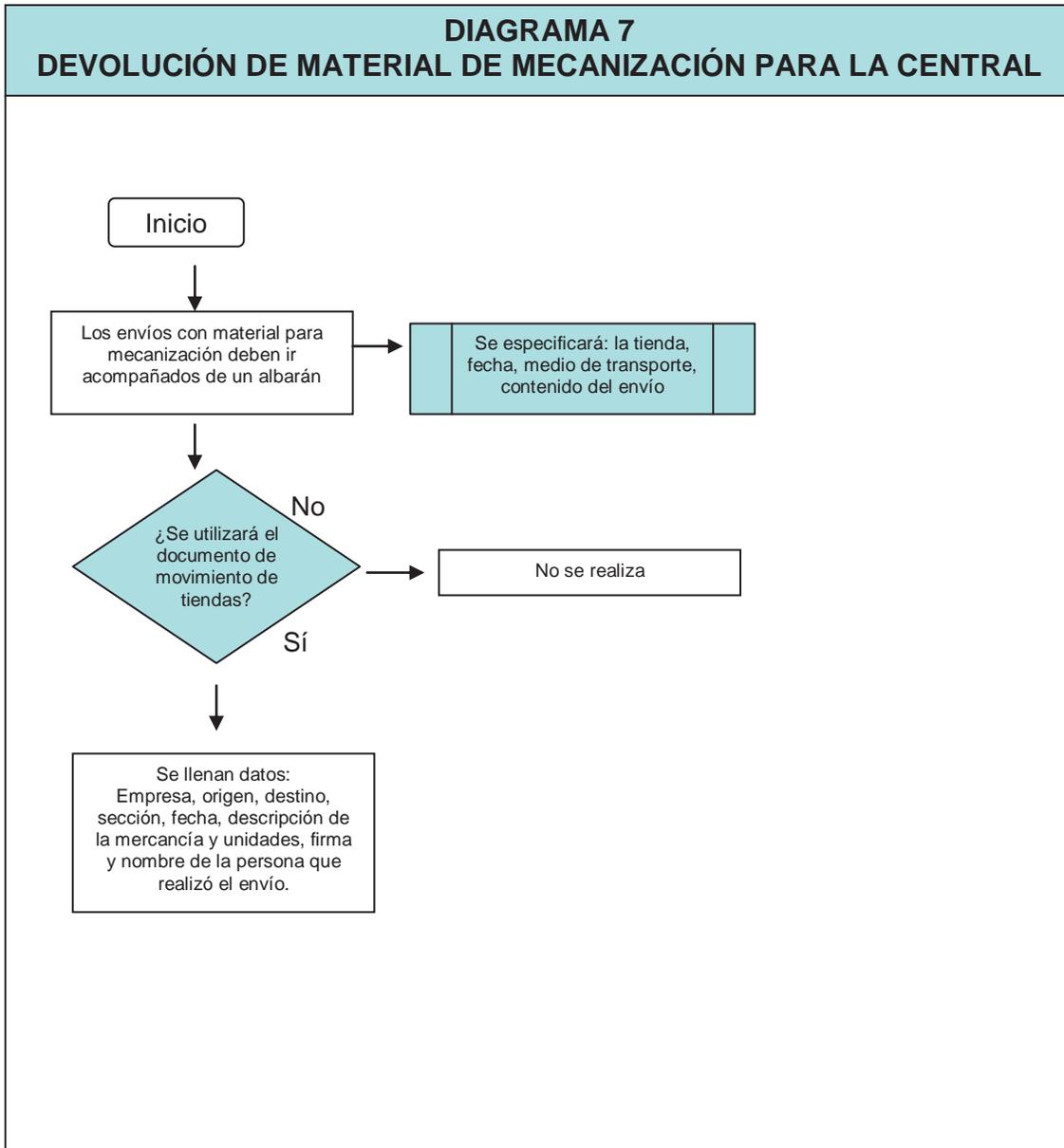


## DIAGRAMA 6 REBAJAS "ZARA"

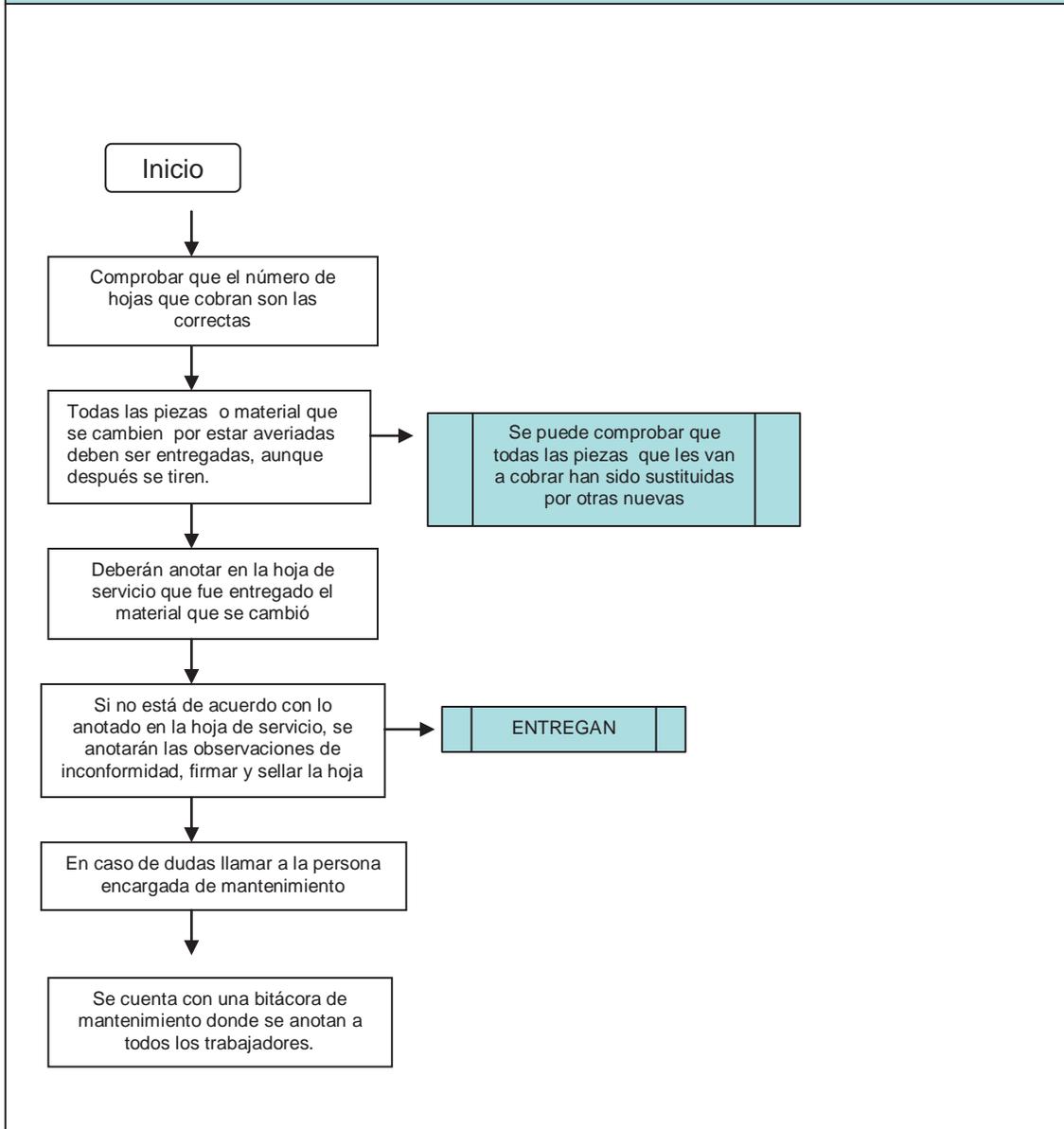
18



18 Elaboración Propia



## DIAGRAMA 8 PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA CONFORMAR HOJAS DE REPARACIONES O MANTENIMIENTO



# ANEXO

MORELIA MICH; A 07 SEPTIEMBRE DE 2007

**GRUPO INDITEX**

**CORPORACIÓN DE SERVICIOS XXI**

**P R E S E N T E;**

Por este medio me permito solicitar su autorización para que me sea posible me proporcionen información acerca de la Tienda Zara Morelia, realizando entrevistas con los Encargados y dependientes de la misma, con el fin de realizar un Proyecto de Tesis Titulado "**Manual de Métodos y Procedimientos para una Empresa Tipo Franquicia ZARA Morelia**" de la Universidad Vasco de Quiroga A.C. para Obtener el Título de Licenciado en Administración de Empresas.

Dicha información se manejaría como propuesta de Manual de Procedimientos para la tienda ZARA.

Agradezco de antemano al presente;

Un cordial saludo;

**A t e n t a m e n t e:**

**CINDY JOHANA GONZÁLEZ OCHOA**