

Ciudad Obregón, Sonora, a 08 de Julio de 2014.

Instituto Tecnológico de Sonora  
P r e s e n t e.

El que suscribe **Nidia Sarahí Arellano Ríos**, por medio del presente manifiesto bajo protesta de decir verdad, que soy autor y titular de los derechos de propiedad intelectual tanto morales como patrimoniales, sobre la obra titulada **Diagnóstico Organizacional a una empresa dedicada a la venta de productos a tribus urbanas bajo el concepto de e-commerce**, en lo sucesivo "LA OBRA", misma que constituye el trabajo de tesis que desarrolle para obtener el grado de **Licenciado en Sistemas de Información Administrativa** en ésta casa de estudios, y en tal carácter autorizo al Instituto Tecnológico de Sonora, en adelante "EL INSTITUTO", para que efectúe la divulgación, publicación, comunicación pública, distribución y reproducción, así como la digitalización de la misma, con fines académicos o propios del objeto del Instituto, es decir, sin fines de lucro, por lo que la presente autorización la extiendo de forma gratuita.

Para efectos de lo anterior, EL INSTITUTO deberá reconocer en todo momento mi autoría y otorgarme el crédito correspondiente en todas las actividades mencionadas anteriormente de LA OBRA.

De igual forma, libero de toda responsabilidad a EL INSTITUTO por cualquier demanda o reclamación que se llegase a formular por cualquier persona, física o moral, que se considere con derechos sobre los resultados derivados de la presente autorización, o por cualquier violación a los derechos de autor y propiedad intelectual que cometa el suscrito frente a terceros con motivo de la presente autorización y del contenido mismo de la obra.

Nidia S. Arellano R.

---

**Nidia Sarahí Arellano Ríos**



**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA**  
Educar para Trascender

“Diagnóstico Organizacional a una empresa  
dedicada a la venta de productos a *tribus urbanas*  
bajo el concepto de e-commerce”

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN SISTEMAS DE INFORMACION  
ADMINISTRATIVA**

Presenta:

**NIDIA SARAHI ARELLANO RIOS**

# AGRADECIMIENTOS

---

Al finalizar un trabajo tan arduo y lleno de dificultades como el desarrollo de una tesis es inevitable que te asalte un muy humano egocentrismo que te lleva a concentrar la mayor parte del mérito en el aporte que has hecho. Sin embargo, el análisis objetivo te muestra inmediatamente que la magnitud de ese aporte hubiese sido imposible sin la participación de personas que han facilitado las cosas para que este trabajo llegue a un feliz término. Por ello, es para mí un verdadero placer utilizar este espacio para ser justa y consecuente con ellas, expresándoles mis agradecimientos.

Debo agradecer de manera especial y sincera a la Profesora Erica Ibarra por aceptarme para realizar esta tesis bajo su dirección. Su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación como persona. Las ideas propias, siempre enmarcadas en su orientación y rigurosidad, han sido la clave del buen trabajo que hemos realizado juntas, el cual no se puede concebir sin su siempre oportuna participación. Le agradezco también a mis revisores, la Profesora Blanca Carballo y el Profesor por llevar a cabo todas las revisiones y aportaciones necesarias durante el desarrollo de esta tesis.

Quiero expresar también mi más sincero agradecimiento a mi padre, el Dr. Alejandro Arellano González su importante aporte y participación activa en el desarrollo de esta tesis. Debo destacar, por encima de todo, su disponibilidad y paciencia que hizo que nuestras siempre acaloradas discusiones redundaran benéficamente tanto a nivel científico como personal. No cabe duda que gracias a su participación se ha enriquecido el trabajo realizado.

# DEDICATORIA

---

*A mi Padre, por estar siempre en los momentos importantes de mi vida por ser el ejemplo para salir adelante y por los consejos que han sido de gran ayuda para mi vida y crecimiento. Esta tesis es el resultado de lo que me has enseñado en la vida, ya que siempre has sido una persona honesta, entregada a su trabajo. Es por ello que hoy te dedico este trabajo de tesis. Gracias por confiar en mí y darme la oportunidad de culminar esta etapa de mi vida.*

*A mi Madre, que con su sabiduría me ha enseñado a ser quien soy. Gracias por tu paciencia, por enseñarme el camino de la vida, gracias por los consejos, por el amor que me has dado, por los regaños que me merecía y que no entendía y sobre todo por tu apoyo incondicional en mi vida.*

*A mi hermano Alejandro, gracias por los ánimos y por compartir tu vida conmigo, sé que tendrás un futuro brillante con la motivación necesaria y espero que puedas encontrar esa fuerza que te impulse a lograrlo.*

*A mi novio Armando y mis amigos, Luis, Marcos, Itzel, Ileana, Karina, Maydu, Diva, Roman, Elías, etc. Por pasar a mi lado los momentos de mi vida universitaria y estar siempre en las buenas y en las malas, jamás lo olvidare.*

*A Erica Ibarra, mi asesora, que en los momentos difíciles estuvo ahí para ayudarme. Gracias por sus consejos.*

*A mis sinodales, gracias por darme la oportunidad y por el tiempo que me han dedicado para leer este trabajo.*

*Gracias a todos aquellos que no están aquí, pero que me ayudaron a que este gran esfuerzo se volviera realidad.*

**Nidia Sarahi Arellano Ríos**

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	9
1. Antecedentes .....	9
1.1 Problema .....	9
1.2 Objetivo General .....	10
1.3 Justificación .....	10
1.4 Delimitaciones.....	11
1.5 Limitantes .....	11
2. MARCO TEORICO .....	12
2.1 Actualización e Innovación Tecnológica en las Empresas.....	12
2.2 Cadena de valor de servicios .....	13
2.2.1. Eslabones primarios controlables.....	14
2.2.2. Eslabones primarios no controlables.....	15
2.2.3. Eslabones de apoyo .....	16
2.2.4. Definición del Servicio al cliente .....	17
2.3 Modelo de la arquitectura del desempeño organizacional de las empresas de servicios (ADOES).....	17
2.4 Diagrama Ishikawa.....	20
2.5 Análisis por variables de estado.....	20
2.5 Análisis de la organización utilizando la técnica FODA.....	22
2.6.1 Identificación de las fortalezas y debilidades.....	22
2.6.2 Identificación de las fortalezas y debilidades.....	23
2.6.3 Análisis situacional de la matriz.....	23
2.6.4 Formulación de estrategias .....	24
3. METODO .....	25
3.1 Sujeto de estudio.....	25
3.2 Procedimiento.....	25
3.3 Herramientas y Materiales.....	27
4. DIAGNÓSTICO DE PROCESOS TECNOLÓGICOS.....	28
4.1 Introducción .....	28
4.2 Cadena de valor de servicios.....	28

4.2.1	Eslabones primarios controlables .....	29
4.2.2	Eslabones primarios no controlables .....	30
4.3	Modelo de la arquitectura del desempeño organizacional de las empresas de servicios (ADOES) .....	30
4.4	Diagrama Ishikawa .....	32
4.5	Análisis por variables de estado .....	35
4.5.1	Actividades realizadas de primer nivel .....	35
4.6	Análisis de la organización utilizando la técnica FODA .....	37

---

# Índice de Tablas

---

Tabla 1. Descripción de los procesos clave del modelo ADOES .....	19
Tabla 2. Matriz TOWS.....	24
Tabla 3. Descripción de los procesos clave del modelo ADOES. ....	31
Tabla 4. Lista de insumos, productos, recursos y medidas de desempeño .....	36
Tabla 5. Análisis FODA.....	38
Tabla 6. Matriz FODA de la empresa con objetivos estratégicos.....	39

# Índice de Figuras

---

Figura 1. Cadena de valor de servicios .....	14
Figura 2. Eslabones primarios controlables de la cadena de servicios .....	14
Figura 3. Eslabones primarios no controlables de la cadena de servicios .....	15
Figura 4. Eslabones de apoyo de la cadena de servicios .....	16
Figura 5. Modelo de la Arquitectura del Desempeño Organizacional de una Empresa de Servicios (ADOES).....	18
Figura 6. Diagrama de Ishikawa.....	20
Figura 7. Cadena de valor de servicios .....	29
Figura 8. Diagrama de Ishikawa.....	34

---

# RESUMEN

---

Actualmente el cambio acelerado que se presenta en el mundo impide que las empresas sigan aplicando las mismas estrategias y métodos de mercado. Las compañías deben permanecer en constante búsqueda de nuevas estrategias que solucionen o disuelvan sus problemas y que a su vez generen valor para el cliente, de tal manera que les permitan permanecer adelante de la competencia y no sólo sobrevivir, sino desarrollarse y crecer.

La situación más difícil la presentan las pequeñas y medias empresas (PYMES), ya que estas, en ocasiones tienen bajos niveles de desempeño, no cuentan con la asesoría necesaria, ni tampoco tienen desarrollada la habilidad para buscar soluciones y estrategias que le generen ventajas sobre sus competidores, ocasionando en algunos casos hasta el declive de la misma y su inminente cierre.

Por tal motivo, se decidió realizar un diagnóstico a la empresa Zha's Hideout que está orientada a ofertar productos bajo la modalidad e-commerce, con el propósito de detectar deficiencias y proponer estrategias en los procesos principales a través de los cuales agrega valor al cliente.

La metodología utilizada inicia con el mapeo general de la empresa bajo estudio con un enfoque de procesos utilizando el modelo ADOES, haciendo una descripción de las principales actividades que se realizan en la compañía. Enseguida se aplicaron tres técnicas que permitieron diagnosticar la situación actual de la empresa y detectar áreas de oportunidad en esta, tales como el diagrama de Ishikawa, análisis por variables de estado y el análisis FODA.

Con lo anterior fue posible identificar los posibles factores que causan las bajas ventas de la empresa, las causas que limitan a la organización desarrollarse y por último se establecieron una serie de estrategias para poder impulsar a la empresa y generar ventajas competitivas.

# CAPITULO I.

---

## INTRODUCCIÓN

### 1. Antecedentes

Zha's Hideout nace en el 2011 como una página de Facebook con más de 2000 seguidores a causa de la iniciativa de Nidia Arellano Ríos, quien detectó una oportunidad de negocio respecto a la venta artículos como ropa, calzado y accesorios vía internet para un tipo de mercado muy específico. Dichos artículos son difíciles de conseguir a través de vendedores tradicionales del mercado offline, tales como: negocios de venta al por menor con local a la calle, avisos clasificados offline, y mercados de pulgas. Zha's Hideout ofrece una solución tecnológica y comercial que se adapta a los distintos desafíos culturales y geográficos de una plataforma de negocios por Internet con presencia en México.

Su principal mercado son las llamadas “tribus urbanas” que son un grupo de personas que se comporta de acuerdo a las ideologías de una subcultura, que se origina y se desarrolla en el ambiente de una ciudad o casco urbano. Más específicamente, sus principales compradores son de las tribus urbanas del “lolita”, “visual kei”, “otakus”, “frikis”, “góticos”, “steampunk”, “gamers” y “punks”. Todos ellos cuentan con algo en común, que es la necesidad de querer diferenciarse de los demás y el gusto por la moda japonesa, por lo que Zha's Hideout abre la alternativa para varios jóvenes de poder conseguir ropa, artículos varios y accesorios de origen asiático, con formas bastante accesibles de pago sin restricción alguna, como lo son las tarjetas de crédito y cuentas como PayPal, donde se ocupa ser mayor de edad para poder usarse.

#### 1.1 Problema

Zha's Hideout ha decaído en sus ventas los tres meses previos a la realización de este proyecto debido a que su mayor mercado son jóvenes de 13 a 28 años que, al no contar con trabajo y/o depender de los padres, se les limita mucho el ingreso de efectivo, adicionalmente, al hecho de que la página aún no es muy conocida.

Como toda empresa que inicia actividad, existe una curva de aprendizaje por la que se tiene que pasar y esta empresa no es la excepción. Hasta ahora aparentemente la empresa tiene solicitudes de productos, es visitada por jóvenes, se tiene buen margen de utilidad y bajos costos administrativos. Sin embargo, ya ha pasado un año desde el inicio de sus operaciones y aún no se sabe con precisión cuál es su realidad respecto a los principales indicadores que reflejan la salud operativa y financiera.

Ante este escenario se plantea como pregunta de investigación lo siguiente: ¿Qué factores limitan el desarrollo de la empresa Zha's Hideout e impiden mejorar su competitividad en el mercado?

## **1.2 Objetivo General**

Elaborar un diagnóstico de la empresa Zha's Hideout, diseñada con un modelo de negocio orientado a ofertar productos novedosos a “tribus urbanas” bajo el concepto de e-commerce, para identificar los factores que ponen en riesgo su permanencia en el mercado.

## **1.3 Justificación**

A medida que el mundo avanza, la tecnología es más inteligente. Internet está siendo utilizado en gran escala y por un gran número de personas. Las computadoras se han convertido en una parte integral de casi todos los hogares y oficinas. Los equipos electrónicos dominan y forman parte de todos aspectos de la vida, superando incluso la mano de obra. El comercio ha sido altamente influenciado por la web y sus servicios. Hoy en día puede decirse que si no te encuentras en internet, no existes.

Este tipo de nueva tecnología ayuda a una empresa a obtener considerables ingresos por ventas debido a su amplio alcance (el mundo es su mercado), ya que su tienda en línea está abierta las 24 horas, los 365 días del año. No hay limitaciones de tiempo, ni vacaciones, por eso los visitantes pueden adquirir los productos o servicios a cualquier hora del día. Además, como los productos están correctamente clasificados en diferentes categorías, le permite ahorrar tiempo al cliente y sumar comodidad a los compradores.

También el mantenimiento de la tienda online es insignificante, sólo se tiene que actualizar el diseño del sitio al ingresar más imágenes de los productos del catálogo y como la tienda está “montada” en el sitio web de Facebook, no hay necesidad de pagar un host. Aunque todo parece ser solamente ventajas, existen factores con los cuales se deben tener mucho cuidado ya que cualquier falla puede generar consecuencias negativas para las finanzas de la empresa.

A medida que avanza el tiempo, el alcance y el mercado del comercio online se amplían. Por lo tanto, es muy importante publicitar su sitio web utilizando diferentes estrategias de marketing online con el fin de obtener los mejores beneficios del negocio de comercio electrónico. Es importante destacar que existe poca literatura especializada respecto a cómo administrar este tipo de empresas (virtuales) ya que las buenas prácticas que aplican a una empresa convencional, no aplican a una que hace la mayor parte de sus operaciones en línea, inclusive todo el dinero que se maneja se convierte en transacciones electrónicas (cliente-banco-empresa-proveedor-banco).

Con esto dicho, lo que se propone a la empresa es elaborar un diagnóstico integral para identificar los factores que causan una serie de problemas, entre ellos las ventas bajas, y generar estrategias donde se definan las tareas que deben llevarse a cabo para poder obtener una ventaja competitiva y poder sobrevivir en este nuevo mercado emergente.

De no llevarse a cabo este proyecto, la empresa corre el riesgo de desaparecer en corto tiempo, ya que la situación por la que pasa es complicada y sus ventas siguen disminuyendo. Además es una buena oportunidad para comprender el desempeño y morfología de este tipo de organizaciones (virtuales) que seguirán creciendo en el mercado y desplazarán paulatinamente a las convencionales.

#### **1.4 Delimitaciones**

Este alcance de este proyecto se delimita al diagnóstico de la empresa y su modelo de negocio para identificar sus problemas o áreas de oportunidad, sin incluir la implementación de las estrategias de solución.

#### **1.5 Limitantes**

La principal limitante del proyecto es el factor tiempo, ya que este trabajo debe concluirse en un periodo no mayor de 7 meses, además, no se plantea la implementación de las estrategias propuestas como parte del proyecto, debido a que es responsabilidad de la empresa realizar inversión que esto implica.

# CAPITULO II

---

## 2. MARCO TEORICO

El presente capítulo es una base de conocimiento que facilita la comprensión de las diferentes herramientas y métodos utilizados en la elaboración del proyecto. Describe desde la importancia de la innovación de la empresa así como también la forma en la que se deben emplear las herramientas para recabar información importante de la organización.

### 2.1 Actualización e Innovación Tecnológica en las Empresas

Los cambios que se viven en el mercado global actual están sucediendo de una forma cada vez más acelerada. Debido a esta dinámica de cambio, los catálogos de productos y servicios se actualizan en periodos más cortos de tiempo, con incrementos considerables en la calidad de estos.

Estos cambios han propiciado que las empresas lleven a cabo una búsqueda de mejores prácticas en el manejo de las mismas, imponiendo necesidades como la de enfocar estratégicamente la dirección de la empresa, comprender mejor el proceso de innovación tecnológica y el considerar a la tecnología como una variable estratégica.

Razón por la cual las empresas han venido realizando actividades que les den la fuerza necesaria para competir en el mercado, no sólo con materiales baratos que les permita mantenerse en precios bajos, sino generando ventajas a partir de los logros alcanzados por la innovación.

Los empresarios han comprendido que la intuición no es suficiente, porque en muchos casos ha significado, el fracaso de las organizaciones a su cargo por la falta de objetivos y estrategias que plasmen un camino seguro al éxito.

No es necesario entender por qué la realidad ha cambiado. Se puede identificar el cambio y aunque no se conoce el porqué de su surgimiento, es posible innovar con éxito. Es este cambio lo que siempre proporciona la oportunidad a lo nuevo y lo diferente, pero para que esto se logre es necesario que los administradores de las empresas sepan gestionarlo.

Este cambio se puede dar como resultado de una actualización o de una innovación a las tecnologías de la empresa. Y dado que el cambio tecnológico ocurre con gran rapidez, se tienen implicaciones importantes para el uso eficiente de los recursos y la competitividad internacional, y se crea una división entre las organizaciones que pueden responder rápidamente y aprovechar las nuevas oportunidades tecnológicas, y

las que se rezagan aún más por dejar crecer la brecha tecnológica entre ellas y el resto de las empresas.

Se necesita lograr el mejor uso de los recursos disponibles y aprovechar al máximo el presupuesto con el que cuenta cada una de las empresas, destinándolo al desarrollo tecnológico. Sin embargo, no se debe pasar por alto que la nueva política tecnológica que se adopte debe partir de un diagnóstico objetivo de la situación actual.

Actualizar es, entonces, una posibilidad de la cual pueden hacer uso las empresas, es un término que en muchos casos se confunde con innovar. O'Reilly (1998) afirma que actualizar es tener contacto con los adelantos de la ciencia y la tecnología en todas sus manifestaciones para adecuar a ellos la práctica, los conocimientos y las actitudes. Es decir, cambiar o implementar técnicas aplicadas o creadas por otros, y de esa manera estar actualizando lo existente dentro de la empresa.

Por otra parte, la innovación requiere un conjunto de actividades inscritas en un determinado período de tiempo y lugar, que llevan a la introducción con éxito en el mercado de una idea, en forma de productos nuevos o mejorados, de procesos, servicios o técnicas de gestión y organización.

La finalidad del proceso innovador, consiste en la reducción de limitaciones exclusivamente, económico, técnico, psicológico o de espacio o tiempo.

Por lo tanto, innovación consiste en la transformación de una idea o un producto fácil de vender que sea nuevo o mejorado, o en un proceso operativo en la industria o los servicios. Y comprende todas aquellas etapas científicas, técnicas, comerciales y financieras, necesarias para el éxito de nuevos productos o con mejores características.

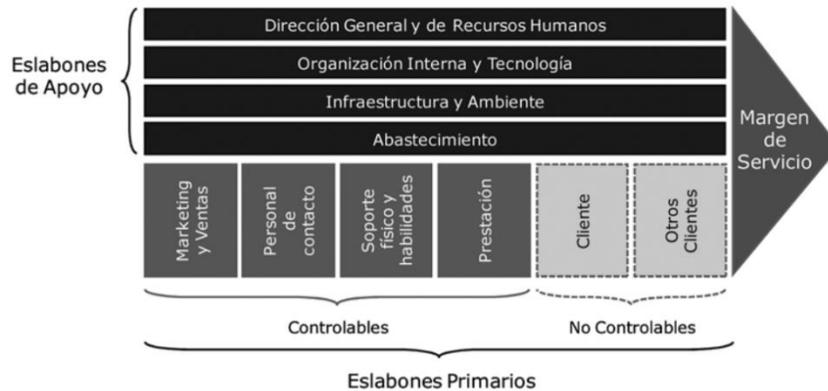
Por su parte, Badawy (1997) define la innovación como el arte de convertir las ideas y el conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado reconozca y valore. Convertir el conocimiento y las ideas en riqueza.

Así pues, innovación no es añadir mayor sofisticación tecnológica a los productos, sino que estos se adapten mejor a las necesidades del mercado. Su concepto no comprende sólo tecnología sino que incluye: "Innovación Tecnológica, Organizativa y Comercial"

## **2.2 Cadena de valor de servicios**

Como lo menciona Alonso (2008) Pierre Eiglier y Eric Langeard (1987), en su obra *Servucción*, ofrecen su punto de vista acerca de los elementos de un sistema de prestación de servicios: cliente, soporte físico, personal en contacto, servicio, organización interna y otros clientes. Considerando el trabajo de los autores antes

mencionados, este autor replanteó y completó la cadena de valor de servicios en forma de eslabones (actividades) integrantes de una nueva cadena de valor, en la cual todos los eslabones buscan dar forma satisfactoria el servicio que se brinda y son fuentes de ventajas competitivas (ver Figura 1).



**Figura 1. Cadena de valor de servicios**

Fuente: Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor publicador por Alonso (2008)

Tal como se muestra en la Figura 1, los cambios más drásticos que sufre la nueva cadena de valor, radica en la organización de los eslabones primarios, los cuales aparecen absolutamente redefinidos y al mismo tiempo mostrando una clasificación adicional en lo que respecta a sus posibilidades de control.

### 2.2.1. Eslabones primarios controlables

En la Figura 2 se muestran los eslabones primarios que pueden ser controlados por la empresa y con la ayuda de estos eslabones la organización pueda mantener una competitividad en el mercado. Estos eslabones se describen a continuación:



**Figura 2. Eslabones primarios controlables de la cadena de servicios**

Fuente: Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor publicador por Alonso (2008)

- **Marketing y ventas:** Conserva su vinculación a tareas de impulsión, como la publicidad, fuerza de ventas, promoción y desarrollo de propuestas comerciales, pero ubicadas ahora como punto de origen de la prestación.

- **Personal de contacto:** Es el responsable permanente (aunque no absoluto) de la variabilidad del servicio, según sean las particularidades del servicio que se preste, el personal de contacto es el portador de buena parte de la prestación y en muchos casos generador directo de la percepción que el mercado logra acerca de la oferta de la empresa.
- **Soporte físico y habilidades:** Todos aquellos elementos que en mayor o menor medida toman parte en la prestación; conocimiento y la información.
- **Prestación:** Es la solución que se ofrece al problema del cliente, debe ser capaz de ofrecer una prestación diferencial, un servicio superador. Una experiencia de mayor valor, dependerá fundamentalmente de disponer el concepto que mejor responda a los requerimientos del cliente.

### 2.2.2. Eslabones primarios no controlables

En la Figura 3 se resaltan los eslabones primarios que no pueden ser controlados por la empresa ya que corresponden a los clientes y otros clientes, los cuales se describen a continuación.



**Figura 3. Eslabones primarios no controlables de la cadena de servicios**

Fuente: Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor publicado por Alonso (2008)

- **Clientes:** Es la variable humana que interviene y condiciona a la calidad del servicio, el flujo de las conversaciones que establezcan entre el cliente, personal de contacto, contribuirán en forma sinérgica o no en servicio al cliente deseado.
- **Otros clientes:** Se debe considerar que también existen otros modelos de prestación de servicios en los cuales se da la convivencia con distintos clientes en el mismo momento y lugar.

### 2.2.3. Eslabones de apoyo

Los eslabones de apoyo son aquellos que cumplen la función de contribuir al montaje del escenario en el cual tendrá lugar la prestación del servicio, cuidando el establecimiento que esté en las mejores condiciones posibles (ver Figura 4), los cuales se describen a continuación.

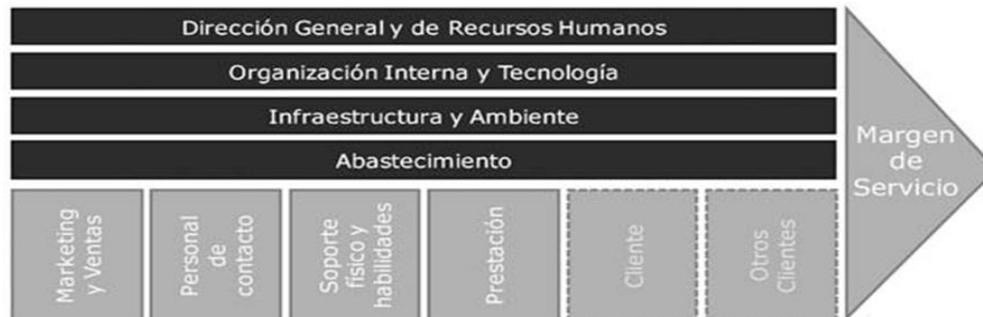


Figura 4. Eslabones de apoyo de la cadena de servicios

Fuente: Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor publicador por Alonso (2008)

- **Dirección general y de recursos humanos:** El cliente es la razón del negocio, y es tarea de la dirección general, en forma conjunta a la gestión del factor humano, contribuir a sustentar los pilares de una cultura de servicio motivada en dirección a una visión comprendida, compartida y comprometida.
- **Organización interna y tecnología:** Involucra las áreas de la empresa y el ordenamiento de las funciones de cada una de ellas, con la intención de facilitar la prestación del servicio, así como los procesos, investigación de mercado y el desarrollo de nuevos conceptos.
- **Infraestructura y ambiente:** Esto se refiere a los edificios, locales, instalaciones, comodidades y mantenimiento deben moldear el ambiente marco de servicio, por ejemplo; en un restaurante la calidad, servicio y limpieza debe reflejarse y expresarse, en términos concretos y simbólicos.
- **Abastecimiento:** Es la adquisición de materiales, como materia prima, soportes físicos, engloba lo que es capacitación al personal, espacios publicitarios, y todos los elementos indispensable para la prestación del servicio, con el fin de que la empresa tenga todo lo necesario para poder brindar con mayor calidad el servicio al cliente.
- **Margen de servicio:** Es el resultado de lo que el cliente percibe, vive, experimenta y es aquí donde se puede saber si un cliente quedó satisfecho o insatisfecho en la prestación del servicio.

#### **2.2.4. Definición del Servicio al cliente**

El servicio al cliente para Ecoe (2006) significa proporcionar asistencia a los clientes, de tal forma que esto redunde en mayor grado de satisfacción, y que además sea concordante con su objetivo, por lo tanto se fundamenta el servicio al cliente en la preocupación constante por la preferencia de los clientes, tanto en el nivel de interacción con ellos, como en el diseño de los escenarios apropiados en los cuales se presta el servicio.

El servicio al cliente no es una decisión optativa si no un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental del éxito o el fracaso de la misma, todo aquello que se aplique a un área de la empresa es aplicable a las demás, este directa o indirectamente aplicadas al servicio al cliente.

Por lo tanto, se puede definir como servicio al cliente a aquello que es la clave del éxito o fracaso de la empresa, ya que si se ofrece un excelente servicio al cliente, los clientes querrán regresar a ese mismo lugar y ser atendidos de igual manera o mejor que la vez anterior y se convierten en clientes frecuentes de la misma.

#### **2.3 Modelo de la arquitectura del desempeño organizacional de las empresas de servicios (ADOES)**

Arellano González y Carballo Mendivil (2014) proponen un modelo diseñado con un enfoque de sistemas, para representar la cadena de valor de una empresa de servicio. En este modelo, llamado Modelo de la Arquitectura del Desempeño Organizacional de Empresas de Servicios (ADOES), distinguen cuatro tipos de procesos: estratégicos, clave, clave de soporte y de soporte administrativo (ver Figura 5).

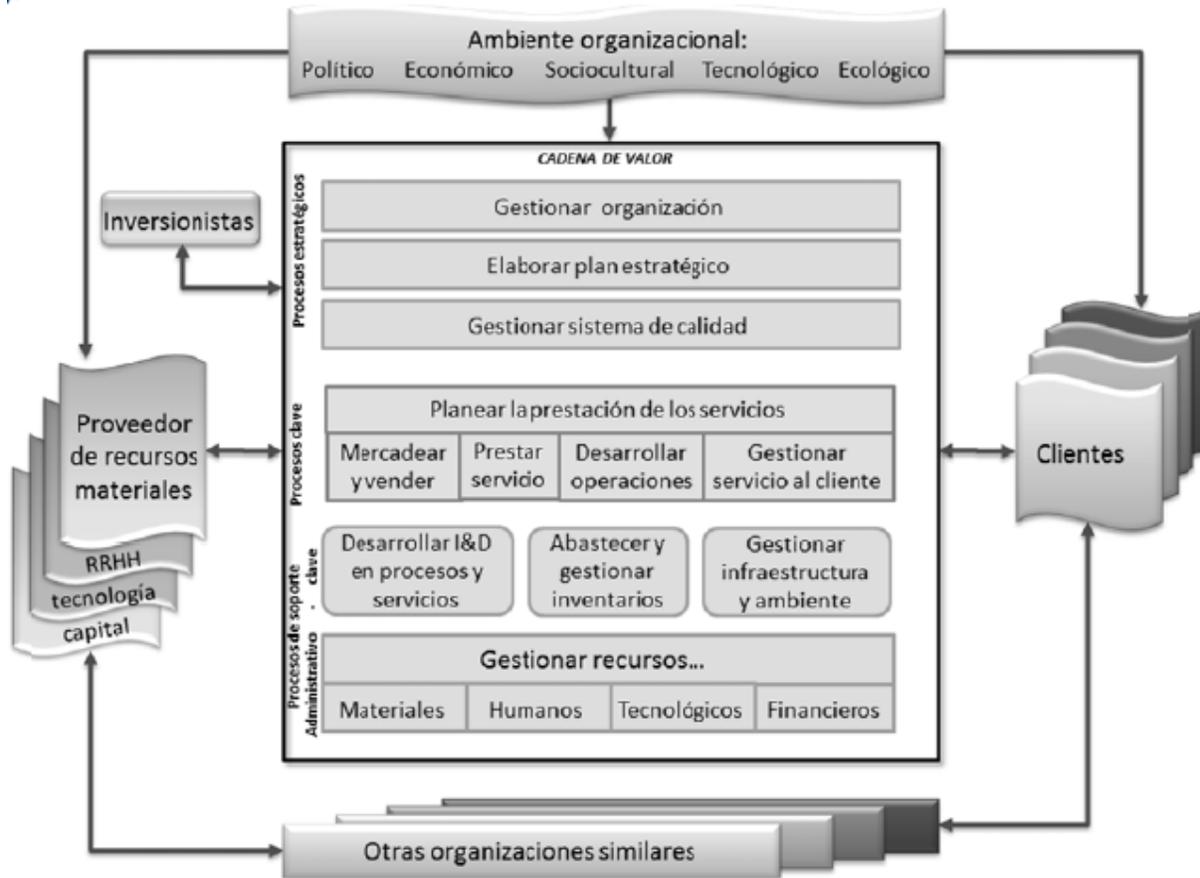


Figura 5. Modelo de la Arquitectura del Desempeño Organizacional de una Empresa de Servicios (ADOES)  
Fuente: (Arellano González & Carballo Mendivil, 2014)

Para entender los procesos planteados por el modelo ADOES propuesto por Arellano González y Carballo Mendivil (2014), en la Tabla 1 se presenta de manera general una breve conceptualización de los procesos clave y clave de soporte.

**Tabla 1. Descripción de los procesos clave del modelo ADOES**  
Fuente: Arellano González y Carballo Mendivil (2014)

Proceso	Algunas actividades que lo integran
<p>Planear la prestación de los servicios: Son actividades de planeación de los servicios que se ofrecerán, desde el plan de ventas, definir la manera de realizar el servicio, las operaciones y el contacto posterior con el cliente.</p>	<p>Estimar la demanda, definir los recursos que se requiere para prestar el servicio (humano, materiales, equipo, etc.).</p>
<p>Mercadear y vender: Son actividades asociadas con proporcionar los medios por el cual los clientes pueden comprar el producto e inducirlos a hacerlo haciendo uso de los métodos y medios que han demostrado su efectividad.</p>	<p>Elaborar plan de ventas, realizar publicidad y promoción, Análisis del mercado; Diseño de presentación; Creación de nuevos clientes y mercados; Elaborar convenios con clientes; Negociar condiciones de precio- producto; e identificar clientes potenciales.</p>
<p>Prestar servicio: Son actividades relacionadas al “momento de la verdad”, es decir, el tiempo real en el cual el servicio es entregado al cliente. Es donde se deja una impresión positiva o negativa sobre la mente del cliente y se construye o se destruye la confianza en las mentes de clientes potenciales.</p>	<p>Atención al cliente, es decir, realizar todas las actividades que realiza el personal de contacto que interviene directamente en la prestación interactuando con el cliente para ofrecerle y entregarle el servicio. Este personal de contacto es el portador de buena parte de la prestación y en la mayoría de los casos tiene un impacto directo de la percepción que el mercado logra acerca de la oferta de servicios o productos de la empresa.</p>
<p>Desarrollar operaciones: Son las actividades que se desarrollan para poder ofrecer el servicio que generalmente no son visibles para el cliente, pero que construye el sistema de entrega de dicho servicio.</p>	<p>Ejecutar todas las operaciones relacionadas con la transformación de las entradas en los productos finales, tangibles o intangibles, que son parte del servicio que se ofrece al cliente.</p>
<p>Gestionar servicio al cliente: Son actividades encaminadas a mantener una relación cordial con los clientes de la organización.</p>	<p>Control de stock en conjunto con el cliente en su compañía; Realización de un plan conjunto de demanda, producción y abastecimiento; intercambio de información sobre stocks en almacén, pedidos, recursos disponibles, envío de pedidos con antelación.</p>

## 2.4 Diagrama Ishikawa

El diagrama Ishikawa (ver Figura 6) consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios. Fue concebido por el licenciado en química japonés Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1943.

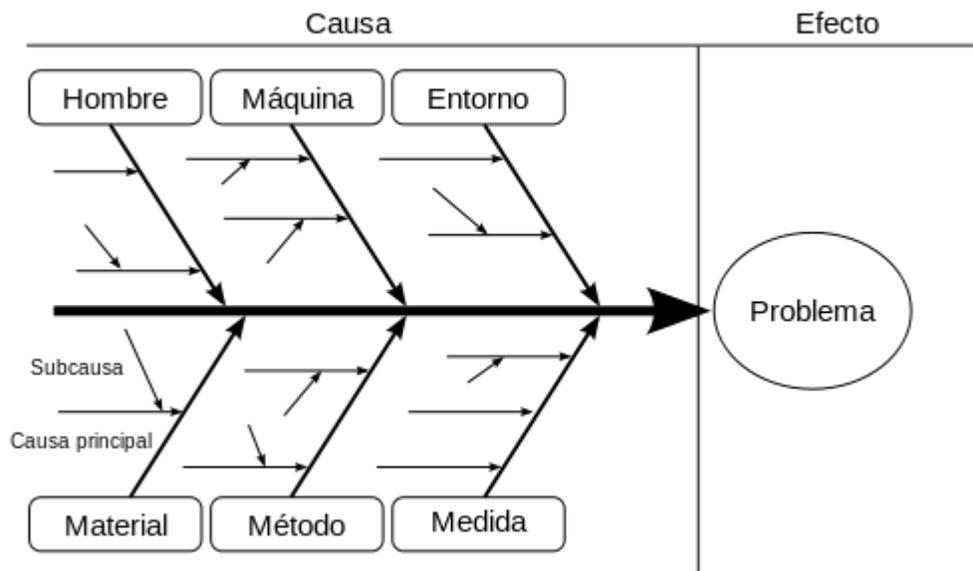


Figura 6. Diagrama de Ishikawa  
Fuente: Ishikawa (1943)

Este diagrama causal es la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa - efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso. En teoría general de sistemas, un diagrama causal es un tipo de diagrama que muestra gráficamente las entradas o inputs, el proceso, y las salidas u outputs de un sistema (causa-efecto), con su respectiva retroalimentación (feedback) para el subsistema de control.

## 2.5 Análisis por variables de estado

Como lo menciona Cárdenas (1990) el análisis por variables de estado se basa en el principio de que para cada sistema dado existen un número finito de variables (medidas de desempeño) que al ser medidas determinan la condición del sistema. En otras palabras que no son necesarios medir y controlar todas las variables de un sistema para conocerlo y para administrarlo.

Este principio puede parecer muy obvio si se aplica a sistemas físicos diseñados, donde es posible derivar matemáticamente el número de variables a medir para conocer un sistema.

Para sistemas mecánicos complejos o para sistemas de actividad humana, no es posible derivar una relación matemática, pero si es posible tratar de determinar las variables más relevantes que es necesario controlar para mantener un sistema en la dirección del logro de sus objetivos.

Se supone que si se monitorean y controlan esas variables se estaría automáticamente controlando el sistema. Algunas de estas variables son medidas de desempeño en el sentido pleno de la palabra, ya que miden características del producto del sistema, pero otras variables son referidas a características de algunos de los recursos utilizados y no pueden, por lo tanto, ser considerados como medidas de desempeño del sistema, sino más bien de alguno de sus subsistemas.

El análisis por variables de estado toma como base los siguientes principios:

1. El sistema, componente o unidad organizacional bajo estudio se debe visualizar:
  - a. Como un sistema abierto
  - b. Como un sistema de producción donde ocurre una transformación de insumos a productos
2. El sistema bajo estudio tiene los siguientes componentes:
  - a. Las actividades se realizan para transformar el insumo en producto
  - b. Los recursos que se usan para llevar a cabo las actividades. Entre los recursos se puede mencionar los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos.
3. El tomador de decisiones de cada sistema es el responsable por la contribución de un sistema a los resultados totales, es responsable además por las actividades que se realizan, los insumos y recursos que se usan y por los productos que se generan.
4. El objetivo del análisis por variables de estado está centrado en:
  - a. Monitorear y controlar las actividades del sistema mediante indicadores de desempeño.
  - b. Evaluar áreas problemáticas dentro del sistema.
5. Los indicadores que se usan para monitorear y controlar las actividades están relacionadas con:
  - a. Los insumos que necesita el sistema
  - b. Los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades
  - c. Los productos generados en el sistema
6. Los indicadores usados están relacionados con:
  - a. La calidad

- b. La cantidad
  - c. La oportunidad (tiempo)
  - d. El costo
7. Este método de análisis se basa en valores fijos e ideales como meta final del sistema.

Así pues, la metodología de análisis por variables de estado implica los siguientes pasos: 1) Definir el objetivo, 2) Definir actividades que se realizan en el sistema, 3) Para cada actividad definir insumos, productos y recursos, 4) Definir variables de estado, 5) Decidir cuales indicadores son los más relevantes y cuales necesitan mayor control, 6) Evaluar indicadores y 7) Comparar valor real contra valor deseado para evaluar discrepancias.

## 2.5 Análisis de la organización utilizando la técnica FODA

Otra técnica ampliamente utilizada para realizar análisis organizacionales es el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Tal como lo menciona Sánchez Guerrero (2003) esta técnica consiste en cuatro etapas:

- 1) La identificación de los elementos internos de la organización, fortalezas y debilidades.
- 2) La identificación de los elementos externos de la misma, amenazas y oportunidades.
- 3) El análisis situacional de la matriz, la síntesis.
- 4) La formulación de estrategias

A continuación se explican cada una de estas etapas.

### 2.6.1 Identificación de las fortalezas y debilidades

Para definir estos elementos se pueden responder las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los elementos, funciones, procesos o situaciones que permiten mantener o impulsar el desarrollo de la organización?

**Fortalezas**

¿Cuáles son los elementos, funciones, procesos o situaciones que contribuyen a retrasar o desviar el desarrollo de la organización?

**Debilidades**

### 2.6.2 Identificación de las fortalezas y debilidades

¿Qué situaciones o condiciones se están dando o se podrían dar en el entorno y que pueden representar un peligro u obstáculo para mantener o impulsar el desarrollo de la organización?

**Amenazas**

¿Qué situaciones o condiciones existen o podrían ocurrir en el entorno, y que puedan favorecer o impulsar el desarrollo de la organización?

**Oportunidades**

### 2.6.3 Análisis situacional de la matriz

Para la realización del análisis, se procede a relacionar las cuatro listas que se integraron en la etapa anterior: Fortalezas con Oportunidades (FO), Debilidades con Oportunidades (DO), Fortalezas con Amenazas (FA) y Debilidades con Amenazas (DA).

De todas las relaciones establecidas se busca identificar aquellas relaciones significativas que permitan adoptar una posición:

- Ofensiva (FO); es la situación más favorable para la organización, aprovecha oportunidades externas con base en las fortalezas internas.
- Adaptativa (DO); a la organización se le plantean oportunidades que puede aprovechar, pero sin embargo mantiene debilidades que lo obstaculizan.
- Defensiva (FA); la organización tiene fortalezas y está preparada para enfrentar una situación amenazante, minimizando su impacto.
- De sobrevivencia (DA) es la situación menos favorable para la organización, enfrenta amenazas externas con una posición interna débil.

Estas relaciones identificadas reciben el nombre de estrategias.

No hay regla para definir las, es un ejercicio creativo en donde la habilidad de relacionar los cuatro factores y la calidad de la información son determinantes para su identificación. Como un apoyo, se puede hacer uso de matrices de interacción y demás herramientas que estimulen la generación de ideas e integren los resultados.

A continuación, la Tabla 2 muestra la matriz FODA, donde se registran las listas de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y posteriormente las estrategias identificadas derivadas de relacionar los cuatro factores.

Tabla 2. Matriz FODA  
Fuente: Sánchez (2003)

	<b>Debilidades (D)</b> 1. 2. 3.	<b>Fortalezas (F)</b> 1. 2. 3.
<b>Amenazas (A)</b> 1. 2. 3.	Estrategias de sobrevivencia D/A A. B. C.	Estrategias defensivas F/A A. B. C.
<b>Oportunidades (O)</b> 1. 2. 3.	Estrategias adaptativas D/O A. B. C.	Estrategias ofensivas F/O A. B. C.

#### 2.6.4 Formulación de estrategias

Si bien en la etapa anterior se identificaron diversos tipos de estrategias de acuerdo a la naturaleza que adoptan (ofensivas, defensivas, adaptativas, de sobrevivencia), ahora en esta etapa, a partir de las estrategias identificadas, se busca formular y seleccionar las estrategias maestras y específicas que formaran parte de los planes y programas de la organización.

Las estrategias maestras son los lineamientos integrales en donde se precisan los valores, la razón de ser la organización, sus políticas, las normas y sus objetivos de desarrollo. Las estrategias específicas son los lineamientos de coordinación en materia de mercados, finanzas, tecnología, recursos humanos, etc., necesarios para el logro de los objetivos de desarrollo y de los cuales se derivan los programas de la organización.

# CAPITULO III

---

## 3. METODO

A continuación, se define el proceso para la obtención de información necesaria para llevar a cabo la determinación del diagnóstico tecnológico y en base a este, desarrollar estrategias que proporcionen a la empresa ventaja competitiva.

### 3.1 Sujeto de estudio

Los avances tecnológicos de la computación y las comunicaciones por internet han ido evolucionando las actividades de las personas, así como la forma de hacer negocios. Internet se ha consolidado como la plataforma ideal para el desarrollo de pequeñas y grandes empresas, al permitir la globalización de productos y servicios.

Por lo mismo, se someterá a la empresa “Zha’s Hideout” a un diagnóstico de procesos tecnológicos, que detectará problemas y que a su vez apoyará a la selección de propuestas de estrategias generadoras de competitividad para la empresa.

Esta iniciativa fue presentada al encargado Alejandro Arellano González, para que en común acuerdo permita convertir a la empresa en un sujeto de análisis, y así poder realizar el diagnóstico a la empresa.

### 3.2 Procedimiento

El proyecto desarrollado consta del diagnóstico y generación de estrategias, donde se aplican diversas herramientas. La primera consiste en conocer la situación actual de la empresa y determinar el punto hacia donde se quiere llegar; y la segunda comprende las estrategias propuestas que brinden los medios para alcanzar los objetivos planteados.

#### 1. Solicitud de estudio.

Zha’s Hideout con la intención de mejorar tanto su administración como los procesos que maneja, autorizó la realización de este estudio el cual le daría como resultado la propuesta de estrategias necesarias que permitirán alcanzar las mejoras.

Para ello se realizó una plática informal, donde se habló acerca de lo que se deseaba obtener y se llevó a cabo el convenio.

## 2. Aceptación de la propuesta.

Se firmó una carta convenio donde se especificaron los puntos de los cuales constaría el estudio, esta se encuentra anexa más adelante. A los involucrados en la firma de esta carta fueron el encargado Alejandro Arellano González, el equipo de trabajo Nidia Arellano Ríos y Armando Amor González; la colaboración de los cuerpos académicos de Redes y comunicaciones y Cadenas Productivas bajo la asesoría de la Dra. En ciencias Erica Cecilia Ruiz Ibarra.

## 3. Planeación de la entrevista.

Se hizo una reunión de los miembros del equipo que conforma el proyecto, en la que se definieron los aspectos necesarios conocer la empresa.

## 4. Diagnóstico de la empresa.

Se determinaron los procesos que realiza la empresa y la forma en como los lleva a cabo, para ello fue necesario aplicar ciertas técnicas de recopilación de información, dentro de los cuales están:

- a) Cadena de valor de servicios
- b) Modelo ADOES
- c) Diagrama de Ishikawa
- d) Análisis por variables de estado
- d) Análisis FODA

## 5. Identificación de la situación de la empresa.

En base a la entrevista con el encargado y la dueña de Zha's Hideout, se identificaron algunas situaciones que ocupan mejora. Las áreas a mejorar son: Administrativa y Sistemas, ya que al no contar con estas áreas surgen problemas en los procesos que se realizan diariamente.

## 6. Establecimientos de áreas de oportunidad.

Se utilizarán diversas herramientas para permitir establecer las áreas fuertes que podrían ser aprovechadas para alcanzar los objetivos de la empresa; así como las áreas débiles y posibles amenazas que deben ser atendidas con el propósito de producir un aumento en las ventajas competitivas.

## 7. Definición de estrategias.

Se generaran estrategias que podrán retomarse para futuras propuestas de proyecto para la empresa en cuestión.

### 3.3 Herramientas y Materiales.

Los materiales y recursos que se utilizaran para la elaboración del proyecto fueron en mayor medida técnicas de recopilación de información, las cuales son:

- Entrevistas.  
Se hizo una entrevista al encargado de la empresa con el objetivo de obtener información más detallada sobre las actividades administrativas que se realizan en la empresa.
- Herramientas estratégicas.  
Otros materiales que se utilizaron son las herramientas estrategias de administración, que sirvieron para entender la situación de la empresa tanto actual como futura:
  - Cadena de valor de servicios
  - Modelo ADOES
  - Diagrama de Ishikawa
  - Modelo de análisis por variables de estado
  - Modelo de análisis FODA
- Herramientas de apoyo.
  - Equipo portátil VAIO VPCEH, Disco duro de 500GB, memoria RAM 3 GB
  - Impresora HP 1400
  - Sistema Operativo Windows 7 Home Premium
  - Paquete Microsoft Office 2010

# CAPITULO IV

---

## 4. DIAGNÓSTICO DE PROCESOS TECNOLÓGICOS.

### 4.1 Introducción

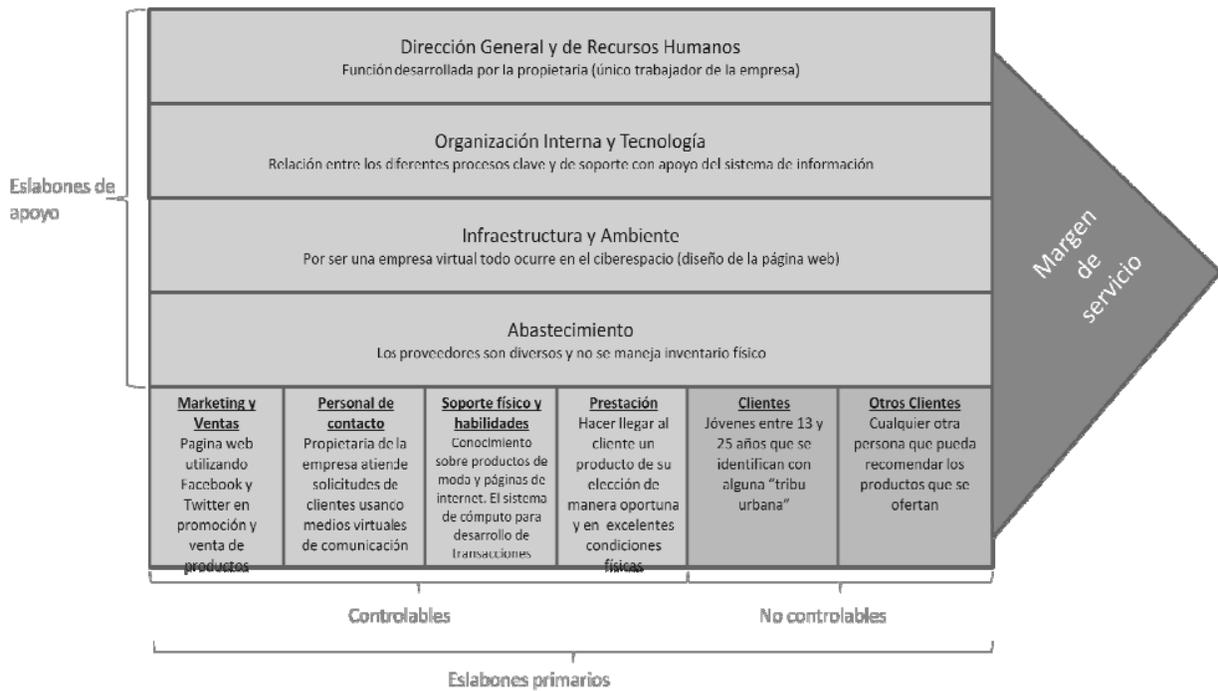
La mayoría de las veces las empresas no cuentan con recursos y sobre todo, con una metodología correcta que permita el desarrollo de un diagnóstico tecnológico, el cual genera beneficios más que gastos, y proporcionan ganancias a través de justificadas inversiones. Su desarrollo y aportación a la compañía benefician en gran manera, pues con él identifican y conocen aún más sus actividades, y de todas sus funciones logran priorizar las de mayor importancia.

El presente capítulo pretende identificar áreas de oportunidad o mejoras en procesos que sean de gran aportación a la empresa en general, con una descripción detallada de los procesos llevados a cabo, identificar exactamente el área sobre el cual es necesario trabajar, invertir y mejorar en base a una rígida investigación de recursos materiales, humanos, tecnológicos y de infraestructura demandante, por parte del problema.

### 4.2 Cadena de valor de servicios

Como ya se ha mencionado, Pierre Eiglier y Eric Langeard (1987) ofrecen su punto de vista acerca de los elementos de un sistema de prestación de servicios: cliente, soporte físico, personal en contacto, servicio, organización interna y otros clientes, y posteriormente, considerando el trabajo de estos autores Alonso (2008) replanteó y completó la cadena de valor de servicios en forma de eslabones, tal como se muestra en la Figura 7.

Con base en lo que plantea Alonso (2008) para cada eslabón que en la cadena de valor de servicios, se establecieron algunas de las actividades principales que la empresa bajo estudio, Zha's-Hideout, desarrolla para lograr sus objetivos. A continuación se describe cada uno de ellos por tipo de eslabón



**Figura 7. Cadena de valor de servicios**

**Fuente:** Marketing de servicios: [Reinterpretando la cadena de valor](#) publicado por Alonso (2008)

### 4.2.1 Eslabones primarios controlables

- **Marketing y ventas:** La empresa se da a conocer utilizando la página web diseñada para tal fin, por medio de las redes sociales como Facebook y Twitter, dando como principal búsqueda grupos a los que la mercancía ofertada está dirigida (tribus urbanas).
- **Personal de contacto:** El responsable permanente del servicio es actualmente la propietaria de la empresa bajo estudio, quien directamente atiende las solicitudes de los clientes y aclara las dudas respecto a las características de los productos que se ofertan en el sitio, y otros que el cliente pudiera requerir que no se muestren en el catálogo.
- **Soporte físico y habilidades:** Conocimiento sobre productos de moda y páginas de internet que proveen dichos productos. La experiencia que la propietaria de la empresa tiene respecto a las necesidades de las llamadas "tribus urbanas" es factor crítico para integrar los catálogos de productos que provienen de diferentes países y culturas

(Corea, Singapur, Japón, Hong Kong, etc.). Se cuenta con una computadora personal con servicio de internet y los accesorios periféricos necesarios para la administración de la información y mantenimiento del sitio web.

- **Prestación:** Hacer llegar al cliente un producto de su elección dentro de un vasto catálogo de productos originales, de la manera más rápida y económica posible. Es considerada una de las actividades más complicadas del modelo de negocio, ya que está relacionada con la logística de adquisición y entrega del producto, para lo cual el producto deberá moverse miles de kilómetros de origen-destino, terminando cuando el cliente lo tiene en sus manos y éste se encuentra en perfectas condiciones. La empresa no tiene un control total de este proceso, ya que depende de prestadores de servicio externos a la empresa (UPS, Estafeta, Correos de México, etc.).

#### 4.2.2 Eslabones primarios no controlables

Estos son los eslabones primarios que no pueden ser controlados por la empresa ya que corresponden a los clientes y otros clientes.

- **Clientes:** El producto está orientado a un mercado de jóvenes entre 13 y 25 años con preferencia a las tendencias japonesas y surcoreanas (ropa de moda, accesorios de vestir, anime, música, etc.).
- **Otros clientes:** Los amigos de los consumidores, o cualquier otra persona que pueda recomendar los productos que se ofertan y el servicio que se ofrece (productos en la puerta de la casa del cliente).

#### 4.3 Modelo de la arquitectura del desempeño organizacional de las empresas de servicios (ADOES)

En la Tabla 3 se explican brevemente y de manera general una conceptualización de los procesos clave de la empresa, a partir de lo establecido por el modelo ADOES propuesto por Arellano González y Carballo Mendivil (2014), que a diferencia de la Cadena de Valor planteada por Alonso (2008), este establece una tipología de procesos a cuatro niveles, Estratégicos, Clave, Clave de soporte y de Soporte. Para efecto de este diagnóstico sólo se enfocará en los procesos de tipo clave por ser estos a través de los cuáles se agrega valor al cliente.

Tabla 3. Descripción de los procesos clave de la empresa Zha's-Hideout, según el modelo ADOES.

Proceso	Actividades que lo integran
<b>Planear la prestación de los servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualización de los catálogos de productos en la página.</li> <li>- Búsqueda de productos innovadores y originales.</li> <li>- Anticiparse a las fechas de festividad identificando productos originales</li> <li>- Preparar promociones</li> <li>- Planear requerimiento de insumos materiales (empaques, papelería, formatos, etc.)</li> </ul>
<b>Mercadear y vender</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento al sitio web de la empresa por donde los clientes pueden explorar los catálogos y levantar el pedido por correo.</li> <li>- Promociones del mes o de días festivos (Halloween, san Valentín, navidad, etc.)</li> </ul>
<b>Prestar servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener una comunicación efectiva con el cliente para definir con claridad sus necesidades</li> <li>- Generarle alternativas para cubrir sus necesidades</li> <li>- Orientarle sobre los atributos de los productos seleccionados y los posibles riesgos que puede tener al adquirirlos (tallas, colores, texturas, calidad, etc.)</li> </ul>
<b>Desarrollar operaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir con el cliente la forma de pago que se utilizará. (sea pago electrónico o deposito en banco)</li> <li>- Definir con el cliente por lo menos 3 paqueterías.</li> <li>- Contactar a los proveedores</li> <li>- Comprar los productos que han sido pedidos.</li> <li>- Recibir la mercancía y empaquetarla con el "branding" de la empresa.</li> <li>- Enviar la mercancía al cliente.</li> </ul>
<b>Gestionar servicio al cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar seguimiento al cliente para asegurar que una vez que el producto ha llegado a sus manos, cumpla sus necesidades</li> </ul>

Con la identificación de las actividades principales que desarrolla la empresa bajo estudio para generar valor al cliente, agrupadas por procesos, facilitará el diagnóstico de la organización. Es importante resaltar que existen más actividades que se llevan a cabo en la organización, pero por la naturaleza de la empresa y su actividad (e-commerce), otros de los procesos se han dejado fuera del mapeo, como el de Gestionar infraestructura y ambiente, ya que no se tiene un lugar físico donde atender al cliente, todo ocurre en el ciber-espacio. Además, el de Abastecimiento y gestión de inventarios no se consideró porque se trabaja con una política de inventario cero (justo a tiempo), se compra lo mínimo para la operación, teniendo sólo un pequeño stock de reserva para una semana (materiales para empaque).

En cuanto al proceso de Investigación y Desarrollo (I&D), la empresa en si es un reflejo de una innovación en cuanto al modelo de negocio, aunque cada vez este tipo de empresas tienden a ser más comunes en el mercado. Desde que se fundó la empresa no se ha generado cambios significativos en los procesos establecidos ni en el tipo de servicio ofrecido.

Por último, respecto a la Gestión de los recursos destaca el de la tecnología, ya que por ser una empresa incorpórea (virtual), el modelo de negocio está montado básicamente en el ciber-espacio, y el medio para administrar los eventos y transacciones es el hardware. Por lo anterior, el resto de la gestión de recursos (materiales, humanos y financieros) no tienen un rol tan predominante (aún), en la empresa ya que todo se gira alrededor de una persona (la propietaria, que juega todos los roles requeridos) y las finanzas que aún son muy básicas.

#### **4.4 Diagrama Ishikawa**

Una vez mapeada la organización con un enfoque de procesos y habiendo descrito las actividades que se desarrollan en cada proceso, utilizando tanto la cadena de valor que plantea Alonso (2008) como el modelo de la Arquitectura de Diagnóstico Organizacional para Empresas de Servicio (ADOES), se procedió a realizar el diagnóstico de la empresa bajo estudio. Para ello se utilizó en primera instancia la técnica de Ishikawa o también llamada Espina de pescado.

El diagrama Ishikawa es una herramienta sistemática para la resolución de problemas que permiten apreciar la relación existente entre una característica de calidad y los factores que la afectan, para así poder definir la causa principal de un problema existente en progreso.

El esquema que se utilizó es el que se conoce como las 5 S's que corresponden a System, Surrounding, Skills, Supply y Safety. La razón para utilizar este esquema es por la naturaleza de la empresa (virtual), ya que este modelo de organización contemporáneo crea una transformación en la empresa tradicional que en la búsqueda de una ventaja competitiva, impulsan esta forma de organización –para bajar sus costos a través de las subcontrataciones (outsourcing) y el mejoramiento de la coordinación interna–, de igual forma, aumentan la velocidad de procesamiento, la satisfacción del cliente y la seguridad efectiva de las transacciones virtuales.

En función de lo anterior, para cada categoría de análisis se identificaron una serie de síntomas que se observan en la empresa bajo estudio y que están asociadas a una problemática definida y que ha sido planteada en el primer capítulo, es decir la reducción en el nivel de ventas que se tuvieron y que detonaron la necesidad de llevar a cabo este diagnóstico.

A continuación se presenta en la Figura 8 la sintomatología estructurada acorde a cada categoría de análisis. Entre otras cosas, se puede observar que existen muchas variables que afectan a la empresa, ya sean exógenas o endógenas. No importa el tamaño de la empresa, la complejidad de cualquier organización es elevada, el contexto le impone retos que en ocasiones no puede superar por su incapacidad para adaptarse a las nuevas necesidades y demandas de los actores externos (clientes, competencia, gobierno, sociedad, tecnología, etc).

Es evidente que la empresa presenta carencias en el sistema de operación, ya que se indica que ha formalizado sus procesos a través de los cuales genera valor al cliente. La informalidad con la que ha funcionado se refleja en aspectos relativos a la falta de seguridad de la misma organización en sus bases de datos, catálogos, página web, mecanismos de atención al cliente y el mismo equipo computacional ya que presentan riesgos latentes en la operación que complican la gestión y afectan la imagen de la empresa.

Además la operación de la empresa depende al 100% de la disponibilidad de la empresaria y sus habilidades para realizar todas las funciones involucradas en el servicio al cliente así como el desarrollo de las operaciones logísticas. Eso hace poco sustentable la permanencia de la empresa en el mercado.

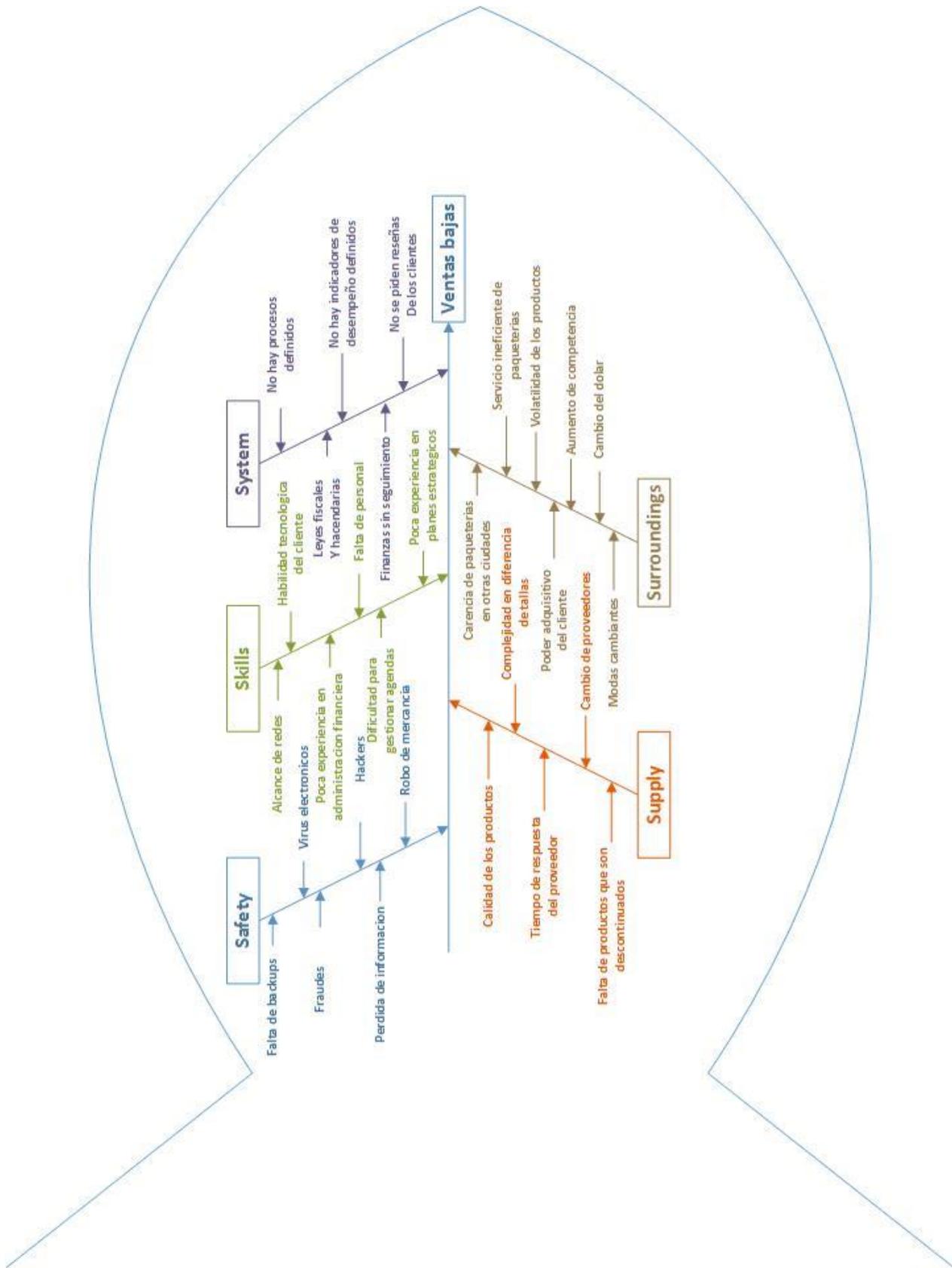


Figura 8. Diagrama de Ishikawa

## **4.5 Análisis por variables de estado**

Adicionalmente al análisis anterior, es necesario utilizar una técnica de análisis que no sólo se base en observaciones o percepciones en ocasiones subjetivas de un trabajador o empresario para determinar la problemática de una organización. El análisis por variables de estado se basa en el principio de que para cada sistema dado existen un número finito de variables (medidas de desempeño) que al ser medidas determinan la condición del sistema. En otras palabras que no son necesarios medir y controlar todas las variables de un sistema para conocerlo y para administrarlo, basta con identificar las variables críticas para lograr una mejoría sustancial en el sistema bajo estudio.

Para realizar el análisis de la empresa, primero se identificaron las principales actividades (o sub-procesos) a través de los cuales la empresa genera valor al cliente. A continuación se detallan dichas acciones sin considerar una secuencia lógica entre estas.

### **4.5.1 Actividades realizadas de primer nivel**

1. Comprar artículos de proveedores
2. Actualizar catálogos de artículos
3. Atención a los clientes
4. Efectuar transacción compra/venta
5. Entregar pedido al cliente

Tabla 4. Lista de insumos, productos, recursos y medidas de desempeño

Act.	Insumos	Productos	Recursos	Medidas de desempeño
1	Catálogo de artículos	Artículos comprados	- Capital - Personal	-Dinero utilizado en artículos por mes. -Cantidad de artículos regresados al proveedor. -Cantidad de artículos comprados al mes. Cantidad de artículos adquiridos por familia de productos
2	Productos nuevos	Catalogo actualizado	-Personal -Computadora -Energía eléctrica	-No. De artículos nuevos al mes. -Tiempo de actualización del catálogo -Número de actualizaciones realizadas al catálogo por semestre
3	Clientes con pedidos	Pedidos realizados	-Correos	-No. De clientes atendidos por mes. -No. De clientes que concretan una transacción -No. De clientes que adquieren productos más de una vez
4	Pedidos cobrados	Utilidades	-Dinero de cambio -Banco	-Cantidad de pedidos cobrados al mes. -Dinero perdido al mes -Dinero obtenido por transacciones al mes. -Tiempo promedio de servicio por cliente. -Porcentaje de ganancia por mes.
5	Artículos empaquetados	Paquetes entregados	-Paqueterías	-No. De envíos realizados en el mes. -No. De envíos con atraso de acuerdo a la fecha comprometida por mes. -Monto invertido en paqueterías al mes

La ventaja de tener la tabla anterior es que obliga al empresario a medir el estado actual de los indicadores anteriores y a partir de estos, plantear metas en cuanto a los valores deseados que cada indicador debería alcanzar. La diferencia entre el valor real y el deseado, permite establecer las brechas por tipo de sub-proceso.

Actualmente la administración de la empresa no cuenta con el dato para definir el dato real (actual) que alcanza el indicador, lo que significa que lo que no se mide, no se puede controlar, es decir, la empresa carece de información confiable que determine el estado actual de sus diferentes procesos y por lo tanto, se puede afirmar que no se tiene una adecuada gestión administrativa de la organización.

Si a lo anterior se le agrega los resultados del análisis realizado usando el diagrama de Ishikawa, la mayoría de los síntomas son un efecto generado por la ausencia de controles administrativos. Al no tener bases de datos con información debidamente estructurada, por no rescatar los eventos que se realizan cotidianamente (ventas, pedidos, tiempos de ciclo, costos, etc), es complicado hacer un diagnóstico más concreto y con dato duro.

La situación por la que atraviesa la empresa, es característico de las empresas micro y pequeñas, cuyo tiempo de vida del 80% no es superior a los 5 años y que se le atribuye a las malas prácticas en la gestión administrativa.

#### **4.6 Análisis de la organización utilizando la técnica FODA**

Una vez que se ha analizado la empresa utilizando dos técnicas específicas para el análisis organizacional, se procedió a cerrar el diagnóstico organizacional utilizando la técnica del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Para su aplicación se realizaron cuatro etapas: 1ª. La identificación de los elementos internos de la organización, fortalezas y debilidades. 2ª. La identificación de los elementos externos de la misma, amenazas y oportunidades. 3ª. El análisis situacional de la matriz, la síntesis. 4ª. La formulación de estrategias.

Los resultados del análisis FODA pueden depender en gran medida del conocimiento, la comprensión y los marcos de aquellos que los desempeñan, pueden fácilmente deteriorarse en generalidades, y tender a pasar por alto las tecnologías invisibles. En la Tabla 5 se desarrolla un análisis FODA de la empresa objeto de estudio.

Tabla 5. Análisis FODA

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de disponibilidad de la propietaria para atender la empresa</li> <li>-Falta de capital de trabajo</li> <li>-Productos publicados que ya han sido descontinuados</li> <li>-Red que se cae seguido</li> <li>-Complejidad en las equivalencias de una talla a otra</li> <li>-Cambio de proveedores</li> <li>-Tiempo de respuesta de los proveedores</li> <li>-Falta de backups de la base de datos</li> <li>-Baja capacidad de desempeño tecnológico actual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Variedad de productos disponibles con distintos proveedores</li> <li>-Gran alcance vía redes sociales</li> <li>-Falta de habilidad tecnológica por parte del cliente</li> <li>-Tecnología de alto desempeño en el mercado a precio más accesible</li> <li>-Clientes con cada vez más necesidades de productos customizados</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Productos originales</li> <li>-Productos económicos</li> <li>-Ventaja de idioma</li> <li>-Varias formas de pago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Volatilidad de productos</li> <li>-Cambio del dólar</li> <li>-Modas cambiantes</li> <li>-Servicio ineficiente de paquetería</li> <li>-Barreras interculturales</li> <li>-Edad de los clientes</li> <li>-Hackers, fraudes y robo de mercancía</li> <li>-Aumento de competencia</li> <li>-Poder adquisitivo de los clientes</li> <li>-Carencia de ciertas paqueterías en otras ciudades</li> <li>-Acceso a la tecnología</li> <li>-Leyes fiscales y hacendarias</li> <li>-Pérdida de información</li> <li>-Virus electrónicos</li> </ul>

Una vez que se tienen las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas debidamente identificadas, se hace un cruce entre estas para identificar posibles objetivos estratégicos para superar la situación actual y generar algún tipo de ventaja competitiva, tal como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6. Matriz FODA de la empresa con objetivos estratégicos

<p><b>F</b> <b>O</b> <b>D</b> <b>A</b></p>	<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de disponibilidad de la propietaria para atender la empresa</li> <li>• Falta de capital de trabajo</li> <li>• Productos publicados que ya han sido descontinuados</li> <li>• Red que se cae seguido</li> <li>• Complejidad en las equivalencias de una talla a otra</li> <li>• Cambio de proveedores</li> <li>• Tiempo de respuesta de los proveedores</li> <li>• Falta de backups de la base de datos</li> <li>• Baja capacidad de desempeño tecnológico actual</li> </ul>	<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos originales</li> <li>• Productos económicos</li> <li>• Ventaja de idioma</li> <li>• Varias formas de pago</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volatilidad de productos</li> <li>• Cambio del dólar</li> <li>• Modas cambiantes</li> <li>• Servicio ineficiente de paquetería</li> <li>• Barreras interculturales</li> <li>• Edad de los clientes</li> <li>• Hackers, fraudes y robo de mercancía</li> <li>• Aumento de competencia</li> <li>• Poder adquisitivo de los clientes</li> <li>• Carencia de ciertas paqueterías en otras ciudades</li> <li>• Acceso a la tecnología</li> <li>• Leyes fiscales y hacendarias</li> <li>• Perdida de información</li> <li>• Virus electrónicos</li> </ul>	<p>E1-Buscar inversionistas para la empresa</p> <p>E2-Habilitar a una persona en el mantenimiento de la página y catálogos de productos</p> <p>E3-Invertir en mecanismos de seguridad del sitio web</p> <p>E4-Invertir en la mejora de tecnología (hardware)</p> <p>E5-Generar promociones para atraer clientes</p>	<p>E6-Invertir en imagen de la empresa (marketing)</p> <p>E7-Aprovechar compras por mayoreo para promocionales</p> <p>E8-Incluir productos novedosos antes que la competencia</p>

<b>OPORTUNIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedad de productos</li> <li>• Gran alcance vía redes sociales</li> <li>• Falta de habilidad tecnológica por parte del cliente</li> <li>• Tecnología de alto desempeño en el mercado a precio más accesible</li> <li>• Clientes con cada vez más necesidades de productos customizados</li> </ul>	<p>E9-Desarrollar procesos robustos para apoyo a la gestión administrativa</p> <p>E10-Desarrollar tutoriales para facilitar al cliente la operación de compra</p> <p>E11-Habilitar al personal en manejo de relaciones de negociación con el cliente</p>	<p>E12-Ofrecer combos de Productos atractivos por tipo de tribu urbana</p> <p>E13-Premiar a clientes frecuentes con precios rebajados</p> <p>E14-Participar en foros especializados de tribus urbanas</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

En la Tabla 6 se han identificado una serie de estrategias que pudieran convertirse en proyectos estratégicos y con ello impulsar el desarrollo de la organización objeto de estudio. En el primer cuadrante se encuentran las estrategias de tipo Supervivencia y se enlistan como E1 a la E5, ya que nacen de la combinación de las Amenazas y Debilidades (AD).

En el segundo cuadrante, se presenta las estrategias de tipo Defensiva y corresponden a la lista de E6 a la E8. Estas se establecen con la combinación de Fortalezas y Amenazas (FA). En el tercer cuadrante se colocaron las estrategias tipo Adaptativas que van de la E9 a la E11 y se definieron a partir de la combinación de las Debilidades y Oportunidades (DO). Por último en el cuarto cuadrante se presentan las estrategias tipo Ofensivas y que van desde la E12 hasta la E14 y surgieron al combinar las Fortalezas y Oportunidades (FO).

Con este análisis se concluye este capítulo y por lo tanto el proyecto, destacando que la empresa se encuentra en una situación de riesgo, debido a que si bien nace con un modelo de negocio adecuado a los tiempos modernos, al no hacerlo de manera estructurada, ordenada y contando con un sistema de operación debidamente sistematizado, se estancó, le bajaron las ventas, perdió competitividad y se encuentra al borde de la quiebra.

Las estrategias que se plantearon, pudieran dar la posibilidad de restablecer la competitividad de la empresa bajo estudio, sin embargo es necesario contar con capital para invertirlo en diferentes proyectos que se desprenderán de las estrategias planteadas en la tabla 3. Por lo pronto, aquí termina el diagnóstico organizacional de la empresa Zha's-Hideout y lo que resta es trabajar en el detalle de los proyectos que se

deriven de las estrategias planteadas y dar seguimiento a los indicadores que se definieron en la Tabla 4.

# Conclusiones

---

Al ser aplicado el diagnóstico a 'Zha's Hideout' permitió el definir procesos que aunque las actividades realizadas en si generaban un proceso, este no estaba establecido como tal.

El resultado de este diagnóstico arrojó la falta de sistema y la importancia que toma en la empresa, ya que este es el que provee de recursos económicos principal efecto de las deficiencias detectadas. Para erradicar estas deficiencias se propusieron estrategias en diferentes campos de acción.

Las principales dificultades a las que se enfrentó el equipo de trabajo fue la carencia de información, ya que la empresa no se encontraba familiarizada con este tipo de estudio, el cual se volvió exhaustivo para ambas partes.

Este estudio permitió a la empresa darse cuenta de la importancia que toma la aplicación de diagnósticos de cualquier tipo y por medio de ellos buscar nuevas prácticas que generen valor a la empresa. En el equipo el impacto se dio en cómo la utilización correcta de las herramientas del diagnóstico llevó a resultados concretos.

Ya se reconoció la importancia en la aplicación de este tipo de estudios para diagnosticar problemas y aportar soluciones, pero eso es sólo el primer paso para llevar a cabo la solución de los problemas. Se hace hincapié en realizar diagnósticos periódicos a la organización para detectar oportunidades de mejora para que se puedan mantener en las mejores condiciones y que genere un menor costo.

# Bibliografías

---

Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor. *Palermo Business Review*, 83-96.

Arellano González, A., & Carballo Mendivil, B. (2014). *Metodología para el Analisis de una Organizacion - vista como un sistema (MAO)*. Instituto Tecnológico de Sonora, Departamento de Ingeniería Industrial. Ciudad Obregón: No publicada.

Badawy. (1997). *Management as a new Technology*. (Primera, Ed.) New York: Ed. McGraw Hill.

Cárdenas, R. (1990). *Ingenieria de Sistemas. Lecturas Selectas*. Nuevo León: Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.

Contreras. (1996). *Diplomado en ingeniería industrial*. Instituto Tecnológico Nacional.

Ishikawa, K. (1943).

Langeard, E., & Eigiler, P. (1987). *Servuccion*.

Sánchez Guerrero, G. d. (2003). *Técnicas participativas para la planeación*. México: Fundacion ICA.