



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División De Posgrado

T e s i s

En la modalidad de elaboración de un caso de estudio y su
propuesta de solución

Caso Diconsa S.L.P.

Que presentan

Nadia Charcas Rosales
Martha Inés Villarreal Guzmán
Francisco Alanís Jurado

Para obtener el grado de Maestro en Administración

Jurado:

Dr. Enrique Villegas Valladares (Director de tesis)
Dr. Jorge E. Borjas García (Asesor)
M.A.P. Carmen Castro Corrales (Asesor)

San Luis Potosí, S.L.P.
Octubre 2006

Num. Reg. 1277398
Procedencia ORDEN
Proveedor ALI
Fact. Núm. _____
Precio _____
Fondo CONCIPO7
Revisado por J.M. 26
Fecha 20/02/07
Catalogador _____
Fecha _____



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División De Posgrado

T e s i s

En la modalidad de elaboración de un caso de estudio y su
propuesta de solución

Caso Diconsa S.L.P.

Que presentan

Nadia Charcas Rosales
Martha Inés Villarreal Guzmán
Francisco Alanís Jurado

Para obtener el grado de Maestro en Administración

Jurado:

Dr. Enrique Villegas Valladares (Director de tesis)
Dr. Jorge E. Borjas García (Asesor)
M.A.P. Carmen Castro Corrales (Asesor)

San Luis Potosí, S.L.P.
Octubre 2006

Caso Diconsa S.L.P.

Para la defensa en el examen de grado que presentan

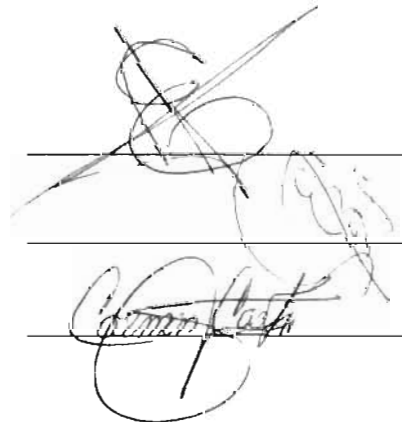
Nadia Charcas Rosales
Martha Inés Villarreal Guzmán
Francisco Alanís Jurado

Aprobación:

Dr. Enrique Villegas Valladares (Revisor Principal)

Dr. Jorge E. Borjas García (Revisor)

M.A.P. Carmen Castro Corrales (Revisor)



The image shows three horizontal lines representing signature lines. The top line has a large, stylized signature that appears to be 'E. Villegas'. The middle line has a signature that appears to be 'J. Borjas'. The bottom line has a signature that appears to be 'Carmen Castro'.

DEDICATORIA

Al Creador, por mi vida y mis circunstancias.

A mis padres: Leonor e Hilario, por haberme inculcado el valor del estudio, la constancia y tenacidad.

A mi hermana: Diana, por sus valiosos consejos.

A mi esposo: Hugo, por su paciencia y apoyo incondicional en la realización de este sueño.

A mi hija: Jimena, por ser un motivo de lucha y superación en mi vida.

Nadia

DEDICATORIA

A la vida por darme la oportunidad de realizarme.

A mis padres Trinidad y Ramón por haberme guiado y enseñado a luchar por mis ideales.

A mi esposo por darme el apoyo y ayuda para llegar a lograr mis objetivos.

Y sobretodo a mis hijos por haberme esperado a que tuviera el tiempo para estar con ellos.

Martha Inés

DEDICATORIA

Esta tesis es una parte de mi vida y el comienzo de nuevas etapas por esto y más le dedico el presente trabajo:

A Dios que me ha dado la vida y fortaleza necesaria para afrontar los retos, y me ha brindado un sinnúmero de bendiciones,

A mi esposa Sylwia por comprender y apoyarme ya que fue necesario vivir temporalmente en diferentes países para alcanzar nuestros grados y sueños.

A mis Padres Gustavo y María Elena por estar ahí cuando más los necesité y siempre apoyarme y ayudarme.

A mi Equipo de Tesis Nadia y Martha Inés por apoyarme y ayudarme a pesar de la distancia.

Al Consejo de la Facultad de Contaduría y Administración por comprender mi situación personal con mis limitaciones de tiempo y ubicación.

A DICONSA S.L.P. por su participación y accesibilidad a la información necesaria para la elaboración de esta tesis.

Y a todo aquel que me brindo su ayuda en mi crecimiento personal y profesional durante mis estudios de la Maestría.

Francisco

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos profundamente a todos los profesores de la Maestría en Administración por haber compartido con nosotros sus conocimientos y experiencias. Especialmente damos las gracias a nuestro director de tesis Dr. Enrique Villegas Valladares por la invitación a participar en el proyecto Diconsa S.L.P., y a nuestros asesores Dr. Jorge E. Borjas García y M.A.P. Carmen Castro Corrales por su apoyo y asesoría.

Asimismo agradecemos sinceramente al Ing. Jesús Díaz Infante y a todo su equipo de trabajo por habernos abierto las puertas de Diconsa S.L.P. y haber participado en desarrollo de este trabajo con gran entusiasmo.

RESUMEN

El presente trabajo de tesis es resultado de la culminación de nuestros estudios de Maestría. Persigue cuatro objetivos concretos: a) Estudiar la empresa Diconsa S.L.P. a través de la metodología de Planeación Estratégica, b) Desarrollar una propuesta de implementación para la estrategia de estandarización de las tiendas rurales, c) Elaborar un caso de estudio que sirva como herramienta didáctica en el aula y; d) Obtener el grado de Maestros en Administración.

El Dr. Enrique Villegas Valladares director del Centro de Desarrollo Empresarial de la Facultad de Contaduría y Administración de la UASLP, nos brindó la oportunidad de estudiar la empresa Diconsa S.L.P. y de participar en el proyecto de Planeación Estratégica para dicha empresa. De esta situación se desprende nuestra tesis, en la que hemos trabajado bajo una situación real y por este hecho deseamos que las contribuciones realizadas sean de gran utilidad en la solución de la problemática Diconsa S.L.P.

La estructura del trabajo consta de cinco capítulos. En el capítulo uno se presenta a manera de introducción, los antecedentes de la empresa, el objetivo, la justificación y la delimitación del trabajo. El capítulo dos contiene como marco contextual el caso de estudio, elaborado con base a una problemática real y realizadas algunas adaptaciones. En el capítulo tres se expone la metodología empleada dividida en tres etapas: 1) Diagnóstico y propuesta de solución, 2) Formulación de la estrategia y; 3)

Selección de una estrategia y propuesta de implementación. El capítulo cuatro contiene el análisis de resultados presentando los hechos, la definición del problema, alternativas de solución, elección de la alternativa de solución, resultados y recomendaciones. Como última parte se presenta el capítulo cinco con las conclusiones del trabajo.

CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
DEDICATORIA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN	vii
CONTENIDO	ix
LISTA DE TABLAS	xi
LISTA DE FIGURAS	xii
LISTA DE FIGURAS	xii
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Objetivo	3
1.3. Justificación	3
1.4. Delimitación del estudio	4
2. MARCO CONTEXTUAL	5
2.1. Caso de estudio: Diconsa	5
2.1.1. Antecedentes	5
2.1.2. Diconsa S.L.P.	7
2.1.2.1. Estructura	7
2.1.2.2. Operaciones	7
2.1.3. Situación actual	10
2.1.3.1. Enfrentándonos a la realidad	10
2.1.4. Preguntas sobre el caso	18
3. METODOLOGÍA	19
3.1. Primera etapa	20
3.1.1. Diagnóstico	20
3.1.2. Propuesta de solución	21
3.2. Segunda etapa	22
3.2.1. Ejercicio de Planeación Estratégica	22
3.2.2. Análisis de la información	24
3.2.3. Reunión de revisión	25
3.3. Tercera etapa	25
3.3.1. Selección de estrategia	26

3.3.2. Desarrollo de propuesta del Modelo de Franquicia	26
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	28
4.1. Hechos	28
4.1.1. Contexto general.....	28
4.1.2. Antecedentes	28
4.1.3. Diconsa S.L.P.	29
4.1.4. Operaciones.....	30
4.1.5. Situación actual.....	31
4.2. Definición del problema	34
4.3. Alternativas de solución.....	35
4.4. Selección de alternativa de solución.....	36
4.5. Resultados.....	36
4.5.1. Formulación de la estrategia.....	36
4.5.1.1. Visión	37
4.5.1.2. Misión.....	37
4.5.1.3. Matriz de evaluación de factores externos.....	37
4.5.1.4. Matriz de evaluación de factores internos.....	38
4.5.1.5. Objetivos	39
4.5.1.6. Acciones estratégicas	40
4.6. Propuesta de implementación de la estrategia.....	41
4.6.1. Creación de Modelo de Franquicia de las tiendas rurales	41
4.6.2. Resultados de encuesta a encargados de tienda	45
4.6.2.1. Recepción de mercancía del almacén rural.....	45
4.6.2.2. Productos y servicios.....	47
4.6.2.3. Imagen de la tienda.....	50
4.6.2.4. Demanda social.....	53
4.6.2.5. Controles administrativos.....	55
4.6.2.6. Participantes en la operación de la tienda	58
4.6.2.7. Capacitación.....	61
4.6.3. Resultados de encuesta a clientes.....	62
4.7. Recomendaciones.....	67
5. CONCLUSIONES	69
6. Bibliografía.....	71
Anexo 1.....	72
Anexo 2.....	79
Anexo 3.....	88
Anexo 4.....	90
Anexo 4.....	91
Anexo 5.....	100
Anexo 6.....	104
Anexo 7.....	108

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Número de tiendas por almacén 8

Tabla 2. Visión y Misiones 14

Tabla 3. Problema, causa y efecto..... 34

Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos..... 38

Tabla 5. Matriz de evaluación de factores internos..... 39

Tabla 6. Productos no abastecidos por Diconsa que generan mayores ingresos..... 49

Tabla 7. Mejoras en la demanda..... 54

Tabla 8. Acciones tomadas por el cliente cuando no se tiene existencia de productos 55

Tabla 9. Cursos que se desean recibir 62

Tabla 10. Clasificación de resultados según su impacto en la operación de las tiendas. 63

Tabla 11. Clasificación de resultados según su impacto en la operación de las tiendas. 67

Tabla 12. Visión 79

Tabla 13. Misión..... 81

Tabla 14. Matriz FODA 86

Tabla 15. Impacto de las Fuerzas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades en los Objetivos..... 87

Tabla 16. Código de letras del tamaño del muestreo MIL-STD-105D..... 100

Tabla 17. Tabla maestra de inspección normal (muestreo sencillo) 101

Tabla 18. Número de tiendas por almacén 102

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Diconsa S.L.P.	9
Figura 2. Diagrama de intervención	19
Figura 3. Diagrama de diagnóstico y propuesta de solución.....	20
Figura 4. Diagrama de formulación de la estrategia	23
Figura 5. Diagrama de implementación de estrategia.....	25
Figura 6. Abastecimiento oportuno	46
Figura 7. Recepción de mercancía a tiempo.....	46
Figura 8. Recepción de mercancía en buen estado.....	47
Figura 9. Frecuencia de devoluciones	47
Figura 10. Calidad de productos	48
Figura 11. Servicios adecuados.....	48
Figura 12. Servicios	50
Figura 13. Venta de productos de la comunidad.....	50
Figura 14. Precios más bajos que la competencia.....	51
Figura 15. Fachada.....	51
Figura 16. Limpieza	52
Figura 17. Acomodo.....	52
Figura 18. Maltrato de mercancía	52
Figura 19. Horario adecuado	53
Figura 20. Método adecuado para determinar demanda.....	53
Figura 21. Método adecuado para realizar pedidos.....	54
Figura 22. Frecuencia con que se recurre a la competencia	55
Figura 23. Fondo fijo	56
Figura 24. Corte de caja.....	56
Figura 25. Capital de trabajo.....	57
Figura 26. Capital comunitario	57
Figura 27. La bitácora es útil.....	58
Figura 28. Los expedientes son útiles.....	58
Figura 29. Participación comunitaria.....	59
Figura 30. Participación del Comité de Abasto Rural.....	59

Figura 31. Participación de la Asamblea Comunitaria de Abasto	60
Figura 32. Participación del Consejo Comunitario de Abasto	60
Figura 33. Participación de Diconsa	61
Figura 34. Calidad de la capacitación	61
Figura 35. Atención a clientes.....	64
Figura 36. Precios más bajos que la competencia.....	64
Figura 37. Instalaciones adecuadas	65
Figura 38. Limpieza	65
Figura 39. Competencia.....	66
Figura 40. Variedad	66

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Diconsa S.A. de C.V. es una empresa de participación estatal mayoritaria, coordinada por la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) y forma parte de los instrumentos de política social del gobierno federal.

El antecedente más directo de Diconsa fue la Compañía Distribuidora de Subsistencias Populares (CODISUPO), la cual en 1964 se transformó en la Compañía Distribuidora de Subsistencias Conasupo (CODISUCO). A partir de esta fecha la compañía ha sufrido diversos cambios, entre los más importantes se destacan los siguientes:

En agosto de 1972, se crea la Distribuidora Conasupo (Diconsa) en sustitución de CODISUCO.

En abril de 1986, como consecuencia de la desconcentración y descentralización de la empresa, se crea la Distribuidora e Impulsora Comercial Conasupo, S.A. de C. V. (Diconsa), la cual quedó constituida como una entidad corporativa con 6 empresas regionales. En 1987 se aprobaron los Lineamientos Generales para la descentralización y las 6 empresas regionales se desagregaron en 19 subsidiarias. De 1989 a 1994, se realizó la modernización para la reorientación de subsidios, llevándose a cabo una reestructuración que incluyó la fusión de 3 empresas subsidiarias para reducirse de 19 a 16.

A finales de 1994 la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) deja de

ser cabeza de sector de Diconsa y a partir de ese año, ésta quedó sectorizada en la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL).

En 1999 se realiza la fusión de las empresas subsidiarias y la entidad corporativa, con lo cual se integró una sola empresa nacional denominada Sistema de Distribuidoras Conasupo, S.A. de C.V. (Diconsa), como una empresa de participación estatal mayoritaria coordinada por la SEDESOL, cuyo propósito ha sido abastecer a la población rural de alta y muy alta marginación de productos básicos y complementarios. (www.diconsa.gob.mx)

Diconsa S.L.P es una Unidad Operativa de Diconsa S.A. de C.V., que atiende a la población rural de alta y muy alta marginación del estado de San Luis Potosí. Actualmente está conformada por un almacén central, 10 almacenes rurales, y 762 tiendas rurales ubicadas en los 58 municipios del estado. Para su operación recibe dos tipos de subsidio por parte del gobierno federal; el primero consistente en el pago de los sueldos de empleados de la comunidad que apoyan a Diconsa en la operación de los almacenes, y el segundo es un subsidio en infraestructura, como camiones y edificios.

Diconsa S.L.P. por ser una empresa de participación estatal se ve afectada por la incertidumbre del cambio de poder sexenal, si bien la empresa es hoy un importante instrumento de política social del gobierno federal, no está exenta de sufrir un cambio drástico o incluso desaparecer en el caso de generarse nuevas maneras de operar en lo relacionado al los programas de apoyo rural en los que contribuye. Estas cuestiones han dado pie a la inquietud del actual Gerente Operativo de Diconsa

S.L.P., quien desea encontrar una manera de mejorar las ventas, lograr utilidades, y conseguir ser autosuficientes, es decir no requerir del subsidio del gobierno. Lograr lo anterior podría llevar a Diconsa S.L.P a convertirse en un modelo que sirva de ejemplo a toda la organización a nivel nacional, y de esta forma cambiar el concepto actual de instituciones públicas burocráticas.

1.2. Objetivo

Estudiar la empresa Diconsa S.L.P. siguiendo la metodología de Administración Estratégica (David, 2003).

Para lograr este fin, se revisará la visión y misión, se realizará una auditoria externa e interna, se revisarán objetivos y se determinarán los proyectos requeridos para el cumplimiento de éstos. Se desarrollará la propuesta de implementación para el proyecto que se considere más viable. Finalmente se redactará el caso Diconsa S.L.P. que servirá para el estudio de la administración estratégica en el aula.

1.3. Justificación

Diconsa S.L.P. inició sus actividades en 1986, a lo largo de este tiempo la empresa se ha enfrentado a diferentes escenarios gubernamentales, y ha vivido cambios en su forma de operar.

A pesar de que Diconsa S.L.P. forma parte de un sistema nacional, se ve influida por diversos factores; como la gente que integra el equipo de trabajo, las condiciones estatales, el manejo de recursos, entre otros, que le dan su propia identidad.

Detenerse y estudiar la problemática de Diconsa S.L.P. es un esfuerzo que

definitivamente ayudará a la empresa a contar con información valiosa para tomar mejores decisiones a nivel local.

Asimismo, el estudio que se propone, a través de la metodología de Planeación Estratégica, es una manera de revisar el camino que ha seguido la empresa y determinar su rumbo en el futuro. Si bien es sabido que las empresas gubernamentales están reguladas por normatividades muy específicas, hay oportunidad de que se estudie su situación y se propongan alternativas de solución que en su momento tocará a la empresa evaluar su factibilidad.

1.4. Delimitación del estudio

El trabajo de tesis se centra en el estudio de Diconsa S.L.P. La formulación de la estrategia y propuesta de implementación se realizará a nivel local, sabiendo que la empresa cuenta a nivel nacional con una Visión, Misión, Políticas y Objetivos.

Una vez cubierta la etapa de formulación de la estrategia, el trabajo se centrará en el desarrollo de una de las estrategias resultantes del ejercicio de Planeación Estratégica: La creación de Modelo de Franquicia de las tiendas rurales.

2. MARCO CONTEXTUAL

2.1. Caso de estudio: Diconsa

Jesús observa que el mercado donde se desenvuelve la actividad económica de Diconsa está cambiando. La competencia en precios con otras tiendas en las comunidades y vendedores ambulantes es cada vez más fuerte. Lo anterior ocasiona que a pesar de que el mercado va creciendo constantemente, sea un mercado de consumo cada vez más exigente. Este incremento en la exigencia no sólo es en el precio sino en la calidad y la variedad también.

De igual forma el cambio de poder por las elecciones sexenales de México puede cambiar drásticamente e incluso desaparecer los programas de apoyo rural en los que contribuye Diconsa. Actualmente Diconsa cuenta con un presupuesto federal que recibe para el mantenimiento de su flotilla vehicular y edificios.

Esta inquietud de supervivencia es compartida por los integrantes administrativos tanto en los almacenes rurales como por los encargados de las tiendas rurales que pertenecen a Diconsa.

2.1.1. Antecedentes

Diconsa S.A. de C.V. es una empresa de participación estatal mayoritaria, coordinada por la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) y forma parte de los instrumentos de política social del gobierno federal.

Maneja los Programas de Apoyo Alimentario (PAAL) y Abasto Rural (PAR). El PAAL

consiste en una ayuda económica para comprar una despensa que cubre las necesidades de una familia de hasta 6 integrantes. A través del PAR se abastece de productos básicos y complementarios a las poblaciones rurales localizadas en zonas de alta y muy alta marginación, en situación de pobreza alimentaria. Los precios que se ofrecen transfieren un margen de ahorro con respecto a los vigentes en el mercado local; asimismo, como un instrumento para mejorar el abasto, brinda apoyo comercial a productores del sector social e impulsa los circuitos regionales de producción-consumo.

El PAR opera con la participación de las comunidades beneficiadas. Adicionalmente el PAR atiende diversos programas especiales con otras dependencias como: Liconsa, DIF Estatal, DIF Municipal, Presidencias Municipales, Comisión Nacional para el Desarrollo de Pueblos Indígenas y Programas de Jornaleros Agrícolas, que tienen a su cargo programas sociales. Como parte de sus programas especiales, Diconsa interviene cuando se presentan situaciones de emergencia provocadas por desastres naturales.

Entre otras, una de las principales funciones de Diconsa es la de realizar negociaciones para la adquisición de los principales granos y alimentos básicos que los mexicanos consumen en zonas rurales tales como: maíz, frijol, azúcar, arroz, leche subsidiada, harina de maíz; así como también, abarrotes y mercancías generales. Los productos los obtiene bajo las mejores condiciones aprovechando los grandes volúmenes de compra.

Esto implica realizar todo tipo de operaciones de transporte y de logística, así como

operaciones financieras y administrativas.

Diconsa está integrada por un corporativo, ubicado en la ciudad de México, 15 sucursales y 18 unidades operativas.

La venta de alimentos y productos se realiza en las casi 23 mil tiendas comunitarias que se encuentran distribuidas en el 93 por ciento de los municipios del país.

Los beneficiarios del Programa de Abasto Rural podrán ser las familias que habitan en localidades rurales con población entre 200 y 2500 habitantes, definidas como de alta y muy alta marginación por el Consejo Nacional de Población (CONAPO) 2000.

2.1.2. Diconsa S.L.P.

2.1.2.1. Estructura

Desde 1986, Diconsa S.L.P comienza a funcionar como organismo descentralizado de Conasupo y actualmente está conformada por un almacén central, 10 almacenes rurales, y 762 tiendas rurales ubicadas en los 58 municipios del estado (*ver Tabla 1*). Es administrada por un Gerente de unidad operativa y su soporte administrativo compuesto por tres coordinaciones: Administración y Finanzas, Abasto y Grano, y Operaciones y Logística, además de la asesoría de un área Jurídica (*ver Figura 1*).

2.1.2.2. Operaciones

Las ventas especiales, a diferencia de las ventas rurales en zonas marginadas, son aquellas que se realizan a Instituciones de Gobierno Estatales y Federales, como es el caso del DIF. Mientras que las ventas rurales se realizan en las comunidades de pobreza extrema. La selección de la población beneficiada se basa en el análisis de

las características socioeconómicas de las localidades.

En las comunidades a través de Asambleas Rurales se constituyen Comités de Abasto, se nombran a los encargados de las tiendas y se decide qué tipo de productos requiere la comunidad. Los Comités a su vez vigilan que el abasto sea oportuno, de calidad y que el precio refleje en un ahorro para las comunidades.

Tabla 1. Número de tiendas por almacén

ALMACENES	TIENDAS
• Aquismón	74
• Rayón	93
• Mexquitic	82
• Coxcatlán	62
• Cedral	77
• Matlapa	65
• Villa de Reyes	65
• Álvaro Obregón	75
• Presa de Gpe.	94
• Valles	75
TOTAL	762

Fuente: Diconsa S.L.P.

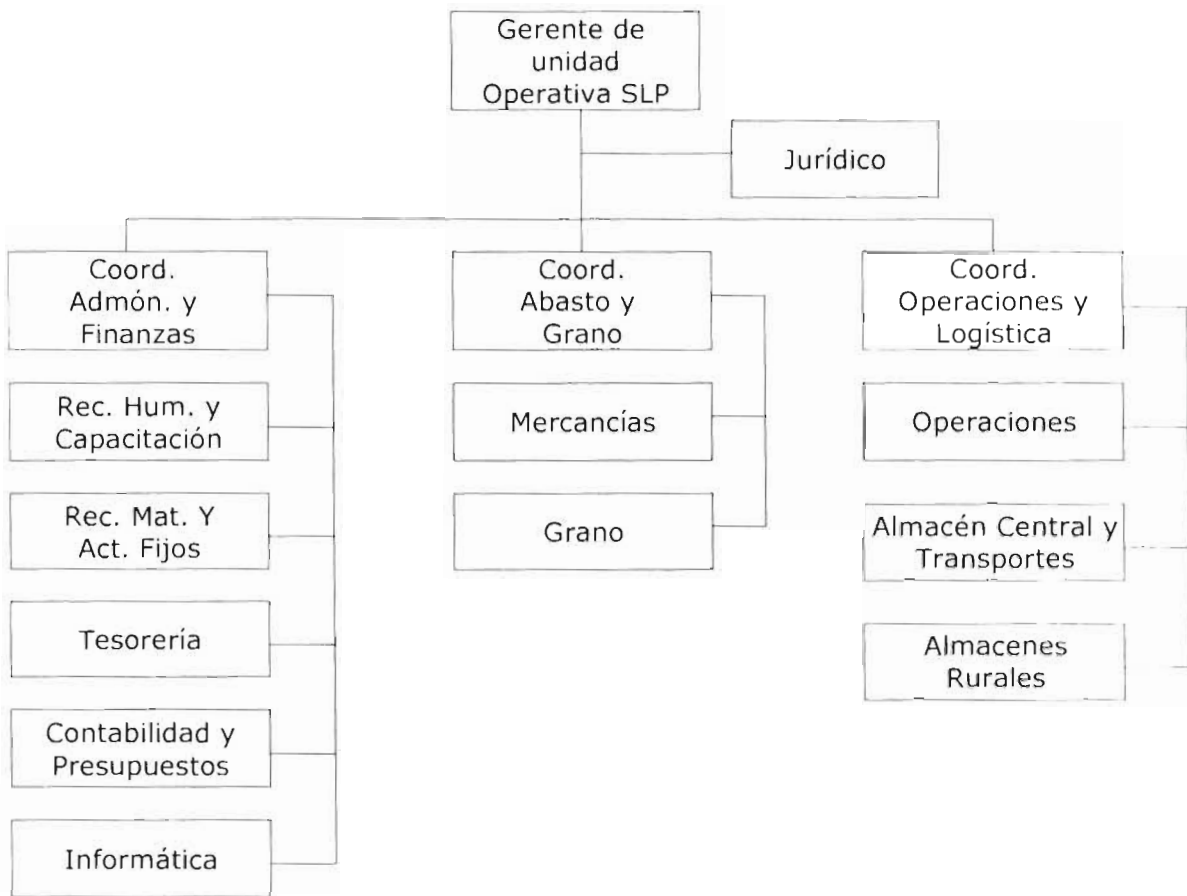


Figura 1. Organigrama Diconsa S.L.P.

Fuente: Diconsa S.L.P.

Los almacenes rurales reciben y surten los pedidos de las tiendas rurales. Los pedidos de las tiendas rurales son consolidados y requeridos a la Coordinación de Abasto y Grano. Dicha Coordinación colocará los pedidos con los proveedores para ser entregados en el Almacén Central que surtirá los pedidos a cada uno de los almacenes rurales.

Los pedidos realizados a proveedores por parte de la Coordinación de Abasto y Granos se realizan, principalmente, basados en los contratos previamente

negociados a nivel nacional para obtener el beneficio de descuentos por volumen. Lo anterior limita la negociación individual en las unidades operativas.

2.1.3. Situación actual.

2.1.3.1. Enfrentándonos a la realidad.

Diconsa a finales del 2005 tuvo la necesidad de incrementar el número de comunidades con tiendas rurales. Jesús quien es el Gerente en Diconsa S.L.P. determinó convocar a una reunión con los integrantes de su equipo de trabajo.

Olivia: Abasto y Grano.

Cecilia: Jurídico.

Lupita: Administración y Finanzas.

Román: Operaciones y Logística.

José Luis: Almacén Central.

Santos: Almacén Rural.

Jesús aprovechó la oportunidad para comentar lo siguiente: "Estoy convencido de que podemos mejorar nuestra ventas, lograr utilidades, y conseguir ser autosuficientes, más aún, sería extraordinario convertirnos en la empresa modelo que sirva de ejemplo a toda la organización a nivel nacional. De esta forma podremos cambiar el concepto actual de instituciones públicas burocráticas".

Los participantes estaban conscientes de que para dar cumplimiento al fin de Diconsa es necesario optimizar las operaciones de abasto, incrementar el número de

tiendas rurales, y mejorar las tiendas existentes.

El análisis de los resultados del abastecimiento y distribución de los meses anteriores de Diconsa S.L.P., no fueron favorables. La inquietud de si una empresa de gobierno debe ser evaluada como una empresa privada suscitó inconformidades, y levantó sentimientos de culpa en sus integrantes.

Olivia intervino: "Debemos tener clara nuestra razón de existir, suenan muy atractivos nuestros planes de crecimiento, sin embargo, ¿cómo saber si realmente abastecemos oportunamente los productos que se consumen en las comunidades y que estos sean los que ellos prefieren y necesitan?".

Con frecuencia este tema era el eje central de discusión en las últimas reuniones del comité y, a pesar de retomarlo en cada reunión, no era posible llegar a una conclusión al respecto.

Comentó Román: "Desde que arrancó el programa nos hemos limitado al abasto de los productos que nos piden. Pero también debemos tener algunos indicadores que nos permitan evaluar el funcionamiento de las tiendas y su impacto en las comunidades que atendemos. No se puede ir en busca de un crecimiento, sin saber en realidad la forma en que estamos operando".

Al mismo tiempo Cecilia indicó: "En la asamblea anterior se discutió el mismo problema sin llegar a una conclusión, sugiero que escuchemos la exposición de Jesús, y después aclaremos nuestras dudas para así poder resolver el problema".

Jesús: "En el transcurso de este sexenio se nos ha asignado un presupuesto menor y hemos tenido que recortar a nuestro personal. También se han tenido deficiencias

en el periodo de recuperación de cartera vencida. Si queremos llegar a más comunidades y ser autosuficientes debemos optimizar nuestra operación para lograr nuestra meta de crecimiento a 800 tiendas rurales.

También debemos de tomar en cuenta que todos tenemos que jalar parejo y para el mismo lado, y si queremos lograrlo necesitamos tener bien claros nuestros objetivos departamentales y alinearlos a los de la organización”.

Olivia: “¿De qué estamos hablando?, Tenemos que poner las cartas sobre la mesa, en cuanto al problema de la cartera vencida debemos de tomar en cuenta que los periodos de abasto a los almacenes rurales aún son muy largos e impiden acortar los periodos de pago.

Ahora todos debemos ver la normatividad que nos rige en los procesos y eliminar la burocracia que se tiene a nivel federal. Ya que los procesos burocráticos nos impiden ser eficientes”.

Jesús: “De acuerdo a las proyecciones y cambios que se han tenido aquí en San Luis, creo que sí podremos lograr nuestras metas a pesar de todos los obstáculos que se presentan”.

Olivia: “Estamos hablando de proyecciones ideales, ¿quién asegura que no tendremos problemas para cubrir las nuevas comunidades más alejadas y abastecerlas de los productos de primera necesidad?, no quisiera perder el sueño otra vez”.

Cecilia: “Creo que no se trata de que pierdas el sueño, estamos en el mismo barco y todo lo que hagamos o dejemos de hacer nos afecta. Mencionabas hace unos

momentos que siempre debemos tener en mente nuestro fin social, y estoy totalmente de acuerdo contigo, ¿qué sentido tiene ser tan agresivos con el crecimiento en el número de tiendas? Primero debemos buscar la forma de evaluar los niveles de satisfacción de nuestros clientes y conocer, exactamente, el impacto económico y social que Diconsa tiene en su comunidad. En la actualidad, solamente nos limitamos a abastecer de productos de primera necesidad según la demanda social comunitaria. Pero, por ejemplo nos falta acercarnos más a ellas e identificar si los productos que la comunidad produce se pueden comercializar en la tienda rural para ayudar a la economía de la comunidad. Yo sugiero que vayamos más allá”.

Olivia: “Tienes razón, sólo que no será sencillo. No olvides que contamos con una normatividad y una plantilla de personal con una cultura cerrada que se resiste al cambio por las costumbres adquiridas durante varios sexenios. Y a pesar de que conjuntamente hacemos nuestro mayor esfuerzo, no se ha encontrado la manera de tener una comunicación eficaz y objetiva que nos permita agilizar los procedimientos en tiempo y forma”.

El grupo asintió mostrando apoyo a la opinión de Olivia, por lo cual prosiguió con su comentario: “La idea de Jesús de ser autosuficientes y de diferenciarnos de otros estados es buena. Tenemos que tomar acciones estratégicas y buscar los indicadores que nos puedan dar un panorama de cómo está funcionando Diconsa San Luis Potosí. Por lo tanto, sugiero que en la próxima junta se revise cómo puede contribuir cada departamento en el logro de nuestros objetivos tomando en cuenta nuestras limitantes. Posteriormente, podremos integrar la información para tomar la decisión que satisfaga un crecimiento sostenido sin detrimento de la calidad de

servicio; teniendo siempre presente nuestra misión y visión” (ver Tabla 2)

Tabla 2. Visión y Misiones

Visión (Nacional)

Entidad sana, sólida, moderna, cohesionada, eficiente, eficaz y apartidista, integrada por personas comprometidas y capaces, apegada a la legalidad, la transparencia y la rendición de cuentas, que abastece los productos y servicios demandados por la población objetivo, para coadyuvar al desarrollo humano integral.

Misión (Nacional)

DICONSA es la entidad del gobierno federal encargada de abastecer de manera oportuna y suficiente, a través de una red nacional de abasto, alimentación y nutrición, los productos y servicios demandados por los habitantes en condiciones de marginación o aislamiento, al menor costo posible, promoviendo el mercado local y la participación social corresponsable para contribuir al desarrollo humano integral.

Misión (San Luis Potosí)*

Garantizar el abasto de productos y servicios básicos y complementarios, a precios competitivos con eficiencia, oportunidad, suficiencia y calidad, que permita avanzar a la autosuficiencia, para satisfacer la demanda de la población en pobreza en zonas rurales, con una participación comunitaria activa y corresponsable.

Fuente: www.diconsa.gob.mx Marzo 2006 / *Diconsa S.L.P.

Después de este comentario el Ing. Jesús se despide estando de acuerdo con los comentarios hechos por su equipo de trabajo, mientras que el resto de los participantes se queda en la sala para comentar otros puntos que tenían pendientes.

Lupita: “Me gustaría hacer un comentario más acerca del tema de Jesús. Sólo estamos pensando en cumplir el objetivo de 800 tiendas al final del sexenio. Hasta el momento, hemos analizado la posibilidad de una mejora en los procesos y en la comunicación. Pero estamos a tan solo 6 meses para el término del sexenio presidencial. ¿Quién nos asegura que el programa continuará vigente? No hemos

buscado más alternativas ni tomado en cuenta si el próximo gobierno mantendrá el mismo programa”.

Al respecto Román comenta: “Tampoco tenemos la seguridad de que el programa se termine al realizarse el cambio de presidente. Además, el gobierno atiende los programas de nutrición y erradicación de pobreza que es parte de lo que nos ocupamos.”

Olivia: “Bueno, si es así, identifiquemos áreas de oportunidad y las revisaremos en nuestra siguiente reunión. La decisión aún no ha sido tomada. Con calidad en la información que recavemos tendremos una mayor posibilidad de seleccionar la decisión más adecuada para ser más eficientes. Lo que comenta Lupita es cierto, en esencia, todas las unidades operativas de Diconsa buscan al igual que nosotros transferir un ahorro a las comunidades y prestar algunos servicios. Sólo que actualmente cada una tiene sus propios objetivos y formas de trabajo.

Si les parece, dejemos este tema para la siguiente reunión y revisemos el resto de los puntos. Bueno, Miguel ¿Cómo va con esa investigación que se comprometió a realizar para ver la inquietud por parte de nuestros encargados de tienda de cómo funcionan nuestras tiendas y si les estamos cubriendo sus necesidades prioritarias? Ellos son quienes tienen la mayor información y podemos sacar provecho”.

Miguel: “Algunos de los encargados de las tiendas me comentaron que no observan posibilidades de crecimiento en otras comunidades cercanas, ya que se tiene poca participación comunitaria por parte los que viven ahí. Yo creo que no están lejos de la verdad.

Por otro lado no hemos establecido criterios de lo que esperamos de los encargados de las tiendas y qué necesitamos para motivarlos. Tampoco hemos establecido una línea a seguir para que las tiendas tengan lo que las comunidades realmente necesitan. Tenemos que ver lo siguiente: ¿Es adecuado el porcentaje de la venta que reciben como pago por administrar la tienda? ¿Es satisfactoria y suficiente la capacitación que reciben? ¿Es el perfil el adecuado? Por ahora sería difícil profundizar, pero sería bueno que más adelante retomemos este punto, ¿Cómo ves Olivia?”.

Olivia: “En realidad, tenemos mucho por hacer, por supuesto que lo retomaremos. Nuestro recurso humano es la base de nuestra organización, ellos son nuestra cara ante los clientes.

Muy pocos encargados de tienda conocen los programas que lleva a cabo Diconsa y para que se crearon. Les propongo que seleccionemos algunas comunidades y les demos seguimiento para dar un diagnóstico y ver los problemas con los que se enfrentan. La investigación debe abarcar desde cuando realizan sus pedidos hasta que se les entrega la mercancía en la tienda. Sé que es mucho trabajo, pero vale la pena. José Luis, lo noto muy callado, ¿Qué está pensando?”.

José Luis: “Pienso que un sistema de información debe satisfacer las necesidades de sus usuarios. Y a pesar de que contamos con un sistema de información que nos puede permitir tomar decisiones oportunas, no lo aprovechamos completamente. Hay muchos datos recabados con gran esfuerzo pero no están estructurados. En eso pensaba Olivia”.

Lic. Olivia: "¿y un sistema de información nos haría mejores?".

José Luis: "En un sistema de información si metes basura, sacas basura. Si alimentamos adecuadamente nuestro sistema podremos obtener la información adecuada para evaluar nuestras opciones y tomar la mejor decisión".

Olivia: "Suena interesante. Como les decía, trabajo a realizar y acciones a seguir hay muchísimas, no nos detenemos por ganas, pero sí por recursos disponibles".

Ing. Santos: "La reunión de hoy me ha parecido muy interesante al percatarme de algunos puntos importantes para la organización. Por estar inmersos en nuestro trabajo diario no nos damos cuenta que existen otros departamentos. Y aunque no hemos profundizado en ninguno de los temas, sería muy satisfactorio que establezcamos prioridades y vayamos atacando punto por punto. Todos queremos lo mejor para nuestra organización ya que les tenemos mucho cariño a ella y a nuestro trabajo".

Olivia se quedó muy pensativa: "Definitivamente tenemos que tomar acciones urgentes. Haré llegar a Jesús todos nuestros comentarios para retomarlos en la próxima sesión. Muchas gracias por su valiosa participación en esta reunión"

Olivia posteriormente se reunió con Jesús para darle el informe ejecutivo de la sesión y expresar las inquietudes del grupo.

A lo cual Jesús le comentó lo siguiente:

"Si queremos ser autosuficientes y tener 800 tiendas antes de que termine el sexenio; es imprescindible obtener apoyo profesional para determinar nuestro rumbo como Diconsa San Luis Potosí. Me enfocaré en la búsqueda de la mejor

manera de eficientizar nuestra organización.”

Después de un breve silencio prosiguió con sus comentarios “Tengo algunos compañeros en la Maestría en Administración que nos podrían apoyar en la elaboración de un diagnóstico ¿Tú que opinas?”.

Olivia: “Creo que tienes razón. No debemos desaprovechar la oportunidad de analizar nuestra problemática desde el punto de vista estratégico ¿Qué información crees que puedan requerir?”.

Jesús: “Yo creo que con que les proporcionemos nuestros procesos y dejar bien claro que trabajamos bajo una normatividad que viene desde el gobierno federal sería suficiente. Me comprometo a ponerme en contacto con ellos antes de nuestra próxima sesión”.

2.1.4. Preguntas sobre el caso.

¿Qué acciones debe seguir el equipo de Diconsa, S.L.P. para mejorar su situación actual y resolver su problemática?

3. METODOLOGÍA

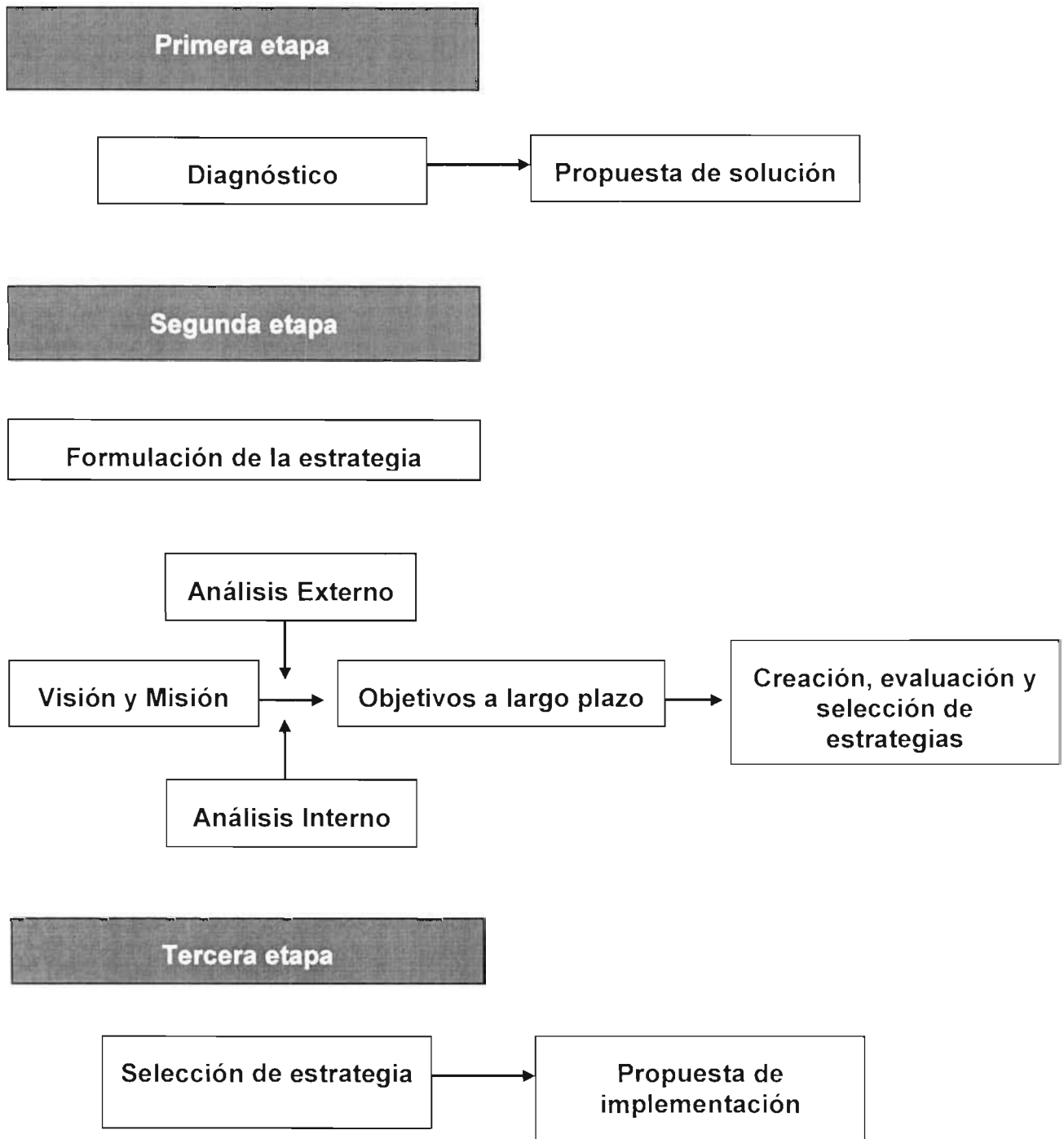


Figura 2. Diagrama de intervención

Fuente: Elaboración propia

3.1. Primera etapa

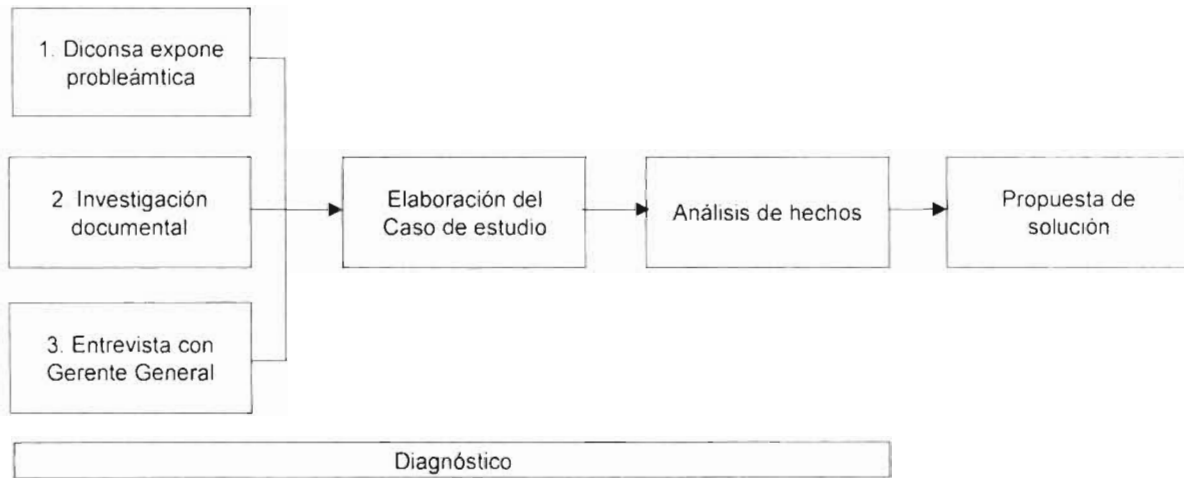


Figura 3. Diagrama de diagnóstico y propuesta de solución

Fuente: Elaboración propia

3.1.1. Diagnóstico

Diconsa S.L.P. solicitó el apoyo del Centro de Desarrollo Empresarial para recibir una propuesta de solución a su actual problemática.

Para este fin se celebró una reunión el 3 de febrero del año en curso, a la que asistió el Gerente General y personal administrativo de Diconsa S.L.P., así como catedráticos de distintas áreas de la facultad.

El objetivo de la reunión fue conocer la operación de Diconsa S.L.P. y los principales problemas dentro de las diferentes áreas administrativas. La primera parte la presentó el Gerente General y la segunda cada uno de los responsables del área administrativa.

Los principales problemas señalados fueron los siguientes:

ABNT 398

- Evaluación.
- Falta de conocimiento de los programas de cómputo disponibles.
- Manejo de información.
- Presupuestos.
- Determinación de objetivos.
- Inventarios.
- Incumplimiento de metas.
- Un mal clima laboral.
- Comunicación ineficiente.
- Falta de motivación.
- Sentimiento de culpa.

Posteriormente se hizo una investigación documental en la que se analizó la información disponible en la página de internet de Diconsa (www.diconsa.gob.mx) Además se entrevistó al Gerente General con el fin de profundizar en algunos detalles de la operación y la problemática de Diconsa S.L.P.

Con la información obtenida, se inicio la elaboración del caso de estudio, pretendiendo plasmar la situación actual de Diconsa S.L.P.

3.1.2. Propuesta de solución

De acuerdo a la problemática presentada y a las observaciones hechas por los

profesores, se propuso iniciar con un ejercicio de Planeación Estratégica cuyo propósito fundamental sería la formulación de la estrategia a través de: La revisión de la visión y misión, auditoría externa, auditoría interna, revisión de objetivos y; análisis de las estrategias implementadas anteriormente. Con este ejercicio se definirían los proyectos requeridos para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Ésta etapa fue el punto de partida del trabajo de tesis, dando continuidad a la solución propuesta anteriormente, sin embargo, se elaboró el caso de estudio y se analizaron los hechos de donde se desprenden otras propuestas de solución.

3.2. Segunda etapa

3.2.1. Ejercicio de Planeación Estratégica

El ejercicio de Planeación Estratégica, se realizó en las instalaciones del Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, los días 10 y 11 de marzo del año en curso con los siguientes detalles:

- *Facilitadores:* Dr. Enrique Villegas Valladares, L.A. Martha Inés Villarreal Guzmán, L.A. Nadia Charcas Rosales, I.I.S. Francisco Alanís Jurado, Pasante Admón. Rosa María Montelongo.
- *Participantes:* Gerente General, 4 miembros de consejo comunitario, 3 coordinadores de área, 11 jefes de almacén, 3 jefes de sección, 4 supervisores operativos, 1 técnico especializado y 1 profesionista especializado.

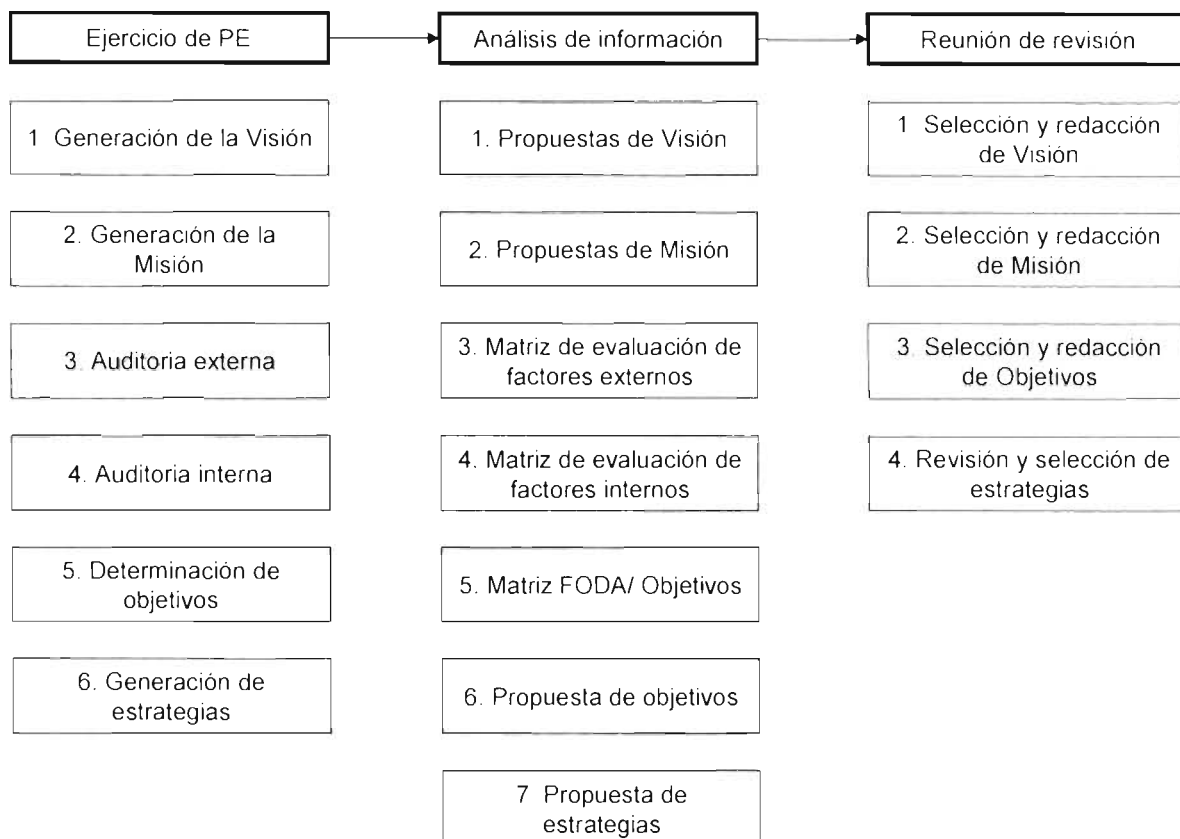


Figura 4. Diagrama de formulación de la estrategia

Fuente: Elaboración propia

• *Resumen de actividades:*

- El ejercicio se desarrolló en un ambiente de confianza y participación.
- Los elementos de la Visión y Misión se generaron a través de ideas individuales de los participantes y por mayoría se eligieron aquellas que el grupo consideró debía contener la Visión y Misión.
- La auditoria externa e interna se realizó en equipos de trabajo heterogéneos coordinados por cinco facilitadores, cada equipo participó en la generación de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades. Por mayoría se eligieron aquellas

que el grupo consideró las más relevantes.

- Para la generación de objetivos y estrategias se formaron equipos de trabajo según las áreas. Se integró un equipo especial que revisó los objetivos a largo plazo y las estrategias para estos. (*ver Anexo 1*)

3.2.2. Análisis de la información

Con la información generada en el ejercicio de Planeación Estratégica se crearon propuestas para la Visión, Misión, Objetivos y Estrategias; así mismo se elaboraron las Matrices de Evaluación Externa, Interna y FODA.

Se presentaron tres propuestas de Visión con base en las ideas generadas por el equipo de Diconsa, lo mismo se hizo con la Misión.

Los objetivos fueron concentrados por áreas. Se realizaron correcciones con el propósito de que su redacción cumpliera con los requisitos de un objetivo (Claro, medible, factible, desafiante, jerárquico y congruente). Posteriormente se analizó el impacto de los objetivos con la Matriz FODA y se clasificaron en orden de importancia.

Como las estrategias fueron generadas por áreas, algunas de ellas representaron acciones operativas de un departamento en particular. Se identificaron cinco estrategias generales que impactaban el logro de los objetivos planteados.

Con la información analizada se elaboró un documento para presentarlo en la reunión de revisión. (*ver Anexo 2*)

3.2.3. Reunión de revisión

Se programó una reunión de revisión el día 5 de abril del año en curso con el Gerente General y algunas personas del área administrativa elegidas por él. Los resultados se mostraron en forma de propuestas, y fueron analizadas en el siguiente orden: Visión, Misión, Objetivos y Estrategias. Se exponía la propuesta y se discutía por el grupo llegando a un acuerdo, se realizaban las correcciones pertinentes y se presentaba la redacción final. (ver Anexo 3)

Los resultados de ésta sesión fueron concentrados en un documento final el cual fue entregado a Diconsa S.L.P..

3.3. Tercera etapa



Figura 5. Diagrama de implementación de estrategia

Fuente: Elaboración propia

3.3.1. Selección de estrategia

De las estrategias generadas en el Ejercicio de Planeación Estratégica se seleccionó una de ellas con el fin de realizar una propuesta de implementación.

La estrategia elegida fue:

Creación de un Modelo de Franquicia de las tiendas rurales para estandarizar y;

- Aprovechar infraestructura existente.
- Incrementar la penetración y cobertura.
- Incrementar las ventas.
- Optimizar recursos.
- Disminuir el desabasto.

3.3.2. Desarrollo de propuesta del Modelo de Franquicia

Como primer punto en el desarrollo de la estrategia se realizó una investigación documental sobre el tema de Franquicias. Posteriormente se estudió la operación de las tiendas rurales. Se detectó que ya existía un Manual de Operación, por lo que se decidió realizar un diagnóstico para identificar si la operación real de las tiendas reflejaba los procedimientos estipulados en el manual.

Se elaboró una encuesta para los encargados de tienda, basada en el Manual de Operación. Así mismo se elaboró una encuesta para los clientes con el propósito de conocer la opinión respecto a las tiendas rurales. (*ver Anexo 4*)

Para la aplicación de la encuesta se seleccionó una muestra de encargados y clientes según las tiendas rurales. La muestra de encargados de tienda fue tomada con base a las Tablas de la MIL-STD-105D. Se tomaron los niveles de inspección generales (II), para una población de 768 tiendas (*ver Anexo 5*). La elección de las tiendas se hizo con base al total de tiendas y a la proporción que cada almacén tiene, se eligieron las tiendas por almacén con ayuda de números aleatorios, generados en Excel.

La muestra de clientes encuestados correspondió al mismo número de encargados a encuestar, de tal manera que se aplicó una encuesta de cliente por una encuesta de encargado. El propósito de la encuesta de clientes fue conocer la opinión general de las tiendas rurales.

Se decidió aplicar la encuesta en 200 tiendas, previendo cualquier tipo de imprevistos para tener a tiempo 80 encuestas de encargados de tienda y 80 encuestas de clientes, sobre las cuales se analizaría la información.

Las encuestas fueron aplicadas con el apoyo de choferes de Diconsa, a quienes se les dieron las instrucciones para su aplicación.

Una vez concentradas las 80 encuestas de encargados de tienda y de clientes se analizó la información en Excel. Los resultados se presentaron visualmente (cuadros y gráficas) por temas según la encuesta correspondiente.

Finalmente se realizaron las recomendaciones pertinentes con base a los resultados obtenidos.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.4. Hechos

3.4.1. Contexto general

El mercado donde se desenvuelve Diconsa S.L.P. está cambiando:

- Competencia cada vez más fuerte (tiendas de abarrotes y vendedores ambulantes).
- Consumidores cada vez más exigentes, en precios, calidad y variedad.
- Las elecciones sexenales, puede afectar la forma de operar los programas de apoyo social en los que participa Diconsa, incluso existe la amenaza de la desaparición de la empresa con el cambio de poder y de administración.

3.4.2. Antecedentes

- Diconsa es una empresa de participación estatal mayoritaria.
- Maneja los Programas de Apoyo Alimentario (PAAL) y Abasto Rural (PAR).

El PAAL consiste en una ayuda económica para comprar una despensa

A través del PAR se abastece de productos básicos y complementarios a las poblaciones rurales localizadas en zonas de alta y muy alta marginación, en situación de pobreza alimentaria. Los precios que se ofrecen transfieren un margen de ahorro con respecto a los vigentes en el mercado local.

El PAR opera con la participación de las comunidades beneficiadas.

El PAR atiende diversos programas especiales con otras dependencias de gobierno.

- Una de las principales funciones de Diconsa es realizar negociaciones para la adquisición de los principales granos y alimentos básicos que los mexicanos consumen en zonas rurales.
- Los productos los obtiene bajo las mejores condiciones aprovechando los grandes volúmenes de compra.
- Diconsa está integrada por un Corporativo, ubicado en la Ciudad de México, 15 Sucursales y 18 Unidades Operativas.
- Los beneficiarios del Programa de Abasto Rural son las familias que habitan en localidades rurales con población entre 200 y 2500 habitantes, definidas como de alta y muy alta marginación.

3.4.3. Diconsa S.L.P.

- Desde 1986, Diconsa S.L.P comienza a funcionar como organismo descentralizado de Conasupo.
- Está conformada por un almacén central, 10 almacenes rurales, y 762 tiendas rurales ubicadas en los 58 municipios del estado.
- Es administrada por un Gerente de unidad operativa y su soporte administrativo compuesto por tres coordinaciones: Administración y Finanzas, Abasto y Grano, y Operaciones y Logística, además de la asesoría de un área Jurídica.

3.4.4. Operaciones

- Las ventas especiales son aquellas que se realizan a Instituciones de Gobierno Estatales y Federales, como es el caso del DIF.
- Las ventas rurales se realizan en las comunidades de pobreza extrema
- Las tiendas rurales Diconsa son propiedad de las comunidades rurales.
- En las comunidades a través de asambleas constituyen Comités de Abasto para nombrar al encargado de la tienda y decidir qué tipo de productos requiere la comunidad. El Comité también vigila que el abasto sea oportuno, de calidad y que el precio refleje en un ahorro para las comunidades.
- Los almacenes rurales reciben y surten los pedidos de las tiendas rurales.
- Los pedidos de las tiendas rurales son consolidados y requeridos a la Coordinación de Abasto y Grano. Dicha Coordinación colocará los pedidos con los proveedores para ser entregados en el Almacén Central.
- El Almacén Central que surtirá los pedidos a cada uno de los almacenes rurales
- Los pedidos son realizados a proveedores por parte de la Coordinación de Abasto y Granos.
- Pedidos basados en los contratos previamente negociados a nivel nacional para obtener el beneficio de descuentos por volumen, lo que limita la negociación individual en las unidades operativas.

3.4.5. Situación actual

- A finales del 2005 Diconsa tuvo la necesidad de incrementar el número de comunidades atendidas con tiendas rurales.
- Existe la inquietud del Gerente General de mejorar ventas, lograr utilidades, y conseguir ser autosuficientes. Con ello podrían convertirse en la empresa modelo que sirva de ejemplo a toda la organización a nivel nacional. Además se podría cambiar el concepto actual de instituciones públicas burocráticas.
- Existe la necesidad de optimizar las operaciones de abasto, incrementar el número de tiendas rurales, y mejorar las tiendas existentes.
- Los resultados del abastecimiento y distribución de los meses anteriores no fueron favorables.
- La inquietud de si una empresa de gobierno debe ser evaluada como una empresa privada está suscitando inconformidades, y generando sentimientos de culpa en sus integrantes.
- Existe la inquietud de saber si realmente se abastecemos oportunamente los productos que se consumen en las comunidades y de que éstos sean los que las comunidades prefieren y necesitan.
- Faltan indicadores que permitan evaluar el funcionamiento de las tiendas y su impacto en las comunidades.
- Se recibió un presupuesto menor y se ha tenido que recortar personal.
- Hay problema de cartera vencida. Los periodos de abasto a los almacenes

rurales son muy largos e impiden acortar los periodos de pago.

- Es necesario trabajar parejo y para el mismo lado, tener bien claros los objetivos departamentales y alinearlos a los de la organización.
- Existe una normatividad que rige la operación de la empresa y que genera burocracia en los procesos
- Se vislumbran posibles problemas para cubrir las nuevas comunidades más alejadas.
- Antes de crecer en número de tiendas se debe buscar la forma de evaluar los niveles de satisfacción de los clientes y conocer, exactamente, el impacto económico y social que Diconsa tiene en su comunidad.
- Falta identificar si los productos que la comunidad produce se pueden comercializar en la tienda rural para ayudar a la economía de la comunidad
- La plantilla de personal tiene una cultura cerrada.
- No se ha encontrado la manera de tener una comunicación eficaz y objetiva
- Ser autosuficientes y diferenciarse de otros estados es buena idea. Se deben tomar acciones estratégicas y buscar los indicadores que puedan dar un panorama de cómo está funcionando Diconsa S.L.P.
- Los diferentes departamentos deben contribuir en el logro de los objetivos tomando en cuenta sus limitantes.
- Se está a tan solo 6 meses para el término del sexenio presidencial. El programa en el que participa Diconsa puede terminarse al realizarse el cambio de presidente.

- Es importante la calidad en la información que se recave ya que se tendrá una mayor posibilidad de seleccionar la decisión más adecuada.
- Actualmente cada tienda tiene sus propios objetivos y formas de trabajo.
- Existe la necesidad de una investigación con los encargados de tienda acerca de cómo funcionan las tiendas y si se les está cubriendo sus necesidades prioritarias.
- No se han establecido criterios de lo que se espera de los encargados de las tiendas y qué se necesita para motivarlos.
- Hay la interrogante de si el porcentaje de la venta que reciben los encargados como pago por administrar la tienda es satisfactoria, si es suficiente la capacitación que reciben y si el perfil del encargado es el adecuado.
- Si se alimenta adecuadamente el sistema actual de información, se podrá obtener información adecuada para evaluar alternativas de solución a los problemas y tomar la mejor decisión.
- Por estar inmersos en el trabajo diario se pierde de vista que existen otros departamentos con diversas funciones.
- Para dar una mejor solución a la actual problemática de la empresa se ve la necesidad de solicitar apoyo profesional que ayude a determinar el rumbo de Diconsa S.L.P.
- Se tiene el interés de aprovechar la oportunidad de analizar la problemática desde el punto de vista estratégico.

3.5. Definición del problema

Tabla 3. Problema, causa y efecto

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO
La operación de Diconsa S.L.P. depende de las decisiones y lineamientos nacionales.	Diconsa S.L.P. forma parte de un sistema gubernamental federal.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Procesos lentos. ○ Falta de autonomía en decisiones. ○ Asignación de presupuesto federal para operar.
Adaptación a cambios del entorno.	Factores externos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor número de competidores. ▪ Consumidores más exigentes. ▪ Próximas elecciones presidenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Incertidumbre del personal. ○ Inquietud de mejor ventas, lograr utilidades y ser autosuficientes. ○ Deseo de sobrevivir en el mercado.
Ser una unidad operativa rentable.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar ventas. ▪ Satisfacer las necesidades de una mayor población rural. ▪ Evaluación de resultados similar a una empresa privada. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Necesidad de incrementar el número de comunidades atendidas con tiendas rurales. ○ Necesidad de mejorar las tiendas rurales existentes. ○ Buscar la autosuficiencia y ser un modelo para el sistema a nivel nacional ○ Identificar productos que las comunidades producen para comercializarlos en las tiendas rurales. ○ Tensión del personal en la forma de evaluar desempeño.

Desconocimiento del desempeño de las tiendas rurales y de sus encargados.

- Faltan indicadores para evaluar el desempeño actual de las tiendas y de los responsables de su operación.
- Falta de indicadores para evaluar la satisfacción de los clientes.
- Se desconoce el nivel de satisfacción de los clientes actuales y el impacto de Diconsa en las comunidades.
- Cada tienda tiene sus propios objetivos y formas de trabajo.
- Problema con cartera vencida.

Deficiencias en la administración de la Unidad Operativa. (Planeación, Organización, Dirección y Control).

- No se tienen claros los objetivos generales y su impacto en las diferentes áreas de la empresa.
- Falta de objetivos alineados a la empresa.
- Cultura cerrada. Resistencia al cambio.
- Poco aprovechamiento del sistema de información.
- Resultados de abastecimiento desfavorables.
- Falta información de calidad para la toma de decisiones.
- Falta de comunicación efectiva entre los colaboradores y áreas.

Fuente: Elaboración propia

3.6. Alternativas de solución

De acuerdo a la problemática presentada se proponen las siguientes alternativas de solución.

1. Realizar un Ejercicio de Planeación Estratégica cuyo propósito fundamental sea la formulación de la estrategia de Diconsa S.L.P. y con base en ella se definan los proyectos requeridos para el cumplimiento de los objetivos de la

organización.

2. Estudiar los procesos de trabajo con el fin de analizar, medir y mejorar los procesos actuales.
3. Realizar una Diagnóstico Organizacional que contemple las cuatro áreas del proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control; con el propósito de detectar áreas de oportunidad y generar acciones de mejora.

3.7. Selección de alternativa de solución

La alternativa de solución que se propone para resolver la problemática de Diconsa S.L.P. es la realización del Ejercicio de Planeación Estratégica, debido a que a través de este ejercicio la empresa hará una revisión de su visión y misión, realizará una auditoría externa e interna, revisará sus objetivos y; analizará las estrategias implementadas anteriormente. Esto permitirá generar proyectos de acción específicos que le ayuden en el cumplimiento de los objetivos planteados.

Diconsa S.L.P. definirá su rumbo estratégico tomando en cuenta su rol como Unidad Operativa y los aspectos favorables y desfavorables que actualmente la afectan.

3.8. Resultados

3.8.1. Formulación de la estrategia

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el Ejercicio de Planeación Estratégica. La información generada y analizada se puede consultar en el Anexo 3.

3.8.1.1. Visión

Ser una empresa autosuficiente, moderna, eficaz y eficiente, reconocida por su alto impacto social, que brinde a los que menos tienen la mejor opción de compra de productos y servicios que contribuyan al bienestar de la familia, a través de la participación comunitaria organizada, la comercialización regional, una amplia red de distribución, tecnología, y personal sensible y comprometido.

3.8.1.2. Misión

Diconsa S.L.P. es una empresa que busca mejorar las condiciones de vida de los que menos tienen, a través de la distribución de productos básicos y complementarios con calidad en el servicio y al precio más bajo del mercado

Lo cual se logra con:

- Presencia y participación comunitaria y social.
- Infraestructura y tecnología propia.
- Empresa y trabajadores comprometidos en forma activa y corresponsable.
- Aprovechamiento y sinergia interinstitucional.

3.8.1.3. Matriz de evaluación de factores externos

Los resultados de la auditoria de los factores externos quedan concentrados en la *Tabla 4.*

3.8.1.4. Matriz de evaluación de factores internos

Los resultados de la auditoria de los factores internos quedan concentrados en la

Tabla 5

Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos

DICONSA S.L.P.			
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Oportunidades:			
Contar con presupuesto federal	0.103225806	4	0.412903226
Programas de gobierno	0.096774194	3	0.290322581
Implementación de círculos de producción-consumo	0.090322581	1	0.090322581
Ubicación privilegiada	0.058064516	2	0.116129032
Poblaciones desatendidas	0.051612903	2	0.103225806
Paz social	0.039	2	0.077419355
Participación social	0.032	3	0.096774194
Entrada de divisas	0.026	4	0.103225806
Amenazas:			
Precios de la competencia	0.148	1	0.148387097
Desabasto	0.039	2	0.077419355
Reducción del presupuesto	0.097	3	0.290322581
Desaparición de DICONSA	0.058	4	0.232258065
Falta de empleo	0.039	1	0.038709677
Política económica y social	0.026	1	0.025806452
Politizar el programa	0.045	3	0.135483871
Falta de poder adquisitivo	0.052	1	0.051612903
Total	1.000		2.29

El valor de peso ponderado total obtenido de 2.29 indica que:

Las estrategias y acciones de la organización HAN SIDO MEDIANAMENTE EFICACES para aprovechar las oportunidades y cuidar las amenazas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Matriz de evaluación de factores internos

DICONSA S.L.P.			
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Fortalezas			
Infraestructura	0.16666667	4	0.66666667
Participación comunitaria y contraloría social	0.10897436	4	0.435897436
Penetración/cobertura	0.08974359	4	0.358974359
Recurso Humano	0.05128205	4	0.205128205
Contar con presupuesto federal y aplicación de la normatividad interna	0.04487179	3	0.134615385
Atención a contingencias y apoyo a instituciones	0.038	3	0.115384615
Debilidades			
Falta de comunicación y coordinación entre las áreas	0.109	1	0.108974359
Desabasto	0.071	1	0.070512821
Cobranza ineficiente	0.064	1	0.064102564
Procedimientos burocráticos inadecuados	0.058	2	0.115384615
Toma de desiciones centralizado (corporativo y regional)	0.058	1	0.057692308
Equipo de transporte deficiente	0.045	2	0.08974359
Resistencia al cambio	0.038	2	0.076923077
Altos Precios	0.032	1	0.032051282
Falta de seguimiento a acuerdos	0.026	2	0.051282051
Total	1.000	2.58	2.58

**El valor de peso ponderado total obtenido de 2.58 indica que:
La empresa tiene FORTALEZAS Y DEBILIDADES SIMILARMENTE AL PROMEDIO.**

Fuente: Elaboración propia

3.8.1.5. Objetivos

- Abastecer a cada almacén rural productos básicos y complementarios en un 90-95 por ciento en función de la demanda social, con calidad, y en un periodo de 15 días.
- Satisfacer mensualmente entre el 90 y 95 por ciento del surtimiento de

mercancías varias los primeros 15 días del mes y de granos en la primera semana.

- Reducir un 50 por ciento las devoluciones de acuerdo al volumen actual.
- Buscar el abastecimiento en un 90-95 por ciento con respecto a la demanda social, transfiriendo de un 3 a 5 por ciento de ahorro a las comunidades.
- Incrementar las ventas en un 10 por ciento con respecto al 2005.
- Disminuir y mantener la facturación al cierre del 2006 en un 10 por ciento con respecto a las ventas con un rango de antigüedad no mayor de 15 días.
- Reducir del 6.2 al 3 por ciento los faltantes en el capital de trabajo de las tiendas.
- Realizar en el 100 por ciento de las comunidades asambleas por lo menos 1 vez cada 3 meses para fomentar la participación comunitaria.
- Disminuir el déficit en el resultado neto anual en un 5% con respecto al resultado dictaminado del ejercicio 2005.
- Recuperar faltantes de cierre de tienda extrajudicial y judicial al 50 por ciento.
- Al menos 90 por ciento de cumplimiento a las visitas personalizadas en apoyo a la cobranza extrajudicial de almacenes.

3.8.1.6. Acciones estratégicas

- Creación de Modelo de Franquicia de las tiendas rurales para:
 - Estandarizar.

- Aprovechar infraestructura existente.
 - Incrementar la penetración y cobertura.
 - Incrementar las ventas.
 - Optimizar recursos.
 - Disminuir el desabasto.
- Aprovechamiento de Programas Especiales de Gobierno.
 - Desarrollo de compras regionales y círculos de producción-consumo.
 - Programa Integral de Capacitación al Personal:
 - Computación.
 - Integración de personal.
 - Comunicación.
 - Disminución de resistencia al cambio.
 - Actualización profesional.

3.9. Propuesta de implementación de la estrategia

3.9.1. Creación de Modelo de Franquicia de las tiendas rurales

Se revisó información sobre el tema de Franquicias y a continuación se presentan algunos conceptos importantes:

Definición

“La franquicia es un sistema o método de negocios en donde una de las partes denominada franquiciante, le otorga a la otra, denominada franquiciatario, la licencia para el uso de su marca y/o nombre comercial, así como sus conocimientos y experiencia (*know-how*), para la efectiva y consistente operación de un negocio” (E. González y R. González, 1994).

Dí Costanzo, Vilalta y Cárdenas (1997), mencionan tres elementos que integran una franquicia, así como también destacan algunas ventajas y desventajas para el franquiciante y franquiciatario.

Elementos de una franquicia

- *Servicios y/o productos que otorga el franquiciante.*

Los principales servicios que se deben proporcionar son la capacitación al personal técnico y operativo, apoyo para seleccionar la ubicación, los manuales de operación y asesoría en administración y mercadotecnia.

- *Marca o nombre registrado.*

La marca o nombre registrado es la palabra, nombre o símbolo usado por una compañía para identificar y distinguir los bienes y servicios que produce o comercializa.

- *Las regalías y el acuerdo de franquicia.*

Las regalías son pagos que el franquiciatario hace al franquiciante por el derecho de vender o comercializar los productos y/o servicios. El acuerdo de franquicia

especifica que un incumplimiento en el pago de regalías es una violación muy grave del mismo. Generalmente, dicho acuerdo también da derecho al franquiciante a inspeccionar la información financiera del franquiciatario.

Ventajas y desventajas del franquiciante

Ventajas

- Expansión dirigida y controlada del negocio.
- Ingresos permanentes a través del cobro de regalías.
- Mayor conocimiento / difusión del concepto, producto y/o servicio que se desarrolló originalmente.
- Posibilidad de rápido crecimiento y penetración en el mercado.
- Estímulo a la demanda.
- Utilidades en el corto y largo plazo.

Desventajas

- Posibilidad de pérdida de control sobre las actividades que realiza el franquiciatario.
- Multiplicación del riesgo del negocio en caso de fracaso de una de las unidades franquiciadas.
- Utilización de recursos propios para impulsar el arranque de unidades de franquiciatarios.
- Riesgo de generar un competidor.
- Difusión de tecnología.

Ventajas y desventajas del franquiciatario

Ventajas

- Reconocimiento de la marca en el mercado.
- Reconocimiento de los atributos del producto.
- Reducción del riesgo de incursionar en un nuevo negocio.
- Apoyo y asesoría permanente.
- Esfuerzos publicitarios globalizados entre los diversos franquiciatarios y la casa matriz.
- Uniformidad del producto y/o servicio.
- Reducción de incertidumbre.

Desventajas

- Pagos permanentes al franquiciante.
- Apego constante y minucioso a los estándares fijados por el franquiciante.

Con base en los conceptos anteriormente mencionados, observamos que las tiendas rurales no pueden ser manejadas bajo el Modelo de Franquicia, debido a que el concepto de las tiendas tiene un giro social y no precisamente de negocio.

Si quisiéramos aplicar éste modelo, nos encontraríamos con una serie de complicaciones ya que es una institución federal y las tiendas no trabajan de una manera independiente.

En los sistemas de franquicias, las relaciones entre el franquiciante y el franquiciado

se estructuran sobre la base de contratos privados. Para que los acuerdos se mantengan firmes, es necesario que la redacción de los mismos indiquen en forma clara y transparente las obligaciones de ambas partes. Del mismo modo, debe indicar los riesgos que asume cada una de ellas, frente a los posibles reclamos de terceros, como puede ser el caso de consumidores y personal bajo dependencia.

De acuerdo a la normatividad que tienen las tiendas rurales Diconsa lo anterior no se puede aplicar, ya que dependen de un presupuesto federal y no se tiene un control estricto y real de su funcionamiento, además se tienen deficiencias con el personal de supervisión y el personal de abasto rural.

Aunque la Institución tiene un Manual de Operación de las tiendas rurales, no sería suficiente para aplicar este tipo de concepto.

Sin embargo, consideramos que el Modelo de Franquicia puede tomarse como base para la estandarización de las operaciones de las tiendas rurales.

Partiendo de este punto se decidió realizar una encuesta a los encargados de tienda con el fin de conocer la brecha existente entre los procesos estipulados en el Manual de Operación de las tiendas rurales y los procesos realizados actualmente.

3.9.2. Resultados de encuesta a encargados de tienda

3.9.2.1. Recepción de mercancía del almacén rural

El 91% de las tiendas rurales están siendo abastecidas oportunamente por los almacenes rurales, sólo el 9% tiene problemas de abastecimiento. (*ver Figura 6*)

Asimismo el 97% de las tiendas encuestadas dicen recibir los productos dentro de

los tiempos programados de entrega, sólo un 3% manifestó estar recibiendo la mercancía fuera del tiempo estipulado. (ver Figura 7)

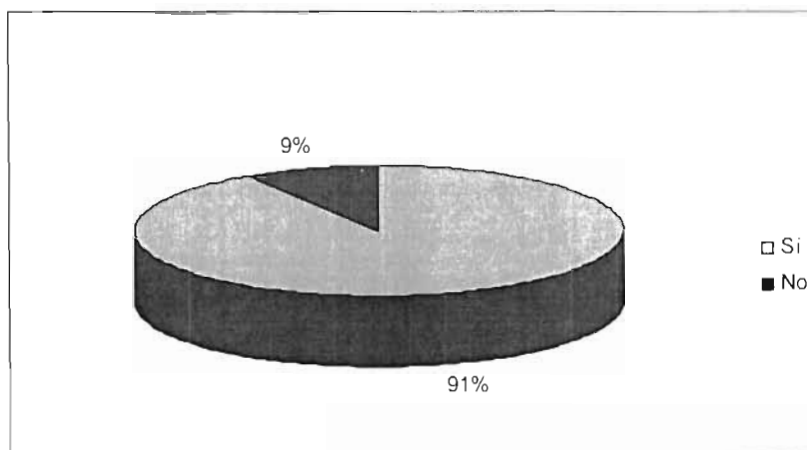


Figura 6. Abastecimiento oportuno

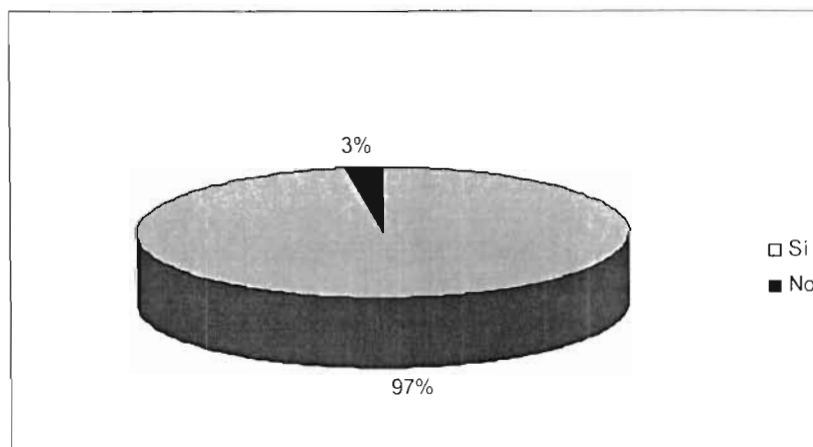


Figura 7. Recepción de mercancía a tiempo

En el 95% de los casos la mercancía surtida por los almacenes rurales llega en buen estado, el 5% restante manifiesta haber recibido mercancía en mal estado. (Ver Figura 8)

Por lo anterior puede observarse que el 78% de las tiendas rara vez realizan

devoluciones por recibir mercancía en mal estado, el 13% lo ha hace ocasionalmente, el 6% nunca ha hecho devoluciones y sólo un 3% lo hace frecuentemente. (ver Figura 9)

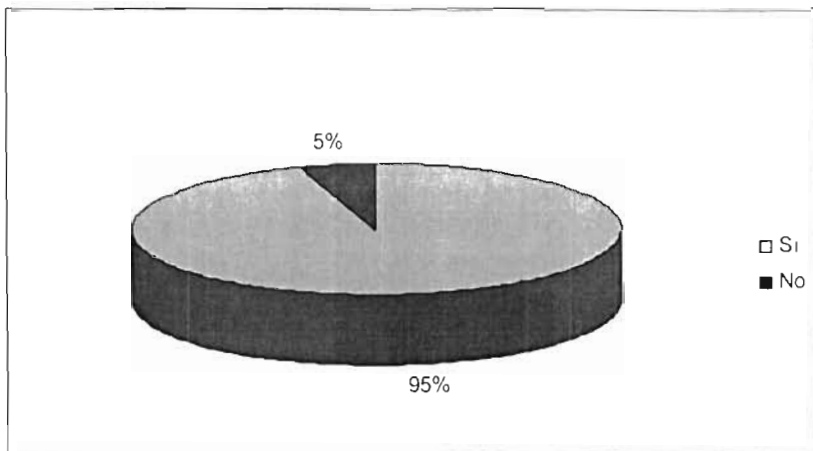


Figura 8. Recepción de mercancía en buen estado

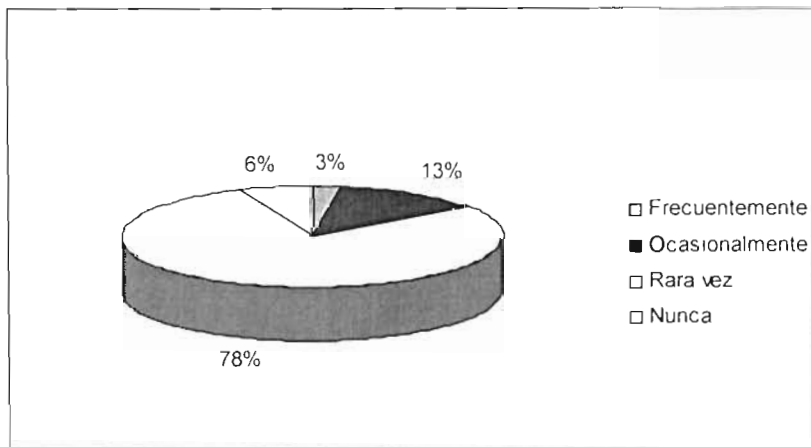


Figura 9. Frecuencia de devoluciones

3.9.2.2. Productos y servicios.

El 77% de los encargados de tienda consideran buena la calidad de los productos básicos y complementarios. El 17% la calificó como regular y sólo el 6% le dio la calificación de excelente. (Ver Figura 10)

Con respecto a los servicios ofrecidos en las tiendas actualmente, el 72% de los encargados considera que son los adecuados, el 28% restante considera lo contrario (ver Figura 11). Algunos de los servicios que los encargados de tienda consideran pueden ofrecerse son: teléfono y el pago de programa de oportunidades (ver Figura 12)

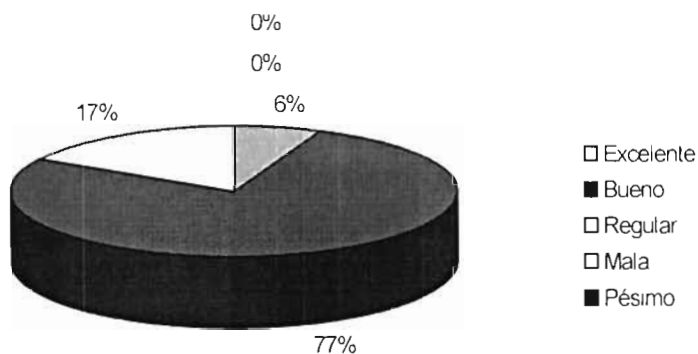


Figura 10. Calidad de productos

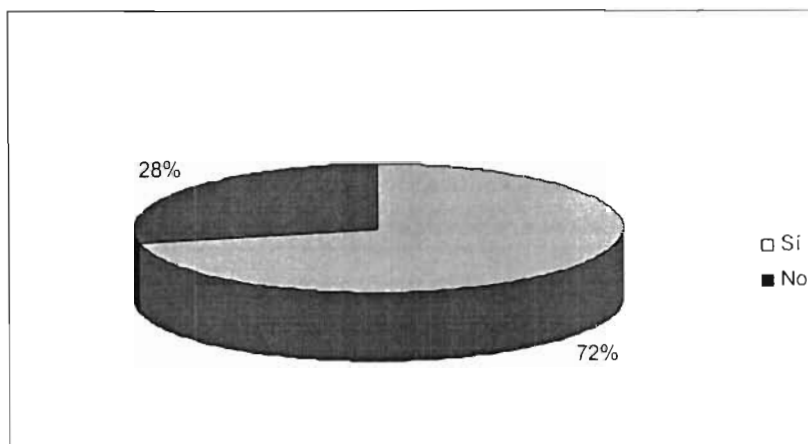


Figura 11. Servicios adecuados

Asimismo las tiendas rurales ofrecen otros productos que no son abastecidos por los almacenes rurales y que actualmente representan buenas ganancias para la

tienda.(ver Tabla 6)

El 8% de las tiendas rurales vende productos que son elaborados en las comunidades donde está ubicada la tienda, el 92% restante no los considera dentro su variedad de productos. (ver Figura 13)

Tabla 6. Productos no abastecidos por Diconsa que generan mayores ingresos.

Producto	Frecuencia de respuesta
Refrescos	24
Perecederos	16
Botanas	8
Limas	6
Machetes	6
Dulces	5
Huevo	5
Verdura	5
Cal	4
Jabón	4
Aceite	3
Alimento perro	3
Carnes	3
Café grano	2
Ácido	1

Fuente: Elaboración propia

En relación a los precios ofrecidos por las tiendas rurales y los ofrecidos por la competencia, el 57 % de los encargados encuestados comentaron que son más bajos que los de la competencia. Sin embargo el 43 % opinan que la competencia está ofreciendo precios similares o mejores. (ver Figura 14)

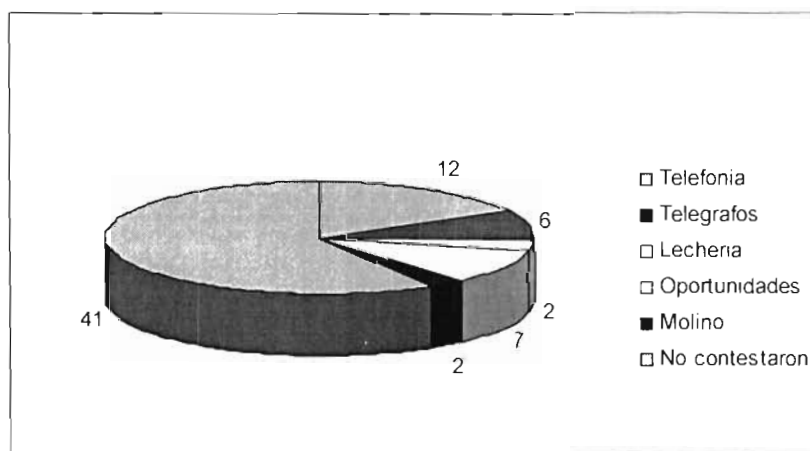


Figura 12. Servicios

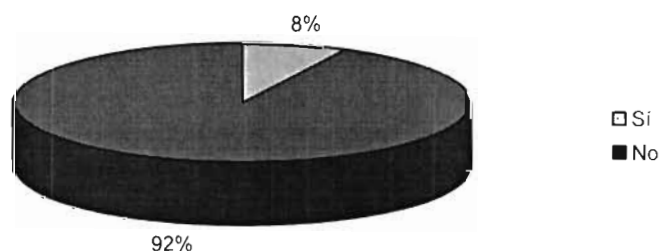


Figura 13. Venta de productos de la comunidad

3.9.2.3. Imagen de la tienda.

La imagen de las tiendas rurales fue evaluado en tres aspectos: Fachada, limpieza y acomodo de la mercancía.

El 89% de los encargados de tienda consideran que la fachada de sus tiendas puede

calificarse entre buena y regular. (ver Figura 15) El 92% evaluó en este mismo rango la limpieza de las tiendas (ver Figura 16) y el 94% opinó lo mismo respecto al acomodo de la mercancía. (ver Figura 17)

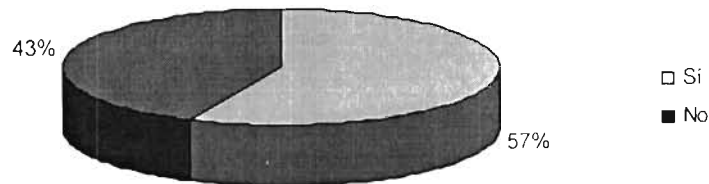


Figura 14. Precios más bajos que la competencia

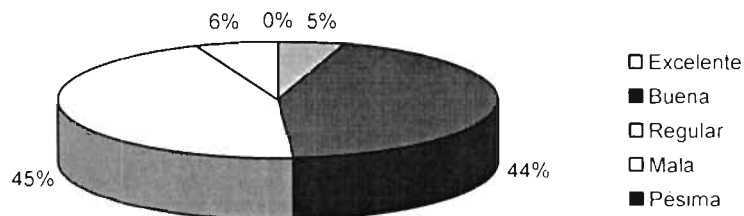


Figura 15. Fachada

La mercancía almacenada o en exhibición rara vez sufre maltratos, sólo el 11% de los encuestados mencionan haber tenido problemas al respecto. (ver Figura 18)

En cuanto al horario de las tiendas, el 100% de los encuestados lo considera adecuado. (ver Figura 19)

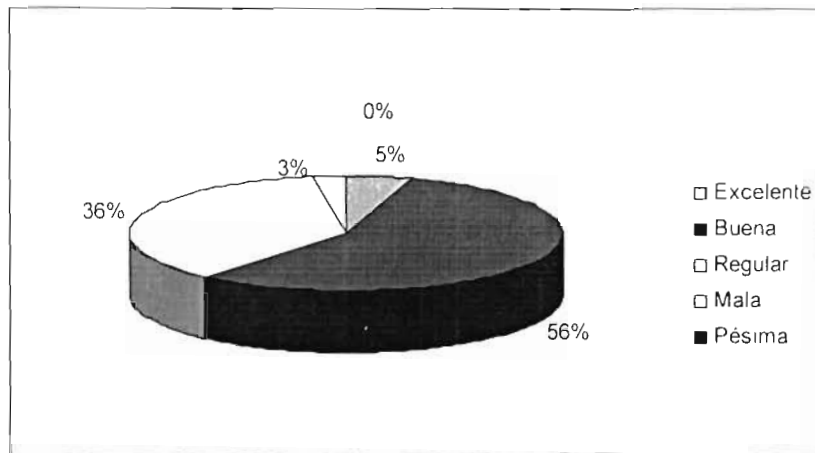


Figura 16. Limpieza

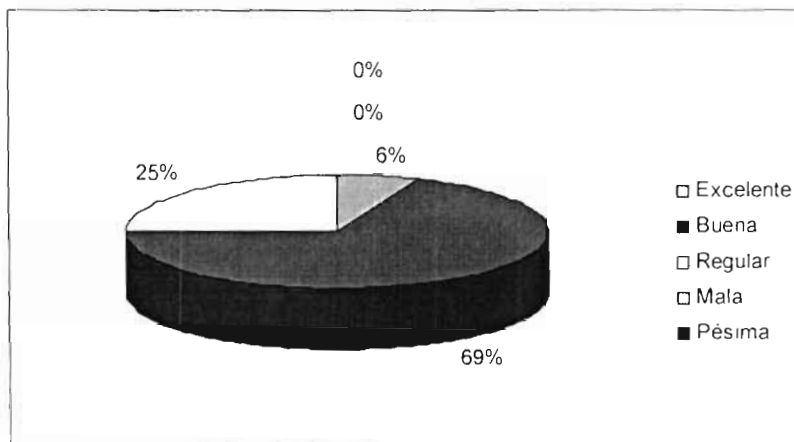


Figura 17. Acomodo

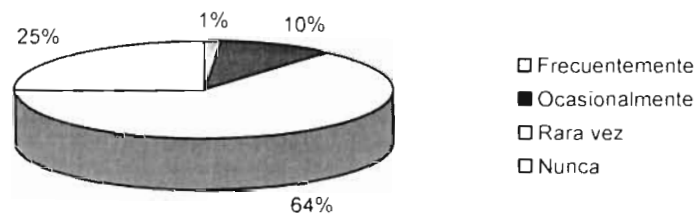


Figura 18. Maltrato de mercancía

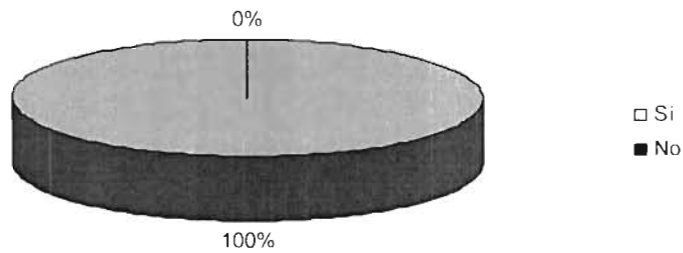


Figura 19. Horario adecuado

3.9.2.4. Demanda social.

El 81% de los encargados de las tiendas consideran que anotar en una libreta los productos que necesita la comunidad es un método adecuado para determinar la demanda social. El 19% restante lo considera inadecuado y cree que puede mejorarse si se usara un formato impreso y se realizaran correctamente los pedidos

(Ver Figura 20 y Tabla 7)

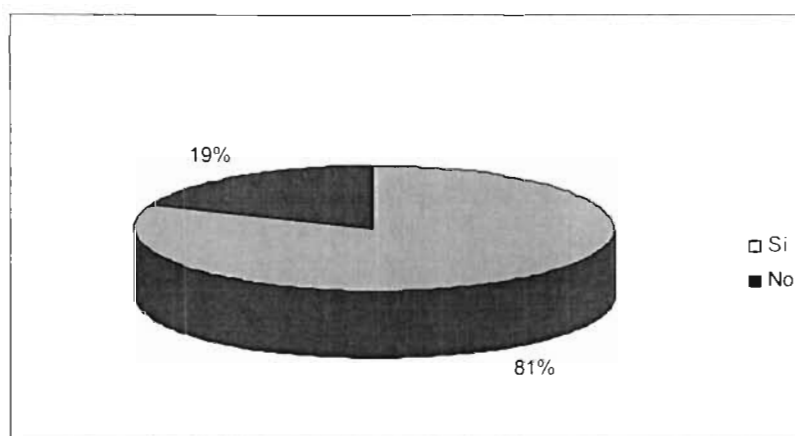


Figura 20. Método adecuado para determinar demanda

Tabla 8. Mejoras en la demanda

Forma de mejora	Frecuencia
Utilizando formato impreso	20
Realizando pedidos	13
Catálogo	6
Surtiendo productos de pedidos	4
Otros	3

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la forma en que actualmente se realizan los pedidos, el 94% opinó que es adecuada. Sólo el 6% la considera inadecuada. (ver Figura 21)

El 67% de los encuestados opinó que un cliente rara vez recurre a la competencia por no encontrar los productos en la tienda rural, un 17% comentó que lo hace ocasionalmente, un 9% consideró que esto sucede frecuentemente, un 4% dijo que nunca sucede y sólo un 3% mencionó que es muy frecuentemente. (ver Figura 22)

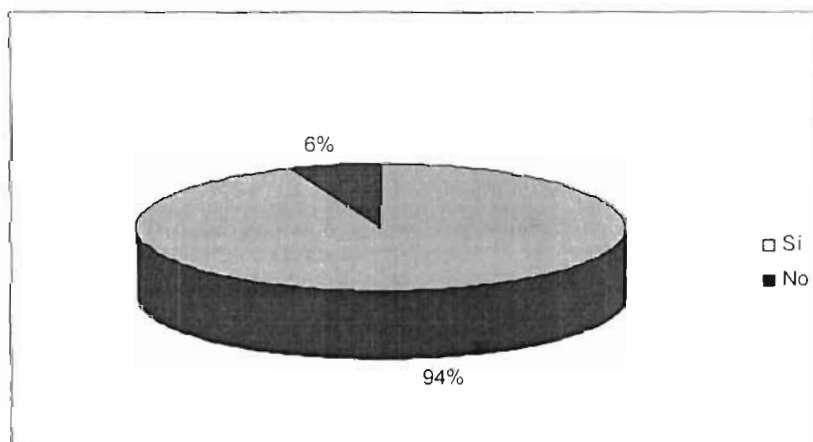


Figura 21. Método adecuado para realizar pedidos

Cuando una tienda rural no tiene el producto que el cliente está solicitando, el encargado de tienda toma algunas acciones como: Pedirlo al almacén y esperar a que se lo surtan, conseguirlo en otro lado, ofrece un sustituto, o bien no se toma ninguna acción. (ver Tabla 9)

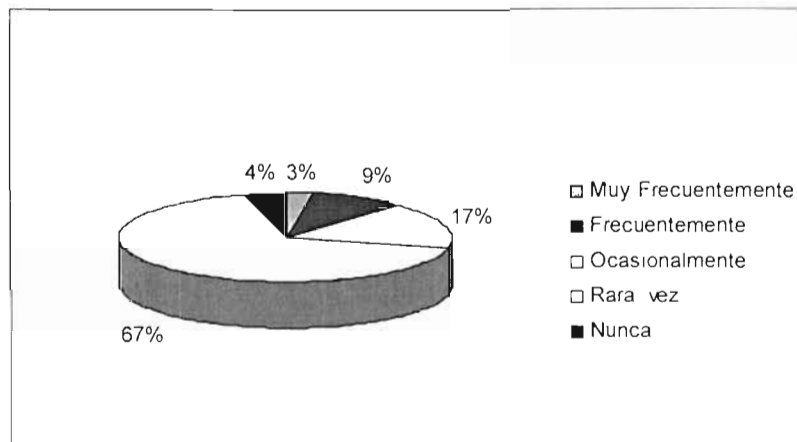


Figura 22. Frecuencia con que se recurre a la competencia

Tabla 9. Acciones tomadas por el cliente cuando no se tiene existencia de productos

Acción	Frecuencia de respuesta
Pedir / Esperar	41
Conseguirlo en otro lado	8
Nada	8
Ofrecer sustituto	2

Fuente: Elaboración propia

3.9.2.5. Controles administrativos

En la administración de la tienda el 90% de los encargados manifestó no tener

ningún problema con el manejo del fondo fijo, el 10% tiene problemas (ver Figura 23)

El 88% manifestó no tener problemas para realizar cortes de caja, el 12% comentó si los tiene. (ver Figura 24)

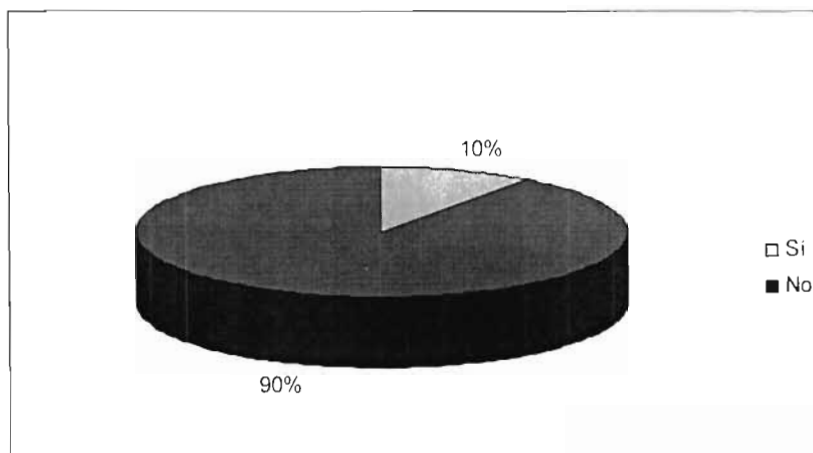


Figura 23. Fondo fijo

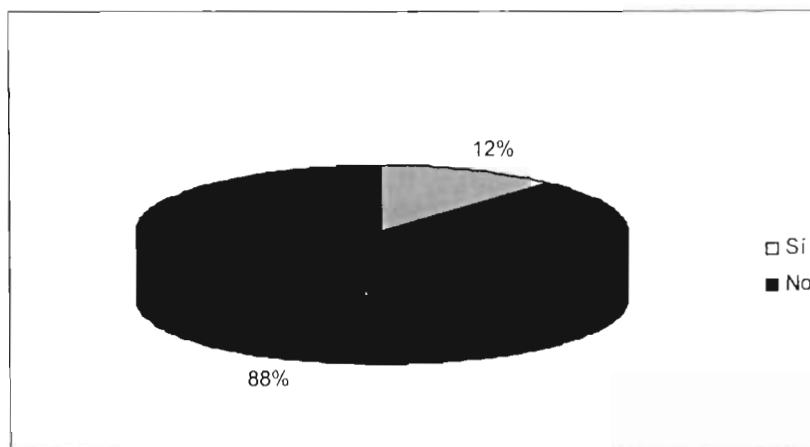


Figura 24. Corte de caja

El 84 % de los encuestados no tiene problemas para administrar el capital de trabajo, el 16% comentó tener problemas por tener poco capital y por fiar. (ver Figura 25)

El 89 % comentó no tener problemas con el manejo del capital comunitario, el 11%

restante mencionó tener problemas por fiar y por poner capital propio para surtir productos que no abastece Diconsa. (ver Figura 26)

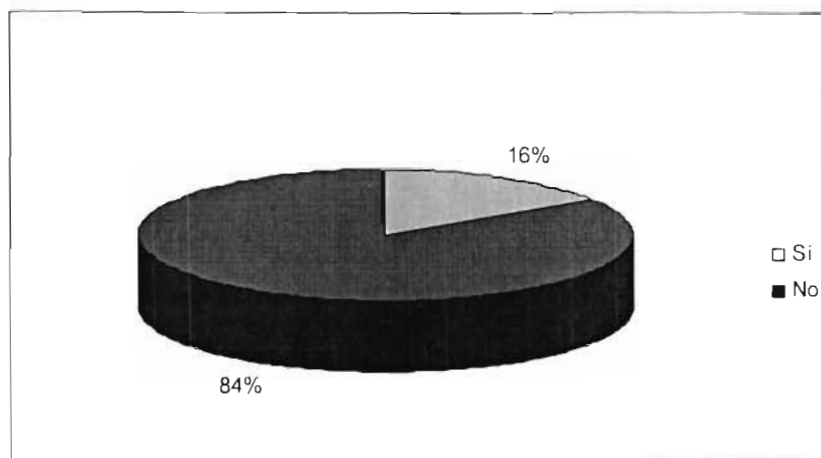


Figura 25. Capital de trabajo

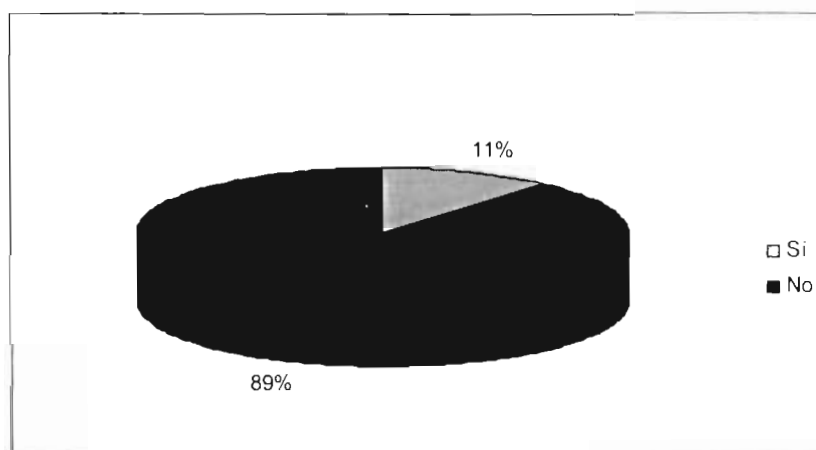


Figura 26. Capital comunitario

Asimismo el 100% de los encargados considera útiles las bitácoras donde el supervisor operativo o el personal de Diconsa realizan anotaciones y recomendaciones sobre la administración de la tienda. (ver Figura 27)

Aunado a esto el 100% de los encargados considera adecuado el uso de los expedientes estáticos y dinámicos en los cuales se archivan todos los documentos .

generados por la operación y administración de las tiendas. (ver Figura 28)

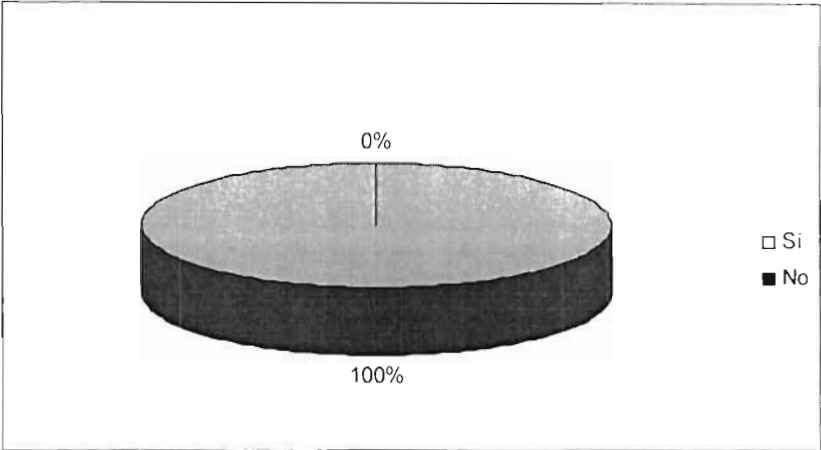


Figura 27. La bitácora es útil

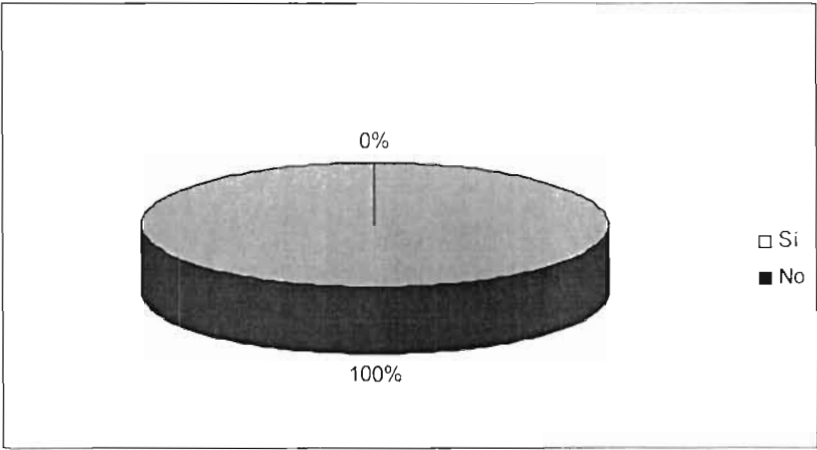


Figura 28. Los expedientes son útiles

3.9.2.6. Participantes en la operación de la tienda

El 43% de los encuestados calificó como excelente la participación comunitaria, 52% la calificó como buena y sólo el 5% le dio una calificación regular. (ver Figura 29)

El 55% de los encargados calificó como regular la participación del Comité de Abasto Rural, el 36% le dio una calificación buena y el 9% restante dio calificaciones de excelente, mala y pésima. Los principales comentarios son que falta apoyo y

participación del Comité. (ver Figura 30)

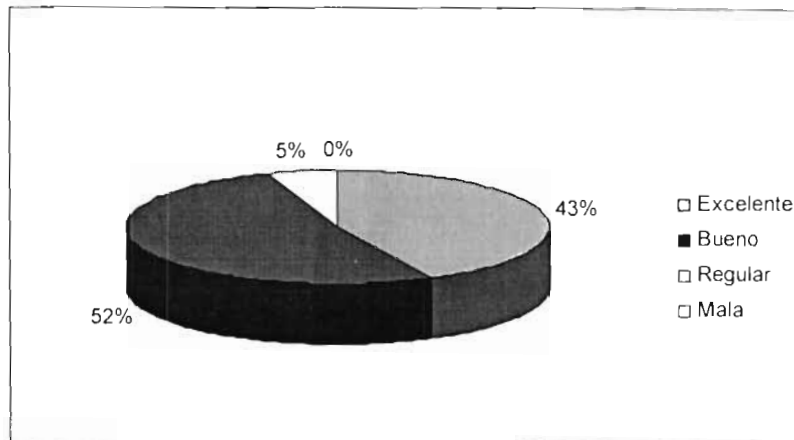


Figura 29. Participación comunitaria

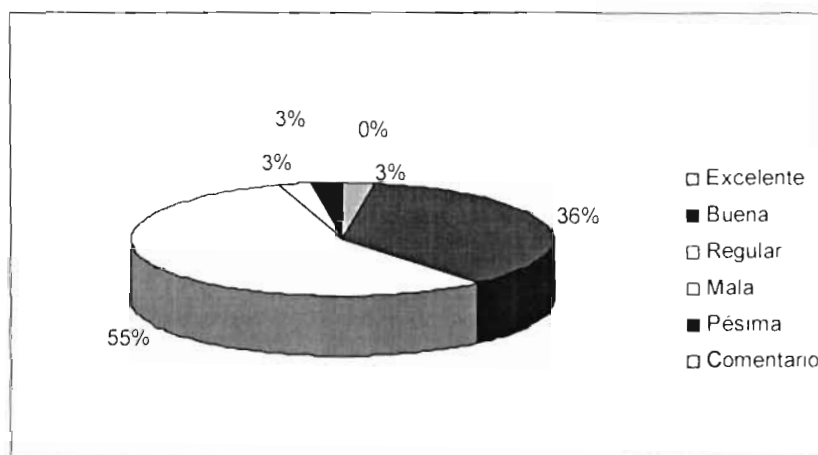


Figura 30. Participación del Comité de Abasto Rural

La Asamblea Comunitaria de Abasto fue calificada por el 46% como buena, asimismo otro 46% la calificó como regular, y el resto dio calificaciones excelente, mala y pésima. Los principales comentarios son que hay poca asistencia y poco interés. (ver Figura 31)

La participación del Consejo Comunitario de Abasto fue calificada por el 47% como

buena por realizarse las visitas, 45% opinó que era regular por falta de visitas e integración, 7% dijo que era excelente y el 1% dio calificación de mala (ver Figura 32)

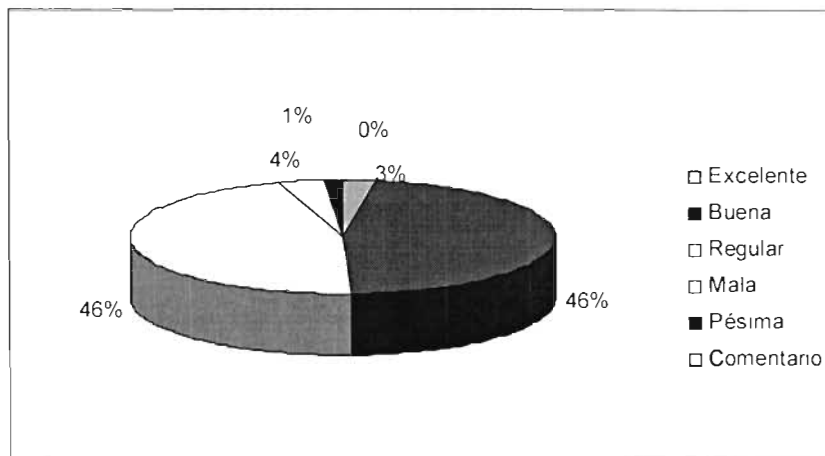


Figura 31. Participación de la Asamblea Comunitaria de Abasto

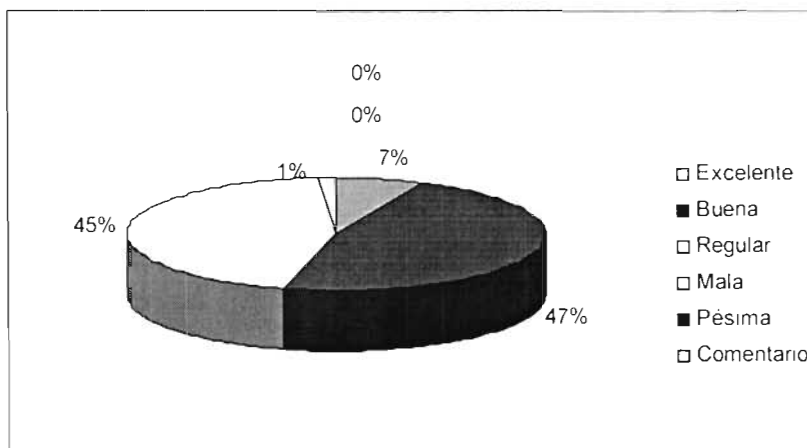


Figura 32. Participación del Consejo Comunitario de Abasto

La participación de Diconsa fue calificada por el 72% como buena, 22% opinaron que era regular, 7% dijo que era excelente y 1% comentó que era mala. Los comentarios son que Diconsa está haciendo un buen trabajo y los puntos de mejora es que hace falta que surta los productos que no abastece actualmente Diconsa. (ver Figura 33)

3.9.2.7. Capacitación.

En relación a la capacitación proporcionada por Diconsa el 79% la calificó como buena, 15% como regular y el 6% como excelente. (ver Figura 34)

Los cursos de capacitación que les gustaría recibir a los encargados son relacionados con temas de Mercadotecnia, Operación de la Tienda, Administración y Computación. (ver Tabla 10)

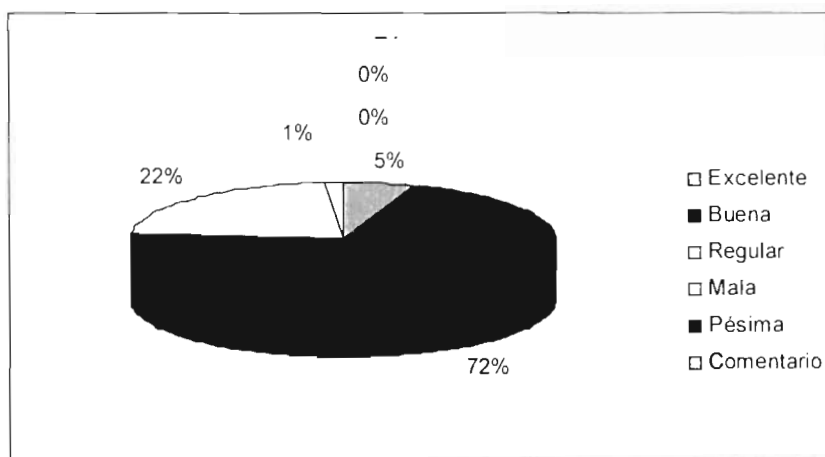


Figura 33. Participación de Diconsa

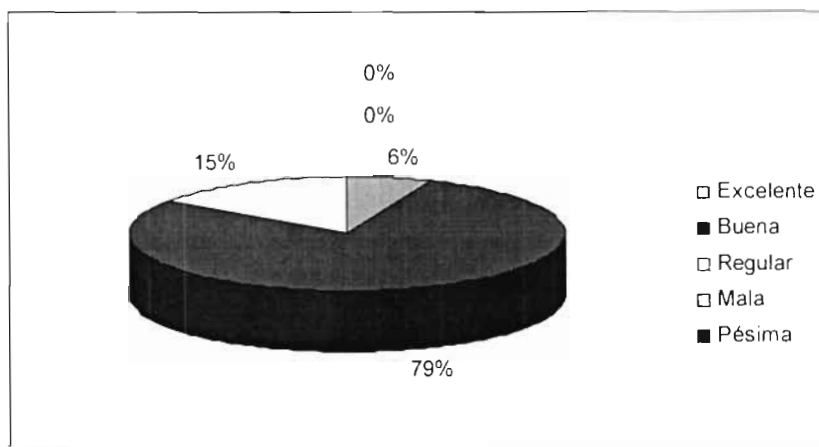


Figura 34. Calidad de la capacitación

Tabla 10. Cursos que se desean recibir

Curso	Frecuencia de respuesta
Mercadotecnia	16
Operativos de la Tienda	15
Ninguno	13
Administración	8
Varios	8
Cómputo	5

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la encuesta se clasificaron según su impacto en la operación de las tiendas. Se calificó como Verde, aquellos aspectos que fueron evaluados en un rango de 100%-80% en la escala de excelente a bueno. Como Amarillo, los aspectos que se calificaron en un 79%-60% entre bueno y regular. Se clasificó como Rojo a los aspectos que en un 59%-o menos se les calificó en la escala de regular a pésimo. (ver Tabla 11)

3.9.3. Resultados de encuesta a clientes.

El 74% de los clientes encuestaron calificaron como buena la atención que reciben de los Tiendas rurales, 16% la calificó como excelente y un 10% como regular. (ver Figura 35)

Tabla 11. Clasificación de resultados según su impacto en la operación de las tiendas

VERDE (Buen funcionamiento)	AMARILLO (Alerta)	ROJO (Deficiencias graves)
Porcentaje 100%-80%	Porcentaje 79%-60%	Porcentaje 59% o abajo
Excelente-Bueno	Bueno-Regular	Regular-Malo-Pésimo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abastecimiento oportuno. ▪ Recepción de mercancía en buen estado. ▪ Devoluciones de mercancía por mal estado. ▪ Calidad de los productos. ▪ Maltrato de mercancía. ▪ Horario. ▪ Método adecuado para determinar demanda social. ▪ Forma de realización de pedidos. ▪ Administración de fondo fijo. ▪ Cortes de caja. ▪ Administración del capital de trabajo ▪ Manejo de capital comunitario. ▪ Utilidad de bitácoras. ▪ Adecuado el uso de expedientes estáticos y dinámicos. ▪ Participación comunitaria. ▪ Capacitación proporcionada por Diconsa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicios ofrecidos adecuados. ▪ Fachada de la tienda. ▪ Limpieza. ▪ Acomodo de mercancía. ▪ Los clientes recurren a la competencia. ▪ Participación del Comité de Abasto Rural. ▪ Participación de la Asamblea Comunitaria de Abasto. ▪ Participación del Consejo Comunitario de Abasto. ▪ Participación de Diconsa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Venta de productos de la comunidad. ▪ Precios más bajos que la competencia.

Fuente: Elaboración propia

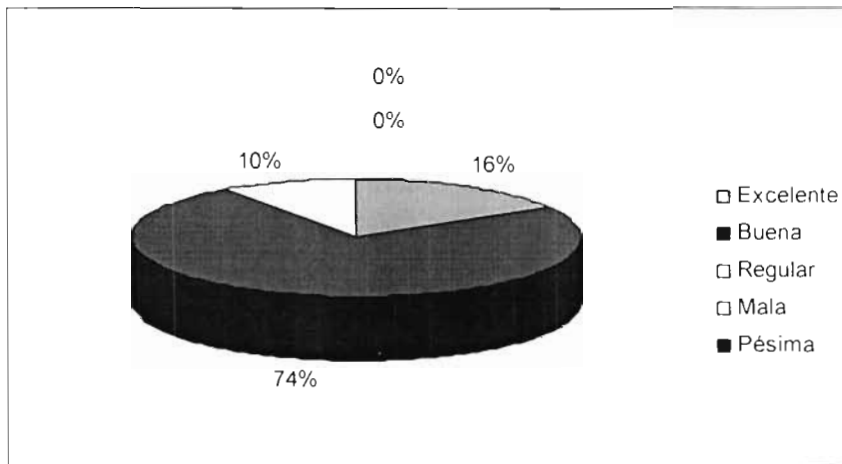


Figura 35. Atención a clientes

El 61% de los encuestados comentó que los precios ofrecidos por Diconsa son más bajos que los ofrecidos por la competencia. El 39% opinó lo contrario. (ver Figura 36)

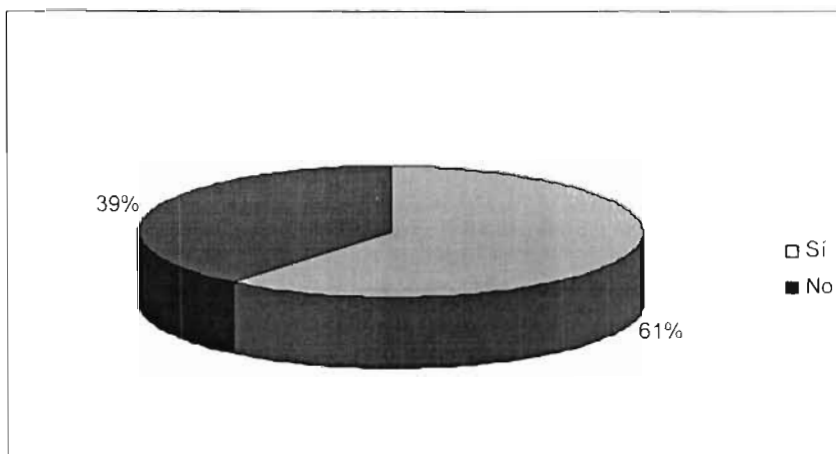


Figura 36. Precios más bajos que la competencia

El 92% de los clientes calificaron como adecuadas las instalaciones de las Tiendas rurales. El resto opinó que no son adecuadas. (ver Figura 37)

El 61% considera que es buena la limpieza de las Tiendas, 28% la calificó como regular y el 11% como excelente. (ver Figura 38)

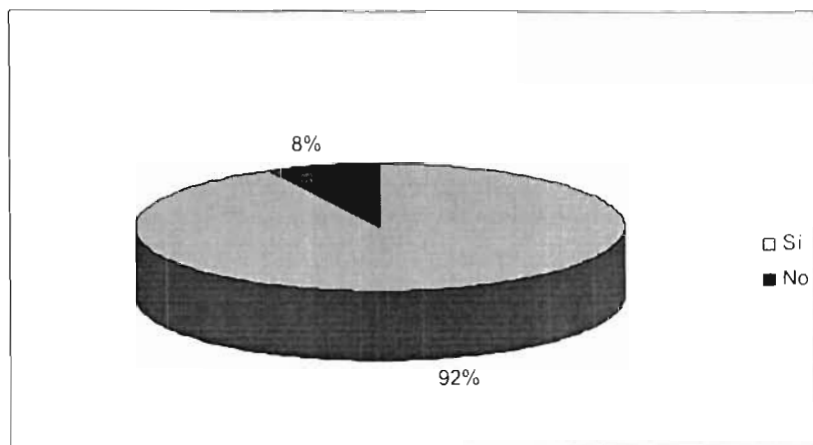


Figura 37. Instalaciones adecuadas

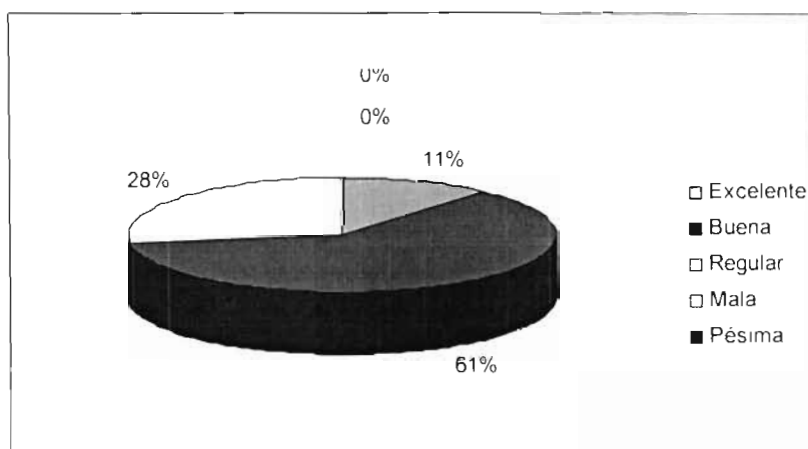


Figura 38. Limpieza

68% de los clientes cuando no encuentran los productos que requiere en las Tiendas rurales acude a los particulares, 22% se desplaza a las cabeceras de los municipios, 8% no lo busca en otro lugar y un 2% lo adquiere en los tianguis. (ver Figura 39)

70% de los clientes calificaron como buena la variedad de productos de las Tiendas rurales, 20% como regular y un 9% la considera excelente. (ver Figura 40)

Los resultados de la encuesta se clasificaron según su impacto en la operación de las tiendas. Se calificó como Verde, aquellos aspectos que fueron evaluados en un rango de 100%-80% en la escala de excelente a bueno. Como Amarillo, los aspectos

que se calificaron en un 79%-60% entre bueno y regular. Se clasificó como Rojo a los aspectos que en un 59%-o menos se les calificó en la escala de regular a pésimo. (ver Tabla 12)

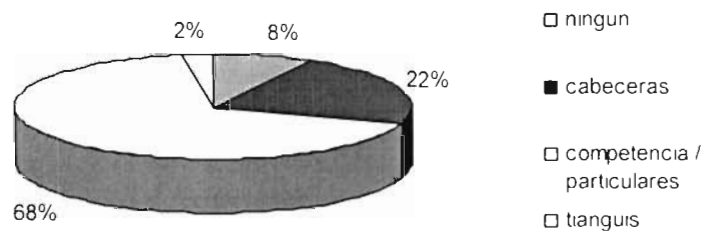


Figura 39. Competencia

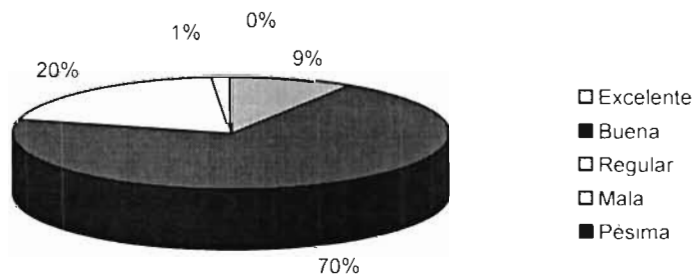


Figura 40. Variedad

Tabla 12. Clasificación de resultados según su impacto en la operación de las tiendas

VERDE (Buen funcionamiento)	AMARILLO (Alerta)	ROJO (Deficiencias graves)
Porcentaje 100%-80%	Porcentaje 79%-60%	Porcentaje 59% o abajo
Excelente-Bueno	Bueno-Regular	Regular-Malo-Pésimo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención al cliente. ▪ Instalaciones adecuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precios más bajos que la competencia. ▪ Limpieza de la tienda. ▪ Competencia de particulares. ▪ Variedad de productos. 	

Fuente: Elaboración propia

3.10. Recomendaciones

El Manual de Operación de las tiendas rurales, representa una herramienta para que los procesos de las tiendas estén estandarizados. Sin embargo consideramos que requiere de algunas mejoras para hacerlo más funcional. Además creemos que no se le está dando la importancia debida en la operación diaria. Por lo anterior hacemos las siguientes recomendaciones:

- Reestructurar el Manual de Operaciones de las tiendas rurales, de tal manera que se presenten los procesos en forma gráfica y detallada. *(ver Anexo 6)*
- Elaborar una descripción de puestos del encargado de tienda y del auxiliar. *(ver Anexo 7)*
- Desarrollar un programa de capacitación para el manejo de tiendas rurales,

basado en el Manual de Operación, que ayude a homogeneizar los procesos en las tiendas existentes y sea una herramienta de entrenamiento para futuras aperturas de tiendas.

- Mejorar la imagen de las tiendas a través de una estandarización más detallada de la fachada, la limpieza y acomodo de la mercancía.
- Analizar la factibilidad de que Diconsa amplíe la variedad de los productos que ofrece, de tal manera que el cliente encuentre en las tiendas rurales, los productos que compra a la competencia.
- Implementar la estrategia de venta de artículos que produce la comunidad como una forma de incrementar la variedad y apoyar el desarrollo de la comunidad
- Profundizar en la evaluación de las funciones de la Asamblea Comunitaria, Consejo Comunitario de Abasto, Comité Rural de Abasto y; Diconsa, con el propósito de detectar áreas de oportunidad que sirvan de base para mejorar su contribución en el funcionamiento de las tiendas rurales.
- Realizar una auditoria a una muestra significativa de tiendas rurales con el fin de identificar los factores de éxito y las áreas de mejora de las tiendas, de tal manera que se tengan puntos concretos en los cuales se puedan implementar mejoras.
- Crear una evaluación del desempeño para el encargado de tienda, la Asamblea Comunitaria, Consejo Comunitario de Abasto, Comité Rural de Abasto y; Diconsa, que mida los resultados de cada uno en el buen funcionamiento de las tiendas rurales, tomando como base las funciones que estipula el Manual de Operación.

4. CONCLUSIONES

Diconsa S.L.P. por el hecho de ser una empresa de participación estatal mayoritaria y depender de un corporativo nacional, ocupa una posición de desventaja en el mercado. El entorno se modifica constantemente y las empresas requieren hacer cambios rápidos en sus sistemas para ser rentables y mantenerse en una posición competitiva en el mercado.

A pesar de que Diconsa S.L.P. tiene limitada, en cierta medida sus acciones a causa de la normatividad y los procesos de trabajo ya estipulados, es indudable que puede realizar mejoras a su sistema interno y posiblemente convertirse en ejemplo para todo el sistema Diconsa.

El Ejercicio de Planeación Estratégica presentado, es el resultado de la preocupación del Ing. Jesús Díaz Infante, Gerente General de Diconsa S.L.P., de mejorar y lograr convertirse en una empresa rentable y autosuficiente. Si bien este ejercicio es el comienzo de una serie de proyectos estratégicos, Diconsa S.L.P. hoy por hoy cuenta ya con una Visión, Misión, Objetivos y Estrategias propias, que la identifican como Unidad Operativa y que reflejan las ideas e inquietudes de los colaboradores de la empresa, quienes participaron tenazmente en la consecución.

El estudio de las tiendas rurales representa una acción originada del ejercicio de Planeación Estratégica, a través del cual se busca alcanzar los objetivos propuestos. Cabe mencionar que los resultados expuestos en este trabajo son el preámbulo de un proyecto que requerirá un estudio más profundo de la operación de las tiendas que permita tomar medidas con bases bien sustentadas.

Aún queda mucho por hacer, el desarrollo de cada proyecto estratégico generado requerirá de acciones específicas para su implementación, así como de la evaluación de su impacto en el alcance de los objetivos, la misión y la visión de la empresa.

5. Bibliografía

David, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación, 2003.

Di Costanzo, Vilalta y Cárdenas. Desarrollo de Sistemas de Franquicias. México: McGraw Hill, 1997.

E. González y R. González. Franquicias: La revolución de los 90. México: McGraw Hill, 1994.

Manual de operación de las Tiendas rurales.

Diconsá S.L.P.

Feigenbaum, Armand. Control Total de la Calidad. México: C.E.C.S.A., 2001

<<http://www.diconsá.gob.mx/>>[con acceso en marzo 2006]

Anexo 1

AGENDA

Vienes 10 de marzo			
Mañana	Inicio		09:10
	<i>Dinámica de Presentación</i>	30 min	09:40
	Introducción	30 min	10:10
	Visión	1 hora 30 min	11:40
	Descanso	20 min	12:00
	<i>Dinámica (Lo contrario)</i>	20 min	12:20
	Misión	1 hora 30 min	13:50
Comida		2 horas	14:00-16:00
Tarde	<i>Dinámica (3 elementos)</i>	20 min	16:30
	Evaluación externa	2 horas	18:30
	Descanso	20 min	18:50
	<i>Dinámica (Espejos)</i>	10 min	19:00
	Evaluación interna	2 horas	21:00

Sábado 11 de marzo			
Mañana	Inicio		09:10
	<i>Reflexión</i>	10 min	09:20
	Introducción	5 min	09:25
	Objetivos de LP	2 horas	11:25
	Descanso	20 min	11:45
	<i>Dinámica (Lanchas)</i>	15 min	12:00
	Estrategias	2 horas	14:00
	Cierre		

PROGRAMA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA					
Día	Actividad	Objetivo	Descripción	Material	Duración
Viernes 10	Dinámica de presentación	Romper el hielo e integrar al grupo	Se pedirá a los participantes que se presenten con su nombre, área a la que pertenecen, y que mencionen un animal u objeto que se desplace y que comience con la primer inicial de su nombre. Este animal u objeto representará el medio de transporte en el que llegaron a la reunión.		30 min
	Introducción	Dar a conocer: *Objetivo de la reunión *Modelo de PE sobre el que se trabajará *Agenda de trabajo *Reglas que se seguirán en la reunión	*Se preguntará abiertamente ¿Quién de ustedes nos puede decir por qué estamos reunidos hoy?. se escucharán comentarios y se explicará objetivo. *Explicación breve del Modelo de PE con todos sus elementos. *Presentar video. *Mencionar los temas que se tocarán y el orden que se seguirá: Visión, Misión, Evaluación externa, Descansos. *Reglas: 1. Todos participan, sin importar puestos 2. Respetar horarios 3. Nosotros somos facilitadores, los participantes generan ideas.	Computadora y cañón	30 min
	Visión.	Identificar los elementos que integrarán la Visión	Presentar la definición, importancia y ejemplos de empresas similares. Se repartirán tres hojas a cada participante en las que se les pedirá que anoten los tres elementos más importantes que consideran que debe contener la Visión (una idea por hoja). El facilitador recoge una hoja de cada participante y la pega en el pizarrón. Pregunta a los participantes si entre sus hojas restantes tiene alguna que coincida con las ideas que están ya pegadas en el pizarrón. de ser así recoge estas hojas y las agrupa en las ideas que están ya en el pizarrón. Se repite esta técnica dos veces más. Todas las ideas deben quedar expuestas en el pizarrón y ser numeradas Se pedirá a los participantes que en una hoja, individualmente, escojan los ocho elementos que consideran debe contener la Visión. El facilitador recaba los resultados de cada miembro. los elementos elegidos por la mayoría (30 personas. mayoría 16) serán los que se incluyan en la Visión.	Computadora, cañón, hojas, plumones y cinta adhesiva	1 hora 30 min

Día	Actividad	Objetivo	Descripción	Material	Duración
			Si llegara a haber un elemento cercano a los votos de la mayoría (16 votos) se someterá nuevamente a votación para incluirlo o descartarlo.		
	Descanso				20 min
	Dinámica				20 min
	Misión	Identificar los elementos que integrarán la Misión	<p>Presentar la definición, importancia y ejemplos de empresas similares.</p> <p>Se repartirán tres hojas a cada participante en las que se les pedirá que anoten los tres elementos más importantes que consideran que debe contener la Misión (una idea por hoja)</p> <p>El facilitador recoge una hoja de cada participante y la pega en el pizarrón. Pregunta a los participantes si entre sus hojas restantes tiene alguna que coincida con las ideas que están ya pegadas en el pizarrón, de ser así recoge estas hojas y las agrupa en las ideas que están ya en el pizarrón. Se repite esta técnica dos veces más. Todas las ideas deben quedar expuestas en el pizarrón y ser numeradas.</p> <p>Se pedirá a los participantes que en una hoja, individualmente, escojan los ocho elementos que consideran debe contener la Misión.</p> <p>El facilitador recaba los resultados de cada miembro, los elementos elegidos por la mayoría (30 personas, mayoría 16) serán los que se incluyan en la Misión.</p> <p>Si llegara a haber un elemento cercano a los votos de la mayoría (16 votos) se someterá nuevamente a votación para incluirlo o descartarlo.</p>	Computadora, cañón, hojas, plumones y cinta adhesiva	1 hora 30 min
	Comida				2 horas
	Dinámica				20 min
	Evaluación Externa	Determinar la Matriz de Evaluación Externa de la empresa, definiendo los factores externos clave para el éxito y clasificarlos	<p>Presentar la definición, importancia y ejemplos de empresas similares.</p> <p>Se formarán cinco grupos heterogéneos, los cuales serán guiados por cinco facilitadores respectivamente.</p> <p>El facilitador a través de una lluvia de ideas recabará las principales Oportunidades y Amenazas para la empresa (todos participan con</p>	Computadora, cañón, hojas, plumones, cinta adhesiva y hojas de rotafolio	2 horas

Día	Actividad	Objetivo	Descripción	Material	Duración
		como Oportunidades y Amenazas que confronta la empresa.	<p>una idea). las anota y pide a los integrantes que individualmente en una hoja seleccionen las tres Amenazas y las tres Oportunidades que consideren más importantes. Cada persona comenta sus resultados y aquellas tres Amenazas y tres Oportunidades que hayan tenido más votos serán anotadas en seis hojas (una idea por hoja).</p> <p>Ya en grupo, el facilitador recoge una hoja de cada equipo y la pega en el pizarrón, comienza con las Oportunidades. Pregunta a los equipo si entre sus hojas restantes tiene alguna que coincida con las ideas que están ya pegadas en el pizarrón, de ser así recoge estas hojas y las agrupa en las ideas que están ya en el pizarrón. Se repite esta técnica dos veces más para las Amenazas, y se sigue este mismo procedimiento con las Oportunidades. Todas las ideas deben quedar expuestas en el pizarrón y deben numerarse.</p> <p>Se pide a los participantes que individualmente en una hoja seleccionen del pizarrón las tres Amenazas y las tres Oportunidades que consideren más importantes.</p> <p>Se genera una lista con las Amenazas y Oportunidades elegidas por la mayoría.</p> <p>Ahora se pedirá a los equipos que asignen un valor a las Amenazas y Oportunidades, según la importancia que tienen para conseguir éxito en el sector: 4. Muy importante 3. Importante 2. Regular 1 Poca importancia. El facilitador pedirá los resultados de cada equipo. la calificación final se determinará según el valor con mayor repetición. En caso de haber empate se discutirá y votará.</p>		
	Descanso				20 min
	Dinámica				10 min
	Evaluación interna	Determinar la Matriz de Evaluación Interna de la empresa, definiendo los factores internos clave para el éxito y clasificarlos como Fortalezas y Debilidades que tiene la empresa	<p>Presentar la definición, importancia y ejemplos de empresas similares.</p> <p>Se repartirán seis hojas a cada participante en las que se les pedirá que anoten tres Fortalezas y tres Debilidades de la empresa (una idea por hoja).</p> <p>El facilitador recoge una hoja de cada participante comenzando por las Debilidades, y la pega en el pizarrón. Pregunta a los participantes si entre sus hojas restantes tiene alguna que coincida con las ideas que están ya pegadas en el pizarrón, de ser así recoge estas hojas y las agrupa en las ideas que están ya en el pizarrón. Se repite esta</p>	Computadora, cañón, hojas, plumones y cinta adhesiva	2 horas

Día	Actividad	Objetivo	Descripción	Material	Duración
			<p>técnica dos veces más con las Debilidades, y se sigue el mismo procedimiento con las Fortalezas. Todas las ideas deben quedar expuestas en el pizarrón y deben numerarse.</p> <p>Se pide a cada participante que en una hoja seleccionen las tres Debilidades y las tres Fortalezas que considere más importantes. El facilitador recaba la información y por frecuencia se seleccionan las más importantes.</p> <p>Se pide a los participantes que asignen un valor para las Fortalezas: 4. Muy fuerte 3. No tan fuerte y para las Debilidades: 2. Poco débil 1. Muy débil.</p> <p>El facilitador recaba resultados y asigna la calificación según el valor con mayor repetición.</p>		

76

Día	Actividad	Objetivo	Descripción	Material	Duración
Sábado 11	Reflexión				10 min
	Introducción	Dar a conocer los temas a tratar en la sesión y el orden a seguir.	<p>*Objetivos de largo plazo.</p> <p>*Formulación de estrategias.</p>		
	Objetivos de largo plazo	Generar Objetivos Generales a largo plazo alineados con la Visión de la empresa.	<p>Presentar la definición, importancia y ejemplos de empresas similares.</p> <p>Se formarán equipos según las áreas. (Se seleccionará sólo un grupo heterogéneo).</p> <p>Se pedirá a los equipos que formulen objetivos de corto plazo para sus áreas, se enfatizará la importancia de que estos objetivos cumplan con "todas las características" (Al grupo heterogéneo se le pedirá la formulación de objetivos de largo y corto plazo).</p> <p>Los equipos harán una exposición de sus objetivos a todo el grupo. Se pedirá al grupo que haga observaciones con el fin de retroalimentar a los equipos que exponen.</p>	Computadora, cañón, hojas, plumones y cinta adhesiva	2 horas
	Descanso				20 min

Día	Actividad	Objetivo	Descripción	Material	Duración
	Dinámica				20 min
	Estrategias	Obtener la primera lista de Estrategias Generales de la empresa.	<p>Presentar la definición, importancia y ejemplos de empresas similares.</p> <p>Se entregará a los equipos que trabajaron juntos en la formulación de objetivos, la matriz FODA para que generen acciones FO, FA, DO y DA, encaminadas al logro de los Objetivos.</p> <p>Los equipos harán una exposición de sus "acciones específicas" a todo el grupo.</p> <p>Se pedirá al grupo que haga observaciones, con el fin de retroalimentar, a los equipos que exponen.</p>	Computadora, cañón, hojas, plumones cinta adhesiva y Matriz FODA	2 horas
	Cierre				

Rol del facilitador.

Se formarán grupos heterogéneos, cada uno de los cuales será guiado por un facilitador.

Material: Seis hojas de dos colores distintos, hojas de rotafolio, y plumones.

1. El facilitador a través de una lluvia de ideas recabará las principales Oportunidades y Amenazas para la empresa (todos participan con una idea), y las anotará en una hoja de rotafolio numerándolas. Si existieran dudas dará ejemplos, enfatizando que las A y O son factores externos sobre los cuales la empresa no tiene control. (factores sociales, políticos, culturales, demográficos, etc.)
2. Basándose en la hoja de rotafolio generada por el equipo. El facilitador pide a los integrantes que individualmente en una hoja seleccionen las tres Amenazas y las tres Oportunidades que consideren más importantes. Cada persona comenta sus resultados y aquellas tres Amenazas y tres Oportunidades que hayan tenido más votos serán anotadas en hojas de color (una idea por hoja).

En grupo, el facilitador recoge una hoja de cada equipo y la pega en el pizarrón, comienza con las Oportunidades. Pregunta a los equipo si entre sus hojas restantes tiene alguna que coincida con las ideas que están ya pegadas en el pizarrón, de ser así recoge estas hojas y las agrupa en las ideas que están ya en el pizarrón. Se repite esta técnica dos veces más para las Amenazas. Se sigue este mismo procedimiento con las Oportunidades. Todas las ideas deben quedar expuestas en el pizarrón y deben numerarse.

3. El facilitador pide a los integrantes que individualmente en una hoja seleccionen del pizarrón las tres Amenazas y las tres Oportunidades que consideren más importantes y que en equipo, por consenso, determinen tres Amenazas y tres Oportunidades.

En grupo el facilitador recaba las respuestas de los equipos y de esta manera se seleccionan las más importantes.

4. Se pedirá a los equipos que por consenso asignen un valor a las Amenazas y Oportunidades, según la importancia que tienen para conseguir éxito en el sector: 4. Muy importante 3. Importante 2. Regular 1. Poca importancia.

El facilitador pedirá los resultados de cada equipo. La calificación final se determinará según el valor con mayor repetición. En caso de haber empate se discutirá y votará.

Anexo 2

Tabla 13. Visión

No.	Idea	Frecuencia
1	Al que menos tiene	17
23	Participación comunitaria organizada	16
8	Impacto social	15
21	Personal sensible y comprometido	15
18	Autosuficiencia	12
24	Modernización y tecnología	12
2	Red de distribuciones	11
3	Alta calidad /bajo precio	11
11	Eficiencia	11
6	Reconocimiento internacional de origen social	9
9	Proyectos de comercialización con prioridad regional	9
4	Liderazgo en precios	8
7	Mejor opción de compra	7
16	Contribución a la nutrición	7
17	Servicios complementarios	7
13	Transparencia y responsabilidad	6
10	Presencia en todas las comunidades	5

22	Buen ambiente de trabajo	5
27	Programas especiales de apoyo alimenticio	5
5	Variedad de productos	4
12	Independencia en negociación	4
14	Apoyo federal	4
15	Vigencia/permanencia	4
26	Personal motivado	4
20	Personal competente	3
19	Integración de procesos	2
25	Unificada	2

Fuente: Elaboración propia.

Resultados de Visión

Propuesta 1

- Ser una empresa autosuficiente, moderna y eficiente, con alto impacto social, reconocida a nivel internacional, que brinde a los que menos tienen la mejor opción de compra por sus productos y servicios complementarios de alta calidad, bajo precio, y que contribuyen a la nutrición, todo esto a través de la participación comunitaria organizada, la comercialización regional, una amplia red de distribuidores, tecnología, y personal sensible y comprometido.

Propuesta 2

- Ser una empresa reconocida a nivel internacional por su impacto social en las comunidades que menos tienen, vendiendo productos con alta relación calidad-precio en forma autosuficiente con equipo y tecnología modernos y con participación comunitaria.

Propuesta 3

- Ser una institución líder en la distribución y fijación de precios bajos en los productos y servicios para las comunidades mas necesitadas en el Estado de San Luis Potosí así como su reconocimiento internacional por sus programas especiales.

Tabla 14. Misión

No.	Idea	Frecuencia
3	Productos básicos y complementarios	24
1	Ser promotores para mejorar las condiciones de vida de los que menos tienen	22
8	Participación comunitaria corresponsable	16
7	Calidad de productos y servicios	16
17	Interés por los empleados	14
5	Distribución	14
13	Infraestructura propia	13

6	Presencia en las comunidades	13
16	Tecnología	12
9	Socialmente responsable	12
4	Programas especiales	12
2	En el área de influencia a precios bajos	12
12	Reguladores	10
11	Transparente	9
14	Integridad	6
10	Plural	5
15	Solidaridad	2

Fuente: Elaboración propia.

Resultados de Misión

Propuesta 1

- Diconsa S.L.P. es una empresa que busca mejorar las condiciones de vida de los que menos tienen, a través de la distribución de productos y servicios de calidad y bajo precio, así como de programas especiales, con presencia y participación comunitaria, responsabilidad social, infraestructura y tecnología propias, y con alto interés por sus empleados.

Propuesta 2

- DICONSA S.L.P. es una empresa promotora de mejoras en las condiciones de

vida de los que menos tienen y líderes de mercado en precio a través del surtimiento de productos básicos y complementarios con alta relación calidad-precio manteniendo una participación comunitaria responsable con todas las comunidades atendidas con infraestructura y distribución propia y mostrando interés por sus empleados.

Propuesta 3

- Diconsa S.L.P. es que se distingue por distribuir productos básicos y servicios a bajos precios para las entidades con pobreza extrema y para su nutrición, siendo reconocida internacionalmente por sus programas de abastecimiento y ayuda social.

Objetivos

Objetivos generados por áreas

Equipo especial

1. Abastecer y satisfacer la demanda social de productos básicos y complementarios de todas las comunidades organizadas con población entre 250 y 250,000 habitantes e incrementar un X por ciento de penetración de mercado anualmente.
2. Abastecer de productos básicos y complementarios en un 90-95 por ciento en función de la demanda social, con calidad, y en un periodo de 15 días a las Tiendas.
3. 0 por ciento de cartera vencida mayor a 7 días, 90 por ciento liquidado de contado para buscar ser autosuficiente.
4. Transferir un margen de ahorro del 3 por ciento al 5 por ciento por debajo de la IP

sin incurrir en pérdidas.

5. Incrementar la productividad X por ciento para buscar la autosuficiencia.

Equipo de Abasto

6. Satisfacer mensualmente el 100 por ciento del surtimiento de mercancías varias los primeros 15 días del mes y de granos en la primera semana.

7. Reducir un X por ciento el tiempo requerido para realizar una devolución y surtimiento para reducir los costos.

Equipo de Almacén

8. Buscar el abastecimiento en un 100 por ciento con respecto a la demanda social, transfiriendo como mínimo un 5 por ciento de ahorro a las comunidades

9. Incrementar la venta en un 10 por ciento con respecto al 2005.

10. Disminuir y mantener la facturación al cierre del 2006 en un 10 por ciento con respecto a la venta con un rango de antigüedad no mayor de 15 días.

11. Eficientizar el uso del capital de trabajo (productos) disminuyendo los faltantes en las Tiendas en un 50 por ciento.

12. Realizar en el 100 por ciento de las comunidades asambleas por lo menos 1 vez cada 3 meses para fomentar la participación comunitaria.

Equipo Administrativo

Personal

13. Realizar análisis y descripción de puestos al 100 por ciento para optimizar las

cargas de trabajo.

Tesorería

14. X por ciento máximo de desviación entre el presupuestado y el real.

15. Reducción al gasto (10 por ciento).

PAAL

16. Mantener el liderazgo en DICONSA S.L.P. en cumplimiento de PAAL.

17. Entrega de recursos financieros a tiempo el 100 por ciento de las veces.

Jurídico

18. Tener 0 por ciento de cartera vencida mayor a 7 días.

19. Al menos 90 por ciento de cumplimiento a las visitas personalizadas de almacenes para supervisar el desempeño de las Tiendas.

Operaciones

20. Evaluar, atender y dar seguimiento AL 100 por ciento de los resultados de ventas contra presupuesto fijado contra año anterior.

21. Recabar información financiera para medir resultados en X fecha.

22. Cumplir al 100 por ciento en tiempo y forma con el envío de información hacia las oficinas regionales y oficinas centrales.

Tabla 15. Matriz FODA

MATRIZ FODA / OBJETIVOS		Fortalezas																
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	%	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	%
		Fortalezas F1 Infraestructura F2 Participación comunitaria y contraloría social F3 Penetración/coertura F4 Recurso Humano F5 Contar con presupuesto federal y aplicación de la normatividad interna F6 Atención a contingencias y apoyo a instituciones																
		Debilidades D1 Falta de comunicación y coordinación entre las áreas D2 Desabasto D3 Cobranza ineficiente D4 Procedimientos burocráticos inadecuados D5 Toma de decisiones centralizado (corporativo y regional) D6 Equipo de transporte deficiente D7 Resistencia al cambio D8 Altos Precios D9 Falta de seguimiento a acuerdos																
Oportunidades:																		
O1 Contar con presupuesto federal	O1						50%											22%
O2 Programas de gobierno	O2						100%											22%
O3 Implementación de círculos de producción-consumo	O3						50%											22%
O4 Ubicación privilegiada	O4						33%											11%
O5 Poblaciones desatendidas	O5						83%											11%
O6 Paz social	O6						33%											11%
O7 Participación social	O7						83%											56%
O8 Entrada de divisas	O8						33%											11%
%		63%	88%	75%	38%	50%	38%	13%	50%	25%	0%	0%	13%	75%	13%	0%		
Amenazas:																		
A1 Precios de la competencia	A1						83%											22%
A2 Desabasto	A2						50%											44%
A3 Reducción del presupuesto	A3						50%											33%
A4 Desaparición de DICONSA	A4						33%											100%
A5 Falta de empleo	A5						17%											22%
A6 Política económica y social	A6						33%											56%
A7 Politizar el programa	A7						50%											67%
A8 Falta de poder adquisitivo	A8						33%											44%
%		13%	100%	50%	63%	25%	13%	25%	100%	50%	38%	38%	13%	25%	75%	75%		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Impacto de las Fuerzas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades en los Objetivos

Objetivo	Afecta o es afectado por Fuerzas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades	Calificación
9	(F1, F2, F3, F4, O2, O5, O7, A1, A2, A4, A8, D2, D3, D8)	7.83
17	(F1, F2, F3, F4, O2, O4, O7, A2, A4, A7, D3, D8, D9)	6.88
16	(F1, F2, F3, F4, O1, O2, O7, A3, A4, A6, D4, D7, D9)	6.69
8	(F1, F2, F3, O3, O5, O7, A1, A2, A8, D2, D8)	6.42
19	(F1, F2, F3, F4, O2, O7, A4, A5, A6, D1, D4, D7)	5.99
12	(F2, F4, O2, O3, O7, A4, A6, A8, D4, D7, D9)	5.67
18	(F2, F4, O7, A2, A4, D2, D3, D4, D9)	4.96
15	(F2, F4, O3, O7, A3, A4, A6, D3, D4, D9)	4.96
6	(F1, F2, F3, O7, A2, D2, D8)	4.60
2	(F1, F2, F3, O5, O7, A2, D2)	4.33
7	(F1, F3, O7, A1, A2, D2, D3, D4, D5)	4.19
10	(F2, O7, A2, A4, D2, D3, D4)	4.08
11	(F2, F4, O7, A2, D2, D3, D4)	3.92
13	(F4, O7, A4, A7, D1, D4, D7)	3.32
3	(F2, O7, A2, D2, D3)	3.23
5	(F4, O7, A2, D1, D2, D3, D4)	3.17
1	(F1, F3, O5, O7, A4)	2.83
14	(F5, O1, O2, A3, A4, D4, D5)	2.81
20	(F4, O7, A4, D1, D3, D9)	2.80
21	(F4, O7, A4, D1, D3, D9)	2.80
22	(F4, O7, A4, D1, D3, D9)	2.80
4	(F3, O7, A1, D8)	2.24

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3

REUNIÓN DE REVISIÓN

AGENDA

Actividad	Tiempo	
Introducción	10 min	6:00-6:10
Visión	30 min	6:10-6:40
Misión	30 min	6:40-7:10
Descanso	15 min	7:10-7:25
Objetivos	50 min	7:25-8:05
Estrategias	30 min	8:05-8:45
Cierre	10 min	8:45-8:55

REUNIÓN DE REVISIÓN					
Día	Actividad	Objetivo	Descripción	Material	Duración
Miércoles 5 de abril	Introducción	Dar a conocer el objetivo de la reunión y la agenda.	El facilitador agradecerá la asistencia y comentará que el objetivo de la reunión es revisar las propuestas de : Visión, Misión, Objetivos y Estrategias, resultantes del ejercicio de PE. Presentará la agenda y entregará material.	Computadora, cañón y un juego de diapositivas impresas para cada participante.	10 min
	Visión.	Revisión y redacción de la Visión Diconsa SLP.	Se presentará la Visión a nivel nacional, las tres propuestas y el cuadro comparativo de las Visiones. Se pedirá a los participantes que en forma individual elijan la propuesta que más les convenza. En consenso se elegirá una de las propuestas y estará sujeta a modificaciones según la opinión del grupo. Las ideas de modificación será expuestas en grupo y cualquier cambio será sometido a votación	Computadora y cañón.	30 min
	Misión	Revisión y redacción de la Misión Diconsa SLP	Se presentará la Misión a nivel nacional, a nivel local, las tres propuestas y el cuadro comparativo de las Misiones. Se pedirá a los participantes que en	Computadora y cañón	30 min

Día	Actividad	Objetivo	Descripción	Material	Duración
			forma individual elijan la propuesta que más les convenza. En consenso se elegirá una de las propuestas y estará sujeta a modificaciones según la opinión del grupo. Las ideas de modificación será expuestas en grupo y cualquier cambio será sometido a votación.		
	Descanso				15 min
	Objetivos	Revisión y elección de Objetivos.	Se presentarán los objetivos de cada área, y la propuesta de modificación. Posteriormente se expondrán los objetivos seleccionados como los más importantes, según el impacto que tienen sobre la matriz FODA. Se escucharán opiniones y se efectuarán cambios con el fin de contar con un listado de los objetivos más importantes. En caso de que un objetivo requiera de mayor análisis se dejará pendiente para ser redactado de forma correcta.		50 min
	Estrategias	Revisión y elección de Acciones específicas	Se presentará y analizará la propuesta de acciones específicas.		30 min
	Cierre		Se agradecerá la participación y se acordará fecha para la entrega del documento final.		10 min.

Anexo 4

Encuesta encargado de tienda

No. De Tienda: _____.

Municipio: _____.

Objetivo: Identificar la brecha existente entre los procesos estipulados en el manual de operación de las Tiendas rurales y los procesos realizados actualmente.

Instrucciones: Tache la respuesta que más se adecue a su situación y en los casos que corresponda anote su respuesta.

1. ¿El almacén rural le abastece los productos básicos y complementarios en el tiempo adecuado para satisfacer la demanda social de su comunidad?

a) Sí

b) No

2. ¿Cómo considera la calidad de los productos básicos y complementarios que ofrece en la tienda?

a) Excelente

b) Buena

c) Regular

d) Mala

e) Pésima

3. ¿Considera que los servicios (telefonía, molino, lechería, correo, etc.) ofrecidos actualmente en la tienda son los adecuados para atender la demandad de su comunidad?

b) No

a) Sí

¿Incluiría algún otro? ¿Cuál? _____.

4. ¿Cuales son los productos que no abastece Diconsa que le proporcionan mayores recursos? Anótelos en orden de importancia

a) _____.

b) _____.

c) _____.

5. ¿Los precios que ofrece su tienda son más bajos que los que ofrece su competencia?

a) Sí	b) No
-------	-------

6. ¿La tienda que usted administra vende productos elaborados en su comunidad?

b) No	a) Sí
-------	-------

7. Califique la participación de la comunidad para el buen funcionamiento de la tienda Diconsa.

e) Pésima d) Mala c) Regular b) Buena a) Excelente

8. ¿Cómo califica la imagen de su tienda?

I) Fachada

a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala e) Pésima

II) Limpieza

e) Pésima d) Mala c) Regular b) Buena a) Excelente

III) Acomodo de mercancía

a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala e) Pésima

9. ¿Con qué frecuencia sufre maltratos la mercancía almacenada o en exhibición?

a) Nunca b) Raras veces c) Ocasionalmente d) Frecuentemente e) Muy Frecuentemente

10. ¿Considera que el método de anotar en una libreta los productos que necesita su comunidad es el adecuado para determinar la demanda social?

a) Sí	b) No
-------	-------

¿Cómo podría mejorarse? _____

11. ¿Considera que el horario actual de servicio de la tienda es el adecuado?

b) No	a) Sí
-------	-------

12. ¿Considera adecuada la forma en que actualmente realiza los pedidos?

a) Sí	b) No
-------	-------

13. ¿Recibe la mercancía del almacén rural en los tiempos programados?

b) No	a) Sí
-------	-------

14. ¿Recibe la mercancía del almacén rural en buen estado?

a) Sí	b) No
-------	-------

15. ¿Con qué frecuencia se ve obligado a realizar devoluciones por el mal estado de la mercancía?

e) Muy Frecuentemente d) Frecuentemente c) Ocasionalmente b) Raras veces a) Nunca

16. ¿Tienen alguna dificultad para administrar adecuadamente lo siguiente?

I) Fondo fijo

b) No	a) Sí
-------	-------

¿Cuál? _____

II) Corte de caja

a) Sí	b) No
-------	-------

¿Cuál? _____

III) Capital de trabajo

b) No	a) Sí
-------	-------

¿Cuál? _____

IV) Capital comunitario

a) Sí	b) No
-------	-------

¿Cuál? _____

17. ¿Cómo califica la capacitación proporcionada por Diconsa?

a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala e) Pésima

18. ¿Qué cursos de capacitación te gustaría que te proporcionara Diconsa?

19. ¿Con qué frecuencia los clientes recurren a la competencia por no encontrar en su tienda lo que buscan?

e) Muy Frecuentemente	d) Frecuentemente	c) Ocasionalmente	b) Raras veces	a) Nunca
-----------------------	-------------------	-------------------	----------------	----------

20. ¿Qué hace cuándo no tiene en existencia un producto solicitado por el cliente?

21. ¿Considera útil para el buen desempeño de la tienda el uso de la bitácora donde se le hacen anotaciones y recomendaciones?

b) No	a) Sí
-------	-------

22. ¿Considera útiles los expedientes estáticos y dinámicos?

a) Sí	b) No
-------	-------

23. Según su punto de vista, califique el desempeño de:

I) Comité de Abasto Rural

e) Pésima d) Mala c) Regular b) Buena a) Excelente

¿Por qué? _____

II) Asamblea Comunitaria de Abasto.

a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala e) Pésima

¿Por qué? _____

III) Consejo Comunitario de Abasto.

e) Pésima d) Mala c) Regular b) Buena a) Excelente

¿Por qué? _____

IV) Diconsa

a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala e) Pésima

¿Por qué? _____

Temática de la encuesta Encargado de Tienda

1. Recepción de mercancía del almacén rural.

- Abastecimiento oportuno. (*Pregunta 1*)
- Abastecimiento en tiempos programados. (*Pregunta 13*)
- Recepción de mercancía en buen estado. (*Pregunta 14*)
- Devoluciones de mercancía en mal estado. (*Pregunta 15*)

2. Productos y servicios

- Calidad de producto. (*Pregunta 2*)
- Servicios adecuados. (*Pregunta 3*)
- Productos no abastecidos por Diconsa. (*Pregunta 4*)
- Precios más bajos que la competencia. (*Pregunta 6*)
- Venta de productos elaborados en la comunidad. (*Pregunta 5*)

3. Imagen de la tienda.

- Imagen de la tienda: Fachada, limpieza y acomodo de mercancía. (*Pregunta 8*)
- Maltrato de mercancía. (*Pregunta 9*)
- Horario adecuado. (*Pregunta 11*)

4. Demanda social.

- Método adecuado para determinar demanda social. (*Pregunta 10*)
- Método adecuado de realización de pedidos. (*Pregunta 12*)
- Frecuencia con que los clientes recurren a la competencia. (*Pregunta 19*)
- Acciones tomadas cuando no se tiene en existencia un producto que solicita el cliente. (*Pregunta 20*)

5. Controles administrativos

- Administración adecuada de : Fondo fijo, corte de caja, capital de trabajo, capital comunitario. (*Pregunta 16*)
- La bitácora un medio útil. (*Pregunta 21*)

- Los expedientes son útiles. (*Pregunta 22*)

6. Participantes en la operación de la tienda

- Participación comunitaria. (*Pregunta 7*)
- Calificación de desempeño de : Comité de Abasto Rural, Asamblea Comunitaria de Abasto, Consejo Comunitario de Abasto y Diconsa. (*Pregunta 23*)

7. Capacitación

- Calidad de la capacitación. (*Pregunta 17*)
- Cursos que se desean recibir. (*Pregunta 18*)

Encuesta Cliente.

Instrucciones: Tache la respuesta que se adecue a su situación y en los casos que corresponda anote su respuesta.

1. ¿Cómo califica la atención que recibe de la tienda Rural Diconsa?

a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala e) Pésima

2. ¿Considera que los precios que tiene la tienda Diconsa son más bajos que los que tienen otras tiendas de la región?

a) Sí

b) No

3. ¿Considera que las instalaciones de la tienda rural Diconsa son adecuadas?

a) Sí

b) No

4. ¿Cómo es la limpieza de la tienda?

a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala e) Pésima

5. Además de la tienda Rural de Diconsa, ¿En dónde más compra los productos que usted necesita?

6. ¿Cómo califica la variedad de productos de Diconsa?

a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala e) Pésima

Temática de la encuesta Cliente

1. Servicio

- Atención a clientes. (*Pregunta 1*)

2. Precios

- Precios más bajos que la competencia. (*Pregunta 2*)

3. Instalaciones

- Instalaciones adecuadas. (*Pregunta 3*)
- Limpieza. (*Pregunta 4*)

4. Competencia

- Otros lugares donde los clientes compran productos. (*Pregunta 5*)

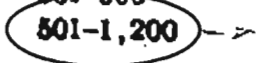
5. Variedad de los productos

- Calificación de la variedad de los productos. (*Pregunta 6*)

Anexo 5

Tabla 17. Código de letras del tamaño del muestreo MIL-STD-105D

Lot or batch size	Special inspection levels				General inspection levels		
	S-1	S-2	S-3	S-4	I	II	III
2-8	A	A	A	A	A	A	B
9-15	A	A	A	A	A	B	C
16-25	A	A	B	B	B	C	D
26-50	A	B	B	C	C	D	E
51-90	B	B	C	C	C	D	E
91-150	B	B	C	D	D	F	F
151-280	B	C	D	E	E	G	H
281-500	B	C	D	E	F	H	J
501-1,200	C	C	E	F	G	J	K
1,201-3,200	C	D	E	G	H	K	L
3,201-10,000	C	D	F	G	J	L	M
10,001-35,000	C	D	F	H	K	M	N
35,001-150,000	D	E	G	J	L	N	P
150,001-500,000	D	E	G	J	M	P	Q
500,001 and over	D	E	H	K	N	Q	R



Fuente : Feigenbaum, Armand. Control Total de la Calidad

Tabla 18. Tabla maestra de inspección normal (muestreo sencillo)

Sample size code letter	Sample size	Acceptable quality levels (normal inspection)																													
		0.010	0.015	0.025	0.040	0.065	0.10	0.15	0.25	0.40	0.65	1.0	1.5	2.5	4.0	6.5	10	15	25	40	65	100	150	250	400	650	1,000				
		Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re		
A	2																														
B	3																														
C	5																														
D	8																														
E	13																														
F	20																														
G	32																														
H	50																														
I	80																														
J	125																														
K	200																														
L	315																														
M	500																														
N	800																														
O	1,250																														
P	2,000																														
Q																															
R																															

CONTROL DE CALIDAD
 100%

- ↓ = use first sampling plan below arrow. If sample size equals, or exceeds, lot or batch size, do 100% inspection.
- ↑ = use first sampling plan above arrow.
- Ac = acceptance number.
- Re = rejection number.

Fuente Feigenbaum, Armand. Control Total de la Calidad

Tabla 19. Número de tiendas por almacén

Almacén	Tiendas	%	Cantidad
Alvaro Obregón	79	10%	20
Aquismón	70	9%	18
Cedral	83	11%	22
Coxcatlán	63	8%	16
Matlapa	60	8%	16
Mexquitic	88	11%	23
Presa de Guadalupe	88	11%	23
Rayón	93	12%	24
Valles	72	9%	19
Villa de Reyes	72	9%	19
Total	768	100%	200

Fuente: Diconsa S.L.P.

Instrucciones para la aplicación de encuestas.

1. El chofer comunitario llevará las encuestas impresas por el almacén rural a las Tiendas rurales asignadas.
2. Entregará al encargado de la tienda rural una encuesta "Encuesta Encargado de Tienda" y aplicará una encuesta a un cliente que vaya a la tienda la encuesta "Encuesta Cliente".
3. Solicitará al encargado de la tienda llenar su cuestionario con tinta (pluma)
4. Recoger la "Encuesta Encargado de Tienda" y revisar que se hayan contestado los renglones de Número de Tienda y Municipio. En caso contrario solicitar que llene estas líneas.
5. Entregar al encargado del almacén rural las encuestas contestadas.

Aplicación de encuesta a cliente:

- En caso de que el cliente no sepa leer y escribir por favor lea las preguntas y anote las respuestas que el cliente le dé.

- Explicar al cliente como contestar la encuesta.

- En caso de que el cliente no entienda la pregunta favor de explicarle.

Anexo 6



INSTRUCCIONES DE TRABAJO

Título				Número de Instrucción	
Actualización de Precios				INT XXXXXXXXXXX	
Emitido por Diconsa		Revisado por		Aprobado por	
Fecha de Emisión. 26 JUN-06		Revisión (X)		Fecha de Revisión. 26-JUN-06	
<p>1. Lista de Distribución</p> <p>Ver matriz de Distribución.</p>					
Cambio	Fecha	Requerido Por	Descripción del Cambio		
			v		
			v		
			v		
			v		
			v		
Control de Cambios					

INT XXXXXXXXXXX

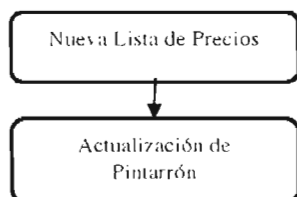
INSTRUCCIONES DE TRABAJO

Título: Actualización de Precios		Número de Instrucción: INT XXXXXXXXXX	
Fecha de Emisión: 26-JUN-06	Revisión 00	Fecha de Revisión 26-JUN-06	Pág.: 2 De: 4

2. OBJETIVO:

Describir la metodología a seguir para la actualización de precios en la tienda rural de Diconsa

3. PROCESO:



Recibir nueva lista de precios de Diconsa. El nuevo precio puede informado por el almacén rural en la columna de precio unitario contenida en la factura de Diconsa a la tienda Rural, o a través de un boletín de cambio de precios.

Modificar los precios en el pintarrón o en su defecto en la cartulina
Ejemplo: Nuevo precio de Frijol a \$13.00 por Kg de la siguiente lista de precios:

6 Mayo
Fecha: 2006

Producto	Precio Anterior	Precio Nuevo	Unidad de Medida
Frijol	\$ 11.00	\$ 12.00	Kg.
Arroz	\$ 1.00	\$ 1.50	Kg.
Maíz	\$ 1.25	\$ 1.50	Kg
Aceite	\$ 7.00	\$ 8.00	Lt.
Jabón de Tocador	\$ 2.00	\$ 1.50	Pza.

Actualizar fecha en el pintarrón.

25 Junio
Fecha: 2006

Producto	Precio Anterior	Precio Nuevo	Unidad de Medida
Frijol	\$ 11.00	\$ 12.00	Kg
Arroz	\$ 1.00	\$ 1.50	Kg.
Maíz	\$ 1.25	\$ 1.50	Kg.
Aceite	\$ 7.00	\$ 8.00	Lt.
Jabón de Tocador	\$ 2.00	\$ 1.50	Pza

Cambiar de color rojo a negro los precios de la columna nuevo precio.

25 Junio
Fecha: 2006

Producto	Precio Anterior	Precio Nuevo	Unidad de Medida
Frijol	\$ 11.00	\$ 12.00	Kg.
Arroz	\$ 1.00	\$ 1.50	Kg.
Maíz	\$ 1.25	\$ 1.50	Kg
Aceite	\$ 7.00	\$ 8.00	Lt.
Jabón de Tocador	\$ 2.00	\$ 1.50	Pza

INT XXXXXXXXXX

INSTRUCCIONES DE TRABAJO

Título: Actualización de Precios		Número de Instrucción: INT XXXXXXXXX	
Fecha de Emisión: 26 JUN-06	Revisión 00	Fecha de Revisión: 26-JUN-06	Pág.: 3 De: 4

Para los productos que tengan cambio de precio realizar las siguientes actividades

1.-Escribir con plumón negro en la recuadro precio anterior el precio de la columna nuevo precio del pintarrón.

Fecha: 25 Junio
2006

Producto	Precio Anterior	Precio Nuevo	Unidad de Medida
Frijol	\$ 12.00	\$ 12.00	Kg.
Arroz	\$ 1.00	\$ 1.50	Kg.
Maíz	\$ 1.25	\$ 1.50	Kg.
Aceite	\$ 7.00	\$ 8.00	Lt.
Jabón de Tocador	\$ 2.00	\$ 1.50	Pza

2.-Borrar de la columna precio nuevo el precio.

Fecha: 25 Junio
2006

Producto	Precio Anterior	Precio Nuevo	Unidad de Medida
Frijol	\$ 12.00		Kg.
Arroz	\$ 1.00	\$ 1.50	Kg.
Maíz	\$ 1.25	\$ 1.50	Kg.
Aceite	\$ 7.00	\$ 8.00	Lt.
Jabón de Tocador	\$ 2.00	\$ 1.50	Pza

3.-Escribir con plumón rojo el nuevo precio.

Fecha: 25 Junio
2006

Producto	Precio Anterior	Precio Nuevo	Unidad de Medida
Frijol	\$ 12.00	\$ 13.00	Kg.
Arroz	\$ 1.00	\$ 1.50	Kg.
Maíz	\$ 1.25	\$ 1.50	Kg.
Aceite	\$ 7.00	\$ 8.00	Lt.
Jabón de Tocador	\$ 2.00	\$ 1.50	Pza

INT XXXXXXXXX

INSTRUCCIONES DE TRABAJO

Título: Actualización de Precios		Número de Instrucción: INT xxxxxxxxxxx																
Fecha de Emisión: 26-JUN-06	Revisión 00	Fecha de Revisión: 26-JUN-06	Pág. De: 4 4															
<pre> graph TD Start(()) --> A[Actualización de Cenefas] A --> B[Actualización de Capital de Trabajo] B --> C[Actualización de Capital de Comunitario] C --> D((Fin)) </pre>		<p>Actualización de Cenefas</p> <p>Crear todas las cenefas con el nuevo precio</p> <p>Remover una por una las cenefas con el precio anterior y colocar la nueva cenefa.</p> <p>Actualización de Capital de Trabajo.</p> <p>Calcular Diferencia entre los nuevos precios y los precios anteriores.</p> <table style="margin-left: 20px;"> <tr><td>Frijol</td><td>\$13.00</td><td>Precio Nuevo</td></tr> <tr><td>Frijol</td><td>\$12.00</td><td>Precio Anterior</td></tr> <tr><td>Diferencia</td><td>\$2.00</td><td>Diferencia de precio.</td></tr> </table> <p>Contar el número de unidades que tienes del producto que cambió de precio y multiplicarás cada cantidad por su diferencia de precio.</p> <p>Ejemplo: Considerar que se cuenta con 50 kilos de Frijol.</p> <table style="margin-left: 20px;"> <tr><td>Cantidad:</td><td>50 Kilos</td></tr> <tr><td>Diferencia:</td><td>\$2 00</td></tr> <tr><td>Total:</td><td>\$100</td></tr> </table> <p>Esta cantidad de \$100.00 la ingresarás en el control de capital de trabajo</p> <p>Ver Hoja de instrucciones para Control de Capital de Trabajo</p> <p>Realizar la actualización del Control de Capital Comunitario. Ver hoja de instrucciones de Control de Capital Comunitario.</p> <p>Obtener visto bueno del Comité rural de abasto e informar mensualmente a la Asamblea comunitaria.</p>		Frijol	\$13.00	Precio Nuevo	Frijol	\$12.00	Precio Anterior	Diferencia	\$2.00	Diferencia de precio.	Cantidad:	50 Kilos	Diferencia:	\$2 00	Total:	\$100
Frijol	\$13.00	Precio Nuevo																
Frijol	\$12.00	Precio Anterior																
Diferencia	\$2.00	Diferencia de precio.																
Cantidad:	50 Kilos																	
Diferencia:	\$2 00																	
Total:	\$100																	

INT xxxxxxxxxxx

Anexo 7

Descripción de Puesto:

Nombre del Puesto: Encargado de tienda.

Número de Plazas: 1

Jefe Inmediato:

Puestos a su cargo: Auxiliar de tienda.

Objetivo del puesto: Determinar y solicitar los productos básicos y complementarios necesarios para atender a las comunidades rurales en donde esté establecida

Administrar y supervisar en coadyuvancia con la asamblea comunitaria las tiendas rurales Diconsa.

Actividades:

Diarias:

1. Supervisar la existencia en los anaqueles de los productos demandados por la comunidad.
2. Elaborar reporte de demanda social.
3. Elaborar corte de caja al terminar el día.
4. Supervisar la atención que se le dé al cliente.
5. Supervisar la limpieza de la tienda.
6. Supervisar y ayudar en la descarga de la mercancía.
7. Iniciar actividades de acuerdo al horario establecido.
8. Realizar el mantenimiento y acomodo de inventario.
9. Contar el dinero del fondo fijo de caja.
10. Atender al cliente.

Semanales:

1. Elaborar y enviar el formato de pedido para el surtimiento de mercancía.
2. Elaborar reporte de capital de trabajo.
3. Seguimiento de la bitácora de trabajo.
4. Agrupar los productos de acuerdo a familia.
5. Archivar la documentación de la administración de la tienda.

Periódicas:

1. Elaborar reporte de inventario.
2. Actualizar precios en etiquetas y en carteles.
3. Acudir a reuniones con la asamblea comunitaria para dar información del manejo de la tienda.

4. Acudir a cursos de capacitación.
5. Capacitar y evaluar al auxiliar de tienda.
6. Participación en el saneamiento trimestral realizado por Diconsa.
7. Realizar informe mensual de operación de la tienda.
8. Realizar el presupuesto de venta anual de la tienda.
9. Definir el promedio de consumo semanal y los artículos que participan en el 80% de las ventas de la tienda.
10. Atender y cooperar con el auditor al revisar como se ha utilizado el dinero de la tienda.

Comunicación:

Interna:

- Con su auxiliar para el acomodo de mercancía.
- Con bancos para realizar el pago de mercancía.
- Con el transportista.
- Con almacén rural.
- Con la asamblea comunitaria.
- Con el comité rural.

Externa:

- Clientes
- Proveedores

Especificación del puesto:

Escolaridad: Estudios mínimos de primaria terminada.

Conocimientos: Matemáticas, lectura y redacción básicas.

Experiencia: Ninguna.

Estado Civil: Indistinto.

Sexo: Indistinto.

Valores: Honestidad, arraigo a la comunidad, actitud de servicio, pulcritud, puntualidad.

Habilidades: Toma de decisiones, atención al cliente, solución de problemas y negociación.

Descripción de Puesto:

Nombre del Puesto: Auxiliar de la tienda.

Número de Plazas: 1

Jefe Inmediato: Encargado de tienda

Puestos a su cargo: Ninguno.

Objetivo del puesto: Auxiliar en la descargar y acomodo de los productos básicos y complementarios que son surtidos en la tienda Diconsa.

Actividades:

Diarias:

1. Acomodar la mercancía en los anaqueles.
2. Limpiar la mercancía y los anaqueles.
3. Atender las necesidades del cliente.
4. Limpiar la tienda y almacén.
5. Ayudar en la descarga de la mercancía.
6. Iniciar actividades de acuerdo al horario establecido.
7. Acomodar el inventario de mercancía en almacén.

Semanales:

1. Ayudar en la elaboración del formato de pedido para el surtimiento de mercancía.
2. Agrupar los productos de acuerdo a familia.
3. Actualizar precios en etiquetas y en carteles.

Eventuales:

1. Acudir a cursos de capacitación.
2. Ser el responsable de la tienda cuando el encargado esté ausente.

Comunicación:

Interna:

- Con el encargado de la tienda.
- Con el transportista.

Externa:

- Clientes
- Proveedores

Especificación del puesto:

Escolaridad: Estudios mínimos de primaria terminada.

Conocimientos: Matemáticas, lectura y redacción básicas.

Experiencia: Ninguna.

Estado Civil: Indistinto.

Sexo: Masculino.

Valores: Honestidad, arraigo a la comunidad, actitud de servicio, pulcritud y puntualidad.

Habilidades: Atención al cliente, solución de problemas.

