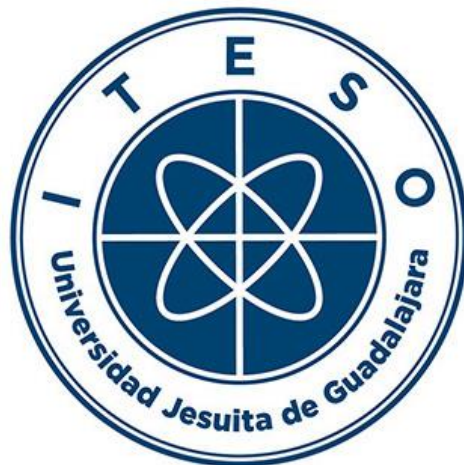


Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y
Mercadología
Maestría en Administración



**MEJORA DEL PROCESO DE ATENCIÓN A USUARIOS FINALES EN LA
SUCURSAL MATRIZ DE LA FRANQUICIA FAMILIAR DEDICADA A LA
CONFECCIÓN, VENTA Y RENTA DE PRENDAS DE ETIQUETA PARA
CABALLERO.**

TESIS que para obtener el **GRADO** de
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta: **MARÍA SUSANA PIÑÓN OBLEDO**

Tutora **ANDREA YUNUEN ESCOBAR GALINDO**

Tlaquepaque, Jalisco. 12 de mayo de 2024.

Contenido

Maestría en Administración	1
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO 1	14
Fundamentación del trabajo	14
1.1 Descripción de la organización que se planea intervenir y su contexto	15
1.2 Análisis del entorno de la organización	32
1.2.1 Franquicias en México	32
1.2.2 Mercado de la ropa de hombre en México	33
1.3 Descripción de la problemática percibida que justifica la intervención	57
1.4 Delimitación y área funcional por intervenir	59
1.5 Validación de las condiciones de la intervención	59
1.6 Diagnóstico preliminar: primera hipótesis	60
1.7 Objetivos de la intervención	63
1.8 Relevancia y pertinencia del trabajo	64
CAPÍTULO 2	66
Marco conceptual de referencia	66
2.1 Estado de la cuestión	66
2.2 Conceptos y enfoques teóricos relacionados	67
2.2.1 Empresas Familiares	68

2.2.2 Pequeñas y medianas empresas (PYMES)	73
2.2.3 Franquicias.....	74
2.2.5 Satisfacción del cliente y experiencia de usuario	77
2.2.6 La innovación para la sostenibilidad de las organizaciones	82
2.2.7 Transformación Digital	88
2.3 Análisis de referencia para el cambio	92
CAPÍTULO 3	94
Diagnóstico profundo: Marco de referencia y estrategia de intervención	94
3.1 Definición de la estrategia de intervención, selección de las herramientas requeridas y el cronograma del diagnóstico profundo.....	94
3.2 Definición de los factores prioritarios a intervenir y/o cambiar en la problemática.....	95
3.3 Metas de información (qué quiero conocer con mi diagnóstico profundo) ..	96
3.4 Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales (medición antes de la intervención)	97
3.5 Descripción del análisis: correlación e interpretación de la información ...	135
CAPÍTULO 4	138
Implementación: Planeación de la intervención	138
4.1 Justificación de la intervención.....	139
4.1.1 Consideraciones costo/beneficio de la intervención.....	140
4.2 Actividades, herramientas e instrumentos.....	141
4.3 Etapas del proceso de aplicación de la intervención.....	143

4.3.1 Cronograma de la implementación de la estrategia	143
4.3.2 Imprevistos.....	144
CAPÍTULO 5	145
Implementación: Exposición de hallazgos	145
5.1 Sistematización y medición de resultados.....	145
5.2 Organización de la información obtenida	146
5.3 Impacto de la intervención en la organización	154
CAPÍTULO 6	157
Discusión final	157
6.1 Relevancia y trascendencia disciplinaria de la estrategia de intervención	158
6.2 Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes	159
CONCLUSIONES.....	161
BIBLIOGRAFÍA.....	163
GLOSARIO.....	175
ANEXOS.....	178
ANEXO 1	178
Mapeo General de Proceso de Atención al Cliente.....	178
ANEXO 2.-Herramientas utilizadas para medición de impactos	179
Análisis de creación de prospectos.....	179
Árbol de problemática	183

Árbol de problemática seccionado	183
Mapa de viaje del consumidor en sucursal Chapalita	185

Índice de siglas

TOG: Trabajo de Obtención de Grado

IDI: Investigación, Desarrollo e Innovación

DEAM: Departamento de Economía, Administración y Mercadología

ITESO: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.

AMF: Asociación Mexicana de Franquicias.

COF: Circular de Oferta de Franquicia.

PNF: Programa Nacional de Franquicias.

INADEM: Instituto Nacional del Emprendedor

ILAF: Instituto Latinoamericano de la Franquicia.

SRE: secretaria de Relaciones Exteriores

PIB: Producto Interno Bruto.

INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

AMAI: Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado.

CANAIVE: Cámara Nacional de la Industria del Vestido.

CEMDA: Centro Mexicano de Derecho Ambiental, A.C

ENCEVI: Encuesta Nacional sobre el Consumo de Energéticos en Viviendas particulares.

DENUE: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas.

LGEEPA: Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente

LGCC: Ley General de Cambio Climático.

LGPGIR: Ley General para la Prevención y Gestión Integrada de Residuos.

TLCAN: tratado de libre comercio con Estados Unidos de América y Canadá.

RAE: Real Academia Española.

Índice de tablas

Tabla 1 Herramientas de Descripción de la Organización	15
Tabla 2 Características de Servicio	22
Tabla 3 Modelos y Servicios Ofrecidos en Colecciones	23
Tabla 4 Miembros de la Empresa y Familia	29
Tabla 5 Herramientas de Análisis del Entorno de la Organización.....	32
Tabla 6 Ponderación de Fuerzas de Porter	40
Tabla 7 Distribución Nivel Socio Económico en Área Metropolitana de Guadalajara	45
Tabla 8 Tribus del Consumidor	45
Tabla 9 Tribus de usuarios finales en franquicia familiar dedicada a la confección, venta y renta de prendas de etiqueta para caballero	46
Tabla 10 Municipios de la Zona Metropolitana con Número de Matrimonios	47
Tabla 11 Análisis PESTEL	54
Tabla 12 Requisitos de contrato de franquicia	58
Tabla 13 Herramientas de Diagnóstico Preliminar	61
Tabla 14 Análisis FODA	61
Tabla 15 Definición de Empresa Familiar.....	69
Tabla 16 Relaciones Empresa - Familia.....	72
Tabla 17 Ventajas y Desventajas de Modelo de Franquicias	76
Tabla 18 Encuesta de satisfacción inicial	81
Tabla 19 Tipos de innovación.....	83
Tabla 20 Grupos de interés y tipos de innovación.....	84
Tabla 21 Determinantes de difusión de innovación.....	85
Tabla 22 Matriz de Marco Lógico	93

Tabla 23 Herramientas de Métricas Iniciales.....	94
Tabla 24 Cronograma de Toma de Métricas Iniciales	95
Tabla 25 Metas de información	96
Tabla 26 Perfil de Vendedor y Recepcionista 2022.....	98
Tabla 27 Temas de Etapas de Mapeo	100
Tabla 28 Interacción entre Actores y Subprocesos	102
Tabla 29 Tiempos de Atención a Clientes 2022	103
Tabla 30 Tiempo en Plancha 2022.....	105
Tabla 31 Información Capturada en los Formatos	110
Tabla 32 Tiempo de Captura de Información en Formatos	112
Tabla 33 Símbolos del Diagrama de Flujo	113
Tabla 34 Código de Colores en Mapeo de Proceso.....	114
Tabla 35 Perfil de Vendedor y Planchador 2023	122
Tabla 36 Dinámica Vendedores y Planchador 2023	123
Tabla 37 Toma de Tiempos en Levantamiento 2023	124
Tabla 38 Toma de Tiempos en Entregas 2023	125
Tabla 39 Análisis de Toma de Tiempos en Levantamiento 2023	127
Tabla 40 Análisis de la Toma de Tiempos de Entrega 2023	129
Tabla 41 Análisis de Tiempos en Plancha 2023.....	130
Tabla 42 Cronograma de trabajo.....	144
Tabla 43 Herramientas de Medición de Resultados.....	145
Tabla 44 Herramientas para Organización de Información	147

Índice de gráficos

Ilustración 1 Razones Sociales	16
Ilustración 2 Mapa de Sucursales en México	18
Ilustración 3 Sucursales y Franquicias	19
Ilustración 4 Sucursales Premiere y Tradicionales.....	20
Ilustración 5 Tipo de Servicios.....	20
Ilustración 6 Colecciones de Productos	22

Ilustración 7 Cartera de Productos	23
Ilustración 8 Especificaciones para Elaboración de Prendas	24
Ilustración 9 Accesorios ofrecidos en tiendas.....	24
Ilustración 10 Línea de Tiempo de Empresa.....	27
Ilustración 11 Genograma Familiar Nuclear de Familia Fundadora	28
Ilustración 12 Genograma Extendido de Familia Fundadora	29
Ilustración 13 Círculos de Empresa Familiar	30
Ilustración 14 Ámbitos de Participación.....	31
Ilustración 15 Círculos de Empresa y Franquicias	31
Ilustración 16 Establecimientos de Manufactura de Prendas de Vestir Sobre Medida	34
Ilustración 17 Pirámide Población Mexicana 2020	36
Ilustración 18 Distribución Población Masculina 2020.....	37
Ilustración 19 Distribución Poblacional Guadalajara 2020	38
Ilustración 20 Fuerzas Competitivas de Porter.....	39
Ilustración 21 Economía Circular.....	42
Ilustración 22 Relación de Afinidad y Complejidad Económica	53
Ilustración 23 Cronograma de Actividades.....	60
Ilustración 24 Diagrama de Ishikawa.....	62
Ilustración 25 Características de Empresa Dedicada a la Confección, Venta y Renta de Ropa de Etiqueta para Caballero.....	67
Ilustración 26 Empresas Familiares por Sector	70
Ilustración 27 Porcentaje de Empresas Familiares por Tamaño	71
Ilustración 28 Diferencia entre Franquiciante y Franquiciatario.....	75
Ilustración 29 Actores del Proceso de Atención a Clientes	99
Ilustración 30 Etapas del Mapeo	100
Ilustración 31 Subprocesos de Atención a Clientes	102
Ilustración 32 Dinámica de Vendedores en 2022	106
Ilustración 34 Selección de Prendas 2022	115
Ilustración 35 Solicitud de Pedido	116

Ilustración 36 Servicio de Prendas	118
Ilustración 37 Entrega de Prendas	119
Ilustración 38 Recepción de Prendas	120
Ilustración 39 Distribución de Toma de Tiempos.....	124
Ilustración 40 Distribución de la Tienda.....	133
Ilustración 41 Distribución de las Herramientas Tecnológicas	133
Ilustración 42 Actores de Mapa Espacial	134
Ilustración 43 Cuadrante de Priorización de Propuestas.....	141
...	

Abstract

Esta intervención tiene como objetivo el mejorar el proceso de atención a usuarios finales de la empresa familiar con más de 50 años en el mercado dedicada a la confección, venta y renta de ropa de etiqueta. Su desarrollo inicia con la contextualización interna y externa de la empresa, en esta primera etapa se inicia la captura de procesos iniciales y tiempos requeridos para completar los ciclos antes de la intervención. Esta muestra genera los primeros bocetos que permiten identificar algunos de los motivos o causas que generan la falta de empatía por parte de los colaboradores en cara con el cliente. Ese primer descubrimiento sirve de guía para implementar herramientas que modelan la situación inicial; dan reestructura, mayor guía y sentido a los proyectos de intervención, para finalmente evaluar los logros obtenidos en este trabajo de obtención de grado. Entre los aspectos más relevantes de este trabajo sobresalen importancia de la cultura empresarial, los retos que trae consigo la innovación con la digitalización los procesos para tener mayor control y eficiencia productiva, operativa y de servicio; la importancia del correcto mapeo de procesos; el valor de ofrecer una constante capacitación del personal y la importancia de la sensibilizar a las empresas respecto a las actividades relacionas con la generación, atención y retención de los clientes.

Palabras clave: atención a clientes, cultura empresarial, procesos, digitalización, pymes familiares.

Mejora del proceso de atención a usuarios finales en la sucursal matriz de la franquicia familiar dedicada a la confección, venta y renta de prendas de etiqueta para caballero.

INTRODUCCIÓN

Introducción.

Este documento se elaboró con el objetivo de mejorar el proceso de atención de la empresa familiar dedicada a la confección, venta y renta de ropa de etiqueta para caballero. Esta intervención se enfocó en realizar este cambio de forma transversal en la compañía.

En la primera fase, el descubrimiento, se utilizaron herramientas cualitativas y cuantitativas que permitieron indagar en la constitución y estructura de la empresa familiar, así como poder conocer la competencia directa, indirecta del mercado y factores externos que pueden o han impactado el desarrollo del negocio.

Habiendo conocido el contexto interno y externo de la empresa, se identificó como problemática que se contaba con una mínima atención en el cumplimiento de las tareas relacionadas con el cuidado de los clientes. Por lo que se generaron 4 hipótesis que enfocadas en la mejora de procesos de servicios. Donde dichas propuestas brindan oportunidades de mejora de forma transversal el área de atención a clientes.

Estas sugerencias se desarrollaron en colaboración con los socios, mandos medios y otros colaboradores de la empresa, para asegurar la integración de los resultados. En esta segunda etapa se utilizaron en mayor porcentaje las herramientas cualitativas que cuantitativas dado que permitieron identificar la situación inicial del proceso, roles, actividades, así como las áreas de oportunidad. En esta fase, se siguió con la toma de tiempos para contrastar los cambios en el proceso.

El siguiente paso de la intervención conllevó el presentar las propuestas que justificaban la intervención. Donde se desarrollaron herramientas que permitieron establecer una visión estratégica con los miembros de la empresa quienes al analizar las propuestas aceptaron, poniendo manos a la obra. En este periodo, se

tuvo una peculiar atención en crear tablas comparativas de resultados obtenidos semana a semana para reestablecer aspectos que requirieran un ajuste.

Sin embargo, aunque se estaba monitoreando el cambio de las propuestas presentadas, no se estaba avanzando como se tenía proyectado, por lo que haciendo reflexión y tomando un momento, se cambió la estrategia, por lo que se incluyó el uso de herramientas cualitativas como el árbol de problemática, que era la base para generar el árbol de objetivos, los cuales al desmenuzar brindó una clara dirección de los factores que bloqueaban el desarrollo esperado de la intervención.

Finalmente; para evaluar el impacto de las propuestas de mejora, las cuales partieron de las hipótesis propuestas; se utilizaron estas mismas herramientas cualitativas y cuantitativas que permitieron contrastar el avance realizado en la empresa. En esta última sección, se considera como herramienta con mayor peso para evaluar los impactos obtenidos con la intervención fue con la encuesta con los miembros que participaron en el proceso de cambio. Cabe resaltar que en esta etapa muestra el cambio de enfoque; no de objetivo, requerido para poder penetrar en los cambios de la empresa con el propósito de que estos perduren.

A pesar de las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de este proyecto, entre las cuales resalta el correcto manejo de tiempos personales y la resistencia al cambio como efecto del salir de la zona de confort; se puede concluir el éxito obtenido en esta intervención al aumentar el cumplimiento de las tareas relacionadas con el cuidado de atención a clientes en la empresa dedicada a la confección, venta y renta de ropa de etiqueta para caballero.

CAPÍTULO 1

Fundamentación del trabajo

La franquicia familiar dedicada a la confección, venta y renta de prendas de etiqueta para caballero fue inaugurada en 1971 dado a la experiencia con la que contaba el fundador el cual se dedicaba a la venta y renta de prendas formales para caballero. Poco a poco involucro a sus hijos en la parte operativa y administrativa ya que una de sus metas era que cada uno de sus diez hijos se encargara de administrar su tienda independiente.

Debido al éxito de la empresa, algunos de los hijos del fundador abren sus propias tiendas en Guadalajara y diferentes estados de la república como León, San Luis Potosí, Tepic, Morelia, Mazatlán, entre otros. Donde el fundador se dedicaba a la producción de las prendas y cada hijo administraba su tienda.

Fue en agosto de 1991 en Guadalajara, en la tienda ubicada en Plaza Luna sobre la avenida Mariano Otero, donde una persona se muestra interesada en abrir una tienda tipo franquicia en su ciudad natal, Culiacán Sinaloa. Este interés, brindó la oportunidad para la empresa de incursionar en el ese entonces nuevo modelo de negocios de franquicias, siendo así que en 1992 se abre la primera franquicia.

Poco a poco la empresa se desarrolló paralelamente en tener sus propias sucursales y tener franquicias, para miembros de la familia y externos llegando a tener hasta 43 tiendas en el 2006.

Para 2020 debido a la crisis sanitaria por el covid-19, el aislamiento y cancelación de eventos o reuniones azotó al igual que muchas otras empresas a la franquicia. Pero en un momento de crisis sanitaria y económica como la que vivimos, México apostaba por los modelos de negocio de franquicias para reactivar su economía y sobrevivir ante la crisis (Excelsior, 2021).

Gracias a la eficiente forma de transferir un modelo operativo estructurado que se respalda por llevar consigo el nombre de una marca reconocida, las franquicias son un buen modelo de negocio; sin embargo, el crecimiento y fortalecimiento de marca en empresas nuevas y consolidadas son un reto ante la crisis (Noguez, 2021).

En el caso de la empresa intervenida, no sólo afrontaron a la crisis sanitaria, sino que también a una falta de seguimiento de atención a los franquiciatarios por parte de los socios y dueños de la marca, debido a que el hijo del fundador encargado de este seguimiento dejaba de lado esa responsabilidad, sumado a la poca estructura administrativa y operativa de las franquicias se tornó en un momento de inflexión y reflexión para la empresa, y aunque desaceleró su crecimiento y expansión.

A partir del problema descrito, se inicia la intervención de este trabajo para identificar las posibles soluciones que permitan establecer una estrategia operativa que mejore y fortalezca el proceso de atención a clientes para estimular que la empresa pueda crecer de forma orgánica y ordenada logrando de esta manera un aumento en el reconocimiento de marca teniendo así un rumbo claro, bien definido y establecido.

1.1 Descripción de la organización que se planea intervenir y su contexto

En esta sección se describirá la empresa, su estructura organizacional, posicionamiento a nivel nacional como marca propia y como franquicia, además de adentrarnos en la historia de la organización y la familia para conocer la evolución que han tenido a lo largo de los años.

Las herramientas utilizadas para la elaboración de esta sección son las siguientes:

Tabla 1 Herramientas de Descripción de la Organización

Herramienta	Objetivo	Impacto
Entrevistas	Que los socios y colaboradores compartan la historia, procesos y contexto de la empresa.	Interno
Mapa coroplético	Identificar la distribución geográfica del posicionamiento de la marca y las franquicias a nivel nacional, al clasificar cada mapa con diferentes categorías de interpretación.	Interno
Revisión de literatura	Ir identificando las características, retos y beneficios de las franquicias y empresas familiares para identificar el área a intervenir	Externo

Línea del tiempo	Visualizar los hitos relevantes de la historia de la empresa	Interno
Genograma	Identificar la participación de los miembros de la familia en la empresa	Interno
Cuatro círculos de la empresa familiar	Identificar la fuerza que ejercen los miembros de la familia en la dirección de la empresa	Interno

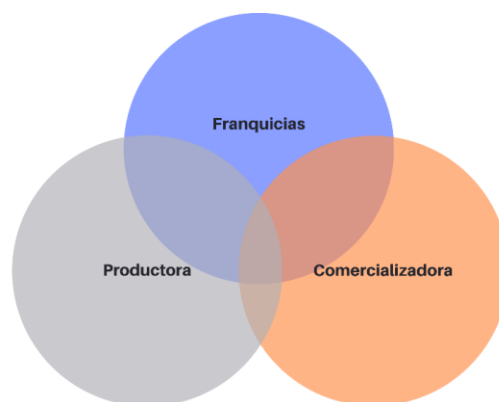
Fuente: Elaboración propia.

El propósito de estas herramientas es que nos ayuden a ir descubriendo todos los aspectos relevantes de la empresa requeridos para identificar el área que se planea intervenir.

La empresa en la que se enfoca esta intervención se dedica a la confección, venta y renta de prendas de etiqueta para caballero, es una empresa familiar mexicana que por medio del sistema de franquicias cuenta con 24 puntos de venta.

La organización fundada en 1971 hoy en día está constituida por tres razones sociales que son la comercializadora, la productora y la operadora de franquicias. La evolución de las instituciones sociales se culminó el 1993 definiendo cuál de los hijos del fundador y socios dirigiría cada empresa, dando por resultado que la Comercializadora es dirigida por la hermana menor, la productora es liderada por el hermano menor y la operadora de franquicias era dirigida por el tercer varón de la familia hasta antes de su fallecimiento en 2020; pasando la administración a su hermano menor.

Ilustración 1 Razones Sociales



Fuente: Elaboración propia.

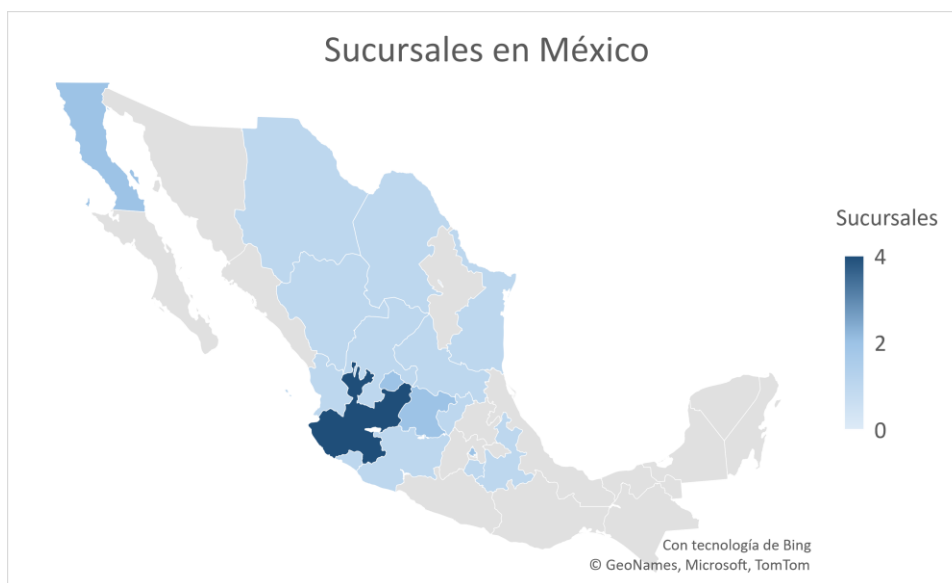
La sociedad de la productora fundada en 1993 y es dirigida por el hijo menor del fundador. Cuenta con la maquinaria dedicada al diseño, confección y costura de las prendas elegantes para caballeros. La planta emplea a 34 personas, de las cuales 3 forman parte de la familia del fundador. En la maquila se confeccionan alrededor de ochenta trajes semanales para abastecer la demanda solicitada por la comercializadora y la operadora de franquicias, además de fungir como maquila para otras marcas.

La operadora de franquicias fundada en 1991 tiene la responsabilidad de vender franquicias, brindarles atención a los franquiciatarios dando capacitación, proporcionando las herramientas para atender a los clientes finales, soporte a sus sistemas y seguimiento visitando a las sucursales. Al inicio de la creación de esta consitución social el hijo septimo del fundador fue el encargado de que se cumpliera con las actividades correspondiente a seguimiento de las franquicias, llegando a tener hasta cuarenta fraquicias a nivel nacional administradas únicamente por él. Sin embargo de 2012 a 2020, se descuido la atención de los franquiciatarios por lo que se fue perdiendo la comunicación, provocando que este último año se perdiera la renovación de contratos de sus clientes. En 2020 otro desfortunio que tuvo la empresa fue el fallecimiento de este hermano dedicado al soporte de las franquicias, por lo que la dirección de la operadora de franquicias fue transferida al hermano menor, quien ya administraba la productora.

La comercializadora es dirigida por la hermana menor. Esta razón social fue fundada en 1999 y se enfoca en atender a los hombres que desean rentar o comprar ropa de etiqueta; lo cual ha sido el servicio ofrecido desde su fundación en 1971. Las tiendas que son dirigidas por la comercializadora son la punta de lanza sobre las mejoras en los procesos de atención a clientes finales, principalmente la matriz ubicada en la colonia Chapalita en Guadalajara. La comercializadora cuenta con 41 personas, de las cuales 30 atienden la parte operativa y el contacto directo con el cliente en las tiendas.

En 2024 la empresa contaba con 25 sucursales a nivel nacionales, donde en algunos estados debido a la demanda del mercado se llegan a tener hasta 4 sucursales. El siguiente mapa muestra la distribución de las tiendas en México.

Ilustración 2 Mapa de Sucursales en México

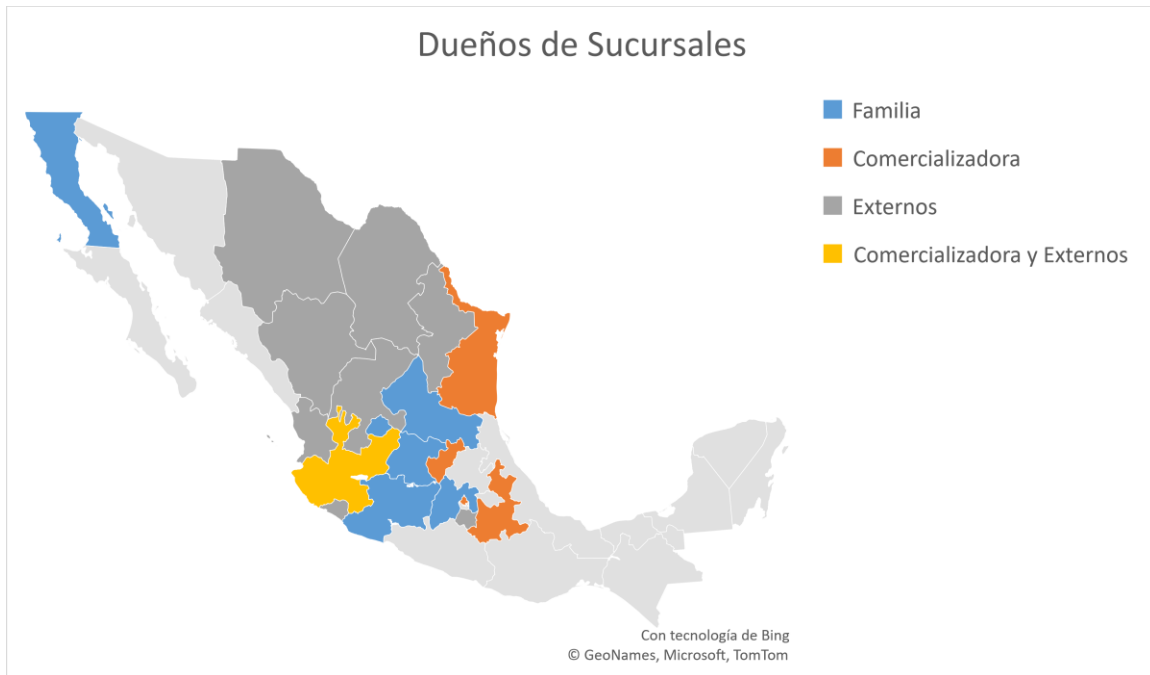


Fuente: Elaboración propia a partir de página oficial de la empresa.

Como se puede ver en el mapa, la presencia de la marca se concentra en la zona centro del país, teniendo el mayor número de sucursales focalizado en el estado de Jalisco.

De las 25 sucursales, 7 son administradas por la comercializadora, 18 son tiendas franquiciadas, donde 9 dirigidas con un miembro de la familia del fundador y el resto pertenecen a miembros externos. El siguiente mapa desglosa quien lleva la dirección de cada una de las tiendas.

Ilustración 3 Sucursales y Franquicias



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista con socios y colaboradores de la empresa.

Como se puede ver el mapa, las tiendas dirigidas por la familia fundadora se concentra en la parte central del país y los franquiciatarios externos están ubicados en la zona centro y norte. Jalisco, a diferencia de los demás estados tiene 3 sucursales dirigidas por la comercializadora y 1 dirigida por un miembro externo a la familia.

Otra forma en que la marca clasifica a las tiendas es por el diseño arquitectónico y distribución que tienen las sucursales. Los locales “Tradicionales” suelen ser de dos pisos teniendo en la parte baja los maniqués, en ocasiones se cuenta con un pequeño almacén y probador con espejo. En la segunda planta está la mayor parte del almacén, las planchas, los probadores y los espejos. Suelen ser tiendas que tienen varios años de haberse inaugurado y las remodelaciones no han sido muy significativas.

Las tiendas “Premiere” son tiendas que fueron inauguradas en los últimos años por reubicación de sucursal o apertura de tienda. La zona donde se ubican estas tiendas

es en colonias con alto nivel adquisitivo y el diseño es más contemporáneo, enfocándose en tener todas las herramientas en un solo piso.

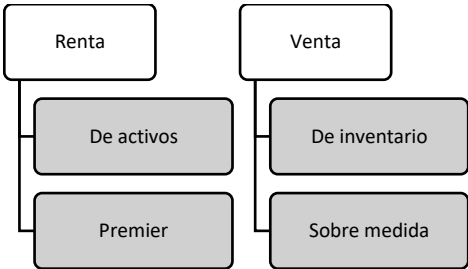
Ilustración 4 Sucursales Premiere y Tradicionales



Fuente: Elaboración propia con base en entrevista a colaboradores de la empresa. Para 2024, sólo la matriz y la sucursal de Querétaro eran “Premiere” y el resto de las tiendas estaban catalogadas como “Tradicionales”.

En todos los puntos de atención se ofrecen por igual el servicio de renta y venta. En la renta se divide por productos activos y prendas Premiere; mientras que la venta se clasifica en prendas de inventario y prendas sobre medida.

Ilustración 5 Tipo de Servicios



Fuente: Elaboración propia.

La renta de activos hace referencia a cuando el cliente desea adquirir temporalmente una prenda que está disponible en el actual almacén de la sucursal. Su principal característica es que la prenda no es nueva además de que las tallas y largos son medidas estándar donde ajustes principales son detalles como la bastilla del pantalón o pinzas en el saco. La renta premier es un servicio donde el cliente puede solicitar una prenda nueva tomando de base los modelos, estilos y tallas reservados para renta. Sin embargo, su entrega no es inmediata ya que se tiene que confeccionar desde cero por lo que la entrega puede demorar y el precio es más elevado que la renta de inventario.

En la venta de inventario el consumidor adquiere un traje nuevo de los modelos disponibles al momento, este se podría comparar con adquirir una prenda en una tienda departamental en el que existen diferentes modelos, pero con tallas estándar en la que la bastilla y pinzas son los ajustes que se realizan. Su característica principal es que el usuario se podría comprar al momento la prenda, pero está limitado a la disponibilidad de tallas y diseños.

La venta sobre medida y diseño es la opción más personalizada, dado que el cliente elige todas las características con las que se realizarán sus prendas es decir la tela, su color, el diseño que parte de sus gustos y medidas. La principal ventaja de este servicio es que si el cliente quiere un traje con un diseño o un color poco común puede solicitarlo y tener la confianza que se le confeccionará justo como él lo tenía visualizado en mente. A diferencia de la venta de inventario es que estas prendas tienen que ser elaboradas desde cero por lo que el tiempo de entrega es de mínimo 15 días hábiles.

Tabla 2 Características de Servicio

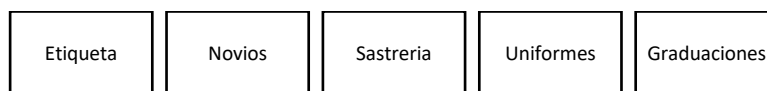
Servicio	Tipo	Medidas	Diseño de estilo	Prenda nueva	Tiempo de entrega	Precio
Renta	De activos	Estándar	Establecido por la empresa	No	Inmediata	Base**
	Premier	Personalizado	Establecido por la empresa	Si	15 días*	Base Renta < Base Venta
Venta	De inventario	Estándar	Establecido por la empresa	Si	Inmediata	Renta Premier < Venta sobre diseño
	Sobre medida y diseño	Personalizado	Personalizado	Si	15 días*	Varía por el tipo de tela
*Días hábiles mínimos para confección						
**El precio varía por producto seleccionado						

Fuente: Elaboración propia con base en entrevista a colaboradores de la empresa.

La tabla describe las características o beneficios que el consumidor recibirá dependiendo el servicio solicitado. Las principales diferencias son el diseño, las medidas y el tiempo de entrega, siendo estas variables lo que se puede ofrecer como propuesta de valor a los clientes.

El catálogo de productos ofrecidos está dividido en cinco colecciones diferentes, basadas en el tipo de evento donde se suele utilizar ropa de etiqueta.

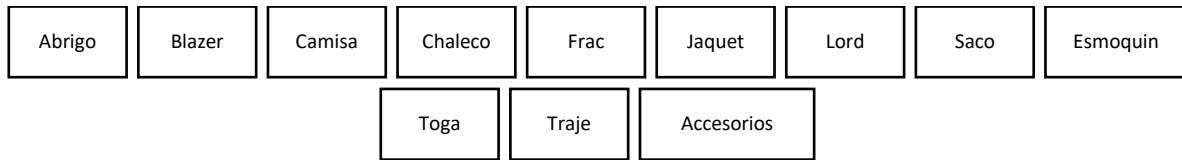
Ilustración 6 Colecciones de Productos



Fuente: Elaboración propia a partir de página oficial de la empresa.

Cada colección brinda modelos diferentes de prendas, donde se puede ofrecer la misma prenda para diferentes eventos, dado que son las recomendadas para cumplir con los protocolos de etiqueta en cada ocasión por lo que depende la hora, la formalidad y tipo evento, rol que tendrá el cliente y estilo.

Ilustración 7 Cartera de Productos



Fuente: Elaboración propia a partir de página oficial de la empresa y entrevistas con colaboradores de la empresa.

De la cartera de productos, todos los artículos están disponibles a la venta sujetos a la disponibilidad de inventario y tejidos. La renta, está limitada a modelos específicos; que son el frac, el jaquet, el lord, el esmoquin y el traje.

En la siguiente tabla se muestra la relación de los productos ofrecidos por colección y su disponibilidad para venta y renta:

Tabla 3 Modelos y Servicios Ofrecidos en Colecciones

Modelo/Categoría	Etiqueta	Novios	Sastrería	Uniformes	Graduaciones
Abrigo	X	X	Venta	X	X
Blazer	X	X	Venta	X	X
Camisa	X	X	Venta	X	X
Chaleco	X	X	Venta	X	X
Frac	Venta, Renta	Venta, Renta	X	X	X
Jaquet	Venta, Renta	Venta, Renta	X	X	X
Lord	Venta, Renta	Venta, Renta	X	X	X
Saco	X	X	Venta	X	X
Esmoquin	Venta, Renta	Venta, Renta	Venta	X	Venta, Renta
Toga	X	X	X	X	Venta, Renta
Traje	Venta, Renta	Venta	Venta	X	Venta, Renta
Accesorios*	X	X	X	X	X

*Disponibles a la venta y renta en sucursales.

Fuente: Elaboración propia a partir de página oficial de la empresa y entrevista a colaboradores.

Las prendas que pertenecen a una colección que está relacionada a un evento, son las que tienen opciones de renta, ya que el servicio incluye conjuntos completos y sus accesorios. Mientras que en la venta se adquieren las prendas por separado.

A partir de las prendas que confecciona la empresa, las diferencias que puede existir entre un modelo y otro son las especificaciones que el cliente puede elegir para el diseño de sus prendas.

Ilustración 8 Especificaciones para Elaboración de Prendas

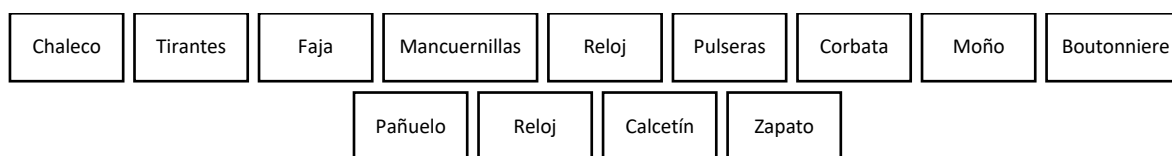


Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas con colaboradores de la empresa.

Para la confección de prendas nuevas, en ocasiones las especificaciones son tomadas de las prendas testigo y de ahí se empieza a seleccionar los diferentes cambios a realizar para crear el diseño personalizado. Mientras que, en la renta, se prueban las prendas que utilizarán el día de su evento.

Como parte de los protocolos de etiqueta, los accesorios son elementos clave para que se lleve la vestimenta de forma correcta.

Ilustración 9 Accesorios ofrecidos en tiendas



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas con colaboradores de la empresa.

En las prendas de renta los accesorios incluidos son ejemplares estandarizados que puede ser la corbata, el moño, las mancuernillas, el chaleco y los pañuelos, dependiendo el modelo que utilizará el cliente. Si el cliente desea personalizar más

su atuendo, puede adquirir de los accesorios que están disponibles a la venta en cada sucursal.

Para conocer la evolución de la empresa a lo largo de los cincuenta años es necesario volver a los orígenes donde el fundador de la empresa antes de crear la marca, entre 1958 y 1967 tenía su propia sastrería y tintorería aprovechando que contaba con experiencia en elaboración de ropa elegante para caballero ya que se dedicaba a eso desde 1936.

Sin embargo, al verse desfalcado por un robo de toda la maquinaria en la sastrería y en la misma semana otro asalto de todos los objetos de valor de su casa fue imposible seguir con dichos negocios. Así, en la lucha por salir adelante, el fundador hace un negocio en el que resulto estafado terminando con una deuda tan grande que lo obligó a rentar su casa e ir a vivir unas semanas con sus suegros en un esfuerzo por solventar los gastos mínimos de él y su familia.

Fue hasta el 18 de septiembre de 1971 que la primera tienda con la actual marca abre sus puertas en la Zona Metropolitana de Guadalajara, con la visión de proveer ropa fina y elegante de bajo costo a los hombres que requerían esas prendas para ocasiones especiales como bodas, graduaciones y fiestas, iniciando con un modelo de negocio de renta de prendas, que en esos días era inexistente para la ropa de caballero.

El primer local ubicado en el segundo piso de la calle Hidalgo número 717, entre Mezquitán y calle Moro (ahora Av. Federalismo). Contaba con un área de cincuenta metros cuadrados donde se confeccionaban y rentaban los trajes.

Con el éxito del negocio, se abren sucursales en Tepic, León, San Luis Potosí, Morelia y una sucursal más en Guadalajara. Con ese crecimiento en 1990, la hija cuarta junto con los hijos sexto, octavo y decimo primero, crean la Sociedad, la cual se enfoca ofrecer los servicios de venta y renta de prendas formales a los clientes finales.

Para 1989 el hijo noveno abre una tienda más en Av. Alemania, colonia Moderna en Guadalajara y en 1991 mueve su tienda de Av. Alemania a Plaza Luna ubicada sobre Av. Mariano Otero. Para agosto de ese mismo año, una señora de Culiacán conoce la tienda de Av. Alemania y se muestra interesada en abrir una tienda tipo franquicia en su ciudad. Dicho modelo de negocio era nuevo para la familia fundadora, pero se muestran interesados, por lo cual el hijo octavo, toma un diplomado sobre el manejo y administración de franquicias abriendo así la primera tienda franquiciada en diciembre de ese mismo año, siendo este motivo por el que se crea la Sociedad Operadora de Franquicias.

Una vez iniciado el modelo de negocio de franquicias inicia un mayor posicionamiento de la marca con nuevas sucursales a lo largo del país, esto crea mayor demanda en la de elaboración de prendas formales para abastecer a todas las tiendas y franquicias, en 1993 los cuarta, decimo y decimo primero crean la Sociedad Productora. Años más tarde la hija cuarta decide abandonar la sociedad vendiendo sus acciones a su hermano que abrió la tienda en Av. Alemania y ella adquirió la sucursal de Aguascalientes para administrarla como franquiciatario.

Como parte de seguir instruyéndose e involucrándose en el mundo de las franquicias, para 1999 formaron parte de la Asociación Mexicana de Franquicias.

Para 2018 la matriz de Pedro Moreno se reubicó en la colonia Chapalita, pero con este cambio se decidió aprovechar a refrescar el concepto de la marca inaugurando el establecimiento como una sucursal Premiere.

A pesar de todo el éxito que trajo consigo el incursionar en el modelo de negocios de las franquicias como parte de la expansión de la marca, a partir de 2013 el hermano encargado de atender a los franquiciatarios, dejó de darles el soporte correspondiente lo cual provocó que para 2020; el mismo año de su fallecimiento y del inicio de la crisis sanitaria del COVID, no se renovaran los contratos con los franquiciatarios, dejando la puerta abierta a que perdieran el control y unos cuantos franquiciatarios dejaron de pertenecer a la marca pero siguieron con el mismo giro de negocio.

Esta crisis permitió que la empresa saliera de su zona de confort creando una conciencia en implementar un sistema que permitiera estandarizar los procesos de atención al cliente, que es uno de los requisitos mínimos para las franquicias, dado que su propuesta de valor es la transferencia el Know-how (Ley federal de protección a la propiedad industrial, 2020).

Como respuesta ante el infortunio, la dirección pasa a manos del hermano menor quien, con esta nueva responsabilidad a inicios del 2021, junto con uno de sus sobrinos cursaron el diplomado internacional de franquicias impartido por el Instituto Latinoamericano de la Franquicia (ILAF) en su intento por recobrar la confianza de los franquiciatarios y control de las franquicias, así como traer a la idea propuestas de digitalizar procesos.

Como parte de la evolución de la empresa, los roles de los actores del proceso de atención al cliente se han transformado al igual que las herramientas utilizadas para la captura de pedidos, sin embargo, este proceso va más lento comparado con el crecimiento de la empresa y la digitalización de la sociedad.

Si bien, cuentan con una página web para promover sus productos y servicios, la toma de medidas y pedidos de los clientes se seguía capturando de forma manual en 2022.

Ilustración 10 Línea de Tiempo de Empresa



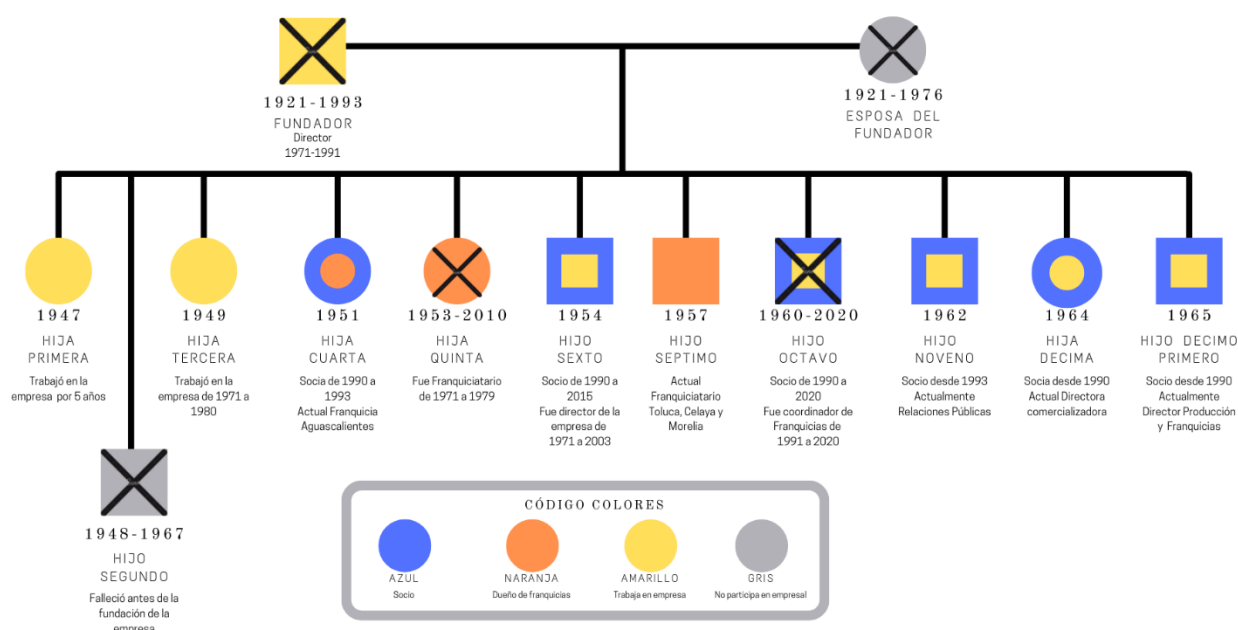
Fuente: Elaboración propia.

Profundizando más en la estructura organizacional y genealógica de la empresa; la dinámica que se ha venido desarrollando se origina del propósito que tenía su fundador, ya que deseaba que cada uno de sus hijos administraran de forma

independiente una tienda donde se ofreciera el servicio de la renta de prendas formales y él les abasteciera la ropa.

A continuación, se muestra el genograma relacional, el cual es utilizado para el estudio y abordaje de la familia, representado de forma gráfica el desarrollo familiar a lo largo del tiempo e incorporar categorías de información (Suarez Cuba, 2010).

Ilustración 11 Genograma Familiar Nuclear de Familia Fundadora



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista con socios de la empresa.

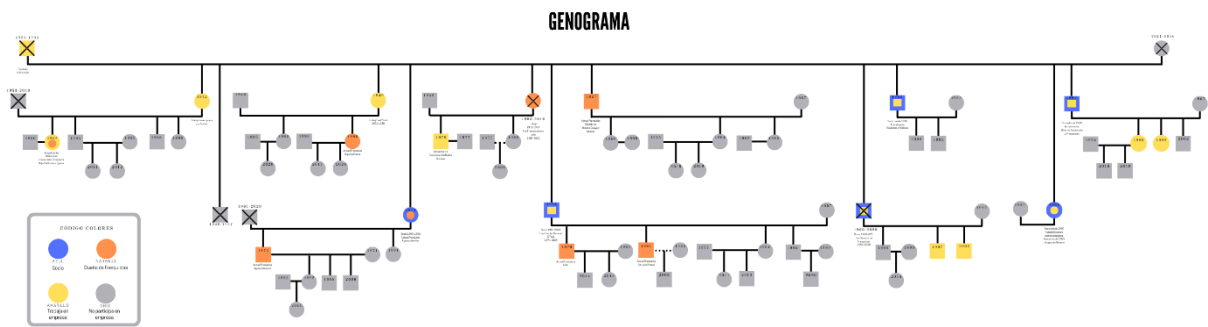
Como se puede observar en el genograma nuclear, todos los miembros de la familia han formado parte de la empresa, siendo el segundo hijo el único que no tuvo participación ya que falleció cuatro años antes de que iniciara el negocio.

En la historia de la franquicia dedicada a la venta y renta de prendas de etiqueta para caballero, 6 de los 11 hermanos han sido socios; 3 han sido franquiciatarios. Y 7 han participado en las actividades operativas o administrativas de la empresa.

Si bien, se pudo conseguir el propósito del fundador de que sus hijos formaran parte del negocio, ahora los hermanos han logrado involucrar a miembros de la segunda generación de la empresa.

Para detallar más la participación de los nietos del fundador dentro de la empresa se muestra el genograma extendido en el que se muestran las interacciones familiares de la empresa.

Ilustración 12 Genograma Extendido de Familia Fundadora



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista con socios y colaboradores de la empresa.

Analizando el genograma extendido, se puede observar que 10 de los 25 miembros de la segunda generación, donde 6 trabajan directamente en la empresa y 5 tienen una franquicia a su cargo.

El análisis de los roles desempeñados, las dinámicas e interés entre la familia y los colaboradores se realizó considerando los miembros de la familia, los empleados directos de la comercializadora, la fábrica y los franquiciantes. Se excluye a las personas que atienden directamente las sucursales de los franquiciantes, ya que ellos forman parte de los colaboradores directos de los franquiciantes, no de la empresa directamente.

Tabla 4 Miembros de la Empresa y Familia

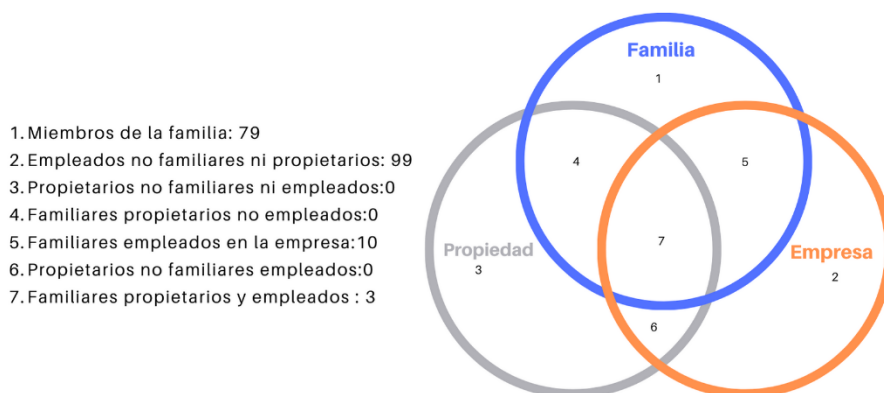
Comercializadora	Productora	Franquiciadora	Familia
40	34	29	79

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista con colaboradores y socios.

Es importante mencionar que la tabla muestra los miembros totales que participan en cada entidad, es decir, no considera que hay personas que toman un rol dentro de la familia y también dentro de la empresa. Por tal motivo, es importante aclarar

los elementos contextuales por medio de la herramienta de los tres círculos de la empresa familiar fue desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982 que definen la dinámica entre la empresa y la familia. (Luo, 2022).

Ilustración 13 Círculos de Empresa Familiar



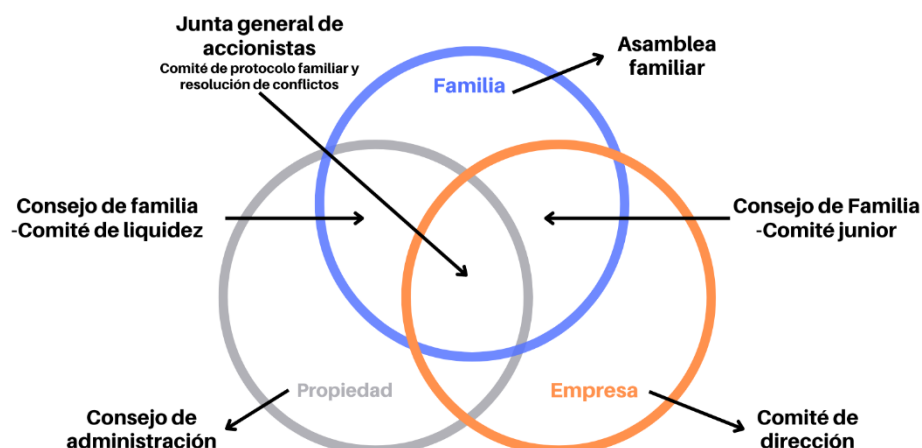
Fuente: Elaboración propia.

Renato Tagiuri and John Davis definen una empresa familiar como aquella cuya propiedad está controlada por una sola familia y en la que dos o más miembros de la familia influyen significativamente en la dirección y las políticas del negocio, a través de sus posiciones gerenciales, derechos de propiedad o roles familiares. (Luo, 2022).

Como se puede ver en el diagrama de los tres círculos, la empresa intervenida es familiar ya que 3 miembros de la familia influyen significativamente en la dirección y políticas del negocio, dado que las sociedades están compuestas únicamente por hijos del fundador.

Este modelo de los tres círculos revela la influencia mutua, interacciones, tensiones, liderazgo, normas, reglas y valores impuestos o sobreentendidos entre los individuos y permite identificar los órganos de gobierno en la empresa familiar ya que permite diferencia de los personajes que pertenecen a la asamblea familiar, al consejo de familia, los comités familiares, a los accionistas, al consejo de administración y al comité ejecutivo (Luo, 2022).

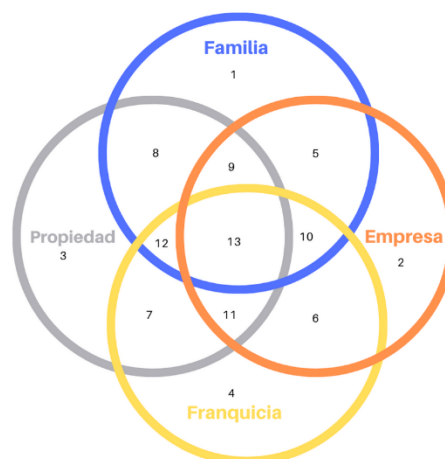
Ilustración 14 Ámbitos de Participación



Fuente: Elaboración propia a partir de modelo de John Davis y Renato Tagiuri. Dado que la empresa de esta intervención también incluye franquicias, se propone incluir un cuarto círculo en el que se trata de explicar la relación que presentan entre miembros internos y externos de la familia, la empresa y las franquicias ayudando a aclarar los roles desempeñados, así como sus diferentes intereses.

Ilustración 15 Círculos de Empresa y Franquicias

1. Miembros de la familia: 79
2. Empleados, no familiares ni propietarios ni franquiciatarios: 73
3. Propietarios, no familiares ni empleados ni franquiciatarios: 0
4. Franquiciatarios, no familiares ni empleados ni propietarios: 26
5. Familiares empleados, no propietarios ni franquiciatarios: 3
6. Empleados franquiciatarios, no familiares ni propietarios: 0
7. Propietarios franquiciatarios, no familiares ni empleados: 0
8. Familiares propietarios, no empleados ni franquiciatarios: 0
9. Familiares propietarios y empleados, no franquiciatarios: 2
10. Familiares franquiciatarios y empleados, no propietarios: 1
11. Empleados franquiciatarios y propietarios, no familiares: 0
12. Familiares propietarios y franquiciatarios, no empleados: 5
13. Familiares propietarios, franquiciatarios y empleados: 1



Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la ilustración ya desglosado la relación e impacto que cada uno de los miembros tiene en la empresa demuestra la importancia de definir los roles que cada participante desempeña dentro y fuera de la empresa.

1.2 Análisis del entorno de la organización

Hablando sobre el contexto de la historia de la empresa dedicada a la confección venta y renta de ropa de etiqueta para caballero se desglosa la historia de la introducción de las franquicias en México, así como otros factores externos que pueden impactar a la compañía siendo estos factores o circunstancias que no están bajo el control de lo que puede realizar la empresa. Por tal motivo las herramientas que se utilizarán y el tipo de impacto que generan se realizó la siguiente tabla:

Tabla 5 Herramientas de Análisis del Entorno de la Organización

Herramienta	Objetivo	Impacto
Revisión de literatura	Conocer el mercado actual y la evolución en la ropa de caballero y las franquicias en México.	Externo
Fuerzas competitivas de Porter	Conocer el estado actual del mercado de los trajes de para hombre y competitividad de la empresa en este sector.	Externo
PESTEL	Adquirir información del entorno global y nacional que pueda impactar a la empresa en aspecto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal	Externo

Fuente: Elaboración propia.

1.2.1 Franquicias en México

La incursión de las franquicias se inició en el país cuando el 29 de octubre de 1985 llega McDonald's con este modelo de negocios nuevo para el país. (Ferenz Feher, 2015) Para 2015, México era el quinto país con más franquicias teniendo 1,450 marcas según la Consultoría Feher & Feher (Merca 2.0, 2017) las cuales generaban el 8% en el Producto Interno Bruto (PIB) del país (Malacara, 2016).

El fortalecimiento de este modelo de negocios permitió que, en 2016, las franquicias generen 800 mil empleos directos a través de más de 80 mil puntos de venta (Asociación Mexicana de Franquicias, 2016). y para 2022, las franquicias generaban más de 900 mil empleos (Asociación Mexicana de Franquicias, 2022).

En 1991 la franquicia es reconocida como figura jurídica vigente en la legislación mexicana al ser incluida en el artículo 142 de la ley de Propiedad Industrial. En 1994 se volvió obligatorio entregar la Circular de Oferta de Franquicia (COF), que indicaba la vigencia del contrato, así como las características generales de la franquicia, finalmente el siguiente año se incluyó el marco legal en este documento. En 2005,

el artículo 142 se modificó, realizándose ajustes en el contenido mínimo de información requerida en la COF y la definición de franquicia (Ferenz Feher, 2015).

Por su parte, la empresa de esta intervención incursionó en 1991, es decir, cuando este modelo de negocio es reconocido como figura jurídica en la ley de propiedad industrial; 5 años después de la llegada de la primera franquicia a México.

1.2.2 Mercado de la ropa de hombre en México

Desarrollando el tema de la ropa de hombre en el país, iniciaremos con el mercado de la moda a nivel global, nacional y local, pasando a hacer un análisis de la competitividad de la empresa por medio del análisis de las fuerzas competitivas de Porter y el análisis PESTEL.

A nivel mundial, los precios de venta al por menor de prendas de vestir y calzado en 2022 fueron de 1.7 trillones de dólares estadounidenses, de los cuales 424 billones de dólares conciernen a la ropa de caballero (Euromonitor International, 2023).

Si bien se sabe que las mujeres son las mayores compradoras de moda del 2010 al 2015 se notó un incremento de 13% en ingresos en la industria de la moda por parte de la población masculina (Resnik, 2016). Para el 2019 se generaron alrededor de \$100,000 millones de pesos, los cuales para el 2020 con el cierre de actividades y eventos debido al COVID 2019, tuvieron un decremento significativo equivalente al -26.4% generando ingresos de \$74,926 millones. A pesar de esta importante baja, se tiene una proyección que para el 2025 se tendrá una venta mayor a \$120,000 millones de pesos (Passport, 2021).

Enfocándonos en el traje como una prenda formal en el armario de los caballeros, según la cámara nacional de la industria textil para 2019 los trajes para caballero representan el 3.5% en la industria de la confección, siendo de los 8 principales productos que aportan a esta industria (INEGI, 2020).

En el 2019 el sector moda y textil de México estaba constituida aproximadamente por 20,000 empresas de las cuales 90% eran pequeñas y medianas que generaban

alrededor de un millón de empleos directos e indirectos (Carrillo, 2019), teniendo una participación de personal ocupado de 149,757; del cual 43.8% estaba conformado por hombres y el 56.2% por mujeres (INEGI, 2020).

En México, el Producto Interno Bruto (PIB) anual de la industria del vestido creció 24.4% en 2021 respecto a 2020. No obstante, este indicador no alcanzó el nivel que tenía antes de la pandemia del COVID-19 (INEGI, 2022).

En 2021, la industria manufacturera de prendas de vestir contaba con 13,469 unidades dedicadas a la confección (DENUE, 2021). A continuación, se muestra el mapa con la distribución de los establecimientos comerciales dedicados a ese rubro.

Ilustración 16 Establecimientos de Manufactura de Prendas de Vestir Sobre Medida



Fuente: Elaboración propia a partir de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, 2021.

Como se puede ver en el mapa, México tiene una buena participación manufacturera de prendas de vestir sobre medida concentrando la mayor cantidad de empresas en el sur del país. En Jalisco, se cuenta con 478 establecimientos.

Esto sirve de guía para poder entender cuál es la competencia directa de la empresa a intervenir en este proyecto la cual se dedica a la confección, renta y venta de ropa de etiqueta para caballero y conocer si existe mercado potencial que atender localmente y a nivel nacional.

Dado que la maquila de las prendas de la empresa está ubicada en Guadalajara, y considerando que en Jalisco hay una carga media de establecimientos dedicados en este mismo rubro, podría verse como una ventaja competitiva para la empresa, el estar en la parte occidente del país. como facilitador en la distribución de las prendas confeccionadas.

Entre las tendencias que se encuentra la elaboración de prendas, no sólo están los colores o diseños, sino que además que en el futuro textil existe una apuesta por lo verde, entre ellos productos elaborados por nylon reciclado y elaborados en un 50% de materiales derivados del maíz, nopal, seda vegana y otros vegetales, tal como lo hace el diseñador Herno (Romero, 2020). Estas tendencias son resultado del interés del consumidor de moda ya que cada vez es más consiente de la moda sostenible como necesidad por lo que también demandan conocer el origen y trazabilidad de los productos que consume además de buscar ética en los procesos de producción y asegurar el bienestar animal de esta forma contribuyen al fortalecimiento de la tendencia del *slow fashion* (Santoyo, 2021).

La empresa al contar con servicios de venta sobre diseño brinda la oportunidad de ofrecer prendas de calidad a sus clientes, pero además si estos quieren utilizar alguna tela derivada de materiales vegetales, puede llevar la tela con la que quiere que se haga su vestimenta y los sastres confeccionan las piezas a medida del cliente. Por otra parte, al contar con el servicio de renta, estimula la economía circular, reutilizando las prendas y procurando extender el tiempo de vida de su ropa usando tela resistente y de buena calidad.

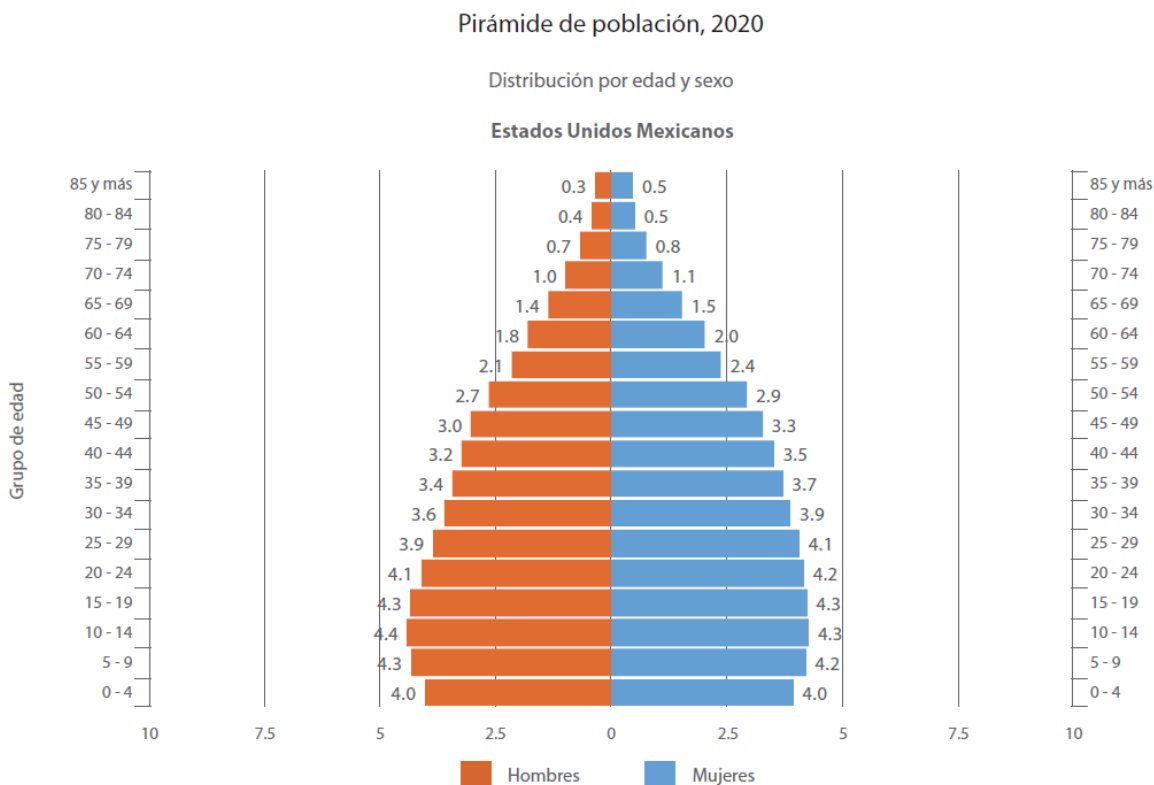
Por su parte, marcas como Polo Club en apoyo al medio ambiente están apostando por la circularidad de las prendas en su producción, lo cual se basa en la reducción

de materiales contaminantes, así como reutilización y reciclado de otros (Romero, 2020).

Siendo el traje una prenda formal en el armario de los caballeros, es importante conocer la distribución poblacional de este mercado meta de la empresa que son hombres de entre 20 y 50 años ubicados en México en los estados donde se cuenta con sucursales.

En el censo realizado por el INEGI arrojó que en el 2020 la población de hombres entre 20 y 50 años representa el 24% de la población lo cual representa el mercado potencial para la venta de ropa de hombre, en particular de trajes. La siguiente gráfica muestra los porcentajes por edad y sexo (INEGI, 2020).

Ilustración 17 Pirámide Población Mexicana 2020



Fuente: Pirámide demográfica, INEGI 2020.

El mercado al que van dirigidos los servicios de venta y renta de prendas elegantes para caballeros es para hombres entre 20-50 años, que como se puede ver en la

pirámide demográfica el rango de edad atendido es un importante porcentaje de la población masculina a nivel nacional.

Para complementar el análisis de la población masculina en el país, en la siguiente gráfica se presenta el porcentaje de hombres por estado.

Ilustración 18 Distribución Población Masculina 2020



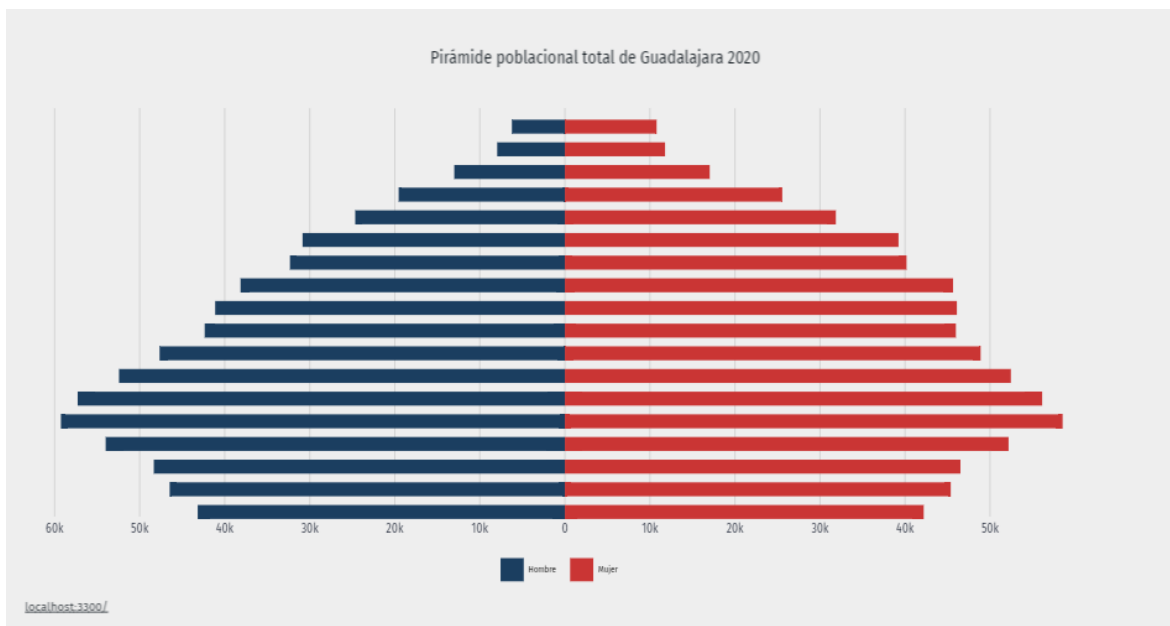
Fuente: Distribución población masculina, INEGI 2020.

Como se mostró en el mapa de distribución poblacional, sucursales y franquicias de la empresa, las sucursales ubicadas en el centro, occidente y norte del país que como muestra el mapa de la distribución masculina, es donde se centra el mayor porcentaje de hombre en México. En otras palabras, podríamos decir, que la empresa ha sabido posicionarse en el mercado nacional donde está ubicada la mayor población masculina en el país.

En la Zona Metropolitana de Guadalajara, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) indica que de acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2020, se cuenta con 4.434.878 habitantes; siendo Guadalajara el municipio más poblado con cerca de 1.3 millones de tapatíos (Gobierno del Estado de Jalisco, 2023) .

En el municipio de Guadalajara, la población total fue 1,385,629 habitantes, donde el 48.1% son hombres, es decir 666,997 ciudadanos (INEGI, 2020).

Ilustración 19 Distribución Poblacional Guadalajara 2020



Fuente: Data México 2020.

Los rangos de edad que concentraron mayor población fueron entre 15 y 29 años concentrando el 24.3% de la población total de Guadalajara.

Si bien, en Guadalajara existe una población masculina de 300,120 habitantes de entre 20 y 49 años (Data Mexico, 2020), se requiere conocer la competencia directa e indirecta que existe para los clientes y usuarios finales de la marca. Para conocer la competitividad de la empresa en la industria de venta de trajes de caballero, se realiza el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

La competitividad y la rentabilidad determinan la estructura de un sector, está no depende de si el sector ofrece productos o servicios, si es emergente o madura de alta o baja tecnología, si está regulado o no. Por otra parte, la empresa tiene que generar estrategias basadas en moldear su propio beneficio y defenderse de las fuerzas competitivas (Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan fuerza a la estrategia, 2008).

Ilustración 20 Fuerzas Competitivas de Porter

			Amenazas de nuevos competidores Amenaza Baja	
			Ropa Impresión 3D	
Poder de negociación con proveedores Amenaza Baja		Rivalidad entre competidores Amenaza Media	Poder de negociación con clientes Amenaza Media	
Telas Paquetería Tintorería		Ropa Diseñador Empresas dedicadas a alquilar ropa	Franquiciatarios Hombre de negocios / oficinistas Hombres con eventos formales Novios por casarse Estudiantes por graduarse	
			Amenaza de entrada de productos sustitutos Amenaza Alta	
			Fast Fashion Tiendas Retail	

Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes.

En la ilustración anterior podemos identificar las variables que impactan a la empresa para con eso establecer una ponderación sobre la fuerza que tienen dichos factores delimitándolos como amenazas bajas, medias o altas. Esta clasificación permite resaltar el atractivo comercial del negocio en el mercado, dado que si existen bastantes amenazas altas no se vuelve una compañía llamativa en la cual invertir.

Para la empresa dedicada a la confección, venta y renta de ropa de etiqueta para caballero se valora como amenaza mayor la fuerza ejercida por los productos sustitutos, mientras que los nuevos competidores y los proveedores se consideran que ejercen una fuerza baja, por lo que se puede concluir que es un negocio atractivo para invertir.

El análisis de las amenazas descritas anteriormente se definió a partir de la sumatoria de pesos relativos; que en total debe ser 1; el valor de la fuerza de las variables clasificadas en escala de 0 a 5, donde 0 es nula la respuesta del mercado y 5 respuesta buena; y la ponderación de la magnitud ese calculó del “peso relativo” multiplicado por el “valor” (Porter, 2007).

Considerando la descripción anterior, se plasma en la siguiente tabla la ponderación las fuerzas que impactan a la empresa:

Tabla 6 Ponderación de Fuerzas de Porter

Competidores	Peso Relativo	Valores	Ponderación
<i>Ropa Diseñador</i>	0.5	2	1
<i>Empresas dedicadas a alquilar ropa</i>	0.5	3	1.5
Subtotal	1		2.5
Nuevos competidores	Peso Relativo	Valores	Ponderación
Ropa impresión 3D	1	1	1
Subtotal	1		1
Productos Sustitutos	Peso Relativo	Valores	Ponderación
Fast Fashion	0.5	4	2
Tiendas Retail	0.5	4	2
Subtotal	1		4
Proveedores	Peso Relativo	Valores	Ponderación
Telas	0.33	3	0.99
Paquetería	0.33	1	0.33
Tintorería	0.33	2	0.66
Subtotal	1		1.98
Clientes	Peso Relativo	Valores	Ponderación
Franquiciatarios	0.2	2	0.4
Hombre de negocios / oficinistas	0.2	3	0.6
Hombres con eventos formales	0.2	3	0.6
Novios por casarse	0.2	3	0.6
Estudiantes por graduarse	0.2	2	0.4
Subtotal	1		2.6

Fuente: Elaboración propia.

Por la constitución social actual de la empresa, los productos ofrecidos y servicios, tiene una diversificación sobre quien es el “cliente” dado que está establecida como manufacturera, comercializadora y franquicia los proveedores brindan las materias primas para la elaboración de las prendas de vestir y ellos mismos se encargan de distribuir el producto terminado en las sucursales para llevarlo hasta los usuarios finales. En el caso de la productora, los clientes son los franquiciatarios y las tiendas

propias. En la comercializadora y franquicias los clientes son los hombres de negocios u oficinistas, hombres con eventos que requieran vestimenta formal, o estudiantes que requieran el uso de toga para su evento de graduación.

Como en esta intervención se enfoca en la mejora de atención a clientes de la comercializadora, en los siguientes párrafos se desarrollará más sobre las características de los factores que la impactan y la fuerza que ejercen a la empresa.

Competidores: Ropa de diseñador y empresas dedicadas a alquilar prendas.

Considerando que la empresa brinda el servicio de la confección de prendas a la medida y la renta de sus productos, en esta sección indagaremos más sobre el mercado de la ropa de diseñador, dado que son unos competidores directos por desarrollar prendas en tendencia o sobre medida. Mientras que las empresas dedicadas al alquiler de prendas son competencia de las prendas que tienen en renta.

Euromonitor Internacional en su reporte de diciembre 2021 menciona que en México la industria de lujo de ropa y calzado de diseñador fue una de las industrias de mayor desempeño para 2021, ya que aumentó un 20% llegando a tener 22.3 billones de pesos de valor de ventas, además se espera que las ventas de este sector crezcan a un valor actual de la tasa de crecimiento anual compuesto del 9% durante el periodo de pronóstico.

El reporte generado por Euromonitor Internacional (2021) tomó como base para esta industria de lujo marcas como Ralph Lauren Corp, Louis Vuitton, Gucci, entre otras que las características de estas marcas es la calidad de las telas y diseños únicos debido a ser elaborados por casas de diseño.

La industria de lujo de ropa y calzado de diseñador, al ir en incremento ejerce una mayor fuerza en competencia directa, pero al mismo tiempo da oportunidad de crecimiento a la empresa, ya que, al contar con la confección de prendas sobre medida, puede ofrecer diseños únicos a los clientes.

La economía circular, es otra apuesta que empieza a ser tendencia entre los consumidores. A diferencia de la economía lineal, donde el flujo es tomar-usar-desechar, la economía circular busca cerrar el ciclo incluyendo la reutilización, reparación, recolección y reciclado (Carrillo Fuentes, 2019).

Ilustración 21 Economía Circular



Fuente: Tomado de “Promoción de la economía circular en el sector moda y textil en México”, Carrillo Fuentes 2019.

El principio de la economía circular es basado en el principio reducir, reutilizar y reciclar y consta de cinco acciones: *tomar*, *hacer distribuir*, *usar* y *recuperar*. Donde *tomar* hace referencia al uso de las materias primas, *hacer* es la conversión de material prima a producto terminado; *distribución* es disponer los productos para los usuarios finales; *usar*, los consumidores se benefician del producto; *recuperar*, facilitar el manejo de fin de uso del producto por medio de reutilizarlo y reciclarlo (Kumar Dey, y otros, 2020).

Instituciones como el Centro Mexicano de Derecho Ambiental, A.C (CEMDA) trabajan en favor de la justicia ambiental, el bienestar de las personas y el desarrollo

en armonía con la naturaleza. Por lo que su objetivo es impulsar un cambio hacia una economía circular en el sector moda y textil (Carrillo Fuentes, 2019).

Esta nueva economía estimula el consumo consciente brindando información que sensibiliza al cliente y brinda el poder para elegir los productos a adquirir. Además, genera un cambio cultural al enfocarse en el acceso a un servicio más que a la propiedad de un bien o producto (Accenture Strategy y Fashion for good , 2023).

La empresa de esta intervención, al dedicarse al alquiler de prendas desde su fundación propicia la economía circular al ofrecer la ropa de etiqueta para hombre como parte de sus servicios.

Este cambio de consciencia sobre el impacto ecológico y la reutilización de los productos que consume estimula que el mercado de renta de prendas incremente.

Definiendo el servicio de la renta es considerar una tarifa única que se paga por el acceso a una prenda específica durante un tiempo determinado, sin opción de compra directa (Accenture strategy and fashion for good, 2019).

Según un análisis realizado por Reportlinker.com se prevé que el mercado de alquiler de ropa en línea crezca 1.564,94 millones de dólares durante 2022-2027, acelerándose a una tasa compuesta anual del 9,86% durante el período previsto (2023).

Este crecimiento de la renta de prenda se fundamenta en el estudio realizado por la empresa de reubicación y mudanzas Movinga, el cual reveló que la mayoría de los consumidores en todo el mundo se engañan mucho acerca de cuánto poseen versus cuánto usan realmente. Donde, siendo Bélgica el país con mayor desaprovechamiento del closet, los consumidores pensaban que no utilizaban el 26% de su armario, mientras que realmente no utilizaban el 88% (Van Elven, 2018).

Ese desuso del armario estimula que presas como Rent the Runway, desde el 2009 se dedican a la renta de ropa de diseñador. Este tipo de servicios ofrece un armario

con mayor diversificación de diseño y el uso de prendas más arriesgadas, que sería algo que no tendrían de uso común en su armario (Segran, 2018).

El proceso de renta implica reservar un conjunto con antelación para una fecha específica con un alquiler único. Además, brindan la opción de contar con membresías que permiten que el cliente tenga acceso para mantener su guardarropa fresco con nuevas opciones cada mes (Rent the Runway, 2023).

Si bien la empresa de Rent the Runway, se dedica a la renta de prenda para mujeres, la empresa en la que se realiza la intervención de este documento tiene un caso similar ya que muchas ocasiones los clientes no quieren adquirir una prenda formal para tener guardada en su armario dado que, al ser prendas de máxima etiqueta, como el frac o el jaquet que son pocas ocasiones podrán utilizarla. Por lo que su preferencia es adquirir el servicio de alquiler en lugar de comprar.

Clientes: Hombre de entre 25 y 59 años ubicados en la zona metropolitana de Guadalajara con un nivel socioeconómico A, B, C+ y C con características de consumo en las que disfruten de artículos de lujo, productos selectos, de buena calidad, exclusividad, preocupados por su atuendo y/o con interés en comercio justo o el mínimo impacto ecológico (AMAI, 2022).

Según Data México, para 2020 en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG) habitaban 1,093.762 hombres entre los 25 y 59 años. Por su parte, la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado (AMAI) define los niveles socioeconómicos de acuerdo con el nivel adquisitivo de las personas, considerando A al consumidor como mayor poder adquisitivo llegando hasta la E como el de menor ingreso (AMAI, 2020), para el mismo año la distribución del nivel socioeconómico de Jalisco fue la siguiente:

Tabla 7 Distribución Nivel Socio Económico en Área Metropolitana de Guadalajara

Área Metropolitana	A/B	C+	C	C-	D+	D	E
Guadalajara	9.4%	15.6%	18.1%	17.6%	15.5%	20.5%	3.2%

Fuente: Distribución de los Hogares del País según Nivel Socioeconómico 2020.AMAI.

Considerando que la población total de Guadalajara para 2021 fue de 1,385,629 y el 60.7% de la población entra en la categoría del nivel socioeconómico A/B, C+ y C se estima que alrededor de 841,076 personas entran en esta categoría.

Anteriormente se habla de la segmentación generacional, sin embargo, de acuerdo con Trendhunter, la individualidad se ha democratizado y los consumidores no quieren ser categorizados por edad, por lo que prefieren identificarse por tribus que cuenten con principios comunes (Tribalism, 2017). Entre los consumidores que disfruten de artículos de lujo, productos selectos, de buena calidad, exclusividad, preocupados por su atuendo y/o con interés en comercio justo o el mínimo impacto ecológico se encuentran las siguientes tribus:

Tabla 8 Tribus del Consumidor

Tribu	Características
Neosolteros	Conformado por personas solteras, viudas o separadas, con un alto poder adquisitivo, que viaja un 40% más que la media y disfruta con el lujo y los productos selectos.
Silver Surfers	Son consumidores que adoran los viajes, los artículos de lujo y los portales informativos. Son muy constantes en sus compras y en sus marcas y se manejan muy bien con las nuevas tecnologías.
Sibaritas	Son los consumidores para los que la calidad es un valor seguro. Es un grupo que no quiere renunciar a darse un capricho (porque yo lo valgo); se fija, sobre todo, en nuevos formatos muy atractivo y no dudan en pagar más si consideran que ganan en calidad.
Elite	Hay un perfil elitista que busca diferenciarse mediante la exclusividad extrema. Dispone de mucho dinero para gastar y consume lujos y servicios premium.
Indies	Tienen carrera universitaria y un estilo renovado de los años 80. Gastan dinero en su atuendo, pero el estilo siempre es desenfadado. Son defensores del do it yourself: desde la decoración hasta la orfebrería o el pan casero.
Eco-trendies	Corresponden hogares de grandes áreas de ciudad muy innovadores en consumo bio y comercio justo.
Ecoaldeanos	Se agrupan en comunidades de consumo compartido o lifestyle of voluntary simplicity (lovos). buscan el consumo con el mínimo impacto ecológico, procedente de producciones respetuosas con el medio ambiente, capaces de renunciar a carreras prometedoras a cambio de mejor calidad de vida.

Fuente: (Trend Hunter, 2022).

El consumidor de la marca en que se realiza esta intervención esta diversificado gracias a los diferentes servicios que ofrecen de sus prendas, dado que tiene el servicio de elaboración de prendas a la medida, de buena calidad y el servicio de

renta los cuales puede satisfacer las necesidades de las diversas tribus, como se desarrolla más a detalle en la siguiente tabla:

Tabla 9 Tribus de usuarios finales en franquicia familiar dedicada a la confección, venta y renta de prendas de etiqueta para caballero

Prendas a la medida/ Servicio personalizado	Buena calidad de los productos	Renta	Producción local	Adquisición de franquicias
Neosolteros	Neosolteros	Eco-trendies	Indies	Neosolteros
Silver Surfers	Sibaritas	Ecoaldeanos	Eco-trendies	Silver
Elite			Ecoaldeanos	Surfers
				Sibaritas
				Elite

Fuente: Elaboración propia a partir del perfil de consumidores de la empresa dedicada a la confección, venta y renta de ropa de etiqueta para caballero.

Como se muestra en la tabla anterior, los hombres pertenecientes a las tribus, neosolteros, surfers, sibaritas, ecotrendies y ecoaldeanos pueden ser atraídos a consumir productos de la marca por una o varias características de los servicios o productos que ofrecen a los usuarios.

Por otra parte, hablando del mercado de los eventos sociales como bodas y fiestas de graduación, que la vestimenta suele ser formal o de etiqueta; en México las bodas a nivel nacional para 2020 fueron 335 563 donde la edad promedio de los cónyuges era de 34.52 años para los hombres y 32.33 años para las mujeres (INEGI, 2021).

En cuanto a la zona metropolitana de Guadalajara, podemos encontrar que la cantidad de eventos nupciales fue de 13265 para el año 2020 aunado a que, de acuerdo con esta fuente, el promedio de cantidad de invitados para las bodas fue de 197 personas Lo cual da un mercado potencial de 2,613,205 invitados anuales en la Zona Metropolitana de Guadalajara (EFE, 2021).

Tabla 10 Municipios de la Zona Metropolitana con Número de Matrimonios

Ciudad	Matrimonios por municipio 2020
Zapopan	3434
Guadalajara	3365
Tlaquepaque	3508
Tlajomulco	821
Tonalá	1342
Zapotlanejo	306
El Salto	489
Total	13265

Fuente. Elaboración propia.

Considerando esta población la población total de matrimonios y considerando que todos fueron de parejas hombre y mujer, se puede decir que la población total de novios en la ZMG es de 6,633 hombres que contraen matrimonio en un año.

Una tendencia que se quiere conocer en el mercado es el del vestir, específicamente el de traje para caballero, vestido de fiesta y boda, para lo cual se dio a la tarea de contactar a la Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CANAVE). La representante de dicha cámara, Annett Castro ubicada en la Ciudad de México, comentó que dicho estudio no se tiene, sugirió hacer un estudio de mercado para conocer estadísticas.

Esta información recabada, nos muestra que los clientes potenciales tienen una fuerza media debido a la demanda que existe para los servicios ofrecidos por la empresa de esta intervención dedicada a la confección, venta y renta de prendas de etiqueta para caballero.

Sustitutos: *Fast fashion* y tiendas retail.

Considerando que la empresa se dedica a vestir de etiqueta a los hombres, abriendo las posibilidades de agregar a los armarios prendas como un saco o un blazer, las tiendas fast fashion y tiendas de retail al brindar al mercado opciones de vestimenta de moda para el caballero ejercen una fuerza directa a la empresa.

El ciclo que mueve el mundo de la moda se basa en una serie de etapas: surge una tendencia, si esta es aceptada se generaliza, llega un momento en que el mercado se satura y finalmente muere, entonces es el momento de ser sustituida por otra que a menudo suele ser opuesta a la anterior (Lopez García, 2014).

El termino *fast fashion*, en español moda rápida o moda pronta, suele aludir a prendas o diseños que salen rápidamente de las pasarelas a una producción en serie, normalmente de bajo coste de vida corta, donde los diseños novedosos tienen una temporada de popularidad intensa y pronto son desechados (Jimenez Castellón, 2022).

Este modelo industrial fue originado en Reino unido por minoristas como New Look and George, al verse forzados a poner énfasis en líneas de mercancía más cortos con respuesta rápida para el mercado por medio de implementar prácticas como el justo a tiempo, la fabricación integrada por computadora y la gestión de calidad total (Gupta & W. Gentry, 2018).

La industria del vestir genera anualmente más de un billón de dólares estadounidenses a nivel mundial. Donde las marcas de *fast fashion* tienen un dominio de 6% de las ventas totales del mercado en 2022 en vestidos, camisetas y otros artículos. Se estima que en menos de una década la quinta parte del armario de un individuo medio esté integrado por ese tipo de prendas (Orús, 2023).

Si bien la empresa de esta intervención dedicada a la confección, venta y renta de prendas de etiqueta para caballero, su principal enfoque es crear prendas clásicas y formales para caballeros, la ropa de *fast fashion* es un sustituto muy fuerte en el mercado.

Por otra parte, se les conoce como tiendas *retail* a las grandes cadenas comerciales que venden un inventario masivo a diversos clientes, es decir se dedican al comercio al detalle, la venta al por menor o comercio minorista (Prom, 2022).

Las características principales de estas tiendas son: venden directamente al cliente final, cuentan con sistemas de atención al cliente, ofrecen servicio de posventa, fidelizan con los clientes, crean su propia promoción mercadológica, las ventas son frecuentes al ser el por menor, además de tener negociaciones con los vendedores mayoristas para obtener mejores precios (EAE Business School Barcelona, 2021).

Según un análisis de la empresa WGSN dado que los consumidores están buscando un equilibrio entre la vida personal y el trabajo, es aquí donde los minoristas priorizan el ofrecer soluciones que permitan que se difumine la línea entre ambos ofreciendo prendas básicas y versátiles que permitan combinarse más fácilmente (Rhoneil, 2021).

Considerando que grandes cadenas comerciales incluyen tiendas de ropa que compran al por mayor y venden de forma minorista, son una fuerza competitiva directa como sustituto para la marca, dado que ofrecen también prendas de vestir para caballero. Si bien, estos sustitutos pueden ofrecer prendas formales de más baja calidad o informales, siguen siendo una opción para el consumidor al momento de adquirir sus prendas.

Proveedores: Textil, paquetería, y tintorería.

Dado que la empresa confecciona directamente sus prendas para la maquila los proveedores de textiles nacional e internación impactan la empresa al requerir el material para la elaboración de sus productos, mientras que la paquetería es requerida para trasladar prendas entre sucursales para ofrecerle el material completo al cliente, finalmente la tintorería es requerida en la limpieza de la ropa.

El término textil se refiere a un tipo de tela o tejido producido mediante el uso de hilos, fibras y filamentos delgados de fuentes naturales, artificiales o combinadas.

Debido a estas características los textiles se emplean en la fabricación de prendas de vestir (Claight Corp, 2023).

En México, la producción textil tiene una amplia tradición que se remonta al México prehispánico con la producción artesanal en hilado y tejido, en lana, algodón y seda. Pero fue hasta el siglo XIX cuando con la industrialización cobra significación (Hernandez Romero & Galindo Sosa , 2006).

A pesar de los desafíos que trajo consigo la crisis de la pandemia de COVID19, se estima que la industria textil crecerá de 725 millones de dólares a 859 mil millones para 2028 (Mordor Intelligence, 2023).

En el reporte 2024 de trendhunter, se identifica que los consumidores intentan ser más conscientes del medio ambiente para hacer su parte en la mitigación del impacto del cambio climático, por lo que las marcas que priorizan en la sostenibilidad, como es el uso de materiales biodegradables y/o compostables se empiezan a priorizar en las telas y en la elaboración de ropa (Trendhunter, 2023).

Por tal motivo, marcas como Herno, han lanzado al mercado una colección fabricada a base de nylon reciclado onibegie y elaborados en un 50% a partir de materiales derivados del maíz y otros vegetales (Romero, 2020).

La empresa dedicada a la confección, venta y ropa de etiqueta para caballero al no implementa telas recicladas o biodegradables tiene una oportunidad para incursionar en un mercado emergente y ser pionero en esta tendencia. Sin embargo, al utilizar telas de alta calidad, el valor productivo de las prendas es alto esto hace que en el servicio de la renta que los proveedores ejerzan una fuerza baja.

El servicio de paquetería es requerido para abastecer de inventario las franquicias ya que las sucursales están ubicadas a lo largo de la república. Sin embargo, dado que cada tienda tiene un inventario base, se utiliza ese material para equipar al cliente de las prendas para su evento.

En el caso de la sucursal en la que se enfoca esta intervención, al tener una segunda sucursal en la misma ciudad y un colaborador con la encomienda específica de trasladar las prendas según se solicite, la paquetería ejerce una fuerza baja.

Finalmente, el servicio de la tintorería es importante para la comercializadora y las franquicias puesto que la limpieza de las prendas es fundamental para ofrecer un servicio de calidad a los clientes.

Tomando como referencia información de Market Data México, se dice que en el territorio mexicano se contabilizan cerca de 35,000 negocios dedicados a la actividad de lavanderías y tintorerías, con un personal total empleado cercano a 110,000 personas (Lavanderías y tintorerías en México, 2022) (Data Mexico, 2023). En el territorio mexicano para 2018 existían 30,805 negocios dedicados a la actividad de lavanderías y tintorerías en México, que en conjunto empleaban a 66 mil personas. (Procuraduría Federal del Consumidor, 2018).

Cinco negocios concentran alrededor de 12% de los ingresos anuales estimados, destacando establecimientos como:

- SERVISAN SA de CV
- INTERMEDIARIA MIRAJA SA de CV
- LAVANDERIA LILAU SA de CV

La mayor parte de los ingresos de este negocio se concentra en las siguientes ciudades:

- Ciudad de México, con MXN \$2,100 millones en ingresos anuales estimados.
- En segundo lugar, se ubica Estado de México, con MXN \$1,700 millones.
- En tercer lugar, esta Jalisco, con MXN \$760 millones aproximadamente.

DataMexico pública, basado en información del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), la estadística del número de unidades económicas según la entidad federativa, donde se muestra que en el año 2014 el número era de 2,280 mientras que en el año 2019 el número creció a 2,781, lo cual representa 501

establecimientos más en un periodo de 5 años; todo esto sin tomar en cuenta la pandemia por coronavirus que apareció en el año 2020.

También se menciona que de acuerdo con los datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) publicados en noviembre de 2021, se registraron:

- 39,856 empresas con 0 a 10 empleados (136 empresas más que el periodo anterior).
- En el mismo periodo se registraron 311 empresas con 11 a 50 empleados (igual cantidad de empresas que el periodo anterior).
- 18 empresas con 51 a 100 empleados fueron registradas en 2021 (igual cantidad de empresas que el periodo anterior).
- Se registraron 9 empresas con más de 101 empleados (igual cantidad de empresas que el periodo anterior).

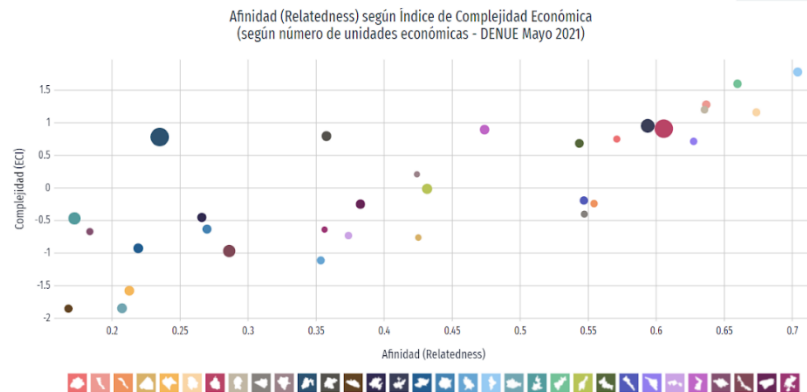
Además, DataMexico publica la relación afinidad-complejidad donde se compara el riesgo y el valor estratégico de las oportunidades de una industria potencial en un territorio. La afinidad es predictora de la probabilidad que una entidad federativa incremente su tamaño de mercado en una industria. La complejidad está asociada a mayores niveles de ingreso, potencial de crecimiento económico, menores niveles de desigualdad y menores emisiones. Esto se refleja en la siguiente imagen, donde Jalisco tiene una afinidad de 0.59 y una complejidad de 0.59, lo cual posiciona al estado dentro de los primeros 10 lugares a nivel país en ambas categorías.

Ilustración 22 Relación de Afinidad y Complejidad Económica

Frontera de diversificación

La visualización de **Afinidad-Complejidad** compara el riesgo y el valor estratégico de las oportunidades de una industria potencial en un territorio. La **afinidad** es predictora de la probabilidad que una entidad federativa incremente su tamaño de mercado en una industria. La **complejidad** está asociada a mayores niveles de ingreso, potencial de crecimiento económico, menores niveles de desigualdad y menores emisiones.

Fuente DataMéxico.



Fuente: (Data Mexico, 2021).

Con estos datos, aunque la tintorería es un proveedor importante para brindar servicios de calidad a los clientes, al haber diversas opciones en el mercado, es una fuerza baja para la empresa.

Juntando la fuerza que ejercen los proveedores, es decir, la tela, la paquetería y la tintorería, se puede concluir que los en conjunto siguen ejerciendo una fuerza baja para la empresa.

Nuevos Competidores: Impresión ropa 3D.

A medida que toda la industria avanza, la producción y clasificación de patrones son parte de la etapa de planificación y elaboración de prendas de vestir en la industria de la confección, esta evolución trae el avance de la realidad virtual y la impresión 3D como herramientas para la confección de prendas (Younsine, 2016).

Si bien podemos referir su introducción desde los años 80, fue hasta el 2013 cuando empezó a notarse un incremento en la producción de ropa y accesorios como zapatos, lentes de sol, relojes con estas tecnologías (Martínez Echaccaya, 2020).

El uso de vestidor virtual es beneficioso para los consumidores de compra en línea ya que puede conocer a detalle la ropa sin tener que probarla en la tienda. El fabricante en paralelo puede usar la tecnología 3D para crear patrones de muestra

antes de la producción en masa lo cual reduce tiempo y pérdidas económicas (Nam & Kim, 2021).

Los nuevos competidores están apostando por introducir tecnologías que personalicen las prendas que se elaboran de forma masiva partiendo de patrones muestra y en la confección se individualiza. Dado que la empresa ofrece crear prendas diseñadas con todas las especificaciones solicitadas por el cliente desde su inicio, esta es considerada una amenaza baja.

Una vez identificada la fuerza competitiva de los proveedores, nuevos competidores, clientes y sustitutos en relación con la empresa pasaremos a analizar las áreas de oportunidad o amenazas en el sentido, económico, social, tecnológico, ecológico y legal por medio del uso de la herramienta de PESTEL.

Es importante recordar que la intervención realizada se comenzó en el auge de la pandemia por el COVID-19, por lo que el impacto que esta tuvo en la empresa es importante mencionarla como parte de esta crisis sanitaria.

Tabla 11 Análisis PESTEL

Aspecto	Variable por considerar	Oportunidad / Amenaza	Razón
Político	Financiación e iniciativas	Oportunidad	La secretaria de economía ha generado programas federales cuyo objetivo es el apoyar a empresarios y emprendedores para adquirir una franquicia llegando a brindar hasta con un millón de pesos, correspondiente al 7% del costo total de la marca, ofreciendo el 10% de interés anual y un plazo de pago de 36 meses. (Secretaría de Economía, 2010) (ENFAIN, 2018).
	Lineamientos gubernamentales en medidas de prevención y atención al Covid-19	Amenaza	"Debido a las implicaciones gubernamentales a trabajar desde casa para evitar la dispersión del virus y atender las reuniones de manera remota, los trajes ya no fueron indispensables para una buena presentación" (Passport, 2021).

	Tendencias en la economía de los mercados/sectores objetivo	Amenaza	Debido a los menores ingresos derivados de la crisis sanitaria, el creciente incremento de los precios, amortiguados por constantes promociones y descuentos fueron una estrategia común en la reapertura de los minoristas en las tiendas para impulsar las ventas y garantizar que las marcas pudieran liquidar el stock restante de temporadas anteriores. ". (Passport, 2021)
Económico	Niveles de desempleo	Amenaza	La población activa pasó de 57 millones a 55.4 millones entre el primer trimestre de 2021 y el mismo periodo en 2020 (INEGI, 2021).
	Cierre total o parcial de eventos debido al Covid-19	Amenaza	El impacto que lleva el COVI 19 ya que debido a los cierres y la distancia social crearon incertidumbre, haciendo que las ventas del sector de la ropa de caballero en el 2020 disminuyeran 26% en el país generando una pérdida de 74. billones de pesos (Passport, 2021) Hablando en específico en los trajes de caballero fueron, al igual que los trajes de baño, las categorías más afectadas (Euromonitor International, 2021).
	Evolución demográfica	Oportunidad	La población de hombres entre 20 y 50 años representa el 24% de la población nacional (INEGI, 2020).
Social	Efecto de factores étnicos y religiosos	Oportunidad	Los hombres mexicanos, se interesan cada vez más por la moda y su apariencia general, asegurando el crecimiento del mercado, aunque con tasas más lentas (Euromonitor International, 2021).
	Opinión y actitud del consumidor	Amenaza	"La pandemia aceleró la tendencia hacia atuendos más informales incluso en entornos laborales y eventos sociales." (Passport, 2021).
	Tendencias del estilo de vida	Amenaza	La instrucción del gobierno de trabajar desde casa para ayudar a detener la propagación del virus. propició que muchas personas no fueron a sus oficinas e interactuaran laboralmente a través de reuniones virtuales. Incluso con la reapertura gradual del país en diferentes áreas recomendaban horarios flexibles, disminuyendo el conglomerado en las oficinas. (Passport, 2021)
Tecnológico	Acceso y tendencia de compra	Amenaza	El comercio electrónico experimento un fuerte aumento en su participación en la distribución de ropa de hombre en 2020 ya que los consumidores pudieron comprar en línea y recibir su pedido en su hogar de forma segura durante el cierre por Covid-19. El mayor crecimiento fue para marcas reconocidas, porque los consumidores se sentían más seguros de poder comprar el tamaño que mejor les quedaba, dando pie a que otras marcas implementaran políticas de devolución más flexibles, extendiendo el periodo de retorno hasta 60 días alentando a los consumidores a ser más aventureros en sus elecciones en línea (Passport, 2021).
	Imagen de la marca, tecnología y la empresa	Amenaza	
	Hábito de compra por internet	Amenaza	

	Afectación de la industria textil al medio ambiente	Oportunidad	En el 2011 se lanzó una campaña détox, es decir gestión de sustancias químicas y el cumplimiento medio ambiental fomentando la participación de toda la cadena de suministro en la industria de la moda (Greenpeace).
Ecológico	Ley de protección a la naturaleza y recursos naturales	Oportunidad	Hay figuras en la constitución que buscan avanzar en el desarrollo sostenible de México vinculado a una economía circular. Entre las leyes que se destacan está la Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA), la Ley General de Cambio Climático (LGCC) y la Ley General para la Prevención y Gestión Integrada de Residuos (LGPGIR). Además, se presentó por la nueva administración pública federal (2018-2024) el documento Visión Nacional para la Gestión Sostenible: Cero Residuos, el cual promueve la reutilización y el reciclaje de productos, y el mercado de subproductos (Carrillo, 2019).
	Legislación mercantil	Oportunidad	Hablando de la legislación mercantil en México; además del tratado de libre comercio con Estados Unidos de América y Canadá (TLCAN), también ha suscrito tratados comerciales similares con otros grupos de países como el TLC-Único, conformado por Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua, el cual ha crecido en exportaciones de 2.6% a 3.4% del 2011 a 2017. En 2018, las importaciones que México registró de la industria textil y de la confección provinieron principalmente de Estados Unidos de América (36.2%) y China (29.3%) llegando a tener un total de insumos de la industria textil y de confección 57.9% nacionales y 42.1% importados (INEGI, 2020).
Legal	Uso obligatorio del COF para ser clasificado como franquicia	Amenaza	El uso de la Circular de Oferta de Franquicia o COF, México data desde 1994 cuando se incluyó en el artículo 142 de la ley de fomento y protección industrial la cual sirve de referencia para el franquiciatario ya que al proporcionar de forma clara la información técnica, económica y financiera de la franquicia, el interesado tiene al menos 30 días para poder celebrar el contrato, a lo que en este intervalo, puede si así lo desea corroborar que la información proporcionada es verídica para poder tomar una buena decisión en la adquisición de dicha franquicia (Alcázar, 2011).

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en diversas fuentes.

Como se desarrolló en esta sección, hay diferentes aspectos externos que puede beneficiar o entorpecer el desarrollo de la empresa dedicada a la confección, venta y renta de prendas de etiqueta para caballero. Dicho análisis permite contextualizar y dar un brindar un panorama más completo de lo que rodea a la marca.

1.3 Descripción de la problemática percibida que justifica la intervención

El crecimiento de la marca se vio favorecido por la calidad de las prendas y su servicio, lo cual generó interés de inversionistas externos a la familia fundadora a invertir capital para apoyar su expansión. Si bien, el proyecto de crear una sucursal adicional empezó como una plática entre amigos dando consejos de lugares donde la empresa podría tener éxito, con los días se volvió una realidad, facilitando el nacimiento de la primera franquicia 1989 en los Mochis, Sinaloa.

El protocolo seguido para la apertura de la primera sucursal que era dirigida por un externo a la familia fue el mismo que venía siguiendo la empresa en el que se comparte el nombre de la marca, se brinda de las prendas para rentar y se capacita al personal para realizar las labores diarias.

Este proceso intuitivo de transmisión del conocimiento era considerando los lineamientos de la empresa, quien al poco tiempo descubrió que ese modelo de negocio era reconocido como franquicia, por lo que se instauró como de las primeras franquicias en México, dictaminando y guiando los requisitos que hacen las franquicias. Sin embargo, al ya formar parte del grupo pionero de franquicias podía permitirse el lujo de ir adaptando a solicitud los requerimientos solicitados por la ley conforme se fueran adhiriendo en el proceso.

Según la ley federal de protección a la propiedad industrial (2020) para crear el contrato de franquicia, se requiere constar por escrito y cumplir como mínimo con los siguientes requisitos:

Tabla 12 Requisitos de contrato de franquicia

Artículo 246	
I	Zona geográfica en la que el franquiciatario ejercerá las actividades
II	Ubicación, dimensión mínima y características de las inversiones en infraestructura respecto del establecimiento
III	Políticas de inventarios, mercadotecnia y publicidad, así como las disposiciones relativas al suministro de mercancías y contratación de proveedores
IV	Políticas, procedimientos y plazos relativos de reembolsos, financiamientos y demás contraprestaciones a cargo de las partes
V	Criterios y métodos aplicables a la determinación de los márgenes de utilidad o comisiones de los franquiciatarios
VI	Características de la capacitación técnica y operativa del personal del franquiciatario y la forma en el franquiciante otorgará asistencia técnica
VII	Criterios, métodos y procedimiento de supervisión, información, evaluación y calificación del desempeño, así como la calidad de los servicios a cargo del franquiciante y franquiciatario
VIII	Términos y condiciones para sub franquiciar
IX	Causales para la terminación de contrato de franquicia
X	Supuestos bajo los cuales podrán revisarse y en su caso modificarse de común acuerdo los términos o condiciones relativos al contrato de franquicia

Fuente: Elaboración propia a partir de ley federal de protección a la propiedad industrial.

Considerando los requisitos de protección a la propiedad industrial, el artículo 246 fracción VI habla sobre la relevancia de la capacitación técnica y operativa de los franquiciatarios; por lo que en base a esa solicitud en 1996 la empresa, creo sus manuales de capacitación.

Sin embargo, a pesar de la evolución en la dinámica de trabajo de las tiendas, como la eliminación y adhesión de nuevos roles y herramientas, ya no se volvió a generar material de capacitación para los nuevos miembros de la empresa, orillando a que el entrenamiento sea directo en campo, con aprendizaje empírico y sin direcciones escritas sobre los protocolos a seguir ante cada situación.

Además de la falta de comunicación entre franquiciantes y franquiciatarios en los últimos años generó problemas de coordinación entre las franquicias, ya que los servicios y reglamentos no estaban estandarizados, por lo que cada franquiciatario empleaba su propio estilo al atender al cliente, controlar inventario, analizar su ciclo de ventas y generar las promociones.

El crecimiento de la empresa parte de un modelo de negocio basado en la confianza, sin embargo, el seguimiento limitado trajo consigo la informalidad legal entre las sucursales ya que para 2021 los franquiciatarios no tenían contratos con

la empresa. Sumado a esto, el año en que se inició esta intervención estaba en auge la crisis sanitaria por el COVID 19, provocando que las personas no se sintieran con la misma confianza de antes en ir a las sucursales y probarse las prendas, lo cual disminuyendo la afluencia de clientes potenciales y actuales. Además de que, por el riesgo de contagio, muchos de los eventos sociales se vieron cancelados o postergados, haciendo que disminuyera la cantidad de personas que requirieran adquirir ropa de etiqueta.

Con ese planteamiento, se identificó inicialmente como área de oportunidad el conocer el proceso actual de servicio de la empresa y plantear una opción que le permita optimizar los recursos de personal, material y tiempo. Esta propuesta, impacta en la mejora del proceso de atención a clientes de la sucursal de Chapalita, la cual al ser la matriz es la pionera en implementar procesos de mejora que se espera se compartan con las demás franquicias.

1.4 Delimitación y área funcional por intervenir

En esta intervención se enfocó en el equipo dedicado a interactuar directamente con el cliente que asiste a la sucursal Chapalita en Guadalajara. No se está considerando que en este trabajo se llegue a implementar los cambios en las franquicias.

1.5 Validación de las condiciones de la intervención

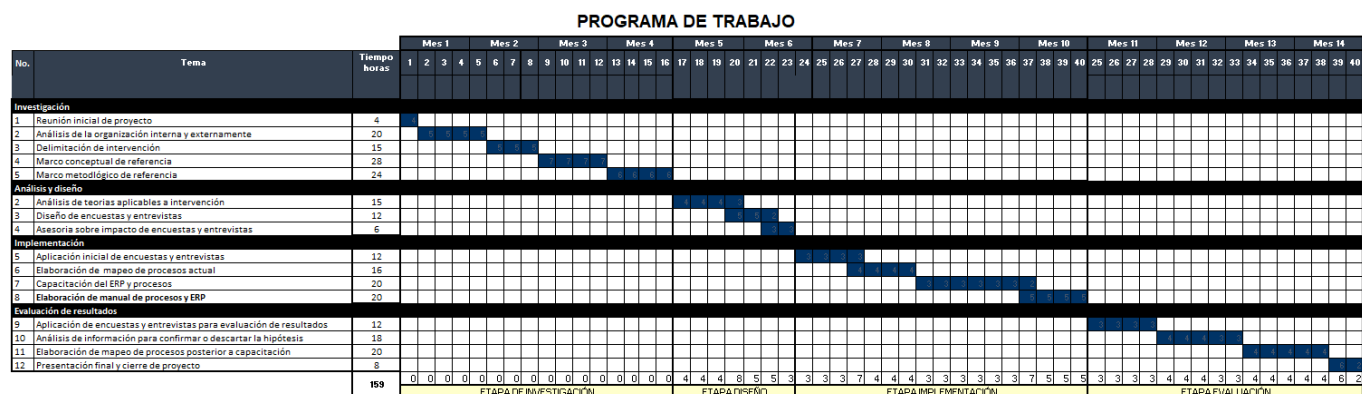
Las condiciones del escenario consideran la identificación de “el cliente” quien tiene la autoridad de soportar y autorización para realizar la intervención, además de las condiciones y tiempo necesarios para realizar la implementación, finalmente sopesar la sostenibilidad de proyecto por medio de la disposición al cambio de los miembros que forman parte de la empresa.

El primer contacto que tuvo la autora de este trabajo con la empresa fue por medio de uno de los hermanos y socios de la empresa, el cual se mostró interesado en que se realizará la intervención, por lo que habla con sus otros hermanos que forman parte de las sociedades para la autorización de este proyecto.

Una vez teniendo la aceptación de los socios, se canalizó la autorización de la directora administrativa, el soporte del director de operaciones de franquicias, los gerentes y colaboradores de las sucursales de Guadalajara.

Con base en el apoyo brindado por la empresa se realizó un cronograma general de actividades que incluye la etapa de investigación, análisis y diseño de herramientas que permitan obtener información de la empresa, la etapa de implementación y la evaluación de resultados.

Ilustración 23 Cronograma de Actividades



Fuente: Elaboración propia.

En este cronograma se incluye la investigación, el análisis, diseño, implementación y evaluación de resultados correspondientes a todo el proyecto de intervención.

Se considera que la disposición al cambio por parte de los socios y colaboradores es muy alta ya que la implementación del sistema digital en todas las sucursales es parte de las proyecciones de mejora en corto plazo de la empresa.

1.6 Diagnóstico preliminar: primera hipótesis

Habiendo conocido el contexto interno y externo de la empresa; es requerido contrastar los aspectos que la empresa tiene control y sobre los que están fuera de su control por lo que para elaborar la hipótesis se utilizarán herramientas que permitan contrastar este impacto como lo son FODA e Ishikawa.

En la siguiente tabla se describe el objetivo e impacto que se espera obtener al utilizar ambas herramientas.

Tabla 13 Herramientas de Diagnóstico Preliminar

Herramientas	Objetivo	Impacto
FODA	Conocer las fortalezas y debilidades que tiene la empresa. Así como las oportunidades y amenazas que impactan la empresa	Externo/ Interno
Ishikawa	Representar de forma gráfica como se conectan los resultados y los posibles factores que causan una influencia en el resultado	Interno

Fuente: Elaboración propia.

El utilizar el análisis FODA por su naturaleza, brinda una perspectiva general de la situación actual de la empresa y hace una evaluación de los factores fuerte y débiles de la empresa ante los impactos internos o externos a esta (Ponce, 2007).

En esta intervención, en análisis FODA, se enfocó únicamente en la comercializadora.

Tabla 14 Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Positivo-Interno	Negativo-Interno
- o Filosofía empresarial con enfoque a franquicias - o Capacidad de producción suficiente para abastecer a todas las sucursales - o Rotación mínima de personal - o Marca con prestigio y presencia en el mercado nacional - o Disponibilidad de kit de renta en 20 minutos, siempre que exista disponibilidad en la prenda	- o Atenuado de supervisión de implementación de nuevas propuestas de mejora operativa. - o Procesos operativos semiestructurados, sin documentar y sin implementar uniformemente en las franquicias - o Control de inventario enfocado en las fechas de entrega, no en la frecuencia de utilización de la prenda generando alto volumen y poca rotación de la ropa. - o Control de inventario tutelado por cada gerente de tienda, no por corporativo. - o Evaluación de desempeño de personal poco objetiva.
Oportunidades	Amenazas
Positivo-Externo	Negativo-Externo
- o La renta de trajes apoya la economía circular generando menor impacto ambiental - o Modelo de negocios y producto fácilmente adaptable a los diferentes mercados nacionales e internacionales - o Producto y modelo de negocio remunerador	- o Tendencia a compras en línea - o Tendencia prendas personalizadas por medio de impresión 3D - o Consumidor interesado en vestimenta menos formal - o Aislamiento por Covid-19 - o Incremento en venta de productos sustitutos

Fuente: Elaboración propia a partir de la información y entrevistas con los empresarios.

De acuerdo con el análisis FODA se puede observar que, existen aspectos considerados como fortalezas para la empresa tomando el modelo de negocios enfocado a franquicias, sin embargo, si no se atienden las debilidades se puede generar una inestabilidad en el desempeño de la empresa.

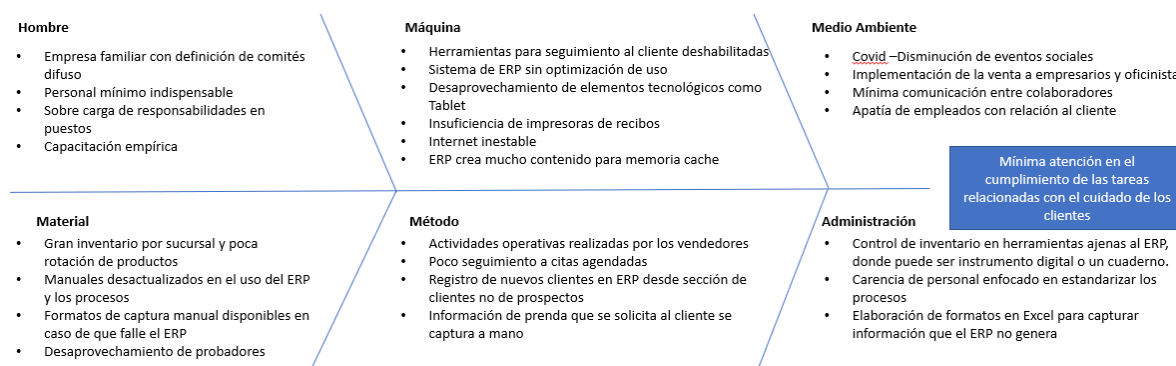
Por otra parte, el cambio del consumidor llega a afectar a la empresa ya que la tendencia suele dirigirse a usar vestimenta más informal, sin embargo, al ofrecer la

un producto y modelo de negocios que es lucrativo, además de fácilmente adaptable a mercados nacionales e internacionales permite ser un negocio atractivo.

El análisis de entorno de la organización se dividió en externo e interno. Una vez contextualizado ambos rubros se permitió conocer lo que impacta de forma directa o indirecta la empresa y cuáles de esos factores son creados por la marca obtienen que adaptarse para seguir en las tendencias que el ambiente marca.

Otra herramienta que permite fundamentar la hipótesis a utilizar en esta intervención es el diagrama de Ishikawa. Esta herramienta fue creada en 1960 por el profesor Kaoru Ishikawa, de donde obtiene el nombre (Botezatu, 2019).

Ilustración 24 Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia a partir de observaciones de dinámica de la empresa.

Analizando el diagrama, los principales factores que entorpecen el proceso de atención a clientes se relacionan con la capacitación del personal para el uso de las herramientas y el seguimiento de los procesos, el control de desempeño del personal y disponibilidad de prendas, así como la delimitación de roles y tareas.

Considerando los hallazgos identificados en el FODA y el diagrama de Ishikawa en esta intervención se enfocará en mejorar el proceso de atención a clientes, por medio del uso de un módulo de turnos, restructuración de organigrama de personal que está en contacto directo con el cliente implementando nuevos roles brindando una clara definición de actividades a realizar por cada colaborador, implementar un sistema de retroalimentación de atención al cliente y estimular el uso del

aprovechamiento de recursos tecnológicos así como evaluar la posibilidad de agregar más maquinaria.

Estas problemáticas dan pie a generar diferentes hipótesis:

H1. Implementar un sistema de turnos permitirá tener un mayor control de la capacidad operativa de los vendedores y disminuirá el tiempo en que los clientes son abordados por un colaborador de la empresa.

H2. La separación de actividades operativas y de ventas distribuirá la carga de trabajo dando claridad a las tareas a realizar en cada rol favoreciendo a que los asesores brinden más tiempo en la atención de clientes.

H3. El implementar un sistema de retroalimentación del cliente permite identificar las áreas de oportunidad y las buenas prácticas realizadas en relación con la atención al cliente.

H4. Tener un mayor seguimiento de la agenda disminuirá el abandono del cliente en el proceso de atención.

1.7 Objetivos de la intervención

Se tiene como objetivo que en los próximos 18 meses se mejore la atención al cliente de la empresa dedicada a la confección, venta y renta de ropa de etiqueta para caballero al estandarizar el proceso, optimizar el uso de los sistemas digitales e implementar maquinaria necesaria para disminuir los tiempos de espera de los usuarios de la sucursal Chapalita.

Alcance del trabajo de intervención:

- Mapeo de procesos actuales para conocer si se puede reducir el tiempo de atención al cliente eliminando formatos e implementando herramientas digitales.
- Proponer un proceso estandarizado de atención al cliente.
- Definir procesos, documentarlos, difundir y evaluar el resultado.

Beneficios esperados después de la intervención:

- Procesos internos estructurados y estandarizados que permiten compartir eficientemente el Know-How con los franquiciatarios, asegurando la calidad en todas las tiendas.
- Flujo controlado de la atención al cliente que permita identificar los ciclos operativos que llevan a estandarizar los procesos.
- Operaciones profesionalizadas e institucionalizadas

1.8 Relevancia y pertinencia del trabajo

Ante los nuevos retos que trae la respuesta de interacción con los clientes más rápida, sumada a la acelerada digitalización y automatización de los procesos la empresa dedicada a la confección , venta y renta de ropa de etiqueta para caballero se encuentra en un punto crítico para su desarrollo ya que la pandemia fue una etapa de retrospectiva y alto en el crecimiento de la empresa debido a que la población se resguardó y la empresa no contaba con una plataforma digital que facilitara a los clientes el adquirir una prenda formal de vestir para caballero.

Además, mientras la crisis disminuía la renta y venta de trajes, al ser una empresa de modelo de franquicias, se espera de esta que comparta un *know-how* estructurado y definido con sus franquiciatarios, lo cual permita mayor control de entradas y salidas de los inventarios, las ganancias de venta, conocimiento de la rotación de las prendas utilizadas para la renta. Sin embargo, al tener una amplia brecha de comunicación entre esos entes los procesos sin estandarizar, no se respeta este rasgo tan esencial de las franquicias, esto da soporte a la relevancia de realizar esta intervención.

Para esta intervención se involucrarán los departamentos de operaciones, ventas, administrativos y directivos en torno a la comercializadora. Este trabajo se considera

ser implementado de abril 2021 a mayo 2024 en la sucursal de Chapalita considerando el siguiente alcance:

- Realizar análisis de arquitectura de procesos de atención a clientes de la empresa por medio del mapeo de procesos tomando tiempos de cada una de las actividades y subprocesos.
- Mejorar el proceso de atención a clientes realizando un análisis del proceso actual, para identificar las áreas que con fácil esfuerzo generarán un impacto grande a favor de estandarizar el proceso de atención al cliente.
- Implementar primera fase de digitalización en la captura de los datos para corroborar que la información capturada no es repetitiva y el software utilizado para control de clientes y pedidos es funcional.
- Estandarizar el proceso de atención a clientes una vez identificadas las áreas de mejora y la funcionalidad del software.
- Toma de muestra por medio de una segunda captura de datos para conocer si los cambios propuestos son funcionales respecto al proceso de atención a clientes.
- Capacitar al personal de la tienda en el uso del software y el flujo del proceso para que cumplan correctamente con el servicio de atención a clientes establecido.

Con esta intervención no se espera que se replique la estandarización del proceso en la sucursal Chapalita en otras sucursales. Tampoco se espera que para este estudio se compartan los cambios o nuevos procesos con los franquiciatarios, por lo que ya será responsabilidad de la empresa compartir y capacitar a los franquiciatarios sobre la correcta atención a clientes.

CAPÍTULO 2

Marco conceptual de referencia

1. En esta intervención la metodología a implementar será mixta; agregando la parte cualitativa por medio de descripción de los procesos de la empresa y las entrevistas realizadas a los miembros involucrados en el soporte y atención de la comercializadora.

Mientras que la parte cuantitativa se realizará por medio de un levantamiento de campo el cual permitirá obtener tiempos y cantidad de personas que son atendidas en la sucursal para poder realizar una evaluación del desempeño actual y posterior de la intervención.

Por otra parte, se realizará una investigación teórica para conocer las cualidades que enmarcan a la empresa de esta intervención al ser una PYME familiar con más de 50 años en el mercado mexicano en la industria de la ropa formal para caballero.

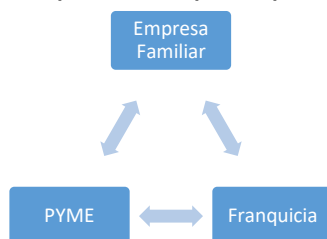
La investigación teórica también se desglosará más sobre las franquicias que fueron el modelo de negocios que estimulo el mayor crecimiento y fortalecimiento de la marca a nivel nacional.

Considerando los impactos que se desean obtener de esta intervención, se hablará sobre la innovación y se profundizan los temas de satisfacción del cliente y la experiencia de usuario, al igual que la transformación digital, que en este caso enfatiza el uso y la implementación del CRM y el ERP.

2.1 Estado de la cuestión

La empresa dedicada a la confección, renta y venta de trajes para caballeros en la que se trabajó en esta intervención es una empresa familiar que por su número de empleados es nombrada PYME y auto catalogada por el modelo de negocios como franquicia, por lo que se realizará la investigación pertinente a cada una de esas características dando su definición, retos y beneficios que se tienen las empresas con cada una de estas clasificaciones independientes.

Ilustración 25 Características de Empresa Dedicada a la Confección, Venta y Renta de Ropa de Etiqueta para Caballero



Fuente: Elaboración propia a partir de información de la empresa dedicada a la confección, venta y renta de ropa de etiqueta para caballero.

Se presentará la descripción ventajas y desventajas que tienen las empresas familiares, la importancia de clasificar los roles de cada uno de los miembros (internos y externos a la familia), el peso que tienen en la toma de decisiones dentro de la empresa y los factores externos que impactan directamente sobre está. Posteriormente se hablará de las características que tienen las catalogadas pequeñas y medianas empresas (PYMES), los retos y beneficios de estas instituciones en México.

Al enfocarnos en las franquicias partiremos de la definición de este modelo de negocio, los requisitos asociados a esto, oportunidades de crecimiento, mejora y retos que tiene la empresa al expandirse por medio de las sucursales de franquicias ya sea familiares o externas.

Además, se desarrollará el tema de mapeo de procesos y las etapas que se involucrarán en esta intervención. Al referirnos a transformación digital se abordarán las herramientas como en CRM, el ERP y los sistemas de gestión de calidad describiendo sus características, funcionalidades y beneficios.

2.2 Conceptos y enfoques teóricos relacionados

Los conceptos que se identificaron relevantes para esta investigación debido a la constitución de la empresa y los objetivos de esta intervención abordan la información teórica sobre las empresas familiares, las pymes, las franquicias, la satisfacción al cliente y experiencia de usuario.

Además, se hace un mayor énfasis en el proceso de la innovación al implementar sistemas digitales, segmentándola en la importancia y funcionalidades del CRM y el ERP, dado a la importancia del correcto uso e implementación de dichas herramientas.

2.2.1 Empresas Familiares

Como se analizó anteriormente, la empresa en la que se enfoca esta intervención es una empresa familiar dado que los socios y directivos son hijos del fundador y algunos de los descendientes de estos también forman parte de la dirección de la empresa además de que la participación de los colaboradores que permite que siga creciendo la marca.

Actualmente podemos encontrar diversas definiciones sobre lo que es una empresa familiar, en una investigación realizada por Chua, Chrisman y Sharma, concretan 21 descripciones diferentes (Defining the Family Business by Behavior, 1999). Por su parte la asociación europea “European Group of owner Managed and Family Enterprises” propuso como definición de empresa familias a la compañía que cumpliera con las siguientes características:

1. La mayoría de las acciones con derecho a voto están en posesión de la persona física que fundó la compañía, en posesión de la persona o personas físicas que han adquirido la empresa, o en manos de sus cónyuges, padres, hijos o descendientes de éstos.
2. La posesión de la mayoría de las acciones con derecho a voto puede ser por vía directa o indirecta.
3. Al menos un representante de la familia está involucrado en el gobierno y la administración de la compañía.
4. Las empresas cotizadas se consideran familiares si la persona que fundó o adquirió la compañía o sus familias o descendientes poseen al menos el 25% del derecho a voto conferido por su porcentaje de capital social.

Entre los autores que se investigó, cada uno define empresa familiar con diferentes características, en la siguiente tabla se menciona ellas:

Tabla 15 Definición de Empresa Familiar

Año	Fuente	Definición Empresa Familiar
2002	Dodero	Es aquella cuyos propietarios son los mismos que la dirigen, es decir la cultura de la empresa será el reflejo de la cultura de la familia
2013	David Bork	Es aquella que ha sido fundada por el miembro de la familia y que se espera se transmita a las generaciones sucesivas. Los descendientes del fundador serán propietarios y quienes la controlan.
2016	Guadalupe Serrano Torres & Javier Eduardo	Son aquellas en las que al menos dos miembros de una misma familia, tanto personas relacionadas por parentesco natural como legal. Tienen el control sobre la propiedad en grado suficiente para influir y participar de forma efectiva en la administración y dirección con objetivos y fines claramente empresariales no personales
2018	Claudia Betancourt Cerna	Organización dirigida y constituida principalmente por uno o un grupo de integrantes de la familia, los cuales interaccionan y se involucran dentro del sistema de la compañía
s.f	Escuela de economía de Estocolmo (SSE)	Firma controlada por una familia con: • Mínimo 3 miembros de la familia trabajando ahí • La empresa está en control de la familia al menos dos generaciones • Los miembros de la familia que tienen el control de la empresa tienen la intención de transmitir el control de la empresa a la siguiente generación

Fuente: Elaboración propia a partir de diferentes fuentes.

En esta tabla, podemos ver las diferentes definiciones que se pueden desarrollar y a partir de intentar describir lo que es una empresa familiar. En esta intervención se estará considerando la definición proporcionada por la escuela de economía de Estocolmo.

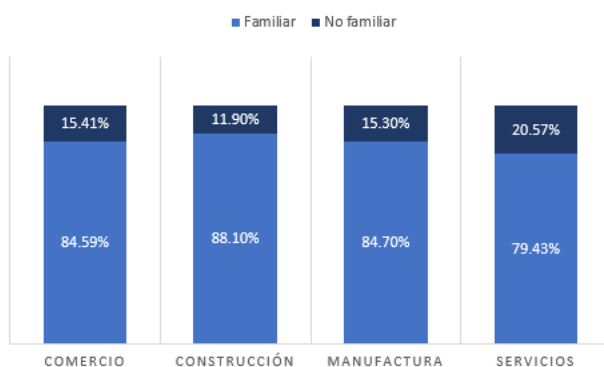
Es importante recalcar que las empresas familiares representan el mayor porcentaje de apoyo en todos los sectores y regiones de la economía mundial ya que supone entre el 0% y 90% (González & Olivie, 2018). Peterson-Withorn afirma que entre los miembros del índice “Family 500” combinan ventas totales anuales por 6.5 billones de dólares, suficientes como para ser la tercera economía más grande del mundo.

Además, el estudio menciona que existen empresas familiares que con éxito han sobrepasado el tiempo logrando pasar con triunfo de generación en generación por siglos empresa Takenaka Corporation, en la que en 1610 un carpintero abrió su taller en Nagoya, a lo que hoy en día la familia ha sido capaz de sobrepasar todos los conflictos familiares, empresariales y hasta políticos siguiendo como firma de ingeniería y construcción (Peterson-Whithorn, 2015).

Estados Unidos es el país con más empresas familiares, sin embargo, México no se queda atrás ya que a nivel mundial se posiciona como el 5 país con más empresas familiares conformada por más de 250 empresas. Entre las empresas longevas de México se encuentran la empresa Grupo José Cuervo, productora de tequila (1795); Puerto de Liverpool, tienda departamental (1847); Arca Continental, embotelladora de refrescos (1871); Industrias Peñoles, extractora de oro y plata (1961); El Palacio de Hierro, tienda departamental (1891); Casa Saba, distribución de medicamentos (1892); Grupo Herdez, alimentos (1921); entre otras. Estos ejemplos nos permiten resaltar la diversidad de mercados que soportan las empresas familiares (Serrano & Rangel, 2016).

La distribución de la participación de las empresas familiares en México es variada dependiendo el sector que soportan, si bien constituyen más del 70% de participación en todos los sectores, en construcción la empresa familiar soporta el 88.10% dejando sólo el 11.90% adicional para atención de las empresas no familiares (San Martín & Durán , 2017).

Ilustración 26 Empresas Familiares por Sector

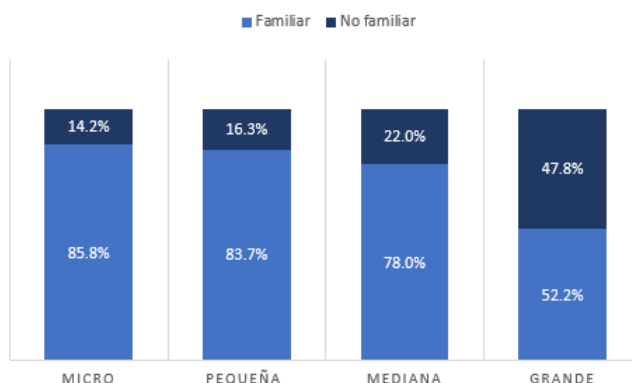


Fuente: Radiografía de empresa familiar en México, Martín Juan, Durán Jorge (2017).

Se puede observar en la ilustración anterior la fortaleza de la empresa mexicana y como en todos los sectores de la economía mexicana son un eje central para el crecimiento del país.

Si bien, el alcance de las empresas familiares está distribuido en todos los sectores, el tamaño que tienen en el mercado es diferente por el tamaño de empresa que es; en la siguiente gráfica se puede ver la distribución por tamaño.

Ilustración 27 Porcentaje de Empresas Familiares por Tamaño



Fuente: Radiografía de empresa familiar en México, Martín Juan, Durán Jorge (2017).

Por otra parte, en la gráfica 27 podemos ver como la mayor concentración de empresas familiares se ubica en las pymes teniendo alrededor del 80%. En cuanto a las empresas grandes, si bien el número es menor, sigue siendo más del 50% una empresa familiar.

Los retos que se enfrentan las empresas familiares son las dinámicas interpersonales que se desarrollan entre los miembros al tener que ejercer sus actividades relacionadas con la empresa y simultáneamente el rol familiar que dan origen a factores emocionales y afectivos que se transmiten al resto de la comunidad donde se desenvuelven. Para este acontecimiento, Patricio Mera y Cesar Bermen (2017) representan gráficamente las relaciones que existen dentro de la empresa familiar.

Tabla 16 Relaciones Empresa - Familia

Grupo Familiar	Grupo Empresarial
Relaciones subjetivas e informales	Relaciones objetivas y formales
Lazos de consanguinidad	Relaciones temporales
Orientación intrínseca	Orientación extrínseca
Igualdad	Méritos
Familiares necesitados	Personal competente
Personas= fines	Persona=medios
Se basa en lo emocional	Se basa en lo racional
Cooperación	Competencia
Lealtad	Oportunidad
Aceptación incondicional de los integrantes	Aceptación condicional de los integrantes
Más inquebrantable	Más dinámica

Fuente: Importancia de las empresas familiares en la economía de un país,
Patricio Mera & Cesar Bermeo (2017).

Se puede observar que al definir las relaciones esperadas en un grupo y en el otro, nos podemos fácilmente percatar que existen comportamientos esperados que son opuestos los unos a los otros dependiendo el contexto en el que se desarrolla. Esta variedad complica la toma de decisiones en empresas familiares, que directamente es el actuar de los familiares dentro de la organización (Mera & Bermeo, 2017).

Existen autores que mencionan que “con una empresa familiar el reto es combinar el mundo más racional de los negocios con el mundo más emocional de la familia” (Peterson-Whithorn, 2015).

Para la competitividad empresarial, la planeación estratégica es fundamental, Porter (1996) menciona que, la estrategia es considerada la creación de una posición única y valiosa diferente a los rivales que implica el conjunto de actividades, a lo que desafortunadamente el 71% de las empresas familiares en México no cuentan con un plan estratégico (San Martín & Durán , 2017).

Como se pudo ver, las empresas familiares tienen una fuerte influencia en la economía a nivel mundial. En el caso de la empresa dedicada a la confección, venta

y renta de trajes ha logrado pasar hasta a la segunda generación familiar, lo cual es un gran logro o éxito para las empresas familiares.

2.2.2 Pequeñas y medianas empresas (PYMES)

La secretaría de economía considera pequeñas empresas a los negocios dedicados al comercio que tienen entre 11 y 30 empleados, los cuales generan alrededor de los 4-100 millones de pesos al año. Estas entidades independientes representan el 3% total de las empresas, dan el 15% de empleo en el país y participando con el 14% del Producto Interno Bruto (PIB) (INEGI, 2019).

Mientras que las medianas empresas van desde los 31 hasta los 100 trabajadores generando ventas desde 100 millones y pueden superar los 250 millones de pesos, las cuales representan el 1% de empresas en el país generando. Estas entidades generan casi el 17% del empleo y el 22% del PIB (Secretaría de Economía, 2010).

Considerando que la participación laboral en la empresa de esta intervención es de 90 colaboradores, se cataloga según la secretaria de economía, como empresa mediana.

Las PYMES, según Martínez y Arreola (2017) se caracterizan porque el liderazgo suele ser proporcionado por una o dos personas, a lo que los dueños se encargan de la administración que regularmente está conformada por negocios familiares, por lo que pueden carecer de visión estratégica, liquidez y profesionalismo, etcétera.

Entre las fortalezas de las pymes es que son empresas flexibles, ágiles en trámites además de ser cercanas al consumidor y estar al pendiente de sus necesidades (Martínez & Arreola, 2017) actualmente contribuyen con 7 de cada 10 empleos formales en México.

En 2018 en México se tenía el registro de un poco más de 4.1 millones de micro, pequeñas y medianas empresas conforman el 52% del PIB en México (INEGI, 2020). Sin embargo, en otro estudio demográfico de negocios realizado por el INEGI en 2020 estima que el 20.8%, de los establecimientos cerró, teniendo una disminución del 8.1% en los censos económicos.

La encuesta sobre impacto económico generado por Covid-19 en las empresas (INEGI, 2021) estima que el 85.5% de las empresas del país indicaron haber tenido alguna afectación por causa de la pandemia.

La empresa dedicada a la confección, venta y renta de rendas de etiqueta para caballero, si se vio fuertemente impactada por los cierres comerciales ocasionados por la pandemia.

Pero al igual que muchas PYMES, sus procesos al ir evolucionando de forma paulatina, no están estandarizados por lo que, aunque es ágil para hacer cambios, no se es consistente ese cambio en todas las sucursales.

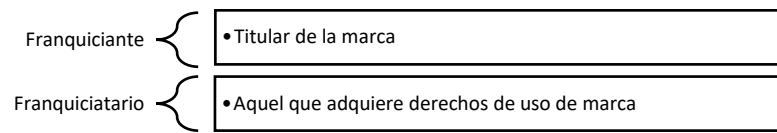
2.2.3 Franquicias

La ley de propiedad industrial de México en el artículo 245 menciona que existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca, otorgada por escrito, se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir, vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, pendientes de mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios por los que se distingue.

Con base en la definición proporcionada por la ley de propiedad industrial de México, la empresa dedicada a la confección, venta y renta de ropa de etiqueta para caballero concede la licencia de uso a los franquiciatarios además de brindar los productos que distinguen a la marca, sin embargo, no puede ser considerada una franquicia por la falta un documento vigente que otorgue los derechos de uso de marca además de que cada unidad establece sus propios métodos operativos de servicio debido a la escasez en la definición y seguimiento de protocolos.

La ley de la propiedad industrial de México define al franquiciante o franquiciador como el titular de la marca y al franquiciatario o franquiciado a quien adquiere la licencia del uso de la marca.

Ilustración 28 Diferencia entre Franquiciante y Franquiciatario



Fuente: Elaboración propia a partir Ley federal de protección a la propiedad industrial, 2020.

Como mencionamos anteriormente, por su endeble transmisión de conocimientos y asistencia técnicos, no puede ser nombrada franquicia, pero se autonombra como franquiciantes por ser los titulares de la marca.

En México la participación de las franquicias comienza a desarrollarse en 1985 cuando McDonald's abre su primera unidad franquiciada en la Ciudad de México; no obstante, no fue hasta 1991 cuando entró en vigor la ley de fomento y protección a la propiedad industrial que ya reconocía este modelo de negocio en el marco jurídico (Ferenz Feher, 2015).

Una vez reconocido y difundido el modelo de negocio de franquicia, fue cuando la empresa de esta intervención incursiona en su desarrollo, ya que fue para 1991 cuando abren la primera franquicia en Culiacán teniendo su mayor expansión de nuevas franquicias fue en los años 90's llegando a conseguir hasta 43 franquicias.

Actualmente, existen asociaciones encargadas de apoyar el desarrollo este modelo de negocio por medio de la difusión, capacitación y establecer normas que promuevan el profesionalismo de las empresas franquiciantes, entre ellas se encuentra la Asociación Internacional de Franchising (IFA International Franchising Association). En México está la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) y Cámara Nacional de Comercio de Guadalajara.

Para la empresa de esta intervención, la capacitación brindada por la AMF fue una guía para familiarizarse con el manejo y administración de las franquicias, por lo que formaron parte de esta asociación desde 1991 hasta 2020. Mientras que en la Cámara Nacional de Comercio de Guadalajara siguen siendo socios.

En pro de mejorar su desempeño como franquicia en 2021 se acercaron al Instituto Latinoamericano de Franquicias y asesores externos con la finalidad de mejorar la estructura de su actual modelo de negocio, enfocándose a cumplir con los requisitos solicitados para que pueda ser constituido correctamente como franquicia.

La implementación del modelo de negocio de franquicia tiene diferentes ventajas no sólo para el franquiciatario y el franquiciante, sino que además el consumidor final, ya que gracias a que las marcas les ofrecen bienes y servicios con un precio accesible, de buena calidad y que se adaptan más fácilmente a sus necesidades. Esto debido a que, al ser una red de sucursales, permite optimar la economía de escala para poder tener precios más competitivos.

Sin embargo, este modelo de negocios también cuenta con diferentes desventajas para el franquiciante debido a que tiene que desarrollar estrategias de control más estrictos.

Tabla 17 Ventajas y Desventajas de Modelo de Franquicias

	Franquiciante	Franquiciatario	Consumidor final
Ventaja	Rápida expansión en diferentes mercados	Formar parte de una red de distribución	Bienes y servicios más económicos
	Baja inversión propia para expansión de la marca, así como retribución económica con cada franquiciado	Minimizan los riesgos e incertidumbre	Bienes y servicios mejor calidad
	No existe un vínculo laboral o societario con el franquiciado, sólo contractual	Goza de reputación de la marca comercial	Las marcas se adaptan mejor a las necesidades del mercado
	Facilita la colocación de bienes producidos por el franquiciante	Asistencia técnica y logística	
	Optimización de economías a escala	Patrimonio propio por ser negocio propio	
	Valorización, fortalecimiento y preservación de la marca	Innovación permanente en aspectos metodológicos y tecnológicos	
Desventaja	Rentabilidad más baja	Menor rentabilidad unitaria	
	Forzado a desarrollar estructuras organizativas, administrativas y control más sofisticadas	No se puede desarrollar comercio propio	
	Control más débil sobre establecimientos franquiciados que en propios	El franquiciatario soporta permanentemente la supervisión y control del franquiciante	

Fuente: Elaboración propia a partir diversas fuentes, (2022).

Entre las ventajas más representativas para la empresa dedicada a la confección, venta y renta de prendas de etiqueta para caballero el ser nombrada franquicia es que ha podido tener una rápida expansión, fortaleciendo y perseverando su marca además de permitirles usar a su favor la economía de escala.

Mientras que, por otra parte, entre los retos que se enfrentan actualmente es el débil control sobre los establecimientos de los franquiciatarios viéndose obligados a desarrollar abruptamente estrategias administrativas y de control más estructuradas.

2.2.5 Satisfacción del cliente y experiencia de usuario

Considerando que el tiempo en que un usuario es abordado por un asesor de ventas en las sucursales como una de las tomas de medida de esta intervención se enfoca la investigación sobre este aspecto, encontrando que en el 2018 se realizó un estudio en el que se probó la satisfacción del cliente partiendo del tiempo de espera en ser atendidos. Este artículo reveló que un tiempo de espera aceptable describe un tiempo de espera en la primera interacción afecta las expectativas de una situación de espera futura (Worlits, Reichl, & Wool, 2018).

La interacción de los usuarios con la empresa puede ser directa o indirecta, lo que construye la experiencia de usuario una partir de respuesta interna o subjetiva que tiene el consumidor. El contacto directo se consideran la compra, el uso servicio tomado por el cliente. Mientras que el contacto indirecto considera los encuentros no planificados con representaciones de los productos, la marca o servicios, usualmente puede verse como las recomendaciones de boca a boca, publicidad, noticias, entre otros (Schwager & Meyer, 2007).

Dentro de la experiencia de usuario dedicada al servicio, su objetivo primordial es brindar un enfoque holístico con visión centrado en el consumidor, su experiencia y el valor que se le brinda (Becker & Jaakkola, 2020).

Por otro lado, las operaciones se preocupan principalmente por la calidad, los plazos y los costos que a diferencia del personal de servicio al cliente se concentra en la

transacción en desarrollo, pero no en la conexión con estos procedimientos o su seguimiento (Schwager & Meyer, 2007).

Este aspecto es muy relevante en la empresa de esta intervención, ya que los asesores de ventas a no tener una diferenciación clara entre roles operativos y de atención a clientes, puede no entender la conexión que ambas actividades tienen en pro de una buena experiencia de usuario.

Después del aislamiento por el COVID19 los consumidores demandan lo mejor de los dos mundos, digital y físico. Desde el mundo digital, se espera encontrar herramientas de realidad virtual de prueba de prendas. Además de seguir disfrutando de las tiendas físicas, para vivir la experiencia de probarse las prendas, sentir las telas y ver cómo le acomoda la ropa antes de adquirirlas (Prentice, Wang, & Correia Loureiro, 2019).

Esto exige experiencias más personalizadas y con coherencia por parte las marcas donde adquieren sus productos. Estas solicitudes orillan a las empresas a invertir en transformación y soporte multicanal para mejorar la eficiencia y la experiencia de usuario (Passport, 2023).

Dado que el objetivo de esta intervención es el de mejorar la atención a clientes para tener mayor atracción por los consumidores se resalta la necesidad de enfocar los recursos a generar una experiencia grata en el aspecto digital y físico para los usuarios. De ahí la importancia de contar con canales de comunicación que permita identificar su necesidad con la cual se desarrolla una estrategia que ofrezca el servicio como diferenciador, para reforzar la lealtad del consumidor con la marca, adquirirla o volver a adquirirla según sea el caso.

Se puede escuchar la voz del cliente a través de todas las etapas de relación marca-cliente por medio de la respuesta de encuestas, escalaciones, notas de soporte, campañas de marketing por correo electrónico o incluso conversaciones uno a uno. Esta escucha activa permite que las empresas tengan una mayor retención de clientes y un compromiso sobresaliente por parte de los colaboradores (McCulloch, 2021).

Para construir una estructura sólida sobre el proceso de como escuchar al cliente la atención a través de las encuestas de satisfacción McCulloch sugiere los siguientes pasos:

1. **Elegir el momento a enviar la encuesta:** Es necesario considerar los puntos de contacto y el comportamiento del recorrido del cliente. Adicionalmente, es importante mandar una encuesta si se identifica un cambio en el uso o actitud del cliente, así como cuando un proyecto se ha implementado por completo o si se ha alcanzado un hito.
2. **Responder al cliente:** Cuando se tiene una mala retroalimentación es necesario tener un plan de acción de atención, de lo contrario dicha situación podrá dejar un mal sabor de boca al considerar su opinión sólo para métricas internas y no realmente escuchar la necesidad.
3. **Compartir la información:** Toda la retroalimentación obtenida tanto desfavorable como favorable tiene que ser compartida a toda la compañía. Con esa información, se deben tomar acciones correctivas en lo que está entorpeciendo la satisfacción de los clientes y reforzar los procesos que se están dejando un buen sabor de boca a los usuarios.
4. **Brindar experiencias personalizadas a escala:** Con lo avanzado de la tecnología el comunicarse con el cliente, se ha vuelto fundamental usando información personalizada a partir de datos específicos que el usuario ya nos ha brindado con anterioridad a lo largo del ciclo de atención.
5. **Escalar la retroalimentación negativa:** Las malas experiencias de los clientes se deben de abordar de inmediato ya que es algo que debe de ser examinado y resuelto al momento. El parecer indiferente ante el cliente puede destruir una relación a largo plazo.
6. **Tomar la información por lo que es:** La voz del cliente consiste en aprender a cómo mejorar su experiencia. En ocasiones la atención no requiere un complejo plan de acción, si no una rápida respuesta para volver a ganar la confianza del cliente.

Estos puntos son relevantes al momento de elegir las acciones que se tomarán al establecer cuándo se preguntará al cliente y las acciones a tomar. Adicional a esto, McCulloch en su libro “los siete pilares del éxito del cliente” menciona la importancia de evaluar la salud del cliente considerando el uso del producto, los resultados comerciales, el sentimiento del cliente, la solidez de las relaciones, la optimización del servicio, el soporte y las operaciones.

Ante estos aspectos comparte las que considera preguntas guías para evaluar el grado de satisfacción del cliente en cada punto:

- **Uso del producto** ¿El cliente tiene dependencia operativa del producto?
- **Resultados comerciales** ¿El cliente está viendo el valor logrando los resultados comerciales deseados?
- **Sentimiento del cliente** ¿Se está analizando los comentarios de los clientes y actuando respectivamente?
- **Solidez de las relaciones** ¿Se ha identificado un patrocinador ejecutivo?
¿Cuántas referencias han proporcionado?
- **Optimización del servicio** ¿El cliente está utilizando todas las capacidades de la empresa?
- **Soporte y operaciones** ¿Estamos brindando una buena experiencia al cliente en los números puntos de contacto del proceso?

Por tal motivo, McCulloch considera que sólo el uso de la encuesta de puntuación neta del promotor (NPS por sus siglas en inglés Net Promote Score) no es suficiente dado que puede brindar información específica sólo en un punto de contacto.

El NPS es una encuesta utilizada para medir la lealtad, la satisfacción y el entusiasmo del cliente referente a una empresa.

Dicha medida se calcula haciendo a los clientes una única pregunta "En una escala de 0 a 10, ¿qué probabilidades hay de que recomiende este producto/empresa a un amigo o colega?" con esa escala se categoriza:

0 a 6 Detractores

7 y 8 Indiferentes

9 y 10 Promotores

Finalmente, la formula NPS se calcula como el número total de promotores menos el número total de detractores, obteniendo el porcentaje total; es decir $NPS = \text{promotores} - \text{detractores}$ (SalesForce, 2022).

La escala utilizada para medir el resultado es:

Entre 75% y 100%: Excelente

Entre 0% y 49%: Razonable

Entre 50% y 74%: Muy bueno

Entre -100% y -1%: Malo

La empresa dedicada a la confección, venta y renta de ropa de etiqueta para caballero cuenta con un formato de papel en el que se tienen las preguntas:

Tabla 18 Encuesta de satisfacción inicial

Señalé su grado de satisfacción considerando 1 como totalmente insatisfecho y 5 como muy satisfecho

• Atención y amabilidad	1	2	3	4	5
• Imagen del personal	1	2	3	4	5
• Calidad de la prenda	1	2	3	4	5
• Opciones de estilos	1	2	3	4	5
• Variedad de accesorios	1	2	3	4	5
• Imagen de la ropa	1	2	3	4	5
• Ambientación (limpieza, clima, orden y exhibición)	1	2	3	4	5
• Relación precio-calidad	1	2	3	4	5

¿Volvería a rentar o comprar con nosotros? Si/No

¿Nos recomendaría? Si/No

Comentarios o sugerencias

Fuente: Encuesta original de empresa dedicada a la confección, venta y renta de ropa de etiqueta de hombre.

Sin embargo, en el proceso actual los vendedores entregan la encuesta cuando es el caballero que rento la prenda es quien devuelve el servicio, de lo contrario no se da. Considerando que la mayoría de los clientes suelen entregar las prendas a través de un familiar o conocido provoca que la encuesta de satisfacción sea completada en contadas ocasiones.

2.2.6 La innovación para la sostenibilidad de las organizaciones

Considerando que la intervención conlleva el implementar una propuesta de mejora, la cual puede ser considerada una innovación para la empresa, surge la necesidad de ahondar más en este tema, partiendo de definir este concepto, conocer los beneficios, sus desafíos, los tipos fuentes y los factores determinantes para el éxito de permeabilidad en la compañía.

La Real Academia Española define innovación como la creación o modificación de un producto y su introducción en un mercado, si bien es importante considerar que el éxito de esto se basa en el cambio de las necesidades de los clientes y de sus expectativas que cambian con el tiempo.

La mejora funcional de los productos y servicios es indispensable aún para productos tradicionales a lo que no se puede seguir con la pauta de “siempre lo hemos hecho así” ya que las necesidades de su mercado evolucionan; mientras que, se enfrentan a la rivalidad de los competidores quienes desarrollan estrategias para conseguir mayor parte del grupo de interés al que soportan. Estos factores, pueden ser considerados una nueva oportunidad para revisar los sistemas de gestión y procesos permitiendo incorporar la innovación a fin de ser más competitivos y adaptarse a la demanda solicitada por el sector al que impacta. (Instituto Andaluz de Tecnología, 2012).

Existen diferentes formas en que se puede categorizar una innovación ya sea por la naturaleza y objeto que afecta, así como el impacto que tiene en la sociedad para que pueda ser implementada.

En el libro desafío de la innovación, se sintetizan los tipos de innovaciones propuestas por Freeman, C. y Pérez, C. en innovaciones incrementales, radicales, nuevos sistemas tecnológicos y cambios de paradigma técnico económico (¿Cómo iniciar el camino de la innovación?, 2013):

- **Innovación incremental:** Se basa en la mejora continua, siendo un avance paulatino que dirigen a la competitividad de la empresa.
- **Innovación radical:** Esta implementación es significativo ya que conlleva grandes cambios, depende mucho de la investigación y desarrollo formulado con anterioridad, es más demandante, pero los resultados se ven impactados positivamente en poco tiempo.
- **Nuevos sistemas tecnológicos:** Implica dar cambios en la tecnología de forma gradual o radical.
- **Cambios de paradigma técnico económico:** Hacen referencias a las revoluciones tecnológicas que generan cambios estructurales en la economía y sociedad, clasificando por etapas históricas a la sociedad.

Existen otros autores que clasifican el tipo de innovación por la naturaleza, objetivo y grado de la innovación:

Tabla 19 Tipos de innovación

	Tipo de innovación	Descripción
Naturaleza y Objeto	Productos	
	• Bienes	Modifican los bienes o servicios de la empresa dando más valor a la empresa
	• Servicios	
	Procesos	
	• Producción de bienes o servicios • Marketing y ventas • Sistemas de información y comunicación • Administración y dirección • Desarrollo de productos y procesos de negocio	Cambian los procesos de la empresa para mejorar la productividad
Grado	Gestión	Fidelización de personas y clientes, mejora de productividad y sostenibilidad
	Radicales	Son productos que crean sus propios mercados
	Incrementales	Continuamente en proceso de cambio

Fuente: Elaboración propia a partir de OECD/Eurostat, 2018, Castro & Fernández, 2020, Instituto Andaluz de Tecnología, 2012.

En el caso de la empresa dedicada a la confección, venta y renta de ropa de etiqueta, se identifica que la innovación a implementar esta enfocada en la mejora de los procesos y de la gestión. Siendo de grado incremental el cambio esperado además de que se esperan cambios en la tecnología utilizada.

Los beneficios de la innovación radican en que permiten la sostenibilidad de la empresa ya que dependiendo el tipo de innovación es la relevancia que tiene para los diferentes grupos de interés. El instituto Andaluz de la tecnología divide los grupos de interés en accionistas, personas de la organización, clientes/proveedores, colaboradores y el entorno social a lo que la innovación del producto o servicio, del proceso o gestión tienen más peso para unos que para otros.

Tabla 20 Grupos de interés y tipos de innovación

Grupos de interés Tipos de innovación	Accionistas/ patronos	Personas de la organización	Clientes/ proveedores	Colaboradores	Entorno social
Innovación en producto y servicio	↑↑↑	↑↑	↑↑	↑↑	↑
Innovación en proceso	↑	↑	↑↑	↑↑	↑↑
Innovación en gestión	↑↑	↑↑↑	↑↑↑	↑↑	↑↑

Fuente: Instituto Andaluz de Tecnología, 2012.

Como se muestra en la tabla, cualquier tipo de innovación va a impactar los grupos de interés, con mayor o menor fuerza, pero sigue teniendo intervención y afecta en su desempeño. Si bien, no se puede sumar el porcentaje de impacto entre los grupos, permite una mejora significativa o relevante, dependiendo el cruce la innovación con el grupo.

Dado que en esta intervención se espera un cambio en el proceso y la gestión, se puede ver que el impacto esperado recae tanto en accionistas como personas de la organización, clientes, colaboradores y el entorno social.

Reforzando la importancia de la innovación para la sostenibilidad de las empresas, es necesario contar con una estrategia de desarrollo definida, análisis crítico para observar las necesidades reales y tener la capacidad de realizar los cambios además de tener una favorable cooperación entre los miembros internos y externos, como lo pueden ser cliente, proveedores, asesores, etc. Esto debido a que los avances tecnológicos aceleran la obsolescencia de los productos, fomentando los procesos dinámicos en las empresas. (Suárez , Betancourt, Jiménez, & Toyos, 2009).

Todo el esfuerzo que ha venido ejecutando la empresa como el desarrollo y la implementación de la innovación es para que siga teniendo competitividad, dicho por Marchesnay “el arte de cultivar su propia diferencia” siendo sujeto de evolución constante siendo un factor determinante en todas las áreas tanto a corto, mediano y largo plazo. (Molina Manchón & Conca Flor, 2000).

En otras palabras, se puede definir como: cambiar, evolucionar, hacer cosas nuevas, ofrecer nuevos productos como obligación en resultado de la presión de que los ciclos de vida de los procesos y productos sean cada vez son menores. Esta tendencia procede del progreso técnico, la internalización de la economía y la desmasificación de los mercados encaminando a una mayor flexibilidad en los procesos productivos (Escorsa Castells & Valls Pasola, 2003).

La velocidad de difusión de la innovación se caracteriza por aspectos determinantes:

Tabla 21 Determinantes de difusión de innovación

Determinante	Aspectos que la describen	Análisis de la empresa en intervención
Características de la innovación	• La rentabilidad esperada de la innovación • El conocimiento y experiencia en el producto o en el proceso • La facilidad de uso y aprendizaje • El uso de la innovación por el resto de las empresas competidoras y la imagen que produce la innovación	• Mucha rentabilidad esperada • Expertos en la manufactura de sus productos • Aprendizaje de colaboradores empírico • Empresas con algo de innovación
Receptividad de la empresa	• Tamaño de la empresa adoptante potencial • Grado de competencia en la actividad industrial • Grado de capacidad tecnológica de la empresa • Participación de capital extranjero en la empresa	• Empresa mediana • Competencia basada en servicio • Grado tecnologico bajo • Participación de capital a nivel nacional
Entorno de la empresa	• Nivel de turbulencia del entorno • La influencia de la tecnología en el cambio de la forma de competir	• Turbulencia del entorno calificada como media • Poca nfluencia de la tecnología en la empresa • Actitud de descubrimiento • Socios, directivos y gerente con licenciatura

	• La actitud general hacia la innovación y en especial de los entes directamente afectados por ella • Nivel de formación y educación • Sistemas de incentivos y financiación • Infraestructura de información tecnológica	• Comisión en tienda por rentas y ventas generadas • Uso de CRM y ERP
Mercado de consumo	• Cadena de distribución • Consumidores finales	• Franquicias • Hombres interesado en rentar ropa de etiqueta

Fuente: Elaboración propia a partir de Ruiz González & Mandado Pérez, 1989.

Como se puede ver, la empresa de esta intervención ha empezado con un proceso de innovación, pero se refuerza la necesidad de brindar acompañamiento en esta intervención debido a que la actitud presentada internamente es aún de iniciar a conocer sistemas digitales que permitan mejorar los procesos de la empresa. Sin embargo, la poca familiaridad y el bajo grado de implementación tecnológica muestran un área de oportunidad para esta intervención.

Algunas de las herramientas necesarias para la innovación o que llevan a esta son: la creatividad, la intuición y la previsión tecnológica; las cuales pueden ser consideradas como fuentes de innovación porque son las que permiten ir encaminando la implementación de resultados más competitivos en las empresas (Escorsa Castells & Valls Pasola, 2003).

Las fuentes de innovación son las actividades que conducen a lograr el cambio, en el manual de Oslo se consideran ocho tipos (OECD/Eurostat, 2018):

- Investigación y desarrollo experimental
- Ingeniería, diseño y otras actividades creativas
- Comercialización y marca
- Protección de la propiedad industrial e intelectual
- Formación de los empleados
- Desarrollo de software y bases de datos relacionados con la innovación
- Adquisición o arrendamiento de bienes materiales
- Gestión de la innovación

En esta intervención se considerará como fuente de intervención la investigación y desarrollo experimental, formación de empleados, desarrollo de software y bases de

datos relacionados con la innovación. Además de que es posible que con los cambios se requiera adquisición o arrendamiento de bienes materiales. Adicionalmente, se espera una buena gestión de la innovación para que se pueda lograr el cambio en la organización.

Finalmente, para conseguir con éxito la adaptación de innovación tiene que ir conectando adecuadamente con las necesidades del mercado y ser coherente con los objetivos de la empresa para que pueda ser percibida como oportunidad de cambio y aceptada favorablemente. Dichos factores según Ruiz González & Mandado Pérez son:

- Orientación al mercado
- Coherencia con los objetos de la empresa,
- Eficacia del sistema de selección y valoración de proyectos
- Eficacia de la dirección del proyecto
- Equipo interdisciplinar
- Disponibilidad de recursos
- Elevado nivel de desarrollo tecnológico en la empresa
- Elevada relación de los miembros del equipo con la comunidad tecnológica externa a la empresa
- Objetivos iniciales específicos y concentrados
- Orientación hacia el usuario
- Innovaciones centradas en una o en pocas funciones

Estos son aspectos clave a considerar en la intervención para poder conseguir éxito en la implementación de las propuestas de mejora de atención a clientes para la empresa dedicada a la confección, venta y renta de ropa de etiqueta para caballero.

2.2.7 Transformación Digital

La empresa dedicada a la confección, venta y renta de ropa de etiqueta para caballero tiene más de 50 años en el mercado. Esto ha traído consigo que vaya evolucionando conforme a las necesidades de los consumidores lo cual va de la mano con la transformación digital. Por tal motivo, es importante conocer el impacto de como la digitalización optimiza la captura de información.

La Real Academia Española (RAE) define digitalización a la acción o efecto de digitalizar, lo cual hace referencia a convertir o codificar en números, dígitos, datos o informaciones de carácter continuo, como una imagen fotográfica, un documento o un libro.

Según un estudio realizado por la Asociación de Emprendedores de México (ASEM) 1 de cada 4 pymes todavía no incorpora alguna herramienta digital en sus operaciones. Mientras que, según el estudio sobre venta online en pymes 2021 realizado por AMVO y GS1 México, 6 de cada 10 pymes mexicanas venden sus productos o servicios por medio del canal online (Secretaría de Economía, 2022).

En una encuesta realizada en 2018 para el Estado de Transformación Digital en América Latina, el 90.4% de los encuestados concuerda en que las tecnologías digitales son vitales para mantener la competitividad de sus empresas. Además, 3 de cada 4 entrevistados estuvieron de acuerdo en que la adopción de nuevas tecnologías ha impactado de manera positiva en sus ventas (El economista, 2019).

Entre los motivos para estimular la digitalización de las pymes y negocios se encuentra el aumento de la productividad, optimización de las operaciones, reducción de costos, aumento de la eficiencia y mayor seguridad (BBVA, 2023).

Según un estudio realizado por KPMG arroja que de las empresas mexicanas utilizan el 77% utiliza el análisis de datos (data analytics) como tecnología para mejorar la competitividad en su empresa, el 59% usa la nube, 23% el internet de las cosas (IoT), 19% inteligencia artificial, 19% automatización robótica de proceso, 13% machine learning, 6% blockchain y 3% el metaverso (KPMG, 2023).

2.2.7.1 CRM, sistema de gestión de relación con el cliente

Francis Buttle y Stan Maklan entre las definiciones de CRM mencionan que esta herramienta es un sistema de información integrado utilizado para administrar todos los aspectos relacionados con la interacción que la empresa tiene con los clientes, desde preventa, venta y postventa. Esto permite que la organización maximice el valor de su relación con el usuario mediante una mejor comprensión del comportamiento del cliente y brinda un mejor desempeño corporativo (Buttle & Maklan, 2015).

La evolución del CRM empezó con la necesidad de gestionar los contactos, dando a los comerciantes la herramienta donde podían encontrar la dirección y número de teléfono, posteriormente se agregó el detalle de las conversaciones y los recordatorios permitiendo tener seguimiento más personalizado. Esta información fue la base para poder consolidar procesos comerciales con los que se podían establecer criterios y metodologías de venta (García Valcárcel).

La importancia del CRM se basa en el poder de la información, dado que después de obtener los datos es necesario preguntar de forma estratégica ¿Cómo transformar estos datos en información reutilizable para servir mejor a nuestros clientes? Partiendo de esta pregunta se obtiene la base para construir nuestro sistema y seleccionar la tecnología necesaria para realizar los análisis (García Valcárcel).

Los tipos de CRM se pueden clasificar en tres categorías: estratégico, operacional y analítico. El CRM estratégico se centra en el desarrollo de una cultura empresarial enfocada en el cliente, dedicada a ganar y conservar clientes al brindar mayor valor que la competencia. Por su parte, el CRM operacional se enfoca en la automatización de los procesos de cara al cliente como lo son la venta, mercadotecnia o servicio al cliente. Finalmente, el CRM analítico es el proceso a través del cual las organizaciones transforman los datos relacionados con los clientes en información procesable para fines estratégicos o tácticos (Buttle & Maklan, 2015).

En la categoría de CRM estratégico, Kotler identifica tres principales orientaciones empresariales: producto, producción y venta. La referencia de la empresa orientada al producto cree que los clientes eligen los productos con la mejora calidad, desempeño, diseño y atributos. Usualmente, este tipo de compañías se especializan demasiado para los requisitos del mercado, volviéndose costoso para muchos clientes (Buttle & Maklan, 2015).

El CRM estratégico orientado en la producción se centra en la excelencia operativa, por lo que buscan mantener los costos operativos bajos, la estandarización en los productos y en desarrollar ofertas para brindar la mejor relación calidad-precio, tiempo y/o esfuerzo. Este modelo centra su innovación en la optimización y simplificación de la cadena de suministro (Buttle & Maklan, 2015).

Por otra parte, el CRM estratégico orientado a las ventas pone al cliente en primer lugar, asumiendo que, si invierten lo suficiente en publicidad, ventas, relaciones públicas y promoción de ventas, los clientes se sentirán persuadidos a comprar. Para desarrollar propuestas de mayor valor para los clientes recopila, difunde y utiliza la información competitiva y de los clientes (Buttle & Maklan, 2015).

La empresa dedicada a la confección, venta y renta de prendas de etiqueta para caballero se basa en el CRM estratégico orientado a las ventas, dado que el objetivo de la empresa es poner al cliente en primer lugar a brindar un servicio personalizado a la par de que las prendas confeccionadas tengan un ajuste ideal para cada persona que adquiere sus servicios.

Es importante resaltar que el internet ha abierto paso al comercio electrónico, el cual ha trascendido los límites del espacio físico, trayendo consigo cambios en las actitudes y comportamiento de los consumidores haciendo que los consumidores ya no observen pasivamente las ofertas que se les presentan, sino que pueden interactuar en cada etapa del ciclo de la relación, eligiendo el canal, el tema de interés y qué tan a menudo frecuentan la marca.

Para entender mejor la importancia del correcto uso del CRM y como este puede ayudar en la gestión del servicio al cliente es necesario conocer las etapas de la relación marca-cliente. Zevedo y Pomeranz por su parte definen estas etapas como la conciencia, consideración, conversión y postventa. Mientras que Trajecta; compañía especializada en optimización de soluciones para la decisión, considera el ciclo partiendo de la adquisición, la optimización, la fidelización, el cross-selling y generando la readquisición (García Valcárcel) (Azevedo & Pomeranz, 2010).

Ambas descripciones pueden ser complementarias entre sí, dado que la conciencia y consideración son etapas donde el cliente descubre la marca y empieza a conocerla. La adquisición o conversión es cuando se cubrieron los requerimientos necesarios para obtener lo que ofrecen las marcas a los usuarios. La postventa puede englobar la parte de la fidelización, cross-selling y readquisición ya que aquí el cliente reconoció el valor de los servicios o productos por lo que desea volver a consumir servicios o productos de la marca.

Francis Buttle y Stan Maklan sintetizan dichas etapas en tres principales períodos de vida de un cliente como adquisición, retención y desarrollo. La adquisición hace referencia a incrementar la cartera de nuevos clientes. La retención se define como el número de clientes que hacen negocios con una empresa al final del año financiero, expresándolo como el porcentaje de aquellos que eran clientes activos al comienzo del año. El desarrollo es el proceso de crecer el valor de los clientes retenidos, lo cual puede ser a través de ofrecer productos de venta cruzada, es decir vender productos o servicios adicionales a un cliente actual y la venta adicional que es vender un producto o servicio de mayor precio o margen de utilidad.

La empresa en la que se enfoca esta intervención realiza la evaluación de crecimiento por medio de las ventas completadas, sin embargo, al no seguir el protocolo establecido para creación de prospecto, se desconoce la tasa de conversión real de prospectos a clientes.

Mientras que, en la etapa de retención de cliente, el sistema guarda la información de la compra realizada anteriormente, sin embargo, no recopila el histórico por cliente de forma que sea intuitivo para el vendedor ubicar esta información provocando que se desconozca el costo de retención de clientes, entre otros datos importantes para el crecimiento y fortalecimiento de una empresa a través del correcto uso de un CRM.

2.2.7.2 Sistema de empresa extendida, el uso de un Enterprise Resource Planning (ERP)

La abreviación ERP por sus siglas en inglés Enterprise Resource Planning, hace referencia a un sistema integrado que gestiona la contabilidad, logística, servicios y recursos humanos (SAP, s.f.).

Estas aplicaciones residen en la empresa y gestionan el flujo de información interno, pero una empresa empieza a ser "extendida" cuando sus sistemas miran hacia fuera permitiendo la integración con sus clientes, distribuidores y proveedores a través de las soluciones de la gestión de la cadena de suministro (García Valcárcel).

El sistema implementado por la empresa dedicada a la confección, venta y renta de ropa de etiqueta para caballeros incluye módulo de CRM, facturación y almacén, los cuales están en constante desarrollo debido a que con la marcha se identifica información que hace falta detallar o gestionar mejor.

2.3 Análisis de referencia para el cambio

Como se ha mostrado con anterioridad a lo largo de los años el proceso de atención a clientes de la empresa dedicada a la confección, venta y renta de ropa de etiqueta para caballeros ha evolucionado, por lo que en este trabajo se plantea, por medio de la matriz de marco lógico, el fin, propósito, resultados y actividades que se realizarán en esta intervención (2020).

Esta herramienta también ayuda a complementar la información con los supuestos a considerar para el éxito de este trabajo, además de que permite aterrizar los objetivos por medio de implementación de indicadores, mencionar la cantidad, calidad y tiempo en que se ejecutará.

Dado que las principales áreas de oportunidad identificadas en esta intervención fueron el tiempo de espera, la disponibilidad de inventarios y falta de retroalimentación del cliente, se presenta la matriz de marco lógico con la propuesta que desarrolla el objetivo esperado.

Tabla 22 Matriz de Marco Lógico

JERARQUIA DE LOS OBJETIVOS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS	
FIN	Estandarizar el proceso de atención clientes	Implementar nuevas herramientas y capacitar a los colaboradores	Se disminuirá el tiempo de espera de atención de los clientes al llegar a la tienda	Se crea conciencia del valor de mejorar el proceso de atención a clientes
PROPOSITO	Crear una estructura más reforzada al recibir al cliente en la sucursal	Capacitar el personal para incrementar la empatía con el cliente	Tener una pronta atención a clientes generará una mayor satisfacción al cliente	
RESULTADOS	Implementar KPIs que permitan medir el desempeño de atención a clientes para los colaboradores	Información capturada en módulo de turnos/creación de prospectos	Se conoce como capturar correctamente la información	
ACCIONES	Reforzar el uso de la captura de usuarios en el módulo de prospectos	Incremento en la captura de prospectos	Se tiene las herramientas y recursos requeridos para capturar los prospectos con usuario personal de asesor	

¿Cómo?

¿Para qué?

Fuente: Elaboración propia.

Este ejercicio permite brindar mayor claridad en los beneficios que esperamos obtener al estandarizar el proceso de atención a clientes de la empresa dedicada a la confección, venta y renta de ropa de etiqueta para caballeros. Es una guía sobre cómo se espera cumplir con el objetivo, así como el describir el motivo por el que se desea realizar la intervención.

CAPÍTULO 3

Diagnóstico profundo: Marco de referencia y estrategia de intervención

La empresa dedicada a la confección, venta y renta de ropa de etiqueta para caballero, a pesar de tener más de 50 años en el mercado aún tiene varias áreas de oportunidad en la optimización del proceso de atención a clientes por lo que a continuación, se presentará el marco metodológico utilizado para profundizar en las problemáticas detectadas y tomar mediciones iniciales del estado actual de la organización; es decir, permitirá identificar la situación inicial de la empresa, siendo la referencia para conocer el valor de la intervención. **3.1 Definición de la estrategia de intervención, selección de las herramientas requeridas y el cronograma del diagnóstico profundo**

Habiendo analizado la empresa, su contexto y su entorno se desarrollará el estado inicial en el que se presenta la empresa antes de la intervención con el propósito de desarrollar un análisis detallado. Las herramientas por utilizar es este apartado serán:

Tabla 23 Herramientas de Métricas Iniciales

Herramientas	Objetivo	Impacto
Descripción de puestos y actividades inicial	Identificar las actividades realizadas por cada miembro en el proceso de atención a clientes	Interno
Mapeo de los formatos utilizados en el proceso de atención a clientes	Identificar el propósito e información recabada en cada uno de los formatos utilizados para la atención al cliente	Interno
Control de tiempo en procesos	Identificar el tiempo requerido en la atención de clientes inicial	Interno
Mapeo espacial	Identificar las áreas y actividades que se realiza en cada sección	Interno
Mapeo de proceso de interacción de vendedor con cliente	Mapear el proceso inicial de atención a clientes	Interno
Entrevistas con colaboradores y directivos	Conocer el estado y procesos actuales de la empresa	Interno
Juntas semanales	Seguimiento de avances	Interno
Revisión Literatura	Identificar problemáticas que se presentan en empresas familiares y franquicias que fundamenten el motivo de la intervención	Externo

Fuente: Elaboración propia.

El cronograma de trabajo para la identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales es el siguiente:

Tabla 24 Cronograma de Toma de Métricas Iniciales

Etapa del proceso	2022			2023			2024		
	Primavera	Verano	Otoño	Primavera	Verano	Otoño	Primavera	Verano	Otoño
Descripción de puestos y actividades inicial									
Mapeo de los formatos utilizados en el proceso de atención a clientes									
Control de tiempo en procesos									
Mapeo espacial									
Mapeo de proceso de interacción de vendedor con cliente									
Entrevistas con colaboradores y directivos									
Juntas semanales									
Revisión Literatura									

Fuente: Elaboración propia.

En el cronograma de actividades se consideran dos interacciones para evaluar los cambios antes y después de la implementación del sistema ERP en la empresa.

3.2 Definición de los factores prioritarios a intervenir y/o cambiar en la problemática

Como resultado del análisis inicial, se espera impactar en tres aspectos diferentes:

Cultura organizacional

Este aspecto se consideró, dado que sin el cambio del proceder de los miembros de la empresa no se podría reflejar ningún cambio.

Herramientas de digitales

Para poder mejorar el proceso de atención a clientes es requerido contar con la indumentaria y material necesarios para poder optimizar los tiempos y el desempeño de los asesores de venta.

Procesos

Dado que se considera que los procesos son parte de lo que bloquea la mejora de la atención a clientes debido a la doble captura de información y la ruptura en los puntos del proceso, se considera un aspecto prioritario a intervenir.

3.3 Metas de información (qué quiero conocer con mi diagnóstico profundo)

La información que permitirá medir el impacto de esta intervención se muestra en la siguiente tabla, donde se especifica el método de colección y el uso que se le dará a dicha información.

Tabla 25 Metas de información

Información para coleccionar	Método de colección	Uso
Diagrama de la situación actual	Mapeo del proceso actual donde se resalta el colaborador, la actividad y la herramienta necesaria para llevarse a cabo	Conocer el flujo del proceso, actores y roles
Identificación de oportunidades	Identificación de cuellos de botella o puntos de mejora en el proceso	Generar lluvia de ideas para mejora de proceso
Diagrama de la situación ideal	Mapeo de proceso ideal	Definir nuevo proceso con actividades a realizar en una situación ideal
Modelado y delimitación de reportes	Reporte de datos a analizar como el tiempo, asesor y calificación de desempeño	Obtener tablas con los datos a evaluar de desempeño de tiempo de atención vendedores con cambios realizados
Definición de roles y actividades	Tabla de actividades a realizar cada colaborador y quien es su compañero de respaldo en caso de requerirse	Delimitar actividades realizadas por cada colaborador que participa en el proceso de atención a clientes
Definición de perfil de nuevos colaboradores	Tabla de requisitos para contratación de nuevos miembros por rol a desempeñar en la empresa	Proporcionar descripciones claras y directas de las habilidades requeridas por el personal, así como la definición clara de las funciones a realizar
Definición de módulos y permisos por rol	Tabla de accesos o restricciones por actividades a realizar	Brindar las herramientas necesarias para realizar las actividades correspondientes a cada rol
Encuestas de satisfacción	Envío por WhatsApp	Valoración de los clientes por la atención a clientes
Tiempos de etapas de atención al cliente	Cronometrar de forma presencial el tiempo que interactúa el usuario en cada una de las etapas de atención a clientes	Conocer el tiempo real de interacción del usuario en la tienda en cada una de las etapas de atención

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales (medición antes de la intervención)

Para identificar la problemática es importante conocer el proceso general de atención al cliente de la empresa dedicada a la confección, venta y renta de trajes para caballero, definiremos los actores que se consideraron, su interacción en cada subproceso, los formatos que son utilizados para la toma de datos y el flujo de las actividades desde el inicio hasta el cierre del ciclo de atención al cliente.

En el proceso de atención a clientes se considera a la productora y la administración como individuos debido a que la interacción no es específica a una persona que cumpla un rol definido para brindar la atención necesaria para seguir con el flujo de trabajo. El primer acercamiento, se realizó en el 2021 donde se identifican los siguientes actores.

Cliente: Persona que desea adquirir una prenda de las que ofrece la empresa. Suelen ser hombres entre 18 y 65 años que quieren adquirir prendas de etiqueta, ya que las mujeres sólo van por las togas.

Asesor de ventas: Persona que guía al cliente en la elección de las prendas que adquirirá el cliente. El vendedor también se dedica al planchado, limpieza y preparación de las prendas además de salir a atender personalmente a los clientes para asesorar, entregar y recibir las prendas que adquirieron los clientes.

Recepcionista: Persona que se dedicaba a estar todo el tiempo en la caja y dar la bienvenida al cliente para redireccionar al cliente con un vendedor, en ocasiones también apoyaba a recibir o entregar las prendas a los clientes.

Se realizó una tabla para diferenciar fácilmente las actividades realizadas entre la recepcionista y el vendedor.

Tabla 26 Perfil de Vendedor y Recepcionista 2022

Actividades	Vendedor	Recepcionista
Recepción de clientes	Si	Si
Asesoría de venta/renta	Si	
Cobro y corte de caja		Si
Facturación		Si
Seguimiento telefónico cuando hay ajustes en venta sobre medida	Si	
Elaboración de kits para entregar en la semana	Si	
Planchado de cada una de las prendas del kit	Si	
Dobladillo en plancha	Si	
Bastilla	Si	Ocasional
Detallado de prendas (ajustar botones, arreglar descocidos pequeños, otros)	Si	Ocasional
Acomodar en porta trajes el kit que se lleva el cliente	Si	Ocasional
Entrega de kits al cliente	Si	Ocasional
Completar manualmente formatos de pago y pagares	Ocasional	Si
Completar manualmente ordenes de servicio y formatos de cotización	Si	
Recepción de prendas que devuelve el cliente	Si	Ocasional
Limpieza de prendas en plancha	Si	
Entrega a tintorería	Si	
Recepción de tintorería	Si	
Limpieza y orden de almacén	Si	
Elaboración de reportes de tintorería y ropa de etiqueta para novio	Si	

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver, el vendedor tenía un perfil muy específico dado todas las actividades que requiere hacer para poder tener las prendas listas a tiempo y forma para el cliente.

Gerente de tienda: Tenía la misma actividad de un vendedor de atender al cliente y preparar las prendas. Adicionalmente, es el punto de escalación y se dedica a la solución de problemas que puedan surgir en la tienda así mismo es el encargado de motivar y acompañar a los vendedores a llegar a la cuota de ventas establecida mensualmente.

Productora: Proveedor de las prendas que están a la renta y venta en todas las tiendas de la marca. Como se vio anteriormente, es una razón social diferente, pero es la misma marca.

Administración / Operadora de franquicias: Organismos enfocados a la administración gerencial, fiscal y contable de la empresa. En el caso de administración se podría también llamar corporativo y en operadora de franquicias es lo equivalente, pero para los franquiciatarios.

Ilustración 29 Actores del Proceso de Atención a Clientes



Fuente: Elaboración propia.

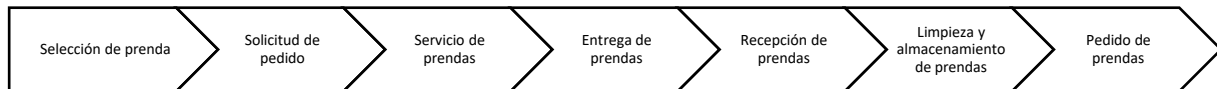
Es importante recordar que la operadora de franquicias y la comercializadora no entrelazan procesos administrativos, si no que las franquicias replican los procesos, dando opción a que si hay una nueva estrategia administrativa se realiza en las sucursales propias para experimentar y evaluar el desempeño de las nuevas propuestas antes de que sean compartidas con los franquiciatarios.

El mapeo de procesos permite visualizar la experiencia actual y permite desarrollar las experiencias futuras. Una estructura básica de un mapa de flujo consiste en definir los pasos o etapas en la que se vive la experiencia desde un alto nivel que muestra del principio hasta el final, o sólo una parte en la que pueden ser sólo unos minutos del proceso (Stickdorn, Hormess , Lawrence, & Schneider, 2018).

Baca (2014) menciona que para empezar a desarrollar el mapeo de procesos es necesario describir de forma específica los detalles que permitan aclarar o identificar las necesidades de cambio al representarlo de forma gráfica.

El mapeo de procesos desarrollado en el primer acercamiento de esta intervención se consideró únicamente el proceso en donde el cliente llega directamente a la tienda por lo que como se mencionó anteriormente, las etapas del proceso son selección de preda, solicitud de pedido, servicio de prendas, entrega de prendas, recepción de prendas, limpieza y almacén de prendas, y pedido de prendas.

Ilustración 30 Etapas del Mapeo



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se muestran los temas que se consideran para cada etapa.

Tabla 27 Temas de Etapas de Mapeo

Etapas de mapeo de proceso >	Enfoque de investigación
Selección de prenda >	Recepción de clientes
Solicitud de pedido >	Digitalización
Servicio de prendas >	Calidad del producto
Entrega de prendas >	Recepción de clientes y calidad del producto
Recepción de prendas >	Calidad del servicio
Limpieza y almacenamiento de prendas >	Servicio de renta y venta
Pedido de prendas >	Control de inventario

Fuente: Elaboración propia.

Este acercamiento permite resaltar cuales son los dolores que tiene el proceso de atención a clientes la empresa dedicada a la confección, venta y renta de ropa de etiqueta para caballero.

Recepción de clientes: La experiencia de usuario es elemental para que los clientes quieran volver a adquirir los servicios de las empresas, por tal motivo, se pone el énfasis en conocer el proceso de recepción a clientes en las sucursales.

Como se vio anteriormente, la recepción de clientes es una etapa en la que los vendedores abordan a los clientes para empezar a realizar las preguntas de introducción que les darán la guía para dar las recomendaciones de las prendas a los clientes.

Hablando sobre la experiencia de los clientes, en esta intervención se contó con el apoyo de clientes incognito, los cuales fueron a interactuar con la empresa como si fueran verdaderos usuarios. Los resultados obtenidos de esa primera interacción arrojaron los siguientes resultados:

Ubicación y estacionamiento: La ubicación de la tienda se destacó como positiva, permitiendo a los clientes con automóvil estacionarse e ingresar sin problemas.

Atención por parte de los colaboradores: Al momento de entrar a la tienda generó incertidumbre dado que no había nadie que recibiera a los clientes ya que todos estaban en el almacén.

Otra sensación generada en la atención por parte de los colaboradores fue de indiferencia ya que los clientes tardaron en ser atendidos a pesar de haber varios empleados en el local. Esto también generó una sensación de falta de empatía con el cliente provocando incomodidad para el usuario.

Una vez que los clientes fueron atendidos por los colaboradores la atención fue amable; sin embargo, causó la impresión de falta de interés por cerrar la venta ya que no se creó cotización alguna.

Interacción de ventas: La interacción de venta fue calificada como pobre. Los clientes esperaban recibir una asesoría más completa con recomendaciones para el evento al que asistirían, sin embargo, la guía se interpretó como limitada ya que, al finalizar la visita, los clientes tenían el mismo conocimiento sobre las prendas dado que se ofrecieron alternativas de modelos, pero se explicó el motivo o las prácticas de etiqueta que rigen la vestimenta.

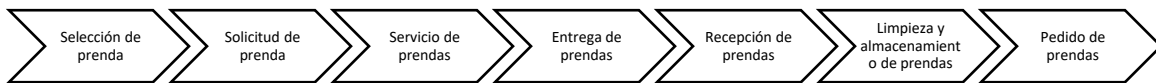
Proceso de cierre: Esta etapa se sintió pobre, ya que el vendedor no identificó las indirectas de una posible compra inmediata. En su lugar, se recomendó la participación del cliente nuevamente en el futuro.

Retención del cliente: Se calificó como pobre, ya que se sintió como falta de empatía y de interacción para poder crear la lealtad del nuevo cliente.

Este análisis se concluyó con que la visita a la tienda dedicada a la confección, venta y renta de ropa de etiqueta para caballero fue amena pero corta, donde la experiencia en general se vio afectada por varios aspectos negativos. De las recomendaciones que los clientes incognito brindaron fue el implementar estrategias para mejorar la retención del cliente, brindar una atención más personalizada y efectiva para los prospectos que buscan comprar de inmediato. Estas mejoras podrían contribuir a una experiencia satisfactoria y mejora en las ventas de los productos que ofrece la empresa.

El proceso general se dividió en siete subprocesos, considerando el cambio de los actores principales que intervenían en cada sección para delimitarlas. Se identificaron los pasos mencionados en la siguiente ilustración:

Ilustración 31 Subprocesos de Atención a Clientes



Fuente: Elaboración propia.

En esta etapa de identificación de subprocesos, la renta de prendas sobre medida es la que tiene más pasos, ya que se solicita la confección de la prenda y se agrega el paso de recepción de las prendas; los cuales no aplican en el resto de los servicios ofrecidos.

Habiendo identificado los actores y los subprocesos, se muestra en la tabla siguiente los momentos en que participan en las actividades cada uno de los miembros que interactúan en el proceso de atención al cliente.

Tabla 28 Interacción entre Actores y Subprocesos

	Levantamiento de orden	Captura de orden	Solicitud de Prenda	Entrega de prenda	Recepción de prendas
Cliente	Si	Si	Si	Si	Si
Asesor de ventas	Si	Si	Si	Si	No
Recepcionista	No	Si	Si	Si	No
Encargado de tienda	No	No	No	No	Si
Administración/ Operadora de franquicias	No	Si	No	Si	No
Productora	No	Si	No	No	Si

Fuente: Elaboración propia.

Al estar realizando un mapeo del proceso de atención al cliente, el actor que se considera esencial es el usuario final ya que en todas las etapas participa para que el resultado obtenido sea considerando sus necesidades.

Cabe mencionar que se considera como la interacción ideal ya que se parte del supuesto que todos los actores que interactúan están disponibles al momento de realizar su actividad dentro del subproceso, lo cual puede ser un distante de la realidad. Además, se considera que cada uno de los miembros conoce el proceso y su rol, así como que cuenta con las habilidades y recursos necesarios para cumplir con éxito su actividad.

En marzo del 2022 se realizó un primer acercamiento para la toma de tiempos del proceso de atención a clientes. Esta primera muestra se realizó un jueves 31 de marzo en un horario de 2:00 a 6:00 de la tarde. A continuación, se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 29 Tiempos de Atención a Clientes 2022

Levantamiento										
Hora	No. Clientes	Tipo	Saludo	Atiende asesor	Abajo intervención y prueba de saco	Prueba	Orden	Recibo de orden	Minutos Totales	Comentarios
14:23	1	Renta	0	0	X	X	X	X	04.23	Se proporcionó información de promoción de trajes de etiqueta
17:03	1	Renta	0	00.40	04.07	51.27:00	00.51	X	14.40	Graduados prepa
17:19	1	Renta	0	0	X	11.14	X	X	12.14	Graduados prepa
17:31	2	Renta	0	0	09.01	10.47	01.12	X	21.01	Graduados prepa
17:02	1	Renta	0	01.25	02.48	08.50	01.35	X	09.55	Graduados prepa
18:10	1	Renta	0	03.17	09.50	X	X	X	Muestra inconclusa	Ya se había probado antes,

										pero quería volver a probarse
18:02	1	Renta	0	0	05.49	X	X	X	05.49	No tenían de la talla que buscaba el cliente
Cliente Recoge Prendas										
Hora	No. Clientes	Tipo	Saludos y dirigir arriba	Solicita comprob ante	Firma pagaré + liquida prenda	Muestran prendas	Prueba	Entregan prendas	Despedid a	Comentar ios
	1	Renta	0	01.45	01.30	02.23	X	X	No registrad o	
	1	Renta	0	X	01:10		X	01.31	No registrad o	
14:10	1	Renta	0	X	01.55	02.56	X	03.19	04.06	
17:53	1	Renta	0	00.53	00.48	0.1	X	02.24	02.07	
17:06	1	Renta	0	00.21	02.22	00.08	X	00.19	08.48	

Fuente: Elaboración propia.

Cómo se puede ver en la tabla, el tiempo de levantamiento de orden, es decir cuando el cliente llega para adquirir el servicio, el tiempo mínimo de atención es de 4.23 minutos siendo sólo el platicar sobre las promociones, mientras que el mayor tiempo registrado fue 21.01 minutos, teniendo un tiempo promedio de atención de 11.13 minutos.

Es importante destacar que las muestras recabadas, los clientes registrados como graduados de prepa no se capturo su información de contacto debido a que debido a que forman parte de un paquete grupal, los datos de contacto, el modelo de las prendas y el pago se realizaron con anterioridad, por lo que el asistir a la sucursal sólo era para seleccionar la talla de las prendas.

Por otra parte, el tiempo requerido para entregar las prendas a los clientes fue de 2.07 minutos y el mayor tiempo fue de 8.48 minutos. El tiempo promedio de la muestra es de 4.87 minutos para la entrega de prendas.

En el tiempo requerido para iniciar la comunicación con el cliente era de cero dado que la recepcionista recibía al momento al cliente y lo dirigía al área correspondiente

dependiendo si la solicitud era realizar una cotización o ir a recoger las prendas que había rentado el cliente.

Al tener una muestra de 12 intervenciones, se consideró figurativa considerando el volumen de rentas por mes se realizó una segunda captura de tiempos obteniendo 88 nuevos registros. Esta segunda intervención se realizó en septiembre del 2023 donde ya se contaba con la implementación del sistema digital de control que la empresa mandó a hacer a la medida del cual hablaremos con detalle más adelante.

Recibir las prendas planchadas y limpias es parte esencial de un buen servicio al cliente, por lo que se realizó el análisis del servicio requerido para la preparación de las prendas que se entregarán. La primera muestra del servicio de prendas se realizó el 31 de marzo del 2022.

Tabla 30 Tiempo en Plancha 2022

No. Servicio	Bastilla	Pantalón	Saco	Camisa	Corbata	Total
Servicio 1	01.20					
Servicio 2		03.53	11.15	08.32		11.31
Servicio 3				02.50		
Servicio 4		11.00	19.57	15.34	21.04	22.02
Servicio 5		03.59	02.01	03.50	0	10.39
Servicio 6		04.19	01.16	04.09	00.34	10.26
Servicio 7	12.35					
Servicio 8	07.52					
Servicio 9		02.06		04.27		

Fuente: Elaboración propia.

Los tiempos mencionados en la tabla se tomaron con un cronometro el cual inició cuando el vendedor tomaba una prenda de algún servicio. Cada prenda se marcaba para resaltar en qué tiempo del total de plancha se terminaba para poder identificar el tiempo promedio por planchado de prenda.

Como se muestra en la tabla, el tiempo promedio de servicio fue de 13.39 minutos, donde el mínimo 10.26 minutos y el mayor tiempo de 22.02 minutos.

Es importante resaltar que, en esa primera muestra, se tenía una recepcionista que nunca se retiraba de la caja que está ubicada al entrar a la tienda y los vendedores fungían como planchadores, sin diferenciación específica en las actividades.

La dinámica de los vendedores consistía en dar prioridad al servicio de las prendas por lo que se encontraban en el almacén la mayor parte del tiempo. Hasta que escuchaban la interacción de la recepcionista con el cliente salían a atender al cliente.

A continuación, se muestra una ilustración de la dinámica de los vendedores para atender a los clientes que llegaban la tienda:

Ilustración 32 Dinámica de Vendedores en 2022



Fuente: Elaboración Propia.

Cabe mencionar, que en la ilustración mencionamos la plancha, ya que es la actividad que más tiempo consume en el servicio de las prendas; sin embargo, también los vendedores, como vimos anteriormente requerían de hacer las bastillas, ajustes de

botones, preparación de conjuntos haciendo que la prioridad de los estuviera en el servicio de las prendas y no en la atención al cliente.

La empresa cuenta con documentos sirven de guía para los vendedores al momento de realizar las actividades operativas de la preparación de las prendas, además de servidor como comprobantes para el cliente y la tienda:

Prueba de pantalón: Hoja sin folio utilizada para la captura del modelo que está interesado el cliente en adquirir. Es el mismo formato para la venta y renta. En este documento se describen los ajustes que llevarán las prendas y la fecha que el cliente recogerá la ropa.

Se llama prueba de pantalón dado que, en la primera tienda, en el primer piso se probaban los sacos o parte superior los clientes y una vez elegido el modelo, se pasaba a los probadores a seleccionar la talla del pantalón y ahí se completaba toda la información de las prendas.

Presupuesto: Hoja donde se describe el modelo que se probó el cliente, los detalles de las promociones y el vendedor que lo atendió. Es la cotización que tendrá el cliente para que lo tenga de referencia si es que va a revisar otras opciones de prendas.

Orden de servicio: Documento membretado con folio único que contiene la información extendida del cliente, el modelo, los arreglos que llevará, persona que dio servicios a las prendas e información del pago. El formato consta de tres hojas; que se llenan con papel carbón; la hoja original es de color blanco, está se coloca en la ropa que se entregará al cliente; la hoja amarilla es el respaldo del asesor de ventas y la hoja azul es para la administración.

Recibo de mostrador: Documento membretado con folio único diferente al de la orden de servicio. La información que se captura es toda la información del cliente, la descripción general de las prendas y las fechas que se entregará y recibirán las prendas por parte del cliente, este documento el cliente lo firma como comprobante de aceptación del producto seleccionado y que la información proporciona es correcta. El formato consta de cuatro hojas que se llenan con papel carbón; la hoja original es de color blanco, la cual es el comprobante de la tienda, la hoja rosa es para la administración, la hoja amarilla para el cliente y la hoja azul es el respaldo del asesor de ventas.

Saldo por falta de recibo: Hoja membretada con folio único que tiene como objetivo ser una extensión del recibo de mostrador, capturando información más relevante para darlo como comprobante al cliente.

Pagaré: Hoja con finalidad de respaldo legal en caso de que el cliente no devuelva las prendas rentadas. Este documento se completa y entrega la copia al cliente el día que viene a recoger el servicio, después de que el cliente entregue el comprobante de domicilio o una identificación oficial. Cuando el cliente devuelve las prendas se le da el pagaré original y se le entregan el documento oficial que dejó en garantía.

Solicitud de factura: Hoja donde se captura la información fiscal a la cual se realizará la factura del servicio adquirido. Se detalla el concepto, el monto, forma de pago y uso del CFDI.

Ropa de etiqueta: Hoja donde se anota el paquete de acompañantes del novio que adquirirán prendas en renta para el evento. Se suele caracterizar por tener el nombre del novio hasta arriba, el modelo de las prendas a utilizar, la información de su evento y un listado debajo de las personas que también adquirirán prendas, suelen ser el papa del novio, el suegro y los amigos. Cuando se adquiere un paquete así se les ofrece un porcentaje de descuento dependiendo la cantidad de prendas adquiridas.

Reporte de tintorería: Hoja de cuaderno donde se anotan los códigos de las prendas que se mandaran a tintorería. Se utiliza una hoja de papel carbón para que el reporte se

duplique y dar la copia a la tintorería, dejando la hoja original en la sucursal que mandó las prendas a limpieza.

Pedido prenda sobre medida: Formato digital que se captura en un sistema regido por la productora en el cual se proporciona toda la información de la prenda que se quiere mandar a hacer desde cero.

Encuesta de satisfacción: Hoja membretada con folio único donde el cliente califica con una escala de 1 a 5, tomando 1 como totalmente insatisfecho y 5 totalmente satisfecho la atención y amabilidad; la imagen del personal; la calidad de la prenda; las opciones de estilos; la variedad de accesorios; la imagen de la ropa, la ambientación (limpieza, clima, orden y exhibición), y la relación precio calidad.

El llenado de los documentos inicial se completaba a mano, limitando el uso de herramientas digitales a correos electrónicos para realizar pedidos de prendas sobre medida. En el caso de la sucursal Chapalita, cuenta con un archivo digital donde apartan las prendas superiores.

Para completar el proceso de atención a clientes, cada formato solicita la captura de la información mencionada en la siguiente tabla.

Tabla 31 Información Capturada en los Formatos

Datos recabados /Formato	Prueba de pantalón	Presupuesto	Orden de servicio	Recibo de mostrador	Saldo por falta de recibo	Pagare	Solicitud de factura	Ropa de etiqueta	Reporte de tintorería	Pedido o prenda sobre medida	Encuesta de satisfacción	No. de veces que se solicita la información
Fecha elaboración formato	1	X	1	1	1	1	X	1	1	1	1	9
Folio único	X	X	1	1	1	X	X	X	X	X	1	4
Folio adicional	1	X	1	X	1	X	X	X	X	X	X	3
Nombre cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	X	1	X	9
Domicilio	X	X	1	1	X	X	1	X	X	X	X	3
Colonia	X	X	1	1	X	X	1	X	X	X	X	3
Ciudad	X	X	X	1	X	1	1	X	X	X	X	3
CP	X	X	X	1	X	X	1	X	X	X	X	2
Teléfono	X	X	1	1	X	X	X	X	X	X	X	2
Email	X	X	1	1	X	X	1	X	X	X	X	3
Escuela	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	1
Evento	X	X	1	X	X	X	X	1	X	X	X	2
Fecha para prueba pantalón	1	X	X	X	X	X	X	1	X	X	X	2
Fecha recoge (Cliente recoge prendas)	1	X	1	1	1	X	X	1	X	1	X	6
Hora recoge	1	X	1	1	1	X	X	1	X	X	X	5
Fecha Entrega (Cliente entrega prendas)	X	X	1	1	1	X	X	1	X	X	X	4
Estilo (Talla Saco + Largo Manga+ No. Serie + No inventario)	1	1	1	1	X	X	X	1	1	X	X	6
Pantalón (Talla Pantalón + Largo + Corte)	1	1	1	1	X	X	X	1	X	1	X	6
Camisa (Talla camisa + Largo Manga+ No. Inventario + Cuello)	1	1	1	1	X	X	X	1	X	1	X	6
Accesorios	1	X	1	1	X	X	X	1	X	X	X	4

Arreglos/observaciones	1	1	1	X	X	X	X	1	X	1	X	5
Promociones	X	1	X	1	X	X	X	X	X	X	X	2
Asesor atendió	1	1	1	X	X	X	X	1	X	1	X	5
Asesor entregó prendas	X	X	1	X	X	X	X	X	X	X	X	1
Asesor recibió prendas	X	X	1	X	X	X	X	X	X	X	X	1
Tipo de orden Venta o Renta	X	1	X	1	X	X	X	X	X	X	X	2
Cantidad	X	X	X	1	X	X	X	1	X	1	X	2
Precio unitario	X	X	1	1	X	X	X	X	X	X	X	2
Precio total	X	X	X	1	1	1	1	X	X	X	X	1
Anticipo	X	X	1	1	1	X	X	X	X	X	X	2
Saldo	X	X	1	1	1	X	X	X	X	X	X	2
Forma de pago	X	X	X	1	X	X	1	X	X	X	X	1
Persona que recibió dinero	X	X	X	1	X	X	X	X	X	X	X	2
Concepto de factura	X	X	X	X	X	X	1	X	X	X	X	1
Uso del CFDI	X	X	X	X	X	X	1	X	X	X	X	1
Como supo de nosotros	X	X	1	X	X	X	X	X	X	X	X	1
Comentarios o sugerencias	X	X	X	X	X	1	X	1	X	X	X	1

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede ver en la tabla, existe información que se llegaba a capturar hasta en nueve de los diez formatos por lo que se duplicaba el esfuerzo que sólo para completar los documentos.

Se hizo una muestra del tiempo necesario para completar toda la información solicitada en los formatos prueba de pantalón, presupuesto, orden de servicio, recibo de mostrador, saldo por falta de recibo, pagaré, encuesta de satisfacción y solicitud de factura.

En el ejercicio, se solicitó el apoyo de tres personas diferentes donde se les indicó que tenían que copiar los datos de un formato previamente completado. Cada participante capturo dos veces la información en las hojas membretadas.

La toma de tiempo comenzaba en cuanto empezaban a completar los datos en el formato de prueba de pantalón y el cronómetro se detenía en cuanto terminaban de completar la

información de la encuesta de satisfacción, donde el flujo de la captura de datos estaba como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 32 Tiempo de Captura de Información en Formatos

Persona	Prueba de pantalón	Presupuesto	Orden de servicio	Recibo de mostrador	Saldo por falta de recibo	Pagaré	Encuesta satisfacción	Solicitud de factura	Tiempo total en cronometro
Persona 1	1.30	0.49	2.50	2.28	1.15	2.46	0.55	1.26	14.01
Persona 1	1.29	0.58	2.44	2.39	1.11	2.21	0.35	1.29	13.36
Persona 2	1.13	0.45	2.48	2.18	1.32	2.24	0.52	1.30	13.21
Persona 2	1.03	0.41	2.21	2.07	1.15	2.16	0.59	1.23	12.05
Persona 3	1.33	0.34	2.14	1.57	1.11	2.12	0.37	1.09	11.27
Persona 3	1.12	0.39	1.56	2.10	0.53	1.43	0.22	1.09	9.52
Promedio	1.20	0.44	2.22	2.10	1.06	2.10	0.43	1.21	12.24

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver, el tiempo promedio, sólo de la captura de información es de 12.24 minutos; donde 9.52 minutos fue el menor tiempo y 14.01 minutos fue el mayor tiempo.

Otro hallazgo que se descubre después de esta muestra es que en la segunda vez que se captura la información el tiempo disminuye un poco más de un minuto. Cabe destacar que el ejercicio no considerar el tiempo de interacción y negociación con el cliente en la elección y prueba de las prendas.

Ya habiendo descrito los actores, definido los subprocesos de atención a clientes e identificado la documentación usada en el proceso, para hacer efectivo el uso de herramientas como los diagramas de procedimiento o flujogramas es necesario una representación gráfica de los sucesos que describen las actividades lo más específicas posibles, detallando las tareas y subtareas que se tienen que realizar dando énfasis en quién tendrá control sobre la actividad, si hay pasos previos o eventos que condicionan seguir al otro paso, etcétera (Guasch, Piera, Casanovas, & Figueras, 2002).

En la siguiente tabla se muestra la representación gráfica de las acciones que ayudarán a mostrar de manera sucesiva cada uno de los pasos, condiciones y dirección de las acciones que se utilizarán en el diagrama de flujo.

Tabla 33 Símbolos del Diagrama de Flujo

Significado	Ilustración
Inicio	
Proceso	
Decisión	
Proceso definido	
Documento	
Documentos múltiples	
Entrada manual	
Preparación	
Datos	
Base de datos	
Almacenamiento interno	
Cinta de papel	
Datos almacenados	
Combinar	
O lógico	
Unión en Y	
Pantalla	
Enlace fuera de página	
Terminador	

Fuente: Elaboración propia.

La finalidad del uso de estos símbolos es enfatizar si es una actividad manual como escribir en un papel, si es completado en el sistema de la empresa o si se utiliza alguna tecnología adicional para completarse. Además, se utilizó un código de colores para resaltar el rol o plataforma utilizados en cada sección. En la siguiente tabla se describe el significado asociado a cada color.

Tabla 34 Código de Colores en Mapeo de Proceso

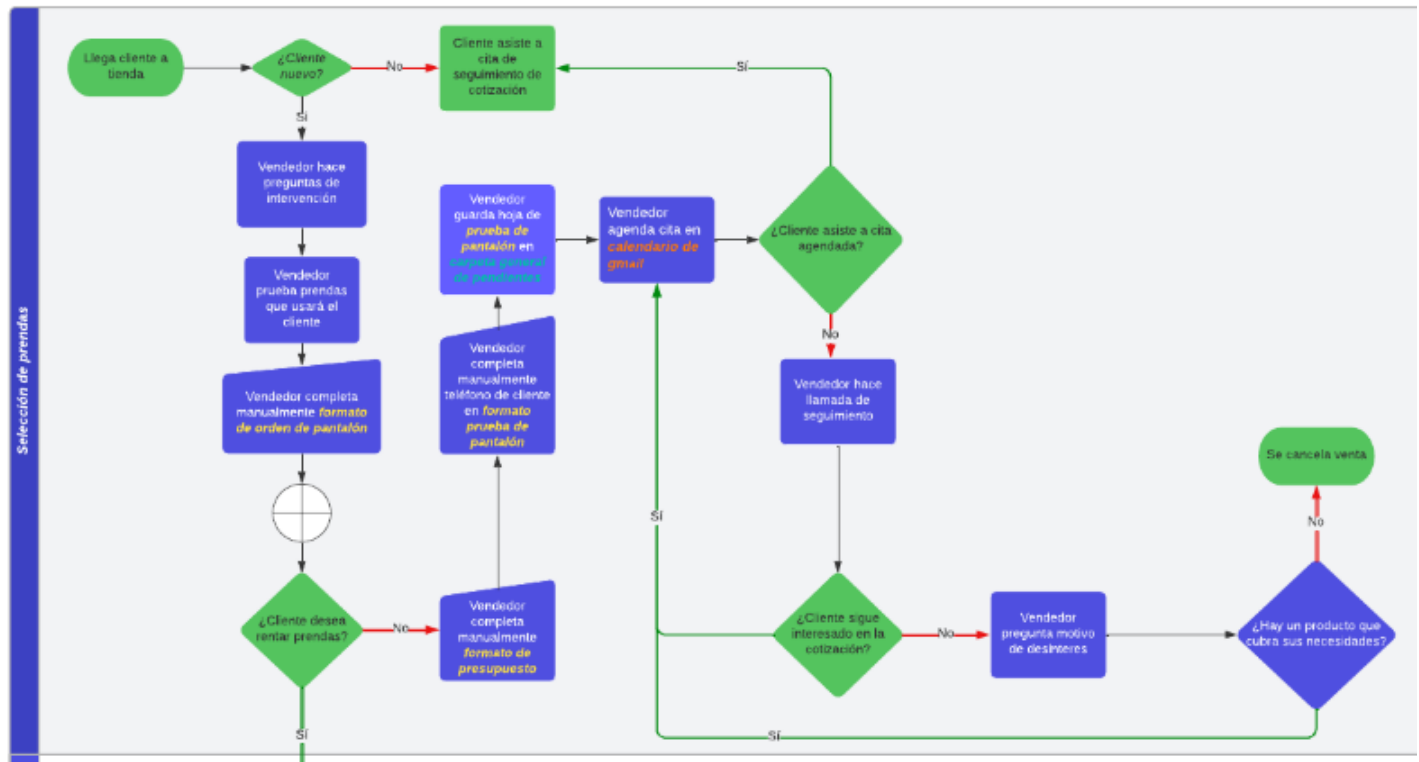
Color	Formato
Verde	Cliente
Azul marino	Vendedor
Naranja suave	Recepcionista
Blanco	Contenido de documentos

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definidos los servicios, subprocessos, actores que intervienen, formatos, símbolos del flujograma y códigos de colores usados en el mapeo inicial del proceso, en la imagen siguiente se representa gráficamente el proceso general de atención al cliente correspondiente al proceso del 2022; disponible en el ANEXO 1.

De forma general la imagen muestra la dinámica del proceso de atención a clientes y las variantes que interactúan para completar un ciclo. El primer subprocesso en la atención al cliente es la selección de prendas o el levantamiento de orden, donde el cliente llega a la tienda, el cual es abordado por un asesor de ventas que tiene como responsabilidad hacer las preguntas necesarias para identificar las necesidades del cliente.

Ilustración 33 Selección de Prendas 2022



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas realizadas a colaboradores de la empresa.

“La selección de prendas” es el primer acercamiento físico que tiene el cliente con la empresa, por lo que si los productos y servicios que se ofrecen son los requeridos por el cliente puede seguir con el proceso, de lo contrario el cliente en ese primer momento abandona la sucursal.

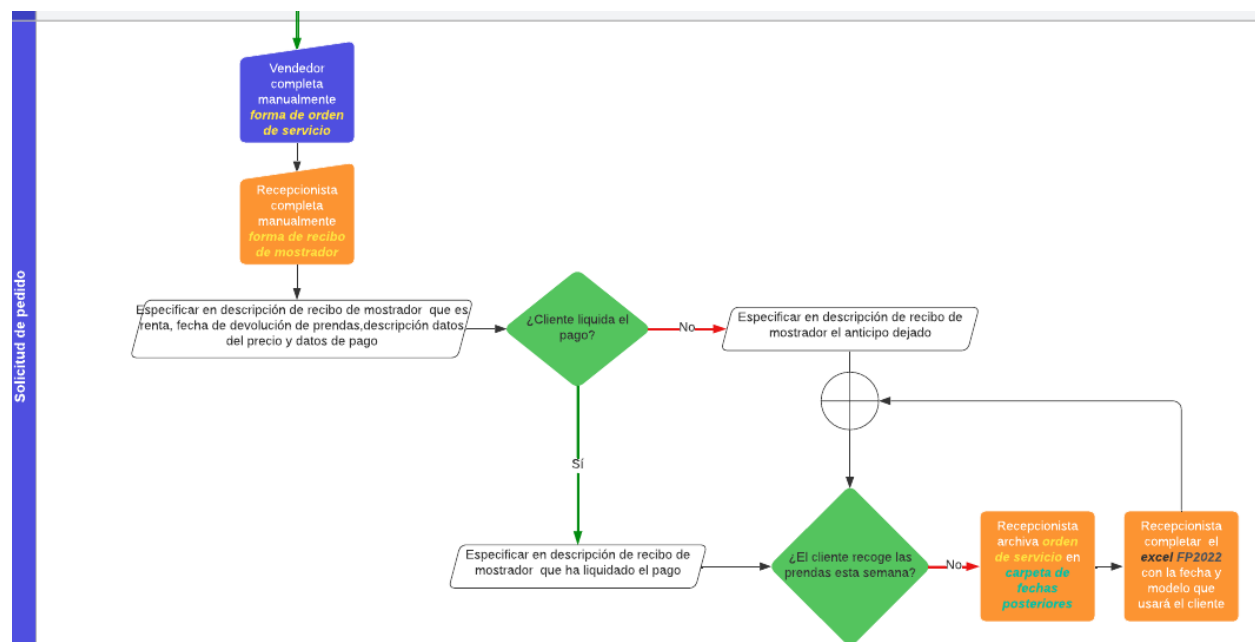
Cabe resaltar que como se suele buscar el servicio personalizado en la selección de las prendas, el proceso usualmente inicia cuando esta un asesor disponible. Es decir, cuando los vendedores están atendiendo a un primer cliente, suelen hacer esperar al nuevo cliente hasta terminar la atención de la persona que estaban atendiendo inicialmente.

El documento utilizado en esta etapa es la "Prueba de Pantalón", en el que el vendedor anota todas las medidas y menciona las prendas recomendadas para el tipo de etiqueta del evento al que asistirá el cliente.

Aquí hay oportunidad a que el cliente este explorando opciones de las prendas que desean adquirir; por lo que, desean revisar las alternativas que pueden ofrecen otros proveedores antes de adquirir los productos ofrecidos por la empresa. En esas situaciones se llena el formato de "Presupuesto" donde se describen las piezas que el cliente se probó en su visita a la tienda, al igual que la descripción y valides del descuento ofrecidos.

Usualmente, este proceso de cotización es sólo cuando el cliente se pasó a probar las prendas. En los casos que el cliente aún no ha pasado a probadores la cotización suele ser solo apalabrada. Por otra parte, si el cliente acepta la propuesta se pasa al siguiente subproceso llamado "Solicitud de pedido".

Ilustración 34 Solicitud de Pedido



Fuente: Elaboración propia.

En el proceso de "Solicitud de pedido" se llena el formato llamado "Orden de servicio", en el cual se capturan los datos personales del cliente incluyendo nombre, domicilio, colonia, teléfono y correo; los detalles del evento por el que adquiere las prendas (boda, graduación, etc.) fechas de entrega y devolución de las prendas, forma que conoció a la marca; la información del precio, junto con el monto de anticipo y saldo restante; la descripción del pedido es decir estilo, talla del pantalón, talla de la camisa, los accesorios y arreglos de las prendas y la información de los servicios realizados el personal como nombre de la persona que hizo la bastilla, nombre de quien plancho las prendas, colaborador que entrego al cliente el servicio y quién recibió las prendas rentadas. El formato "Orden de servicio" es tomado de un block de notas de remisión con calca que consta de tres hojas foliadas con el mismo número. Donde la hoja original es de color blanco y es la que se coloca en la ropa que se entregará al cliente, la hoja amarilla es el respaldo para el asesor de ventas y la hoja azul es para administración.

La información que completa de forma manual el asesor de ventas corresponde a la sección de la información del cliente y el evento por el cual adquiere prendas, precio, las características del traje, los ajustes y la fecha que se entregará la prenda.

También aquí, es cuando se le menciona al cliente que se requerirá que deje un documento oficial como respaldo del servicio de renta que se llevará. El documento puede ser su credencial de elector o un comprobante de domicilio el cual la dirección concuerde con la proporcionada anteriormente.

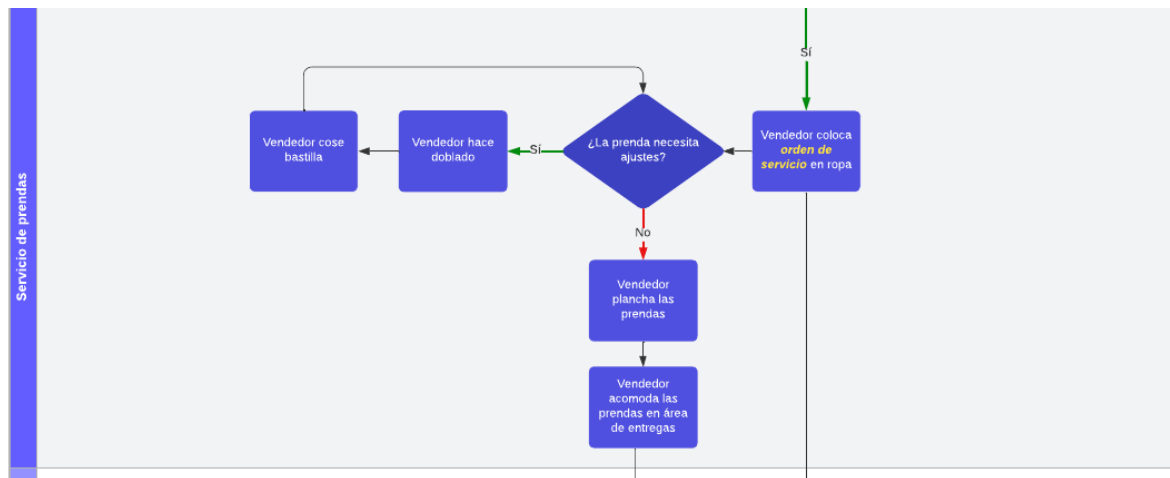
Una vez completada la "Orden de servicio" el recepcionista procede a llenar el "Recibo de mostrador". Ese documento al ser comprobante del pago se entrega una hoja al cliente, la otra es para corporativo, la de la tienda y la del vendedor.

En esta etapa del proceso, hay ocasiones donde el cliente quiere llevarse al momento las prendas, por lo que mientras el recepcionista captura la información del recibo de mostrador, el vendedor está preparando el servicio y plancha las prendas para entregarle a la brevedad las cosas al cliente.

En el caso de los clientes que su evento no es para ese día, la orden de servicio se guarda en la carpeta de fechas posteriores y en el Excel FP2022 se guarda registra el código del modelo que estará apartado.

Dado que las prendas de renta que se entregarán a los clientes se les tiene realizar el servicio de planchado y de control de calidad, entrando a la siguiente etapa del proceso el "Servicio de Prendas".

Ilustración 35 Servicio de Prendas



Fuente: Elaboración propia.

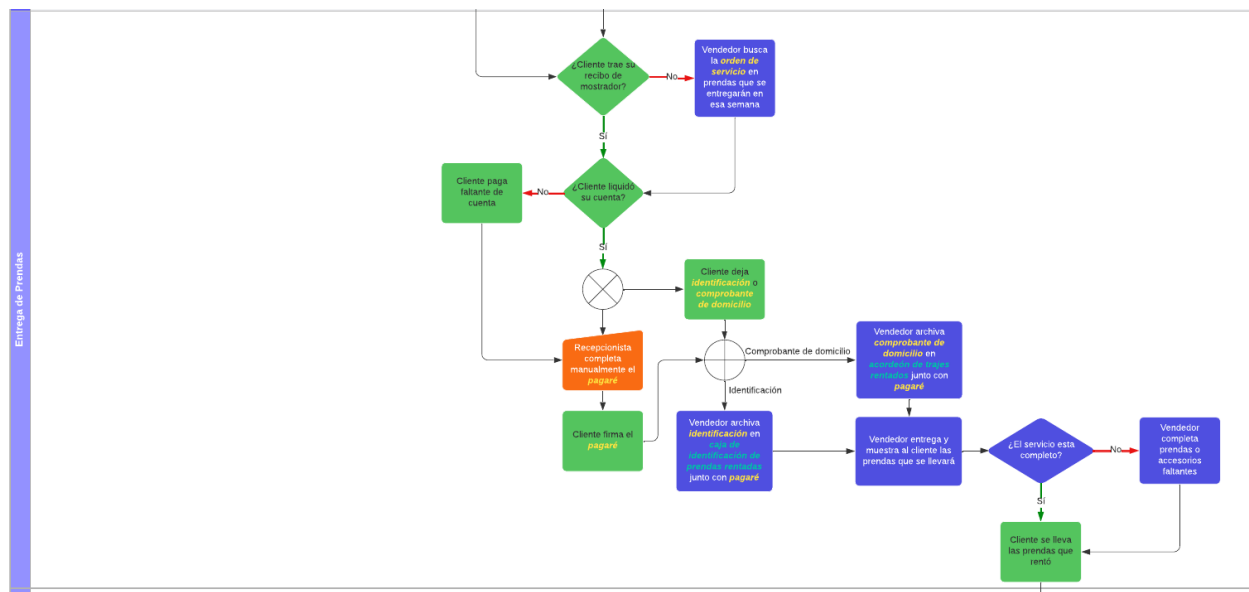
Este proceso se procura que entre lunes y martes se empiecen a preparar los servicios tomando del almacén las prendas disponibles. Sin embargo, estos primeros días de la semana pueden encontrarse incompletos dado que usualmente los lunes es cuando los clientes regresan los servicios y se manda a tintorería lo que no puede ser atendido en

la sucursal, regresando el material hasta el día siguiente; por lo que, los servicios completos suelen estar disponibles hasta el miércoles.

De las prendas que están disponibles se empiezan a hacer los ajustes como el dobladillo del pantalón, la bastilla, los ajustes de botones o el ajuste de pinzas para que quede todo preparado para sólo entregar al cliente.

Una vez que está completo el servicio, se colocan las prendas en un rack ubicado cerca de la puerta que da en dirección a la recepción, para facilitar el poder entregar al cliente sus cosas.

Ilustración 36 Entrega de Prendas



Fuente: Elaboración propia.

En la etapa de entrega de prendas, se valida si el cliente había liquidado su cuenta o aún cuenta con un saldo pendiente para que se pueda liberar las prendas.

Usualmente, se suele solicitar al cliente que traiga su recibo ya que ahí se agrega que ya ha liquidado su cuenta. En el caso de que no lo traiga, se crea el documento de “Saldo por Falta de Recibo”, donde la recepcionista completa los datos tomando la información de la copia de recibo de mostrador que ella guardo.

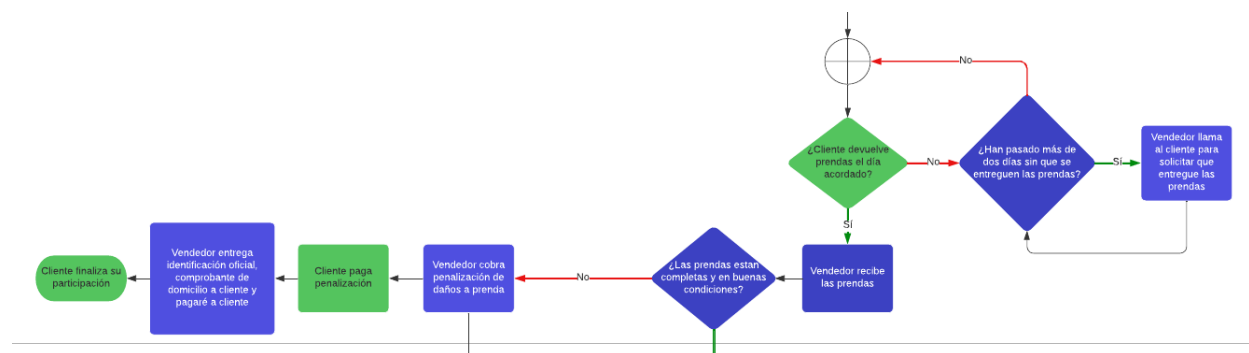
En esta etapa, el cliente es cuando deja el comprobante de domicilio o la credencial de elector como respaldo de las prendas que se llevará. Además de que firma el pagaré en el cual se compromete a entregar las prendas al día acordado, dado que de no hacerlo la empresa podrá tomar acción legal en su contra por no devolver el inventario arrendado.

Una vez completado el proceso administrativo, se le muestra al cliente las prendas que se le entregan, dado que es un respaldo para mostrarle las condiciones que tienen los artículos que se están llevando. Esto, también sirve para que el vendedor valide que el servicio está completo, para en caso de hacer falta alguna pieza, poder abastecerla al momento.

Las fechas de entrega de las prendas suelen ser un día antes del evento para los clientes regulares, pero cuando es un novio el que adquiere el servicio, se le entregan con dos días de anticipación. Dado que los eventos sociales suelen ser los viernes, sábados y domingos, desde el jueves en la tarde es cuando se empieza la entrega de las prendas, pero los viernes y sábados son los días donde hay más clientes pasan a recoger sus productos.

Las devoluciones, son los lunes a partir de las diez de la mañana y los martes antes de medio día. Siguiendo así, con la nueva etapa “Recepción de Prendas”.

Ilustración 37 Recepción de Prendas



Fuente: Elaboración propia.

En esta etapa, es la última donde el cliente interactúa directamente cerrando su participación.

Usualmente, los clientes devuelven en el tiempo acordado las prendas, pero en el caso que no se devolvió, se le tiene que hacer una llamada de seguimiento. Cabe mencionar, que en ocasiones los novios se preocupan por como traerán las prendas dado que usualmente, la luna de miel empieza al día siguiente de la boda. Sin embargo, dado que no es necesario que la persona que rentó entregue, los familiares pueden traer las prendas, evitando penalizaciones por no entregar los artículos en tiempo y forma.

Cuando los clientes, en ocasiones dañan las prendas, se les cobra una comisión dependiendo el tipo de deterioro presentado en los artículos. También existen ocasiones donde los clientes pierden un accesorio o la prenda, en esas ocasiones se tiene que reponer pagando el artículo como nuevo.

El segundo acercamiento se realizó en octubre del 2023 una vez que la empresa realizo la implementación de un sistema digital personalizado además de haber hecho cambios en los actores que participan en el proceso.

Por tal motivo, se volvió a realizar un mapeo para resaltar las etapas que fueron impactadas por el sistema, capturar los nuevos tiempos de atención y permitir identificar las nuevas áreas de oportunidad que tiene la empresa después de poner en funcionamiento el ERP.

Comenzando con los actores, el rol de recepcionista se removió y se implementó el rol de planchador. El propósito de este nuevo cambio era que los vendedores pudieran enfocarse en poder mejorar la atención al cliente, dejando de preocuparse por las tareas correspondientes a la plancha. Por otra parte, una responsabilidad que ahora adquirieron los vendedores era el estar encargado de realizar los cobros y tener control de la caja.

A continuación, se presentan las actividades realizadas por los vendedores y el planchador.

Tabla 35 Perfil de Vendedor y Planchador 2023

Actividades	Vendedor	Planchador	Corporativo
Recepción cliente	Si		
Asesoría de elección de prendas	Si		
Traer prendas de prueba al cliente	Si		
Atención en probadores	Si		
Seguimiento a prospectos	Si		
Creación de nuevos prospectos y clientes	Si		
Cobro y corte de caja	Si		
Facturación			Si
Seguimiento telefónico cuando hay ajustes en venta sobre medida	Si		
Elaboración de servicios por entregar en la semana al cliente	Si		
Planchado de cada una de las prendas a entregar a cliente		Si	
Dobladillo		Si	
Bastilla	Si	Ocasional	
Detallado de prendas/ Control de calidad (ajustar botones, arreglar descocidos pequeños, otros)	Si	Ocasional	
Acomodar en porta trajes prendas que se llevará el cliente	Si		
Entrega de prendas al cliente	Si		
Recepción de prendas que devuelve el cliente	Si		
Seguimiento de clientes que no han devuelto prendas	Si		
Desarmar servicios devueltos por los clientes	Si		
Plancha para limpieza de prendas		Si	
Crear reporte de prendas que se mandan a tintorería	Si		
Entrega a tintorería		Si	
Recepción de tintorería		Si	
Seguimiento de limpieza de camisas	Si		
Etiquetar prendas	Si		
Poner prendas en fundas de ropa	Si		
Limpieza y orden de almacén	Si		

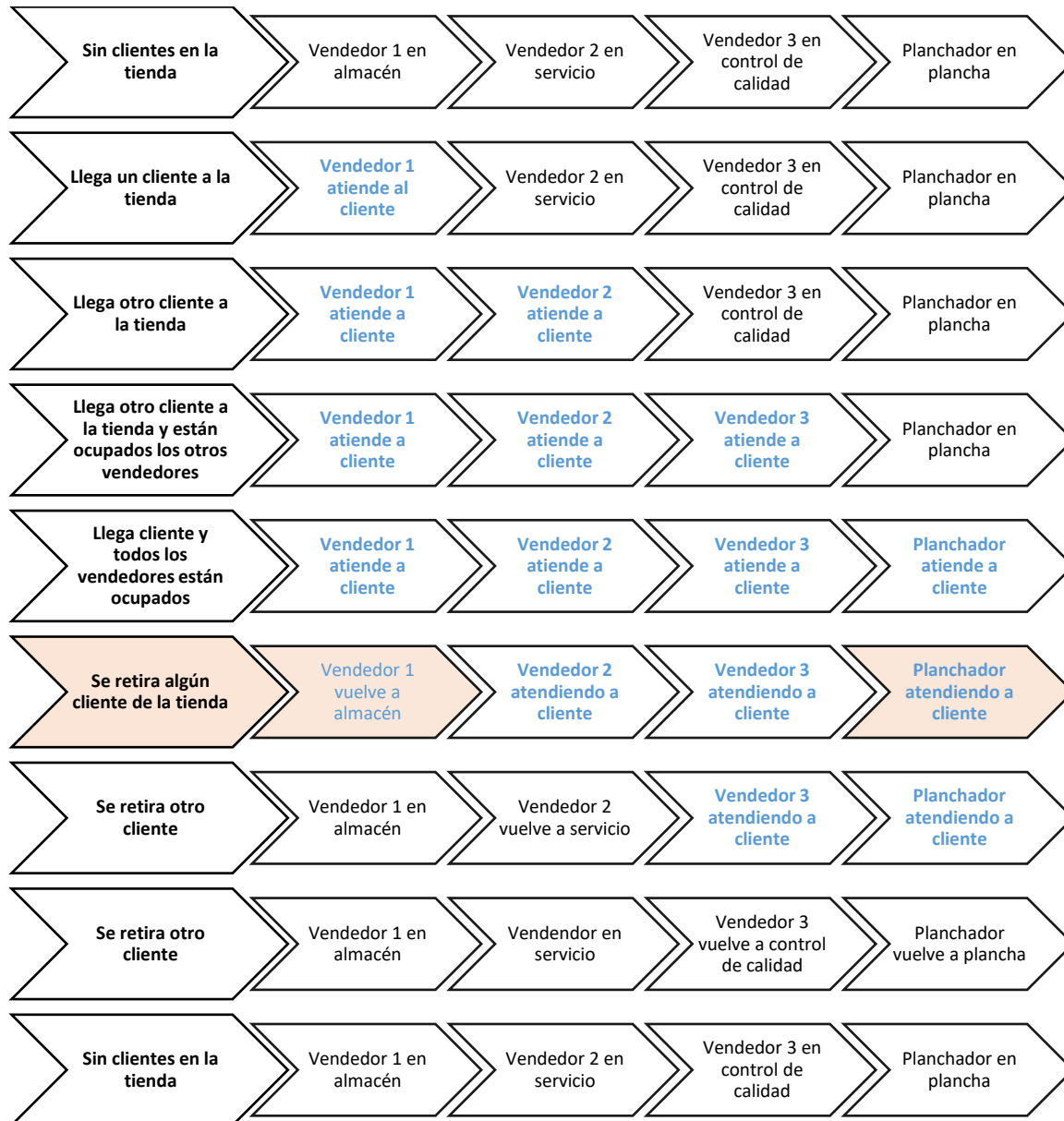
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver, las actividades correspondientes a la preparación de las prendas ya fueron atendidas en grandes partes por el planchador que siempre se encarga de la plancha y apoyar en terminar los servicios en caso de que los vendedores no puedan.

Este nuevo rol hace que la dinámica que antes los vendedores se dividían para siempre estar en plancha cambie a que estén atendiendo a clientes y en almacén arreglando servicios y cuidando el orden de este.

Ahora que la carga de plancha está a cargo de una persona, la dinámica que siguen los vendedores se enfoca por área de atención.

Tabla 36 Dinámica Vendedores y Planchador 2023



Fuente: Elaboración propia.

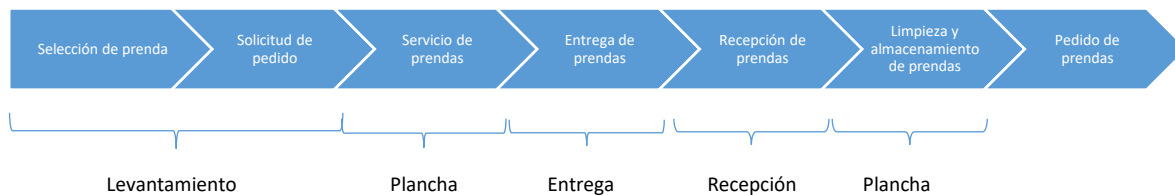
Como se puede ver en la nueva dinámica, se procura que siempre este una persona haciendo la parte operativa de la preparación de la ropa que es el limpiar y planchar cada

prenda. Usualmente cuando todos los vendedores están ocupados atendiendo a un cliente que quiere rentar o comprar el planchador sólo recibe o entrega los kits, sin dedicarse directamente a la atención completa del servicio de ventas.

Por otro lado, se volvió a hacer una muestra de los tiempos de atención al cliente, en este segundo acercamiento para poder corroborar si es que se vieron favorecidos por la implementación del sistema digital personalizado.

Esta segunda toma de tiempos se dividió mezclando algunas de las etapas que se utilizaron en el mapeo inicial.

Ilustración 38 Distribución de Toma de Tiempos



Fuente: Elaboración propia.

Esta división se realizó ya que la plancha se repite en diferentes etapas del proceso y es importante contabilizar todo el tiempo del proceso general.

En la etapa del levantamiento se consideró una muestra de 41 servicios donde se obtuvo la siguiente información:

Tabla 37 Toma de Tiempos en Levantamiento 2023

Día	Hora	Espera (recepción)	Concluye Selección de prenda (probadores)	Concluye Solicitud de pedido (caja)	Concluye Servicio de prendas	Concluye Entrega de prendas	Cliente se retira de la tienda	No. De servicios	Servicio	Cliente nuevo	Tiempo de espera	Tiempo en tienda	Tiempo de servicio	Cliente nuevo	Ciudad	Cotización
14/09/2023	X	X	12:18	12:37	x	x	0	3	Renta	Si				1	0	0
14/09/2023	11:52	11:54	12:20	12:31	x	x	0	2	Renta	Si	00:02	00:39	00:37	1	0	0
14/09/2023	11:53	11:57	12:01	0	x	x	0	0	Renta	Si	00:04	00:08	00:04	1	0	1
14/09/2023	12:01	12:12	12:37	12:43	x	x	0	1	Renta	No	00:11	00:42	00:31	0	0	0
14/09/2023	12:03	12:16	12:30	13:00	x	x	0	1	Renta	No	00:13	00:57	00:44	0	1	1
14/09/2023	01:12	01:12	01:43	01:48	x	x	0	1	Renta	Si	00:00	00:36	00:36	1	0	0
14/09/2023	01:30	01:30	02:02	0	x	x	0	1	Renta	Si	00:00	00:32	00:32	1	0	0
14/09/2023	x	03:34	04:10	04:13	x	x	0	1	Renta	Si			00:00	1	0	0

22/09/2023	12:50	12:50	13:12	13:30	13:27	13:30	13:30	1	Renta	Si	00:00	00:40	00:40	1	0	0
22/09/2023	13:29	13:35	14:02	14:10	x	x	14:10	1	Renta	Si	00:06	00:41	00:35	1	0	0
22/09/2023	13:53	13:53	14:14	14:15	x	x	14:17	1	Renta	Si	00:00	00:24	00:24	1	0	0
22/09/2023	14:43	14:44	x	x	x	x	14:44	1	Renta	Si	00:01	00:01	00:00	1	0	0
22/09/2023	15:33	15:37	15:59	16:02	x	x	16:03	1	Renta	Si	00:04	00:30	00:26	1	0	0
22/09/2023	16:04	16:04	16:24	16:27	x	x	16:27	1	Renta	Si	00:00	00:23	00:23	1	0	0
22/09/2023	17:21	17:21	18:07	18:11	x	x	18:11	1	Renta	Si	00:00	00:50	00:50	1	1	0
22/09/2023	17:44	18:11	18:26	18:36	x	x	18:41	2	Renta	Si	00:27	00:57	00:30	1	0	0
22/09/2023	17:44	17:44	17:58	18:08	x	x	18:08	1	Venta	Si	00:00	00:24	00:24	1	0	0
22/09/2023	17:49	18:14	18:41	18:52	x	x	18:58	2	Renta	Si	00:25	01:09	00:44	1	0	0
22/09/2023	18:37	18:38	18:39	x	x	x	18:39	1	Venta	Si	00:01	00:02	00:01	1	0	1
23/09/2023	x	x	14:09	14:15	x	x	14:16	1	Venta	Si			00:00	1	0	0
23/09/2023	x	13:42	14:15	14:22	x	x	14:22	2	Renta	Si			00:00	1	0	0
23/09/2023	13:44	13:56	x	x	x	x	13:59	1	Renta	Si	00:12	00:15	00:03	1	0	0
23/09/2023	x	x	14:09	14:14	x	x	14:14	1	Renta	Si			00:00	1	0	0
23/09/2023	x	14:22	x	x	x	x	15:15	1	Renta	No			00:00	0	0	0
23/09/2023	14:05	14:14	x	x	x	x	17:03	1	Venta	No	00:09	02:58	02:49	0	1	0
23/09/2023	x	14:17	14:43	14:49	x	x	14:49	1	Renta	No			00:00	0	0	0
23/09/2023	14:46	15:14	16:12	16:16	x	x	16:16	1	Renta	Si	00:28	01:30	01:02	1	1	0
23/09/2023	x	14:51	15:22	15:27	x	x	15:27	1	Renta	Si			00:00	1	0	0
23/09/2023	15:14	15:29	x	x	x	x	15:42	1	Renta	Si	00:15	00:28	00:13	1	0	0
23/09/2023	15:18	15:35	15:56	x	x	x	15:56	1	Renta	Si	00:17	00:38	00:21	1	0	0
23/09/2023	15:22	15:23	x	x	x	x	15:25	1	Renta	Si	00:01	00:03	00:02	1	0	0
23/09/2023	15:30	15:31	x	x	x	x	15:34	1	Renta	Si	00:01	00:04	00:03	1	0	0
23/09/2023	15:32	15:35	x	x	x	x	15:36	1	Renta	Si	00:03	00:04	00:01	1	0	0
23/09/2023	15:50	15:56	16:10	x	x	x	16:10	1	Renta	Si	00:06	00:20	00:14	1	0	0
25/09/2023	11:36	11:36	12:05	12:07	x	x	12:07	1	Renta	No	00:00	00:31	00:31	0	0	0
25/09/2023	11:52	11:56	13:11	x	x	x	13:16	1	Renta	Si	00:04	01:24	01:20	1	0	1
25/09/2023	12:24	12:24	12:49	12:53	x	x	12:59	1	Renta	Si	00:00	00:35	00:35	1	0	0
25/09/2023	13:23	13:23	13:50	14:00	x	x	14:00	1	Renta	Si	00:00	00:37	00:37	1	0	0
25/09/2023	16:41	16:49	16:56	x	x	x	16:56	1	Venta	Si	00:08	00:15	00:07	1	0	1
25/09/2023	16:52	16:54	x	x	x	x	16:54	0	0	Si	00:02	00:02	00:00	1	0	0
25/09/2023	16:59	16:59	17:20	17:20	x	x	17:20	1	Renta	Si	00:00	00:21	00:21	1	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, la toma de tiempos de la entrega de prendas se contempló 19 muestras, donde se obtuvo la siguiente información:

Tabla 38 Toma de Tiempos en Entregas 2023

Día	Hora	Espera (recepción)	Prueba de prendas	Concluye solicitud de pedido (caja)	Concluye servicio de prendas	Concluye entrega de prendas	Cliente se retira de la tienda	No. De servicios	Servicio	Cliente nuevo	Tiempo de espera	Tiempo en tienda	Tiempo de servicio	Comentarios
22/09/2023	X	X	12:52	12:57	0	12:58	12:58	1	Renta	No	X	X		

22/09/2023	13:02	0	13:40	0	13:09	13:42	10	Renta	No	00:00	00:40	00:40	Se agregaron 3 paquetes sin probar las tallas y se compraron accesorios
22/09/2023	13:24	0	0	0	13:47	13:47	1	Renta	No	00:07	00:23	00:16	Cliente trae su ticket Tiene saldo faltante
22/09/2023	13:44	0	0	0	13:48	13:48	1	Renta	No	00:00	00:04	00:04	Cliente trae su ticket
22/09/2023	13:59	0	0	0	14:05	14:07	1	Renta	No	00:00	00:08	00:08	Cliente trae su ticket Tiene saldo faltante
22/09/2023	X	14:13	0	0	14:21	14:21	1	Renta	No	X	X		Tiene saldo faltante
22/09/2023	14:16	0	0	0	14:23	14:23	1	Renta	No	00:00	00:07	00:07	Tiene saldo faltante
22/09/2023	14:20	0	0	0	14:27	14:27	1	Renta	No	00:03	00:07	00:04	Tiene saldo faltante
22/09/2023	14:42	0	0	0	14:48	14:48	1	Renta	No	00:00	00:06	00:06	Tiene saldo faltante
22/09/2023	17:12	0	0	0	17:21	17:21	1	Renta	No	00:00	00:09	00:09	
22/09/2023	17:27	17:42	17:55	17:53	17:56	17:56	1	Renta	No	00:00	00:29	00:29	Se realizaron ajustes adicionales a las prendas
22/09/2023	17:48	0	0	18:24	18:32	18:33	1	Renta	No	00:08	00:45	00:37	Se realizaron ajustes adicionales a las prendas
22/09/2023	18:06	0	0	0	18:09	18:09	1	Renta	No	00:00	00:03	00:03	
22/09/2023	18:16	0	0	0	18:23	18:23	1	Renta	No	00:00	00:07	00:07	Tiene saldo faltante
22/09/2023	18:27	0	0	0	18:38	18:38	1	Renta	No	00:02	00:11	00:09	
22/09/2023	18:46	0	0	0	18:48	18:48	1	Renta	No	00:00	00:02	00:02	
23/09/2023	13:54	0	0	0	13:57	13:57	1	Renta	No	00:00	00:03	00:03	
23/09/2023	15:08	0	0	0	03:13	15:13	1	Renta	No	00:01	00:05	00:04	Cliente trae su ticket
25/09/2023	15:03	0	0	15:26	15:33	15:33	1	Renta	No	00:00	00:30	00:30	Se realizaron ajustes adicionales a las prendas

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la tabla anterior, el mayor servicio solicitado por los clientes es la renta de los trajes donde el tiempo promedio de atención es de 30 minutos.

Empezando con la definición de roles y actividades, la muestra 1 se enfoca en que una persona se dedica a recibir al cliente y hacer actividades financieras como actividad principal, teniendo como tareas complementarias el realizar labores operativas de preparación de prendas.

En la segunda muestra, se desaparece el rol de la cajera o recepcionista y se crea el rol del planchador quien se enfoca principalmente en las labores operativas de preparación de los kits para entregar al cliente, pero realiza ocasionalmente tareas pertenecientes al rol del vendedor.

Por otro lado, considerando los tiempos capturados en los procesos, se realizaron unas tablas que condensan el tiempo promedio, máximo y mínimo de cada etapa.

Tabla 39 Análisis de Toma de Tiempos en Levantamiento 2023

	Espera (recepción)	Concluye Selección de prenda (probadores)	Concluye Solicitud de pedido (caja)	Concluye Servicio de prendas	Concluye Entrega de prendas	Ciente se retira de la tienda	No. De servicios	Servicio	Tiempo de espera	Tiempo en tienda	Tiempo de servicio	Ciente nuevo	Cita do	Cotiza ción
PROMEDIO	13:49	13:49	12:59	13:27	13:30	12:34	2	35 renta	00:06	00:35	00:24	85%	10%	13%
MÁXIMO	18:38	18:41	18:52	13:27	13:30	18:58	3	5 renta	00:28	02:58	02:49	1	1	1
MÍNIMO	01:12	01:43	00:00	13:27	13:30	00:00	0		00:00	00:01	00:00	0	0	0
TOTAL							42	40	0	0	0	35	4	5
	Tiempo de espera	Tiempo en tienda	Tiempo de servicio	Ciente nuevo	Cita do	Cotización	Comentarios							
PROMEDIO	00:06	00:35	00:24	85%	10%	13%	0							
MÁXIMO	00:28	02:58	02:49	1	1	1	0							
MÍNIMO	00:00	00:01	00:00	0	0	0	0							
TOTAL	00:00	00:00	00:00	35	4	5	0							
Venta	00:04	00:54	00:40	4	1	2	0							
MÁXIMO	00:09	02:58	02:49	0	0	0	0							
MÍNIMO	00:00	00:02	00:00	0	0	0	0							
Renta	00:06	00:34	00:22	30	3	3	0							
MÁXIMO	00:28	01:30	01:20	0	0	0	0							
MÍNIMO	00:00	00:01	00:00	0	0	0	0							
Cotización	00:06	00:33	00:27	4	1	5	Un cliente saco cita solo para probarse							

MÁXIMO	00:13	01:24	01:20	0	0	0	0
MÍNIMO	00:01	00:02	00:01	0	0	0	0
Sin Cotización	00:06	00:36	00:24	31	3	35	Tiempos más altos porque muchos fueron cierres de cotización
MÁXIMO	00:28	02:58	02:49	0	0	0	0
MÍNIMO	00:00	00:01	00:00	0	0	0	0
Con Cita	00:12	01:33	01:21	2	4	0	0
MÁXIMO	00:28	02:58	02:49	0	0	0	0
MÍNIMO	00:00	00:50	00:44	0	0	0	0
Sin cita	00:05	00:27	00:18	33	36	0	Aun los que sacaron cita eran nuevos la mayoría
MÁXIMO	00:27	01:24	01:20	0	0	0	0
MÍNIMO	00:00	00:01	00:00	0	0	0	0
Nuevo	00:05	00:30	00:20	35	2	4	0
MÁXIMO	00:28	01:30	01:20	0	0	0	0
MÍNIMO	00:00	00:01	00:00	0	0	0	0
Anterior	00:08	01:17	00:45	6	2	1	0
MÁXIMO	00:13	02:58	02:49	0	0	0	0
MÍNIMO	00:00	00:31	00:00	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Analizando la información del levantamiento se identificaron los siguientes hallazgos; tiempo promedio de atención del servicio de venta es de 54 minutos, teniendo el máximo tiempo de 3 horas y el menor de 2 minutos donde un cliente sólo llegó a pagar el servicio porque anteriormente ya había hecho la prueba.

En el servicio de renta, el tiempo promedio es de 34 minutos, teniendo como máximo 1.3 horas y lo mínimo un minuto.

De las personas que entran a la tienda, su tiempo promedio de estancia es de 35 minutos de los cuales sólo el 10% tiene cita. Cabe destacar, que el tiempo de espera por ser atendido por un vendedor es de 6 minutos, teniendo como máximo 28 minutos, que se identifico fue el tiempo de espera de una persona que ya tenía cita para ser atendido.

El 85% son clientes atendidos son nuevos; considerando como nuevos que no estaban registrados en el sistema digital personalizado.

Por otra parte, en los datos de entrega se obtiene el tiempo promedio, los máximos y mínimos presentados en la siguiente tabla:

Tabla 40 Análisis de la Toma de Tiempos de Entrega 2023

	Espera (recepción)	Prueba de prendas	Concluye solicitud de pedido (caja)	Concluye servicio de prendas	Concluye entrega prendas	Cliente se retira de la tienda	No. De servicios	Servicio	Cliente nuevo	Tiempo de espera	Tiempo en tienda	Tiempo de servicio
PROMEDIO	15:40	01:36	02:20	02:43	15:04	15:43	1.474	Renta	No	00:01	00:14	00:12
MÁXIMO	18:46	17:42	17:55	18:24	18:48	18:48	10			00:08	00:45	00:40
MÍNIMO	13:02	00:00	00:00	00:00	03:13	12:58	1			00:00	00:02	00:02

Fuente: Elaboración propia.

De esta tabla podemos concluir que el tiempo de entrega promedio es de 14 minutos, dado que en ocasiones los clientes quieren volver aprobarse las prendas para validar que las bastillas quedaron bien en el caso de las rentas y en el de la venta que las prendas les quedan perfectas a sus medidas.

De las personas que pasaron a recoger sus prendas, nadie tenía cita específica. Si bien, al momento de solicitar las prendas se definió la fecha de entrega, pero no un horario específico para esa actividad.

Finalmente, los tiempos obtenidos en la plancha se tomó una muestra de 33 servicios para la preparación, de los cuales el 55% estaba completo al momento de la toma de información. Mientras que en la limpieza fueron 37muestras.

Tabla 41 Análisis de Tiempos en Plancha 2023

	Preparación							Limpieza		
	Tablet	Dobladillo	Bastilla	Pantalón	Camisa	Accesorios	Saco	Marcar	Planchar	Etiquetar
Promedio	02:30	00:02	00:04	00:02	00:02	00:01	00:02	00:02	00:00	
Máximo	03:22	00:05	00:06	00:07	00:05	00:03	00:08	00:07	00:02	
Mínimo	00:00	00:00	00:04	00:01	00:00	00:01	00:00	00:00	00:00	
Muestra total	11	33	7	19	20	13	18	37	10	

Fuente: Elaboración propia.

En la plancha se puede identificar que el tiempo promedio total de preparación es de 2:43 minutos. Mientras que la limpieza es mucho más rápida.

Por otra parte, enfocándonos en la digitalización de los formatos se observó que se automatizaron los siguientes documentos:

- Orden de servicio
- Recibo de mostrador
- Recibo por falta de pago
- Pagaré

Además, se captura la información del contacto directamente en la computadora o Tablet y se habilitar funciones para validar la etapa de servicio que tiene la prenda.

Sin embargo, aún con estas mejoras se identificó que desde la perspectiva del cliente aún hay dolores muy latentes debido a que el tiempo promedio en que se tenga una primera interacción -como un saludo- es de 6 minutos, lo cual demuestra pasividad o falta de atención imposibilitando el poder conocer más sobre los servicios brindados por la empresa o completar las actividades relacionadas con el completar el ciclo de venta correspondiente como es el recoger las prendas o devolver los kits.

Desde la perspectiva del vendedor se observó que se realiza una doble captura de información, ya que algunos formatos aún no son implementados en el CRM sumado a la falta de confiabilidad en el sistema debido a que el sistema en ocasiones se cierra a causade intermitencia del internet lo cual provoca que se pierda la información inicialmente capturada, además de que el flujo del sistema no sigue las etapas por las que los asesores llevan al cliente para completar el servicio.

Finalmente, el punto que se considera más apremiante de implementar una solución es que sigue sin existir un protocolo para la retroalimentación del cliente, por dado que no existe encuesta de satisfacción. Dejando las quejas y sugerencias sólo en la mente de los vendedores sin que se pueda tener evidencia escrita la cual se pueda analizar para realizar una mejor toma de decisiones para mejorar la empresa.

Este aspecto, nos refleja una falta de sensibilidad por parte de la empresa hacia sus clientes al no tener un protocolo que los involucre y tome en consideración sus aportaciones y retroalimentación.

Adicionalmente, se realizó un mapa espacial para identificar las áreas y las actividades que se realizan en cada una. Así como lo recomienda Kim Erwin, profesor del Instituto de tecnología y Diseño de Illinois, como herramienta que permite simplificar procesos complejos ya que se muestran las relaciones entre los diferentes tipos de información. (Jim, 2019).

El mapa espacial se creó tomando como base la sucursal de Chapalita, ya que tiene todas las áreas de atención al cliente y ventas en la misma planta.

Entrada: Puerta principal que donde entran los clientes.

Maniqués: área donde están montados los maniqués con los modelos disponibles en renta.

Sala de espera: Sillones donde pueden esperar los clientes su turno a ser atendidos, también en está rea los acompañantes de los clientes suelen esperar a que terminen de atenderlos.

Recepción: Escritorio donde está ubicada la caja, usualmente los clientes es el primer lugar al que se dirigen.

Caja: Espacio donde se encuentra la caja de efectivo y la terminar, junto con el equipo de punto de venta.

Área de atención: Espacio donde están montados los accesorios que puede rentar o comprar el cliente. Usualmente la captura de información del contacto del cliente en esta área.

Probadores: Área donde están varios probadores y espejos donde los clientes pueden pasar a medirse las prendas.

Probador VIP: Área con un solo probador para dar exclusividad en la atención al cliente. Usualmente, es el área en donde se dirige a los clientes de venta. También cuando está muy concurrida el área de probadores, se lleva a un cliente a este espacio.

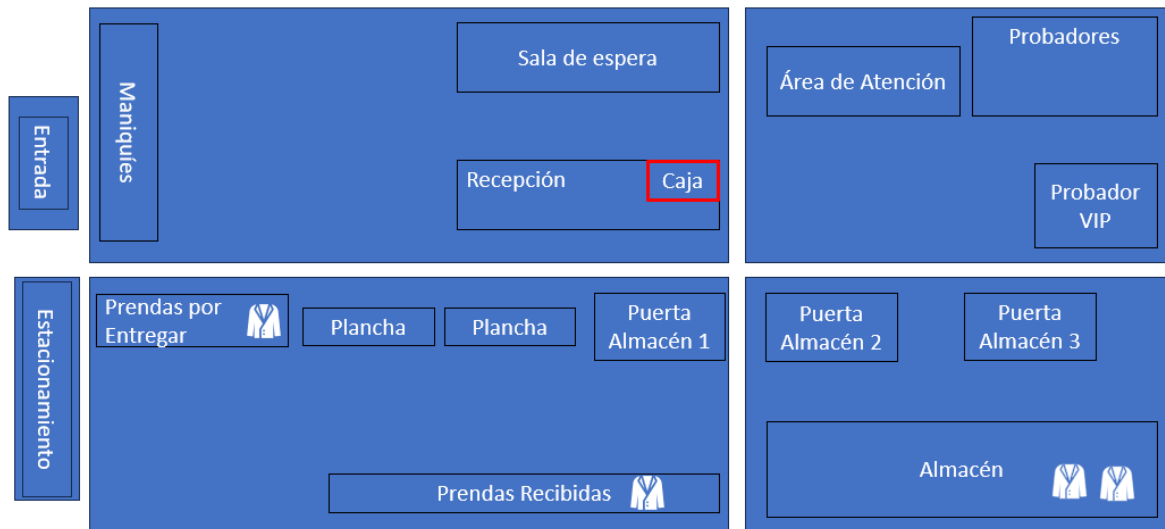
Prendas por entregar y recibir: Área donde está el rack en el cual se acomodan los servicios que ya están listos para ser entregados al cliente. También puede ser el sitio donde se empieza la preparación de los servicios para posteriormente pasen a plancha.

Plancha: Lugar en el que se encuentras las planchas.

Prendas por planchar: Área donde está el rack en el que están los servicios que se van a planchar para entregar o para limpiar.

Almacén: Espacio donde están guardados todos los modelos y prendas disponibles para la renta.

Ilustración 39 Distribución de la Tienda



Fuente: Elaboración propia.

Este mapeo espacial, se dividió en cuatro áreas generales para poder visualizar por donde se van moviendo los actores. El siguiente paso fue resaltar las herramientas digitales que se implementaron en cada área.

Ilustración 40 Distribución de las Herramientas Tecnológicas



Fuente: Elaboración propia.

La relevancia de resaltar las herramientas digitales es porque en este nuevo acercamiento con la implementación del sistema digital, se requieren herramientas que permitan la captura de datos.

En este mapeo espacial se realizó un código de letras y colores para diferenciar los actores que participarían en la dinámica de atención a clientes en cada situación.

Cliente (C):

Circulo Verde: Cliente que va a iniciar proceso para contratar servicio de venta o renta.

Circulo amarillo: Cliente que viene a recoger prendas que adquirió o contrato bajo arrendamiento.

Círculo rojo: Cliente que viene a entregar prendas que rentó.

Vendedor (V): Circulo Naranja. Enumerados considerando que hay varios en una sucursal.

Planchador (P): Circulo gris.

Ilustración 41 Actores de Mapa Espacial



Fuente: Elaboración propia.

Una vez que se identificaron todos los espacios, personajes y herramientas se mostraron de forma visual las posibles dinámicas a las que se pueden enfrentar los colaboradores al atender a un consumidor. Esto dio claridad a la dinámica que se venía haciendo y poder encontrar áreas de mejora a alto nivel.

3.5 Descripción del análisis: correlación e interpretación de la información

Considerando la problemática obtenida del análisis Ishikawa el cual resalta que “la empresa tiene una mínima atención en el cumplimiento de las tareas relacionadas con el cuidado de los clientes”, considerando la información obtenida a través de las diferentes herramientas, se resalta la necesidad de profundizar más en el seguimiento de esta intervención.

Considerando las hipótesis propuestas anteriormente, se desglosa la relación de la información con la importancia de la intervención.

H1=Implementar un sistema de turnos permitirá tener un mayor control de la capacidad operativa de los vendedores y disminuirá el tiempo en que los clientes son abordados por un colaborador en la empresa.

Con ayuda de la información obtenida en el diagnóstico profundo, se observó que al ingresar los clientes tienen una ligera noción sobre el flujo de atención a seguir, ya que, si estaba una persona antes que ellos, se esperaba que ellos fueran atendidos en el orden con el que ingresaron a la tienda. Sin embargo, al existir personas con cita, muchas veces da la impresión de que se desatiende a los usuarios que llegan sin cita por darle prioridad a los que ya tenían cita.

Además, se muestra que el tiempo de espera que puede llegar a tener un usuario con cita o sin cita en ser abordado por un colaborador para indagar sobre su necesidad llega a ser hasta de 20 minutos, donde para el tipo de servicio que se desea brindar es alto.

Por lo que refuerza la necesidad de establecer un sistema de turnos de atención que brinde dirección clara a los consumidores sobre el orden en el que serán atendidos.

H2=La separación de actividades operativas y de ventas distribuirá la carga de trabajo dando claridad a las tareas a realizar en cada rol, favoreciendo a que los asesores brinden más tiempo en la atención de clientes.

Con base en las entrevistas realizadas con los colaboradores se acentúa la urgencia de diferenciar las actividades que van en cara con el consumidor y las que se hacen tras

bambalinas pero que tienen un impacto directo con la calidad en el servicio del cliente, como lo es la preparación de los kits que se brindaran al cliente.

Esta necesidad, genera que la hipótesis sea reformulada en la que se haga énfasis por diferenciar las actividades operativas y de atención al cliente, en lugar de operativas y de ventas. Esto da oportunidad a tener mayor apertura en la posibilidad de establecer nuevos roles los cuales se enfoquen principalmente en la atención a clientes, no necesariamente en actividades de ventas, donde la mayor finalidad es tener mayor conversión de transacciones comerciales.

Habiendo dicho esto, se replantea la hipótesis como: *La separación de actividades operativas y de atención a clientes distribuirá la carga de trabajo dando claridad a las tareas a realizar en cada rol, favoreciendo a que los colaboradores brinden más tiempo en la atención de clientes.*

H3=El implementar un sistema de retroalimentación del cliente permite identificar las áreas de oportunidad y las buenas prácticas realizadas en relación con la atención a clientes.

La repercusión que tiene la interacción que tienen los colaboradores de la empresa con los consumidores no es analizada de forma constante, por lo que como resultado se observa que en ocasiones el vendedor se siente conforme con la atención que brindó al usuario, mientras que el cliente puede haber tenido una experiencia desagradable, donde que si la empresa tiene “suerte” el usuario puede brindar su retroalimentación por redes sociales, sin embargo, esta práctica puede afectar la reputación de la marca ya que no tiene el control de saber la respuesta de los usuarios que posteriormente buscan conocer la experiencia obtenida por actuales clientes de la sucursal.

Este aspecto, refuerza la necesidad de implementar un sistema de retroalimentación que sea evaluado contantemente para que la empresa pueda establecer protocolos de atención ante situaciones negativas y fortalecer las buenas prácticas.

H4=Tener un mayor seguimiento de la agenda disminuirá el abandono del cliente en el proceso de atención.

La comunicación asertiva con el cliente incluye el esmero dado en el seguimiento de las solicitudes que este brinda, donde una de ellas es el tiempo que utilizó en crear la cita para poder ser atendido correctamente. Por lo que se espera que por cortesía se le pueda atender correctamente, donde se valida la asistencia.

CAPÍTULO 4

Implementación: Planeación de la intervención

De 1971 a la fecha la empresa dedicada a la confección, venta y renta de ropa de etiqueta para caballero ha crecido en número de sucursales, colaboradores, franquiciatarios, productos ofrecidos y clientes. Con dicha expansión, el principal enfoque se ha centralizado en el cuidado de las prendas y procurar una atención personalizada a los clientes al momento que están en las tiendas.

Sin embargo, debido a la creciente demanda de servicio y la rápida evolución tecnológica es esencial tomar medidas para mejorar los esfuerzos de la atención que se le brinda a los clientes.

Por tal motivo, el objetivo que tiene este proyecto de intervención es el de crear una metodología estandarizada que permita tener una operación eficiente la cual impacte directamente de forma benéfica al cliente y al equipo que directamente interactuar con él al tener los procesos más organizados y documentados haciendo que los tiempos de atención disminuyan y la calidad del servicio mejore.

En este capítulo se justificarán las propuestas creadas para mejorar el proceso de atención por medio de las consideraciones costo/beneficio de estas, las herramientas e instrumentos que facilitarán la implementación, las etapas y tiempos que se contemplan para llevar a cabo el proyecto, finalmente se listan los imprevistos que se pueden tener internos o externos.

4.1 Justificación de la intervención

La estrategia de esta intervención consistió en dar una visión clara de los aspectos que brindarían un mejor desempeño en la empresa por medio de una atención eficaz al cliente al ofrecer una estructura clara de los recursos necesarios para hacerse correctamente.

Para poder tener la visión en la misma dirección, se realizaron los siguientes pasos:

- Explicación de cuellos de botella en proceso a pesar de implementación de ERP.
- Identificar el dren de información crítica para mejorar la atención al cliente, por la falta de herramientas que permitan conocer dichos datos.
- Estructura de grupo de trabajo, los roles, actividades a desempeñar y como se relacionan.
- Estructura de las herramientas digitales necesarias en cada área para desempeñar las actividades correctas.

El propósito de esto es brindar el material y bases necesarias para poder dar una guía clara sobre los cambios que se esperan obtener como mejoras al realizar las implementaciones propuestas.

Mapeo de proceso

El mapeo de procesos sirvió para identificar las áreas que no estaban correctamente desempeñadas porque el sistema y las herramientas no permitían que el flujo fuera continuo. Una vez identificado, se realizaron las propuestas que serían de alta prioridad para la empresa y poder hacer los ajustes necesarios para mejorar los procesos.

Medición de tiempos de las etapas del proceso

La toma de tiempo permitió identificar si existe partes del proceso que por su naturaleza aletarga el proceso o si era directamente relacionado al desempeño del colaborador.

Entrevistas a los colaboradores

Este punto permite identificar las áreas que desde su perspectiva se podían modificar y analizar si eso se alinea con el objetivo de la intervención.

Encuestas de satisfacción

Esto brinda información de primera fuente sobre el impacto que tuvo la atención a los clientes, dado que la forma en que ellos comunican su disconformidad o satisfacción.

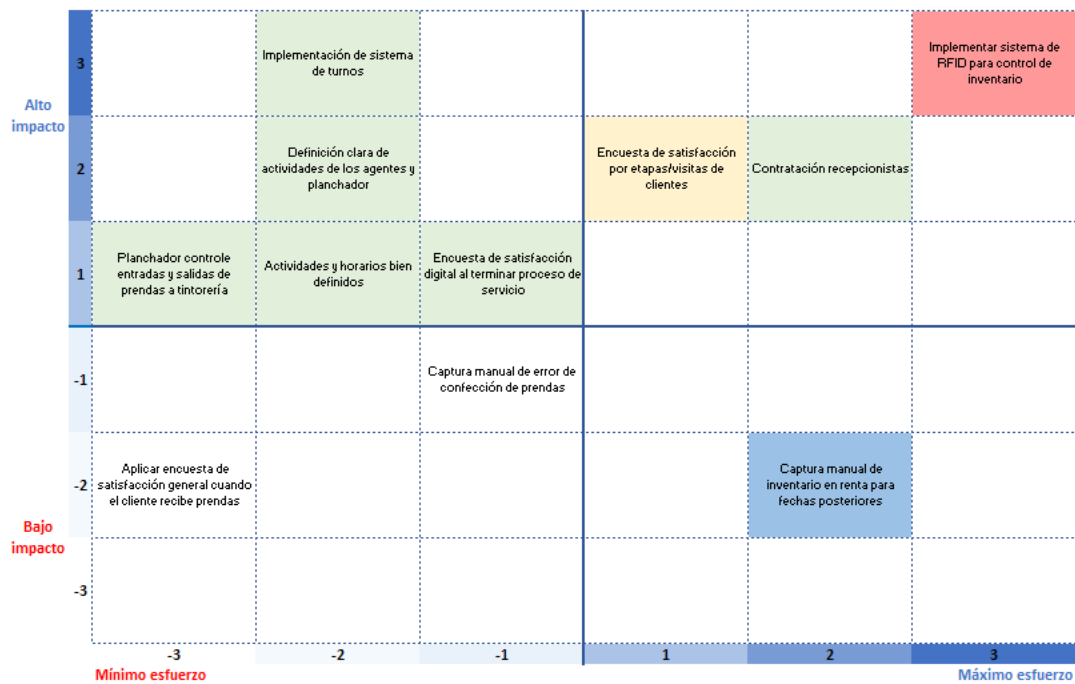
Monitoreo de los resultados

Para verificar las acciones implementadas y su eficacia se estuvo evaluado el proceso constantemente para evaluar si era requerido a hacer cambios y ajustes en base a los resultados y tiempos de entrega.

4.1.1 Consideraciones costo/beneficio de la intervención

Evaluando las implicaciones de cada una de las propuestas se realizó el cuadrante de priorización de propuestas. Dicha herramienta tiene como objetivo ayudar a priorizar gráficamente las propuestas del proceso de intervención utilizando el criterio de impacto y esfuerzo. Donde se considera como esfuerzo a la cantidad de recursos, trabajo, dinero, entre otros materiales que le implicaría a la organización echar a andar la propuesta. Mientras que impacto se entiende como la aportación de dicha propuesta al desarrollo empresarial de la organización.

Ilustración 42 Cuadrante de Priorización de Propuestas



Antes de la intervención	En implementación
Corto plazo	Menor a seis meses
Mediano plazo	Entre uno y dos años
Largo plazo	Mayor a dos años

Fuente: Elaboración propia.

El cuadrante resalta por medio de categoría de colores las fechas estimadas en las que la intervención se espera que se realice, dado la proyección a corto, mediano y largo plazo.

4.2 Actividades, herramientas e instrumentos

Las herramientas principales utilizadas fueron:

Reunión semanal con equipo directivo: Esto permitió dar un seguimiento constante de las diferentes etapas de la intervención, además de brindar una retroalimentación constante para realizar los ajustes necesarios para que el proyecto siguiera avanzando.

Mapeo de procesos con diagrama de flujo: Un nuevo mapeo de procesos en el que se incluían los cambios que brindaban que se quitaran los cuellos de botella o que se entorpezca en algún punto por no seguir el correcto flujo con el que interactúan los vendedores con el usuario. Además, se mapeo de forma general el flujo con el que se debía de interactuar con la base de datos para brindar mayor claridad al equipo ejecutivo de los motivos por los cuales el haber implementado el ERP no brindo una reducción significativa en la reducción de los tiempos.

Mapeo de procesos SIPOC: Permitted identificar los proveedores, entradas, procesos, salidas y "clientes" que sería quien recibe la información o el producto.

Boceto de módulos: Esta herramienta brindó una clara idea sobre el contenido requerido en cada módulo y la disposición de información las páginas, para que siguiera el flujo de interacción con los clientes.

Mapa de permisos en módulo por de rol: Esto permitió definir a partir de las actividades que realiza cada colaborador, cuáles son las herramientas integradas en cada módulo, así dependiendo la necesidad eran los niveles de permiso concedido.

Boceto de información requerida para creación de turnos: Se realizó una matriz de Excel definiendo los requerimientos mínimos necesarios para poder generar los turnos de atención al cliente. Esta herramienta brindó una clara dirección sobre que, si era indispensable preguntar en cada etapa del proceso, permitiendo empezar a capturar información clave del cliente y prospecto.

Elaboración de nuevos formatos de encuestas: Si bien ya se contaba con una encuesta que incluye varios puntos a evaluar en un sólo formato, se propuso seccionar el contenido por medio de las etapas de punto de contacto y el tipo de servicio que adquiriría.

Elaboración de material de capacitación por rol: Se elaboró un documento de Word donde se describían la historia, misión, visión, actividades y alcance pertenecientes a cada rol. Además de una presentación donde se mostraban los pasos a seguir en el sistema para poder capturar la información correspondiente a cada rol.

Elaboración de matriz de permisos del sistema: Se definieron los módulos y permisos requeridos para cada usuario basados en las actividades que requerían realizar, con esto se asegura que el sistema facilita que se completará la información solicitada al personal para el correcto cumplimiento del proceso.

4.3 Etapas del proceso de aplicación de la intervención

Las etapas del proceso será las siguientes:

- Diagnóstico de la problemática
- Diseño, elaboración y ajustes de las propuestas de mejora
- Implementación de las propuestas de mejora
- Seguimiento de implementación
- Evaluación y Cierre

4.3.1 Cronograma de la implementación de la estrategia

Para que la implementación se desarrolle con éxito, se elaboró el siguiente cronograma con los tiempos esperados para cada etapa.

Tabla 42 Cronograma de trabajo

Etapa del proceso	2022			2023			2024		
	Primavera	Verano	Otoño	Primavera	Verano	Otoño	Primavera	Verano	Otoño
Diagnóstico de la problemática									
Diseño, elaboración y ajustes de la propuesta de mejora									
Implementación CRM									
Ajustes en módulos									
Contratación nuevo personal									
Implementación de la propuesta									
Implementación de módulos									
Capacitación de empleados									
Seguimiento de implementación									
Cierre									

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2 Imprevistos

Como toda la implementación de proyectos existen factores externos o internos que podrían frenar, alentar o bloquear el desarrollo de esta intervención, por lo que se listan algunas opciones que podrían afectar el desempeño de este documento:

- Falta de tiempo para implementar las propuestas planteadas debido a la carga de trabajo.
- Resistencia por parte de los colaboradores de implementar los cambios sugeridos directamente en el trato con el cliente debido a no ver en tiempo corto los beneficios.
- Falta de apoyo por parte del equipo de IT encargado en implementar las mejoras en el sistema de ERP debido a demora en entregas de trabajo.
- Riesgo de cambio de un responsable de un puesto clave en el proceso.

CAPÍTULO 5

Implementación: Exposición de hallazgos

5.1 Sistematización y medición de resultados

Para la medición de los impactos de la intervención se utilizaron metodologías cuantitativas y cualitativas: para la recolección de datos, a continuación, se muestran todos los archivos o reportes relacionados con la obtención de datos.

Tabla 43 Herramientas de Medición de Resultados

Descripción de implementación	Análisis	Metodología
Tabla comparativa de tiempos	Resaltar las variaciones del tiempo de atención a clientes en la tienda antes y después de la intervención	Cuantitativa
Tabla comparativa de desempeño de personal	Resaltar la cantidad, calidad, consistencia y constancia de los prospectos creados por asesor	Cuantitativa
Tabla comparativa de carga laboral operativa	Proyectar la carga mensual de servicios contratados y posibles que se tendrán que realizar.	Cuantitativa
Tabla comparativa de carga laboral de servicio de atención	Identificar las horas que se tiene mayor presencia de los clientes en la tienda	Cuantitativa
Tabla comparativa de escucha del cliente	Resaltar la evolución en la sensibilidad de la atención al cliente que tiene la empresa	Cuantitativa
Árbol de problemática	Identificar las causas raíz de los aspectos que bloquean la mejora en el proceso de atención a clientes	Cualitativa
Mapa de experiencia de usuario	Resaltar los aciertos o áreas de oportunidad en el proceso de atención al cliente	Cualitativa
Reporte de asesoría	Crear expediente de impactos obtenidos semanalmente, asignar tareas y evidenciar seguimiento	Cualitativa
Capacitación de personal administrativo	Brindar conocimiento y herramientas que permitan ejecutar los cambios con un seguimiento oportuno y constante	Cualitativas
Entrevista a colaboradores	Conocer los hallazgos que califican con más impacto positivo en el proceso de la intervención	Cualitativa
Mapa de procesos con etapas de toma de información de cliente	Identificar dentro del flujo el momento en el que se recomienda enviar la encuesta de satisfacción	Cualitativa
Manuales de capacitación	Conocer los pasos a seguir para una correcta atención a clientes por parte de los vendedores	Cualitativa

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla se describen las herramientas utilizadas junto con la información que se quería medir para conocer el impacto que tuvo la intervención en la empresa, diferenciando entre los métodos de investigación y los datos recabados de cada una de ellas.

Con las herramientas cuantitativas, se realizarán métricas de comparación basadas en los prospectos creados, la cuáles serán las guías para la elaboración de módulos de turnos, que de forma indirecta permitirá conocer el porcentaje de conversión de prospectos a clientes, donde se podría suponer que a mayor número de clientes se generó un mayor nivel de satisfacción de atención a usuarios.

Por otra parte, las herramientas cualitativas, nos ayudarán a medir el impacto relacionado con el cambio de conciencia de los colaboradores, gracias a que este tipo de herramientas permiten detectar los cambios sociales más fácilmente. Adicionalmente, estas herramientas, se espera que brinden apoyo para los directivos en la toma de decisiones a mediano y corto plazo sobre el uso de las herramientas digitales y la mejora en los procesos relacionados con la atención al cliente.

5.2 Organización de la información obtenida

En este espacio se muestran los datos recabados con cada una de las herramientas.

La siguiente tabla enlista las herramientas y la información que se identificó en el proceso:

Tabla 44 Herramientas para Organización de Información

Descripción de la implementación	Situación Antes	Situación Después
Tabla comparativa de tiempos	Tiempo de recepción a consumidores hasta de 20 minutos	Tiempo de recepción a consumidores menor a 10 minutos
Tabla comparativa de desempeño de personal	Medición grupal basada en servicios de venta adquirida por la sucursal y medición individual por los servicios de venta generados. Sin medición personal de desempeño.	Se adicionó la medición de desempeño basada en la cantidad de prospectos creados, constancia en creación de prospectos y porcentaje de conversión a cliente Creación de medición de desempeño de personal considerando la cantidad de prospectos creados por colaborador.
Tabla comparativa de calidad de captura de datos	No había un protocolo establecido para identificar la calidad del material que se capturaba en el sistema ERP.	Se crearon guías para la correcta captura de datos del cliente, donde los requisitos básicos era la captura de los dos apellidos del usuario y el número telefónico, el correo quedó como opcional.
Tabla comparativa de carga laboral operativa	Se contaba con una carpeta donde se guardaban las ordenes de servicio clasificadas por mes. Cada inicio de semana se separaban los servicios que se requería procesar para entregar a los clientes	Se visualizó en un solo reporte la carga laboral de servicios por realizar semanalmente, Además se identificaron las cotizaciones abiertas, que tenían alta posibilidad de convertirse en venta. Lo cual generó una mayor sensibilización del aprovechamiento del ERP. adicionales a atender si es que se realizaba la conversión del prospecto a venta.
Tabla comparativa de carga laboral de servicio de atención	Cuando el cliente decidía no contratar el servicio al momento, la orden de servicio era guardada en un cajón. Si volvía el cliente, se buscaba la orden de servicio para identificar el modelo seleccionado y las tallas del usuario.	Proyección de las posibles oportunidades de conversión mensuales para programar la carga de trabajo que podrían tener los vendedores si daban un correcto seguimiento de atención a clientes. Mejora en el desempeño de los vendedores por dar seguimiento a los clientes con cotizaciones abiertas.
Tabla comparativa de escucha del cliente	Se contaba con una encuesta que incluía 11 preguntas relacionadas con la sucursal, el personal y la atención. Se entregaba únicamente cuando el cliente que rentaba era el que entregaba las prendas	Se elaboraron encuestas de satisfacción digitales de 3 preguntas. El envío era vía WhatsApp en cada etapa de interacción con el cliente. Se generó un cambio de conciencia en el área administrativa respecto a la atención a clientes haciendo que se tomara más en cuenta la retro proporcionada por los clientes en redes sociales.
Árbol de problemática	Se identificaban las problemáticas como baja calidad en el desempeño en la atención a clientes por parte del personal operativo.	Se identificaron las problemáticas raíz por las que se obstruía la mejora del proceso de atención a clientes. Se clasificaron por tipo de problemáticas, en las que se resaltan los procesos, la cultura y la digitalización.

		Mejora en el uso de las herramientas digitales y adquisición de herramientas que mejoren su aprovechamiento. Revisión de los manuales de capacitación y mayor comunicación interdepartamental
Mapa de viaje de consumidor	Cuando un usuario tenía una mala experiencia y esté tenía iniciativa, se comunicaba por las redes sociales para mencionar las atenciones que no le habían parecido, generando motivos de disgusto	En una ilustración se visualiza las áreas en las que el cliente está satisfecho o insatisfecho con la atención recibida, mostrando los motivos por los que se obtiene esa calificación
Reporte de asesoría	La implementación de nuevas propuestas de mejora se empieza con mucha ímpetu y atención por parte de los colaboradores. Con el paso de los días el seguimiento se ve mermado	El seguimiento de la implementación de mejora de atención a clientes se documentaba anotando los puntos clave y decisiones tomadas en cada reunión.
Capacitación de personal administrativo	La capacitación del personal se realizaba sólo cuando ingresaba un nuevo miembro a la empresa y cuando se implementaron las herramientas digitales	Capacitación semanal sobre aspectos administrativos, de cultura organizacional, de atención al cliente, entre otros
Entrevista a colaboradores	Se preguntó sobre cuáles eran las áreas de oportunidad que se identificaban sobre el proceso de atención a clientes	Se preguntó sobre cuáles fueron los hallazgos e impactos que identificaron posteriores a la intervención
Mapa de procesos con etapas de toma de información de cliente	El desarrollo del ERP se realizó basándose en el control de prendas no en la atención a clientes	El mapeo de procesos identificaba la interacción entre el control de prendas y la atención a clientes
Manuales de capacitación	El manual de capacitación para los asesores de ventas se actualizó en el 2021, No se compartió el material con los colaboradores, además de no existir un récord de cambios.	Se comunicó a los colaboradores el motivo y propósito de los manuales. Además de que se estableció una lista de cambios identificados y una bitácora para reportar los avances y resultados en el mantenimiento de los manuales

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se desarrollan las diferencias antes y después, describiendo las variaciones obtenidas en la medición de resultados. Es decir, las medidas que se consideraron para evaluar el desempeño de esta intervención. Por lo que, al haber impacto en todos los puntos evaluados y más de lo planteado originalmente, se puede resaltar que fue exitosa la implementación planteada.

Ahora, se describirán a detalle cada dato obtenido de las herramientas utilizadas.

Tablas comparativas

La evaluación se realizó de forma semanal en la que si se identificaba una variable adicional a comparar se iba agregando para poder tener el historial de dichos cambios.

La clasificación se separó por persona, carga laboral, proceso y satisfacción, esta clasificación permitía por medio de los datos recabados en la misma plataforma realizar análisis desde diferentes perspectivas, ya sea por el nombre de los colaboradores, la fecha, la hora y la cantidad. En la tabla comparativa de creación de prospectos disponible en el ANEXO 2 se muestra el concentrado final obtenido en la intervención.

La tabla presentada en este documento resalta los hallazgos identificados en la última evaluación de la muestra, aunque cabe destacar que cada semana que se realizaba el muestreo se describían los hallazgos identificados, los cuales podían ser referente a la diferencia entre las variables evaluadas o la variación entre una toma de muestra y la otra.

Árbol de problemática

La elaboración del árbol de problemática se realizó en diferentes sesiones en colaboración con la directora administrativa y el gerente de la tienda de la sucursal Chapalita, donde se centró esta intervención.

El proceso de la identificación de los problemas raíz consistió en presentar cuatro problemas ejes, los cuales se identificaron como las mayores problemáticas que obstruían la mejora del proceso de atención a clientes.

- Tiempo de espera de atención alto (20 minutos)
- Poco seguimiento a las citas agendadas
- Evaluación de atención al cliente medible sólo considerando los comentarios negativos en redes sociales
- Desaprovechamiento de herramientas tecnológicas

Siguiendo esas premisas se empezó a indagar el motivo que se cree causa esa problemática, preguntando el por qué. Cuando se identificó que ya no existían razones más profundas se señaló la secuencia de actividades que desencadenaban una acción subsecuente, las cuales en ocasiones estaban entrelazadas una con la otra, o un mismo aspecto podía impactar en diversos campos.

Una vez se identificaron las causas raíz y los problemas que esto genera, se interconecto visualmente los puntos que eran lo que se desencadenaban los problemas identificados.

El color amarillo se identificó como los procesos, el naranja hace referencia a la cultura empresarial y el verde a la migración digital que lleva a cabo la compañía.

Partiendo de estas guías se muestra una plantilla más estructurada que marca la secuencia que hace que el proceso, la cultura y la digitalización obstruyen la mejora en la atención al cliente. La ilustración Árbol de Problemática Seccionado se muestra en el ANEXO 2.

Con la separación de los aspectos que impactan el desarrollo de mejora del proceso de atención a clientes, se resaltan en rojo los motivos en los que convergen en diversas ocasiones, esto permite identificar las principales razones que generan la problemática.

Como se puede observar los puntos que resaltados son:

- La estrategia de negocio reactiva y sin enfoque en atención al cliente
- Paradigmas
- Indiferencia ante el posible cliente
- Personal insuficiente en hora pico
- Poca capacitación en los procesos de atención

Mapa de viaje de consumidor

Esta herramienta, permite conocer las fortalezas y debilidades de la empresa respecto en la atención al cliente, en cada una de las etapas de interacción en la sucursal.

Para la elaboración del mapa de experiencia de usuario se contó con el apoyo de personas que participaron como compradores en cubierto, quienes al finalizar la interacción con la empresa compartieron la experiencia resaltando los detalles favorables y desagradables que tuvieron en su experiencia con la empresa.

Para la elaboración de esta herramienta, la interacción se dividió en 5 acciones:

1. Primer acercamiento a la sucursal
2. Elección de producto
3. Prueba de productos
4. Entrega de productos
5. Devolución de productos

En cada acción se describen las acciones que realiza el consumidor, con qué o quién interactúa, lo que piense o siente y se desarrollan propuestas de mejora.

En la sección de pensamiento del consumidor se marcan en verde las acciones favorables que al momento realiza la empresa, en amarillo lo que podría mejorar la experiencia y en rojo lo que causa insatisfacción al consumidor “Mapa de viaje del consumidor en sucursal Chapalita” disponible en ANEXO 2. Este ejercicio permite identificar que la acción donde se recomienda mejorar la atención al cliente es en la elección de productos de forma apremiante y brinda dirección sobre cuáles son las siguientes acciones que se pueden intervenir para que la interacción del usuario sea más satisfactoria.

Reporte de asesoría

Como parte de la estrategia de no perder el seguimiento de los avances que se realizaban por parte de la autora de este documento y de los colaboradores la empresa, se implementó el uso de un reporte de asesorías el cual consistía en un documento que estaba seccionado en siete apartados:

1. Naturaleza de la asesoría. Esta describía la temática a tratar, el tipo de contacto, el tipo de asesoría, las horas requeridas de preparación, las horas que consistió la asesoría y el tiempo de traslado.
2. Fecha. Se especificaba la reunión actual y la fecha agendada de seguimiento.
3. Impactos de la sesión anterior. Permitía identificar si las propuestas habían sido optimas o si se requería realizar un ajuste para que se alineara con el objetivo propuesto.
4. Orden del día. Se describía los temas a tratar en la sesión.
5. Resumen de la sesión. Se narraban los descubrimientos identificados en la asesoría.
6. Conclusiones. Se enlistaba el plan general de acción.
7. Acuerdos. Se enlistaba y especificaban los acuerdos, el responsable y la fecha de compromiso a realizar la tarea.
8. Asistentes. Nombre y firma de personas que participaron en la sesión

Este documento permitió generar trazabilidad de los cambios, así como generar un histórico de la participación de los colaboradores. Además, creo un cambio de conciencia al resaltar la importancia del constante seguimiento a los proyectos realizados

Capacitación de personal administrativo

Dado que en la intervención se identificaron áreas en la que los directivos requerían familiarizarse o era importante reafirmar un tema relacionado con los puntos abordados en esta intervención, se realizó una capacitación sencilla en los siguientes puntos:

- La identificación de los tipos de clientes,
 - La importancia de la atención al cliente,
 - El uso, beneficios y consideraciones en la implementación de un CRM
 - Los pasos del cambio exitoso de John Kotter, los círculos empresariales
 - La importancia y relevancia de cada una de las herramientas utilizadas en la intervención
-

- Los beneficios de la meditación

Estas capacitaciones se proporcionaban en las reuniones semanales que se tenía con los colaboradores que participaron en la intervención.

Entrevista a colaboradores

Considerando que muchas de las métricas a utilizar en esta intervención fueron cualitativas, se identificó la pertinencia de elaborar una entrevista a los colaboradores donde narraran cuales fueron las áreas que ellos identificaron se abordaron, el impacto que tuvieron, los aprendizajes y el valor que estos tuvieron para ellos.

Mapa de procesos con etapas de toma de información de cliente

Como parte de las propuestas de intervención de implementar las encuestas de satisfacción, evaluar la efectividad y practicidad de estas, se realizó un mapa de procesos en el que se especifica de forma puntual los momentos en los que se recomienda que el sistema ERP envíe las encuestas, incluyendo las premisas que requiere cumplir el consumidor o el vendedor para que se pueda proseguir con el proceso en el sistema.

Manuales de capacitación

Al inicio de la intervención se identificó que los manuales de capacitación se habían elaborado en 1996 y no se había hecho alguna actualización. Posteriormente, para 2021 se realizaron en esfuerzo conjunto con una institución consultora externa unos manuales que especificaban la forma en la que se trabajaba con el sistema de ERP implementado. Sin embargo, dado que mensualmente se realizaban ajustes o implementaciones de mejora al sistema, los manuales requerían una validación de que siguieran el flujo que ejecutaban los vendedores, se responsabilizó a un colaborador para dar un seguimiento diario en la validación de actualización de los manuales. Adicionalmente, se comunicó a los participantes de tienda el propósito y fin de las actividades para que pudieran resaltar de forma proactiva los errores que encontraban en el sistema.

5.3 Impacto de la intervención en la organización

Con las herramientas utilizadas para la medición del impacto de la intervención permitió que los cambios fueran exitosos debido a que se fueron eliminando barreras que impidieran que se lograra el objetivo, además de que se presentaban los cambios favorables que se empezaban a notar a corto plazo lo cual destaca los siguientes hallazgos:

Implementación de turnos para seguimiento de usuarios

La captura de prospectos se utilizó como un entrenamiento de los vendedores sobre el proceso a seguir al implementar el módulo específico para el sistema de turnos.

Esto debido a que el sistema cuando se creaba un prospecto ponía en primer lugar de la lista los capturados en último lugar. Considerando este aspecto, los nombres que estaban hasta el final en la lista fueron los que llegaron primero, por lo que eran atendidos de forma secuencial.

Además, al implementar la atención de esta forma se llamaba a la persona directamente por su nombre, por lo que permitía generar una experiencia más personalizada al ser llamado desde el primer momento de forma apelativa.

Aumentar en el aprovechamiento de las herramientas digitales

Analizando la captura de prospectos creados semana tras semana, se tenía captura de 36 usuarios por semana. En dos meses se notó un incremento del 34% la captura de usuarios llegando a tener hasta 96 prospectos en una semana.

La creciente captura de prospectos dio pauta a que se pudiera realizar un análisis de la tasa de conversión de prospectos a clientes y resaltar las oportunidades de venta que se podrían llegar a cerrar si se daba un correcto seguimiento. Donde en un mes, se podía lograr cerrar hasta 15 servicios adicionales. Esto resalta la importancia de la calidad y constancia de captura de información en una herramienta digital, para que pueda ser aprovechada.

Los colaboradores que trabajan en cara con el consumidor pudieron crear conciencia de la relevancia de esto, por lo que se mostró que cada vendedor utilizó su usuario personal, lo cual permitió tener mayor visibilidad sobre la interacción que cada colaborador tiene con los clientes.

Integración de equipo

Por medio de estrategias como el mejorar la comunicación interna y la capacitación sobre la atención al cliente se fortaleció la integración del equipo de ventas al contar con más herramientas de soporte al saber cómo actuar.

Comunicación interdepartamental

El uso de las herramientas cualitativas permitió abrir los ojos al equipo directivo, al darse cuenta de lo interconectados que están los departamentos, por lo que, si se tiene un eslabón débil, puede debilitar la cadena de valor que la empresa está intentando generar al implementar constantemente cambios de mejora.

Con esto, se empezó a hacer un cambio de conciencia sobre la importancia de la elaboración de filtros para la eficaz selección de personal. Aunque siempre es un riesgo, tener unos lineamientos claros sobre lo que se espera que el colaborador realice es fundamental para el crecimiento integro de la empresa.

Aumento de herramientas físicas para mejorar el desempeño del ERP

El análisis realizado, al evidenciar la necesidad de igualar las herramientas físicas que pueden que sea más eficiente el proceso que tiene que realizar los vendedores, permitió que se pudiera conseguir una impresora, para disminuir los cuellos de botella al imprimir desde un segundo punto de la tienda los recibos de servicio de pantalón, los cuales son utilizados para la elaboración de los kits, ya que anteriormente, sólo se contaba con una impresora, donde todos los documentos que se entregaban al cliente y los que servían de referencia para la parte operativa se imprimían en el mismo lugar.

Concientización de cultura organizacional enfocada a la atención al cliente

El trabajar en la elaboración de las herramientas cualitativas en conjunto con el equipo directivo, generó que pudieran identificar que muchos de los aspectos que se consideran problemas, son generados por un motivo mayor de lo que se tenía percepción. Esto motivo a que se hiciera retrospectiva sobre las direcciones o cambios que venían realizando para identificar los factores prioritarios a trabajar, como lo son el empezar a dar mayor relevancia al mejorar la atención con el cliente.

Este cambio, desenmascara que, aunque cuando el usuario llega a la tienda, se sugiere al cliente el que cuente con cita, en los diversos canales de comunicación o las campañas de marketing, no se resalta la importancia de que el usuario cree su cita para obtener una mejor atención. Por lo que se empezó a promover la creación de citas para ir a prueba de prendas.

Disminución del tiempo en la recepción de clientes

Se contrató personal adicional para que estuviera siempre en el mostrador, dando la bienvenida al cliente y capturando los datos de los prospectos.

Por lo que, aunque no se tomó una segunda muestra de los tiempos, se percibió un menor tiempo en la recepción de clientes, ya que siempre estaba alguien disponible para atender al cliente, para después ser canalizado con un asesor quien brindaría atención más detallada sobre los servicios que podría adquirir el consumidor.

Aumentar la escucha de la voz del cliente

Al tener una mayor conciencia de la importancia de mejorar la atención al cliente, se generó sensibilidad sobre la retroalimentación que daban los clientes, en canales como las redes sociales.

Las cuales fueron tomadas como pautas para empezar a establecer medidas de sanción en cuando no se obtenían reacciones negativas y felicitación ante las buenas atenciones brindadas por los vendedores.

CAPÍTULO 6

Discusión final

La empresa dedicada a la confección, venta y renta de ropa de etiqueta para caballero en los últimos incursionó en una etapa de implementación de procesos digitales. Esta innovación empresarial y la evolución que tuvo este trabajo permitió que se alineara de manera favorable el desarrollo de esta intervención, aunque con muchos ajustes, siguiendo la estrategia y visión de la empresa.

Durante el proceso en el que se estuvo realizando la intervención se observaron cambios significativos dentro de la organización los cuales hicieron que la delimitación de la intervención se volviera muy específica, pero a la vez impactaba de forma drástica a todas las tiendas y franquicias dado que los cambios se realizaban directamente en el sistema ERP en el que se tenía el control de los clientes y los servicios que realizaban.

Algunas de las propuestas fueron realizadas e implementadas tal como se proyectaron, mientras que otras fueron adaptadas, dado a la velocidad de ejecución que se requería tener para que se obtuvieran muestras para medir el tipo de impacto que estaba generando.

Por otra parte, existieron sugerencias que generaron preocupación por parte de los colaboradores al ser percibidas como actividades absorbentes debido a la demanda inicial que estas requerían. Esto se atribuye a que, de manera directa o indirecta, se estaba promoviendo un cambio de cultura en los trabajadores para que el cambio fuera perdurable.

En este capítulo se desglosará más a detalle la relevancia y trascendencia obtenidas en la intervención debido a las actividades realizadas en la ejecución de este documento para la obtención de grado. Así como los aspectos de mejora para intervenciones posteriores.

6.1 Relevancia y trascendencia disciplinaria de la estrategia de intervención

El desarrollo de este trabajo para obtención de grado creo reflexión, pensamiento crítico y acciones de cambio para la empresa, las cuales impactan a los colaboradores, socios, franquiciatarios, familia, clientes e individuos que interactúan con la empresa dedicada a la confección, venta y renta de ropa de etiqueta para caballeros.

Entre los aspectos que se resaltan como relevantes por el impacto y propagación obtenidos en la empresa son los siguientes:

Fortalecimiento de la comunicación

El asertividad en la comunicación y dialogo constantes son elementos clave para mejorar el desarrollo de las actividades, evitar mal entendidos, fortalecer lazos y crear propuestas de valor. Aquí el reto, fue el poder mantener la conexión activa debido a las responsabilidades y actividades de todos los miembros.

Crear propuestas de valor a partir de ideas

A través de la observación analítica, desarrollo de herramientas cualitativas, cuantitativas y adaptación de las propuestas se pudieron implementar cambios piloto que permiten crear una mejora constante en el proceso de atención a clientes.

Establecimiento de lazos de confianza

La suma del fortalecimiento de la comunicación y la creación de propuestas de valor generaron un vínculo de participación entre los miembros que participaron en la intervención, haciendo mancuerna para llevar a cabo los cambios culturales, digitales y de proceso que permiten mejorar la atención a clientes.

Reforzar valores y aumentar empatía

La empresa está regida por los valores de trabajo en equipo, honestidad, respeto, responsabilidad, honradez y tolerancia. A lo largo de esta intervención se vieron reflejados en cada uno de los colaboradores estos principios.

Debido a la naturaleza de la intervención, fue requerido agregar y reforzar el valor de la empatía a todos los niveles del organigrama, para crear conciencia sobre la sensibilidad que este valor tiene para la atención a los clientes y el desarrollo de las actividades diarias dentro de la empresa.

6.2 Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes

Tiempo de enfoque

Es fundamental tener un espacio en la agenda, dedicado exclusivamente en el desarrollo de las actividades que permitirán crear una propuesta de valor, dado que el análisis, la colaboración y puesta en práctica es requerida para ir avanzando con el proyecto. Es decir, focalizar la energía para poder mostrar avances en los objetivos que se desean alcanzar.

Delimitación de actividades considerando habilidades personales

A pesar de que se puedan desarrollar nuevas habilidades y el proceso de la realización de una intervención puede ir evolucionando, es fundamental considerar las habilidades y conocimientos con los que se cuentan al realizar una intervención. Dado que, si se empieza a trabajar con un marco legal, sin tener conocimiento de las implicaciones que esto conlleva, se puede perder el enfoque para brindar una solución real.

Coordinación integral de equipos de trabajo

Anudado al punto anterior, para conocer la necesidad real de la empresa es elemental el involucrar a miembros de los diferentes niveles del organigrama del área en que se enfoca directamente la intervención. Ya que, de lo contrario, se genera una visión sesgada o idealizada del proceso por lo que se puede drenar energía en generar soluciones que el impacto no se vea reflejado debido a la falta de concientización y estructuración previa a su implementación.

Adaptabilidad y constancia

Es fundamental tener flexibilidad, creatividad y perseverancia en realizar ajustes para mantener el enfoque en la estrategia se desea implementar. Ya que el proceso de aterrizar una idea en una solución real conlleva un grado de complejidad el cual, aunque se hayan considerado posibles inconvenientes o riesgos, siempre se pueden presentar aspectos que no se habían contemplado, por lo que requiere adaptarse de forma constante.

Documentación de avances y logros

La evolución y el cambio son las constantes de un proyecto de intervención, donde el desarrollo de la conciencia de mejora impacta la zona de confort que inconscientemente generamos al estar involucrados en la rutina diaria, puede hacer que las ideas o propuestas parezcan un asunto personal, por lo que el crear un historial de los cambios y motivos permite resaltar los hitos completados, el tiempo y retos que cada actividad requiere así como el impacto que va teniendo el cambio de percepción de la realidad.

CONCLUSIONES

Retomando el objetivo planteado para esta intervención de mejorar la atención al cliente de la empresa atendida a través de la estandarización de procesos, optimizar el uso de los sistemas digitales e implementar maquinaria necesaria para disminuir los tiempos de espera de los usuarios de la sucursal Chapalita, se puede concluir que se logró alcanzar exitosamente, adaptando el plan a lo largo del proceso, considerando las necesidades de los miembros de la empresa adicionalmente impactando de forma directa y positiva a los clientes.

Los aspectos prioritarios en los que se enfocó la intervención fueron la importancia de la digitalización, el correcto establecimiento de procesos y de manera indirecta el cambio en la conciencia de la cultura.

Respecto a la cultura, se fue creando una visión más empática para con el usuario. Este aspecto fue relevante dado que se tenía una visión sesgada al creer que se ofrecía una atención personalizada y de la mayor calidad al cliente como diferenciador de marca, pero el estudio demostró que cuando se tiene una primera interacción en la tienda puede llegar a tener una mala satisfacción debido al trato de los vendedores por una indiferencia causada por la carga de trabajo enfocada en la parte operativa. Lo cual adicionalmente generaba tiempos de espera de hasta 20 minutos a clientes que ya contaban con cita para ser atendidos.

Por otra parte, se concluye que el conocer el impacto de las herramientas digitales como parte de la mejora en la atención a clientes es tan esencial como el identificar que se requiere infraestructura y herramientas físicas que permitan hacer eficiente el proceso. Adicionalmente, el crear sentido de urgencia sobre el valor de un buen uso y mantenimiento del ERP ya que es como el cerebro de la empresa por lo que ser muy recelosos en su mantenimiento y actualización es primordial.

Finalmente, se puede concluir que el proceso se verá mejorado mientras se tengan las herramientas y sigan construyendo una cultura que estimule el avance en dirección a la estrategia que se tenga planteada. Por lo cual es elemental el comunicar a toda la empresa el motivo por el que se realizan los cambios de procesos y monitorear que se lleven a cabo correctamente.

BIBLIOGRAFÍA

- Raye, C., & Min-Young, L. (2018). *Exploring the Influence of Sustainability Knowledge and Orientation to Slow Consumption on Fashion Leaders' Drivers of Fast Fashion Avoidance*. University of Kentucky, Lexington, USA, American Journal of Theoretical and Applied Business. doi:: 10.11648/j.ajtab.20180403.12
- Suarez Cuba, M. Á. (2010). El Genograma:Herramienta para el estudio y abordaje de la familia. *Rev Med La Paz*. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/pdf/rmcmlp/v16n1/v16n1_a10.pdf
- Accenture strategy and fashion for good. (2019). The future of circular fashion assessing the viability of the circular business models. Recuperado el 2023, de <https://fashionforgood.com/wp-content/uploads/2019/05/The-Future-of-Circular-Fashion-Report-Fashion-for-Good.pdf>
- Accenture Strategy y Fashion for good . (2023). *The future of circular fashion*. Recuperado el 2023, de <https://fashionforgood.com/wp-content/uploads/2019/05/The-Future-of-Circular-Fashion-Report-Fashion-for-Good.pdf>
- Agile Methodologies and Organizational Agility, IES743 SIN-58-E (February de 2019). Obtenido de <https://store.hbr.org/product/agile-methodologies-and-organizational-agility/IES743>
- Alcázar, E. (31 de Enero de 2011). Circular Oferta de Franquicia. *Entrepreneur*. Recuperado el Octubre de 2021, de <https://www.entrepreneur.com/article/263976>
- AMAI. (2020). Perfil de Los hogares según Nivel Socioeconómico 2020. Obtenido de <https://amai.org/NSE/index.php?queVeo=niveles>
- AMAI. (2022). Distribución de los Hogares del País según Nivel Socioeconómico 2020. Recuperado el 2020, de <https://amai.org/NSE/index.php?queVeo=NSE2020>
- Ascano, A. (23 de Febrero de 2022). Micro-Generations Matrix. (T. Hunter, Ed.) *Trend Hunter*. Obtenido de <https://www.futuristu.com/emodule/intro-to-microgenerations>
- Asociación Mexicana de Franquicias. (2 de Febrero de 2017). *amfranquicias*. Recuperado el 13 de Octubre de 2023, de Los tipos de Franquicia que debes conocer: <https://amfranquicias.mx/los-tipos-franquicia-debes-conocer/>

- Asociación Mexicana de Franquicias. (2022). *AMFranquicias*. Obtenido de <https://amfranquicias.mx/acerca-de-amf/>
- Asociación Mexicana de Franquicias. (22 de Diciembre de 2016). *amfranquicias.mx*. Recuperado el 13 de Octubre de 2023, de La historia de las Franquicias en México: <https://amfranquicias.mx/la-historia-las-franquicias-en-mexico/>
- Azevedo, A., & Pomeranz, R. (2010). *Obsesión por el cliente*. (C. T. Oca, Ed.) Ciudad de México, México: MC Graw-Hill Interamericana editores. Recuperado el 2023
- Baca, G. (2014). *Administración Integral. Hacia un enfoque de procesos*. Ciudad de México: Patria, Grupo Editorial. Recuperado el Enero de 2022, de <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/ereader/iteso/39374?page=76>
- BBVA. (2023). *Digitalización de pymes y negocios*. Recuperado el 2023, de <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/blog/digitalizacion-de-pymes.html>
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). *Customer experience: fundamental premises and implications for research*. Recuperado el 2023, de <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Botezatu, C. (2019). *Use of the Ishikawa diagram in the investigation of some*. Materials Science and Engineering. Obtenido de <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/682/1/012012>
doi:10.1088/1757-899X/682/1/012012
- Buttle, F., & Maklan, S. (2015). *Customer Relationship Management* (Third ed.). Abingdon, New York: Routledge. Recuperado el 2023, de <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/34623/1/238.Francis%20Buttle.pdf>
- Cámara de diputados de h. congreso de la unión. (01 de Junio de 2020). Ley federal de protección a la propiedad industrial. 56-59. Estados Unidos Mexicanos. Obtenido de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPPI.pdf>
- Carrillo Fuentes, J. (2019). *Promoción de la economía circular en el sector moda y textil en México*. Centro Mexicano de Derecho Ambiental. Recuperado el Noviembre de 2023, de https://www.cemda.org.mx/wp-content/uploads/2019/08/CEM_moda_publicaci%C3%B3n.pdf
- Carrillo, J. F. (2019). *Promoción de la economía circular en el sector moda y textil en México*. Ciudad de México. Recuperado el 2021, de <http://www.cemda.org.mx/moda-circular/>
- Castro, E. M., & Fernández, I. d. (2020). *La innovación y sus protagonistas*. Madrid: CSIC. Recuperado el Enero de 2022, de <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/ereader/iteso/172827?page=5>
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). *Defining the Family Business by Behavior*. Baylor University. Recuperado el Octubre de 2021, de

<https://cemi.com.au/sites/all/publications/Chua%20Chrisman%20and%20Sharma%201999.pdf>

Claight Corp. (2023). Perspectiva del Mercado Latinoamericano de Textiles. *Market Report Historical and Forecast Market Analysis*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2023, de <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-latinoamericano-de-textiles>

Climent, J. (s.f.). La Tintorería, La Estacionalidad productiva. Obtenido de <http://www.tintoreriaylavanderia.com/LaTintoreria.net/tintoreriaygestion/laestacionalidadproductiva/index.html>

Data Mexico. (2020). *Gobierno de México*. Obtenido de Secretaria de Economía: <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/guadalajara>

Data Mexico. (2021). Complejidad Económica de México. Obtenido de https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/economic_complexity/1#effective-territories

Data Mexico. (2023). *Lavanderías y Tintorerías*. Obtenido de <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/industry/drycleaning-and-laundry-services>

DENUE. (2021). Establecimientos económicos de. *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

Dirección de Presupuestos. (2020). Metodología para la elaboración de matriz de marco lógico. *División de Control de Gestión Pública*. Obtenido de https://www.dipres.gob.cl/598/articles-140852_doc_pdf.pdf

EAE Business School Barcelona. (06 de Mayo de 2021). Retail: qué es, tipos y ejemplos. *Retos en Supply Chain*. Recuperado el 03 de Noviembre de 2023, de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/retail-que-es-tipos-y-ejemplos/>

EFE. (22 de Octubre de 2021). ¿Cuánto cuesta casarse? Este es el promedio de gasto de parejas mexicanas. *Informador*. Recuperado el Octubre de 2021, de <https://www.informador.mx/economia/Matrimonio-El-impresionante-gasto-promedio-de-parejas-mexicanas-en-sus-bodas-20211022-0066.html>

El economista. (2019). *Transformación digital en pymes familiares mexicanas*. Recuperado el 2023, de <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Transformacion-digital-en-pymes-familiares-mexicanas--20191107-0145.html>

ENFAIN. (2018). Encuesta Nacional de Financiamiento de las Empresas (ENAFIN) 2018. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/programas/enafin/2018/#documentacion>

- Entrepreneur. (2 de Enero de 2016). *gob.mx*. Recuperado el 13 de Octubre de 2023, de <https://www.inadem.gob.mx/el-efecto-franquicia/>
- Escorsa Castells, P., & Valls Pasola, J. J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa* (Primera ed.). Barcelona, España: UPC. Recuperado el Enero de 2022, de <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/ereader/iteso/61428?page=10>
- Euromonitor International. (February de 2021). Menswear in Mexico. Passport. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/menswear-in-mexico/report>
- Euromonitor International. (11 de Enero de 2023). Competitor Strategies in Apparel and Footwear. (E. International, Ed.) *Passport*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2023, de <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.iteso.mx/analysis/tab#>
- Excelsior. (1 de Septiembre de 2021). Anuncian su intención de reactivar la economía tras varios meses de pandemia. *Excelsior*. Obtenido de <https://www.excelsior.com.mx/nacional/anuncian-su-intencion-de-reactivar-la-economia-tras-varios-meses-de-pandemia/1469138>
- Feher, F. T. (22 de Septiembre de 2015). Historia de las franquicias en México. *Entrepreneur*. Recuperado el Septiembre de 2021, de <https://www.entrepreneur.com/article/268970>
- Ferenz Feher, T. (Enero de 2015). Historia de las Franquicias en México. *SendaiMag*(4), 18-20. Recuperado el 13 de Octubre de 2023, de <https://issuu.com/sendaimag/docs/n4>
- García Valcárcel, I. (s.f.). *CRM gestión de la relación con los clientes*. España: Fundación Confemetal. doi:M-43972-2001
- Gobierno del Estado de Jalisco. (2023). Recuperado el 03 de Noviembre de 2023, de Gobierno de Jalisco: <https://www.jalisco.gob.mx/es/jalisco/guadalajara>
- González, E., & Olivie, C. (Junio de 2018). Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento. *EAE Business School*, 81. Recuperado el Octubre de 2021, de http://marketing.eae.es/prensa/SRC_Emprendimiento_EmpresaFamiliar.pdf
- Greenpeace. (s.f.). Destino cero: siete años desintoxicando la industria de la moda. Obtenido de https://es.greenpeace.org/es/wp-content/uploads/sites/3/2018/07/Toxic_ES_v1.pdf
- Guasch, A., Piera, M. Á., Casanovas, J., & Figueras, J. (2002). *Modelado y simulación. Aplicación a procesos logísticos de fabricación y servicios*. (UPC, Ed.) Barcelona: CPET. doi:84-8301-577-3
- Gupta, S., & W. Gentry, J. (May de 2018). Evaluating fast fashion: Fast Fashion and Consumer Behaviour. *ResearchGate*. doi:10.4323/9781351058353-2
-

- Hernandez Romero, Y., & Galindo Sosa, R. (17 de Febrero de 2006). La industria textil en el Estado de México, retos y perspectivas. (U. A. México, Ed.) *Espacios Públicos*, 9(17), 422-435. Recuperado el Noviembre de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67601726>
- Hidalgo Nuchera, A., León Serrano, G., & Pavón Morote, J. (2013). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. (PIRÁMIDE, Ed.) Madrid, España. Recuperado el Enero de 2022, de <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/ereader/iteso/49068?page=8>
- Hofer, C. (23 de Abril de 2020). Introduction to inventory Management. Recuperado el 6 de Septiembre de 2022, de <https://www.youtube.com/watch?v=Eg7m4iTooUE>
- Hofer, C. (23 de Abril de 2020). Inventory Management for Dependent Demand & Independent Demand Items. Recuperado el 2022 de Septiembre de 2022, de <https://www.youtube.com/watch?v=22nKcTZZ6p0>
- Hofer, C. (23 de Abril de 2020). Newsvendor Model. *Video*. Recuperado el 6 de Septiembre de 2022, de https://www.youtube.com/watch?v=rEp9k7_THqQ
- INADEM. (28 de Mayo de 2018). *gob.mx*. Obtenido de La Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) y la Secretaría de Economía a través del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) firman convenio de colaboración: <https://www.inadem.gob.mx/la-secretaria-de-relaciones-exteriores-sre-y-la-secretaria-de-economia-a-traves-del-instituto-nacional-del-emprendedor-inadem-firman-convenio-de-colaboracion/>
- INEGI. (2018). *Primera encuesta nacional sobre consumo de energéticos en viviendas particulares (ENCEVI)*. Comunicado de prensa, Instituto Nacional De Estadística y Geografía. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/EstSociodemo/ENCEVI2018.pdf>
- INEGI. (2019). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa estratificación de los establecimientos*. Recuperado el 2021, de INEGI: https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf
- INEGI. (2020). Conociendo la industria textil y de la confección. *Colección de estudios sectoriales y regionales*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825195649.pdf
- INEGI. (22 de Marzo de 2020). El INEGI presenta el segundo conjunto de resultados del estudio sobre la demografía de los negocios 2020. *Comunicado de prensa núm 183/21*, pág. 2. Recuperado el Octubre de 2021, de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/EDN2020.pdf>
-

- INEGI. (14 de Diciembre de 2020). Encuesta anual de la industria manufacturera. págs. 1-8. Recuperado el Noviembre de 2021, de <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/716>
- INEGI. (2020). *indicadores sociodemográficos y económicos*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/default.html>
- INEGI. (2020). *Subsistema de Información Demográfica y Social*. Recuperado el 03 de Noviembre de 2023, de Censo de Población y Vivienda 2020: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/#Microdatos>
- INEGI. (2021). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- INEGI. (2021). Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas (ECOVID-IE). Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/programas/ecovidie/#documentacion>
- INEGI. (2021). *INEGI prresenta la estadística de matrimonios 2020* . Comunicado de prensa, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EstSociodemo/Matrimonios2021.pdf>
- INEGI. (2022). Conociendo la Industrial del vestido. Recuperado el 04 de Noviembre de 2023, de https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvini/inegi/productos/nueva_estruc/889463908180.pdf
- INEGI. (2023). *Economía (Indicadores de coyuntura) Jalisco*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=14#collapse-Resumen>
- Instituto Andaluz de Tecnología. (2012). *La respuesta está en la innovación*. (Aenor, Ed.) Madrid, Madrid, España. Recuperado el Enero de 2022, de <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/ereader/iteso/53578?page=10>
- Ishtiaq Ishaq, M., H. Bhutta, M., Afzal Hamayun, A., Qasier Danish, R., & Munazer Hussain, N. (March de 2014). Role of Corporate Image, Product Quality and Customer Value in Customer Loyalty: Intervening Effect of Customer Satisfaction . *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. doi:2090-4304
- Islas, E. (2023). *Pymes deben sumarse a la digitalización para no quedarse atrás*. Milenio. Recuperado el 2023, de <https://www.milenio.com/especiales/pymes-deben-sumarse-a-digitalizacion-para-no-atrasarse>
- Jim, K. (2019). *Mapping Experiences* (Decima ed.). Sebastopol, California, Estados Unidos: O'Reilly. doi:978-1-491-92353-5
- Jimenez Castellón, S. (Septiembre de 2022). Análisis del mercado textil actual, tendencia fast fashion y el consumo masivo, economía lineal o economía circular. *Análisis del mercado textil actual, tendencia fast fashion y el consumo*
-

- masivo, economía lineal o economía circular.* (U. d. vasco, Ed.) Recuperado el 04 de Noviembre de 2023, de https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/60767/TFG_Jimenez_Sofia.pdf?sequence=2
- KPMG . (2023). *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2023*. Recuperado el 2023, de https://2866478.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/2866478/Landings_Estudios/FY23/perspectivas-de-la-alta-direccion-2023/perspectivas-de-la-alta-direccion-en-mxico-2023.pdf?__hstc=180052411.6e54d57b446382e485d9cf053a68b73c.1700275074094.1700275074094.17
- Kumar Dey, P., Malesios, C., De, D., Budhwar, P., Chowdhury, S., & Cheffi, W. (24 de March de 2020). Circular economy to enhance sustainability of small and medium-sized enterprises. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2145-2169. doi:<https://doi.org/10.1002/bse.2492>
- Lopez García, M. (2014). Moda y Mercado. *Datatèxtil*(31). Obtenido de <https://raco.cat/index.php/Datatextil/article/view/287366>
- Luo, R. (17 de Marzo de 2022). El Modelo de los Tres Círculos y su impacto en cómo entendemos la empresa familiar. Recuperado el 07 de Septiembre de 2023, de <https://www.linkedin.com/pulse/el-modelo-de-los-tres-c%C3%ADrculos-y-su-impacto-en-c%C3%B3mo-entendemos-lou/?originalSubdomain=es>
- Malacara, N. (7 de Septiembre de 2016). *informabtl*. Recuperado el 13 de Octubre de 2023, de 90% de las franquicias siguen operando después de 5 años: <https://www.informabtl.com/90-las-franquicias-siguen-operando-despues-5-anos/>
- MarketData México. (2022). Lavanderías y tintorerías en México. Obtenido de <https://www.marketdatamexico.com/es/article/Lavanderias-tintorerias-Mexico>
- Martinez Echaccaya, D. (07 de noviembre de 2020). El impacto de la impresión 3D en la moda. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/652969>
- Martinez, J. H., & Arreola, R. R. (Julio-Septiembre de 2017). De la teoría a la práctica: Las pymes como herramienta en la economía de México y en la creación de empleos. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Recuperado el Octubre de 2021, de <https://www.eumed.net/rev/cccss/2017/03/pymes-economia-mexico.html>
- McCulloch, W. (2021). *Seven Pillars of Customer Success*. USA: Lioncrest. Recuperado el 2023
- Mera, P., & Bermen, C. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. *Corporación Educativa SER*, 12(2)(1390-93). Recuperado el Octubre de 2021, de <https://core.ac.uk/reader/236644460>
-

- Merca 2.0. (2 de Enero de 2017). *amfranquicias.mx*. Recuperado el 13 de Octubre de 2023, de Franquicias: un mercado potencial para emprendedores:
<https://amfranquicias.mx/franquicias-mercado-potencial-emprendedores/>
- Molina Manchón, H., & Conca Flor, F. (2000). *Innovación Tecnológica y competitividad empresarial*. Universidad de Alicante. Recuperado el Enero de 2022, de
<https://web-p-ebscohost-com.ezproxy.iteso.mx/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzMxODAyMF9fQU41?sid=86cac0a0-3faf-4130-a4c2-7ea7fe66c6a8@redis&vid=1&format=EB&rid=1>
- Mordor Intelligence. (2023). Industria textil - Análisis de tamaño y participación - Tendencias y pronósticos de crecimiento (2023 - 2028). Obtenido de
<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/global-textile-industry---growth-trends-and-forecast-2019---2024>
- Nam, Y.-R., & Kim, D.-E. (2021). A Study on the Comparison of 3D Virtual Clothing and Real Clothing by Neckline Type. *Fashion & Text. Res. J.*, 23(2), págs. 247-260.
doi:<https://doi.org/10.5805/SFTI.2021.23.2.247>
- Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., Perry, P., Rissanen, T., & Gwilt, A. (2020). The environmental price of fast fashion. *Nature Reviews Earth & Environment* volume, 189-200. Obtenido de <https://www.nature.com/articles/s43017-020-0039-9>
- Noguez, R. (6 de Abril de 2021). Pandemia baja las cortinas de 2,000 franquicias en México. *Forbes México*. Recuperado el Septiembre de 2021, de
<https://www.forbes.com.mx/pandemia-baja-cortinas-2000-franquicias-mexico/>
- Notimex. (27 de Abril de 2017). *eleconomista*. Recuperado el 13 de Octubre de 2023, de En 2016 cada hora se abrió una franquicia en México:
<https://www.eleconomista.com.mx/empresas/En-2016-cada-hora-se-abrio-una-franquicia-en-Mexico-20170427-0122.html>
- Ochoa, C. (29 de Diciembre de 2020). Prevé sector franquicias crecimiento hasta 5%. *Milenio*. Recuperado el Septiembre de 2021, de
<https://www.milenio.com/negocios/franquicias-estiman-crecimiento-5-cierre-2020>
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4th ed.). Obtenido de <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264304604-en.pdf?expires=1717680969&id=id&accname=guest&checksum=CD0548B012F6FE83258EF20592FEB79B> doi:10.1787/24132764
- Orús, A. (12 de Octubre de 2023). Moda y confección de ropa en el mundo - Datos estadísticos. *Statista*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2023, de
<https://es.statista.com/temas/11039/confeccion-de-ropa-en-el-mundo/#topicOverview>
- Passport. (2021). Meanswear in Mexico Analysis. 4. Obtenido de
<https://www.euromonitor.com/menswear-in-mexico/report>
-

- Passport. (Febrero de 2021). Menswear in Mexico-Datagraphics. Recuperado el 2022. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/menswear-in-mexico/report>
- Passport. (January de 2023). Competitor Strategies in Apparel and footwear. Recuperado el 2023, de <https://www.euromonitor.com/competitor-strategies-in-apparel-and-footwear/report>
- Peterson-Whithorn, C. (23 de Abril de 2015). Las 25 empresas familiares más grades del mundo. *Forbes México*. Recuperado el Octubre de 2021, de <https://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/>
- Ponce, H. T. (Enero-Junio de 2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12, 113-130. Recuperado el Octubre de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Porter, M. (Enero de 2007). Las cinco fuerzas competitivas que le dan fuerza a la estrategia. Harvard Business School. Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas_michael_porter-libre.pdf
- Porter, M. (Enero de 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan fuerza a la estrategia. *Harvard Business School Publishing Corporation*. Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas_michael_porter-libre.pdf
- Prentice, C., Wang, X., & Correia Loureiro, S. (September de 2019). The influence of brand experience and service quality on customer engagement. *Journal of retailing and consumer services*, 20, 50-59. Recuperado el 2023, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698919301420>
- Procuraduría Federal del Consumidor. (2018). *Lavar la ropa, fuera o dentro de casa: una decisión que puede deslavar el bolsillo*. Gobierno de México, Procuraduría Federal del Consumidor. Obtenido de <https://www.gob.mx/profeco/documentos/lavar-la-ropa-fuera-o-dentro-de-casa-una-decision-que-puede-deslavar-el-bolsillo?state=published>
- Prom, G. (2022). *Grupo Prom*. (S. A. Digital, Editor) Recuperado el 03 de Nov de 2023, de <https://grupoprom.com/que-es-una-tienda-retail/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20una%20tienda%20retail,Supermercados>
- Real Academia Española. (Abril de 2022). *Innovación*. Obtenido de <https://dle.rae.es/innovaci%C3%B3n?m=form>
- Real Academia Española. (2023). Digitalización. Recuperado el 2023, de <https://dle.rae.es/digitalizaci%C3%B3n?m=form>
-

- Rent the Runway*. (2023). Obtenido de https://www.renttherunway.com/how_renting_works?action_type=footer_link
- ReportLinker. (23 de June de 2023). The Global Online Clothing Rental Market is forecasted to grow by USD 1,564.94 mn during 2022-2027, accelerating at a CAGR of 9.86% during the forecast period. Obtenido de <https://finance.yahoo.com/news/global-online-clothing-rental-market-173300652.html>
- Resnik, J. (15 de Noviembre de 2016). Paso a paso a través de un traje hecho a la medida. *Forbes*. Recuperado el Noviembre de 2020, de <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/traje-a-la-medida/>
- Rhoneil, T. (2021). *Retail Analysis: Men's Essential Cut & Sew & Knitwear A/W 21/22*. WGSN Fashion. Recuperado el 03 de Noviembre de 2023
- Rogers, P. (2014). La Teoría del cambio. En UNICEF (Ed.). Florencia. Recuperado el 2023, de https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%20%20Theory%20of%20Change_ES.pdf
- Romero, C. (12 de Noviembre de 2020). 7 prendas y complementos de moda de otoño para el hombre de negocios. *Forbes*. Recuperado el Noviembre de 2021, de <https://forbes.es/lifestyle/80922/productos-de-estilo-para-un-hombre-de-negocios/>
- Ruiz González, M., & Mandado Pérez, E. (1989). *La innovación tecnológica y su gestión*. Barcelona, España: MARCOMBO. Recuperado el Enero de 2022, de <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/ereader/iteso/45852?page=5>
- SalesForce. (2022). *NPS: ¿Qué significa Net Promoter Score?* Recuperado el 2023, de https://www.salesforce.com/mx/blog/nps/?d=7013y000002EkBBAA0&nc=7013y000002EkJFAA0&utm_source=google&utm_medium=paid_search&utm_campaign=latam_mx_svclobaw&utm_content=pg-es-mash_7013y000002EkBBAA0&utm_term=nps&ef_id=Cj0KCQiAhc-sBhCEARIsAOVwHuTQg2v24GfyXGW
- San Martín, R. J., & Durán, E. J. (Septiembre de 2017). *Radiografía de la empresa familiar en México*. (N. S. García, Ed.) San Andrés Cholula, Puebla, México: ULDAP. Recuperado el Octubre de 2021
- Santoyo, J. (22 de Abril de 2021). Slow Fashion: Diseñadores creando en pro del planeta. *Forbes*. Recuperado el Noviembre de 2021, de <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/moda-sustentable-slow-fashion-disenadores/>
- SAP. (s.f.). *Enterprise Resource Planning (ERP)*. Obtenido de What is ERP? Overview: <https://www.sap.com/products/erp/what-is-erp.html#:~:text=ERP%20stands%20for%20enterprise%20resource,services%2C%20procurement%2C%20and%20others.>
-

- SAP Technology. (s.f.). *Conversational ERP – Lesson 1 – What is ERP (15m)*.
Obtenido de Conversational ERP – Lesson 1 – What is ERP (15m):
<https://www.youtube.com/watch?v=kGQ1fNQVbj8&t=26s>
- Schwager, A., & Meyer, C. (2007). *Understanding Customer Experience*. Harvard Business Review. Recuperado el 2023, de
<https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>
- Secretaría de Economía. (2002). *Norma Oficial Mexicana NOM-067-SCFI-2002, Prácticas comerciales-Requisitos de información para la prestación de servicios de tintorería, lavandería, planchaduría y similares*. Norma Oficial Mexicana, Comité Consultivo Nacional de Normalización de Seguridad al Usuario. Obtenido de <https://vlex.com.mx/vid/tintoreria-lavanderia-planchaduria-27998483>
- Secretaría de Economía. (2010). *Empresas*. Obtenido de [economia.gob.mx: http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas](http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas)
- Secretaría de economía. (05 de Marzo de 2016). *gob.mx*. Recuperado el 13 de Octubre de 2023, de <https://www.gob.mx/se/articulos/las-franquicias-en-mexico-un-modelo-de-negocios-en-expansion>
- Secretaría de Economía. (2022). El papel de las mipymes en el e commerce en México. Gobierno de México. Recuperado el 2023, de <https://mipymes.economia.gob.mx/2022/02/17/el-papel-de-las-mipymes-en-el-e-commerce-en-mexico/>
- Segran, E. (15 de Noviembre de 2018). Rent more than the runway: Why soon, you won't own any clothes at all. *Fast Company*. Obtenido de <https://www.fastcompany.com/90245986/rent-more-than-the-runway-why-soon-you-wont-own-any-clothes-at-all>
- Serrano, G. T., & Rangel, J. H. (2016). Investigación sobre las empresas familiares longevas en México. *Przedsiębiorcz*, 155-176.
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. (2023). *Los hilos de un algodón justo y sustentable*. Gobierno de México, Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera . Recuperado el 2023, de <https://www.gob.mx/siap/es/articulos/los-hilos-de-un-algodon-justo-y-sustentable?idiom=es>
- Simón, A. (Marzo de 2021). En aumento el sobreconsumo. *Greenpeace*. Obtenido de <https://greenpeace.org/mexico/noticia/9726/en-aumento-el-sobreconsumo/>
- Stickdorn, M., Hormess , M., Lawrence, A., & Schneider, J. (2018). *This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World*. Recuperado el Noviembre de 2023
- Suarez Mella, R., Jimenez Valero, B., de la Rosa Betancourt, L., & Andino Sosa, P. (2013). ¿Cómo iniciar el camino de la innovación? Obtenido de <https://www.researchgate.net/profile/Patricio-Andino->
-

Sosa/publication/281652748_Como_iniciar_el_camino_de_la_innovacion/links/5f349da08ae6a34f660634f/Como-iniciar-el-camino-de-la-innovacion.pdf

Trend Hunter. (2017). *Tribalism*. Trend Hunter. Obtenido de <https://www.trendhunter.com/megatrend/tribalism>

Trend Hunter. (2022). Millennial Micro-Generations 4/5 | Innovation eLearning. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=R-soOhji6-U>

Trendhunter. (2023). *2024 Trend Report*. Recuperado el Noviembre de 2023, de <https://go.trendhunter.com/2024-Trend-Report>

Van Elven, M. (16 de Agosto de 2018). People do not wear at least 50 percent of their wardrobes, says study. *Fashion United*. Obtenido de <https://fashionunited.uk/news/fashion/people-do-not-wear-at-least-50-percent-of-their-wardrobes-according-to-study/2018081638356>

Vitale Cruz, A. (2015). Relationship between product quality and customer satisfaction. *Walden University*. Recuperado el 2023, de <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2402&context=dissertations>

Wantara, P., & Tambrin, M. (17 de February de 2019). The Effect of Price and Product Quality Towards Customer Satisfaction and Customer Loyalty on Madura Batik. *International Tourism and Hospitality Journal*. doi:2616-4701

Worlits, J., Reichl, S., & Wool, R. (2018). How long are you ready to wait? - How our experience influences our expectation. Recuperado el 2023, de https://www.researchgate.net/publication/330542324_How_long_are_you_ready_to_wait_-_How_our_experience_influences_our_expectation

Younsing, K. (31 de August de 2016). A study on the 3D simulation system improvement through comparing visual images between the real garment and the 3D garment simulation of women's Jacket. *The Journal of the Convergence Culture Technology (JCCT)*, 2(3), págs. 15-22. doi:<http://dx.doi.org/10.17703/JCCT.2016.2.3.15>

GLOSARIO

A

abstract · 4
alcance · Véase delimitación
Análisis causa-efecto · 2, 8
Antecedentes · 7
antecedentes históricos · Véase
 Antecedentes
asesores
 también "asesor" · 6, 10, 12, 13,
 14, 15, 16, 17, 18

C

categorías de información · Véase
 Metas de información
Conceptos o enfoques teóricos ·
 Véase Estado de la cuestión
cronograma · 14, 16
Cronograma de trabajo · Véase
 cronograma

D

delimitación · 9, 11

E

enfoques teóricos · Véase Marco
 conceptual o de referencia
especialistas que asesoren · Véase
 Asesor
estado de la cuestión · 10, 11
Estado de la cuestión · 2, 10
estados de la cuestión · Véase
 Estado de la cuestión
estrategia metodológica · 2, 12, 13,
 17, 18
estrategias metodológicas · Véase
 estrategia metodológica

H

hallazgos · 2, 4, 7, 16, 18
herramientas · Véase Herramientas,
 Véase Herramientas
Herramientas · 2, 11, 13, 15
herramientas de recopilación de
 información · Véase Herramientas,
 Véase Herramientas
herramientas o instrumentos · Véase
 Herramientas

I

IDI I

Primera asignatura relacionada con investigación, innovación y desarrollo, permite desarrollar aspectos metodológicos relacionados con el trabajo · 6, 7, 8, 9, 10, 13

IDI II

Segunda asignatura correspondiente a la investigación, desarrollo e innovación · 10, 11, 12, 13, 14, 15

IDI III

Tercera asignatura sobre investigación, desarrollo e innovación · 16, 17

Imprevistos · 2, 14

instrumentos de recopilación de información · Véase Herramientas

M

marco conceptual · 10, 18

Marco conceptual o de referencia · 2, 10

Matriz de marco lógico · 2, 8

Metas de información · 2, 13, 15

muestra · Véase Muestra o sujetos de investigación, Véase Muestra o sujetos de investigación

muestra o sujetos de investigación · Véase Muestra o sujetos de investigación

Muestra o sujetos de investigación · 2, 13

O

objetivos · 6, 8, 9, 13, 14, 15, 18

P

Palabras clave · 4

problema · 2, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 16, 17, 18, 19

proceso de aplicación o intervención · 13, 16

proceso de aplicación/intervención · Véase proceso de aplicación o intervención

T

TOG

Trabajo de Obtención de Grado · 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19

tutor

Responsable del proceso de
acompañamiento directo con el

estudiante · 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12,

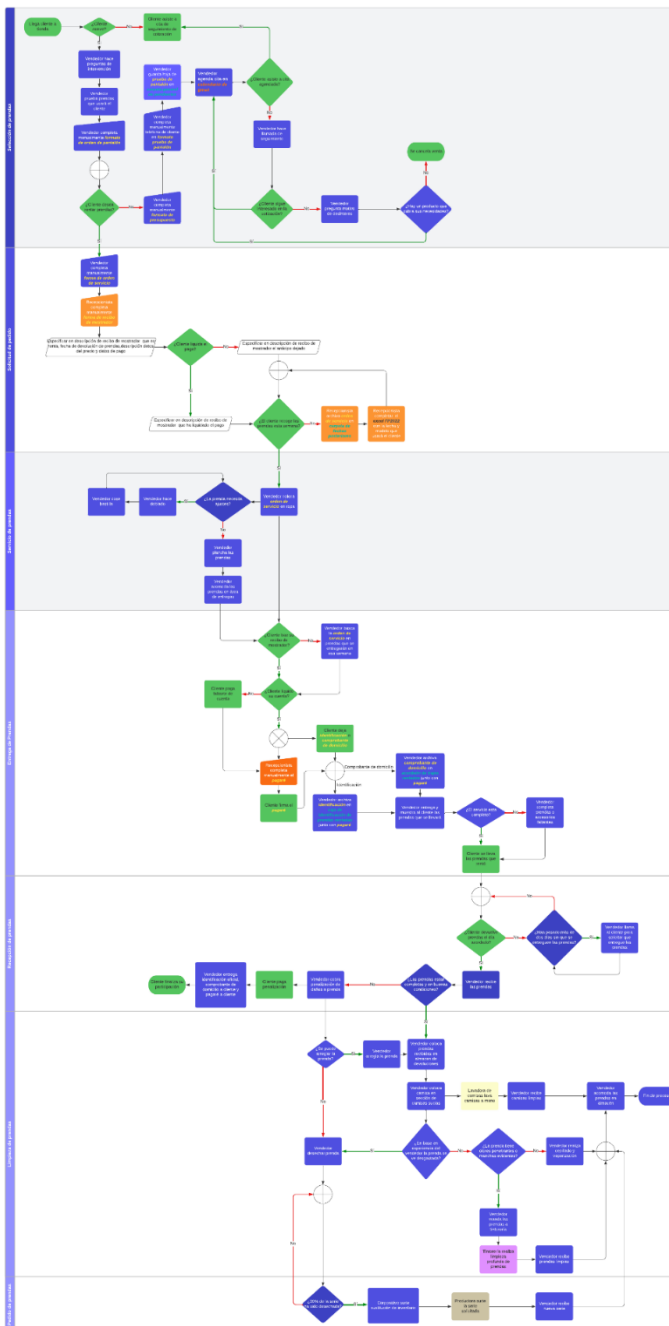
13, 14, 15, 16, 17, 18, 20

tutores · Véase tutor

ANEXOS

ANEXO 1

Mapeo General de Proceso de Atención al Cliente



ANEXO 2.-Herramientas utilizadas para medición de impactos

Análisis de creación de prospectos

PERSONA															
DESCRIPCIÓN	Semana 8-2024 (20 - 27 feb)			Semana 9-2024 (27 feb-29 feb y 2-5 marzo)			Semana 10-2024 (5-13 mar)			Semana 11-2024 (13-20 mar)			Semana 12-2024 (21-27 mar)		
PROSPECTOS CREADOS	60		100%	69		100%	96		100%	55		100%	65		100%
Colaborador 1	9		15%	4		6%	6		6%	2		4%	0		0%
Colaborador 2	18		30%	14		20%	14		15%	10		18%	21		32%
Colaborador 3	15		25%	22		32%	26		27%	13		24%	4		6%
Colaborador 4	9		15%	6		9%	19		20%	18		33%	17		26%
Colaborador 5	9		15%	21		30%	31		32%	12		22%	23		35%
Colaborador 5	0		0%	2		3%	0		0%	0		0%	0		0%
DOS APELLIDOS EN PROSPECTOS				69	52	75%	96	74	77%	55	38	69%	65	54	83%
Colaborador 1	No se evaluó			4	3	75%	6	6	100%	2	2	100%	0	0	0%
Colaborador 2				14	10	71%	14	10	71%	10	9	90%	21	21	100%
Colaborador 3				22	17	77%	26	23	88%	13	11	85%	4	3	75%
Colaborador 4				6	1	17%	19	6	32%	18	7	39%	17	11	65%
Colaborador 5				21	20	95%	31	29	94%	12	9	75%	23	19	83%
Colaborador 5				2	1	50%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
MAYUSCULAS EN LOS PROSPECTOS							69	64	93%	96	94	98%	55	54	98%
Colaborador 1	No se evaluó			4	4	100%	6	6	100%	2	2	100%	0	0	0%
Colaborador 2				14	13	93%	14	13	93%	10	9	90%	21	21	100%
Colaborador 3				22	22	100%	26	26	100%	13	13	100%	4	4	100%
Colaborador 4				6	6	100%	19	19	100%	18	18	100%	17	17	100%
Colaborador 5				21	19	90%	31	30	97%	12	12	100%	23	23	100%
Colaborador 5				2	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
ESTATUS-ACTIVA				60	8	13%	69	8	12%	96	13	14%	57	7	13%
Colaborador 1	9	3	33%	4	1	25%	6	1	17%	2	2	100%	0	0	
Colaborador 2	18	2	11%	14	0	0%	14	3	21%	10	1	10%	21	4	

Colaborador 3	15	3	20%	22	1	5%	26	5	19%	13	1	8%	4	0	
Colaborador 4	9	0	0%	6	1	17%	19	0	0%	18	1	6%	17	2	
Colaborador 5	9	0	0%	21	3	14%	31	4	13%	12	2	17%	23	4	
Colaborador 5	0	0	0%	2	2	100%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	
ESTATUS- CONVERTIDO	6 0	5 2	87%	6 9	6 1	88%	9 6	8 2	85%	5 5	4 8	87%	6 5	5 5	
Colaborador 1	9	6	67%	4	3	75%	6	5	83%	2	0	0%	0	0	
Colaborador 2	18	16	89%	14	14	100%	14	11	79%	10	9	90%	21	17	
Colaborador 3	15	12	80%	22	21	95%	26	21	81%	13	12	92%	4	4	
Colaborador 4	9	9	100%	6	5	83%	19	19	100%	18	17	94%	17	15	
Colaborador 5	9	9	100%	21	18	86%	31	26	84%	12	10	83%	23	19	
Colaborador 5	0	0	0%	2	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	
DATOS DE CONTACTO- TELEFONO	6 0	5 3	88%	6 9	6 6	96%	9 6	9 4	98%	5 5	5 4	98%	6 5	6 5	100 %
Colaborador 1	9	9	100%	4	4	100%	6	6	100%	2	2	100%	0	0	0%
Colaborador 2	18	18	100%	14	13	93%	14	14	100%	10	10	100%	21	21	100%
Colaborador 3	15	10	67%	22	20	91%	26	24	92%	13	12	92%	4	4	100%
Colaborador 4	9	7	78%	6	6	100%	19	19	100%	18	18	100%	17	17	100%
Colaborador 5	9	9	100%	21	21	100%	31	31	100%	12	12	100%	23	23	100%
Colaborador 5	0	0	0%	2	2	100%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
DATOS DE CONTACTO- CORREO	6 0	1 9	32%	6 9	4 4	64%	9 6	7 0	73%	5 5	3 8	69%	6 5	4 5	69%
Colaborador 1	9	5	56%	4	0	0%	6	3	50%	2	2	100%	0	0	0%
Colaborador 2	18	7	39%	14	8	57%	14	12	86%	10	6	60%	21	19	90%
Colaborador 3	15	4	27%	22	12	55%	26	11	42%	13	11	85%	4	2	50%
Colaborador 4	9	1	11%	6	2	33%	19	19	100%	18	12	67%	17	11	65%
Colaborador 5	9	2	22%	21	20	95%	31	25	81%	12	7	58%	23	13	57%
Colaborador 5	0	0	0%	2	2	100%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
TIPO-BODA	6 0	5 8	97%	6 9	6 5	94%	9 6	8 8	92%	5 5	5 3	96%	6 5	6 4	98%
Colaborador 1	9	8	89%	4	4	100%	6	5	83%	2	2	100%	0	0	0%
Colaborador 2	18	18	100%	14	14	100%	14	12	86%	10	10	100%	21	20	95%
Colaborador 3	15	15	100%	22	21	95%	26	22	85%	13	13	100%	4	4	100%
Colaborador 4	9	9	100%	6	5	83%	19	19	100%	18	18	100%	17	17	100%
Colaborador 5	9	8	89%	21	19	90%	31	30	97%	12	10	83%	23	23	100%
Colaborador 5	0	0	0%	2	2	100%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
TIPO-GRADUACIÓN/XV	6 0	1 1	2%	6 9	6 2	3%	9 6	3 3	3%	5 5	1 1	2%	6 5	1 1	2%
Colaborador 1	9	0	0%	4	0	0%	6	0	0%	2	0	0%	0	0	0%

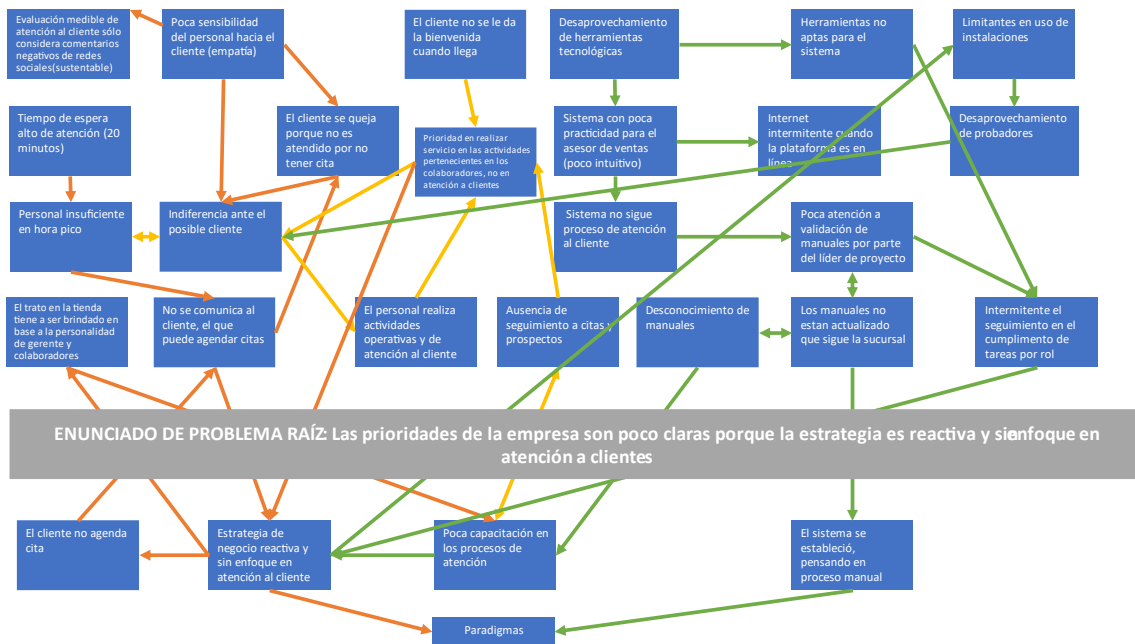
Colaborador 2	18	0	0%	14	0	0%	14	2	14%	10	0	0%	21	1	5%
Colaborador 3	15	0	0%	22	1	5%	26	1	4%	13	0	0%	4	0	0%
Colaborador 4	9	0	0%	6	1	17%	19	0	0%	18	0	0%	17	0	0%
Colaborador 5	9	1	11%	21	0	0%	31	0	0%	12	1	8%	23	0	0%
Colaborador 5	0	0	0%	2	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
TIPO-OTRO	6			6			9			5			6		
	0	1	2%	9	2	3%	6	5	5%	5	1	2%	5	0	0%
Colaborador 1	9	1	11%	4	0	0%	6	1	17%	2	0	0%	0	0	0%
Colaborador 2	18	0	0%	14	0	0%	14	0	0%	10	0	0%	21	0	0%
Colaborador 3	15	0	0%	22	0	0%	26	3	12%	13	0	0%	4	0	0%
Colaborador 4	9	0	0%	6	0	0%	19	0	0%	18	0	0%	17	0	0%
Colaborador 5	9	0	0%	21	2	10%	31	1	3%	12	1	8%	23	0	0%
Colaborador 5	0	0	0%	2	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
CONTANCIA DE CREACIÓN DE PROSPECTOS															
Colaborador 1	7	5	71%	7	3	43%	8	4	50%	6	2	33%	6	0	0%
Colaborador 2	7	4	57%	7	4	57%	8	6	75%	6	4	67%	6	5	83%
Colaborador 3	7	6	86%	7	5	71%	8	6	75%	6	6	100%	6	3	50%
Colaborador 4	7	4	57%	7	2	29%	8	7	88%	6	6	100%	6	5	83%
Colaborador 5	7	2	29%	7	4	57%	8	8	100%	6	4	67%	6	6	100%
Colaborador 5	7	0	0%	7	1	14%	8	0	0%	6	0	0%	6	0	0%

CARGA LABORAL										
DESCRIPCIÓN	Semana 8-2024 (20 - 27 feb)		Semana 9-2024 (27 feb-29 feb y 2-5 marzo)		Semana 10-2024 (5-13 mar)		Semana 10-2024 (13-20 mar)		Semana 12-2024 (21-27 mar)	
CONVERTIDOS	52	100%	61	100%	82	100%	48	100%	55	100%
FEBRERO	23	44%	3	5%	0	0%	0	0%	0	0%
MARZO	24	46%	41	67%	56	68%	25	52%	11	20%
ABRIL	2	4%	7	11%	23	28%	22	46%	35	64%
MAYO	3	6%	1	2%	1	1%	0	0%	6	11%
JUNIO	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	4%
JULIO	0	0%	9	15%	0	0%	0	0%	0	0%
AGOSTO	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
SEPTIEMBRE	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
OCTUBRE	0	0%	0	0%	1	1%	1	2%	1	2%
NOVIEMBRE	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%	0	0%

	DICIEMBRE	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
ACTIVOS		8	100%	8	100%	13	100%	7	100%	10	100%
	FEBRERO	2	25%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	MARZO	4	50%	5	63%	8	62%	2	29%	2	20%
	ABRIL	2	25%	2	25%	2	15%	5	71%	2	20%
	MAYO	0	0%	0	0%	2	15%	0	0%	3	30%
	JUNIO	0	0%	0	0%	1	8%	0	0%	3	30%
	JULIO	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	AGOSTO	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	SEPTIEMBRE	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	OCTUBRE	0	0%	1	13%	0	0%	0	0%	0	0%
	NOVIEMBRE	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	DICIEMBRE	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

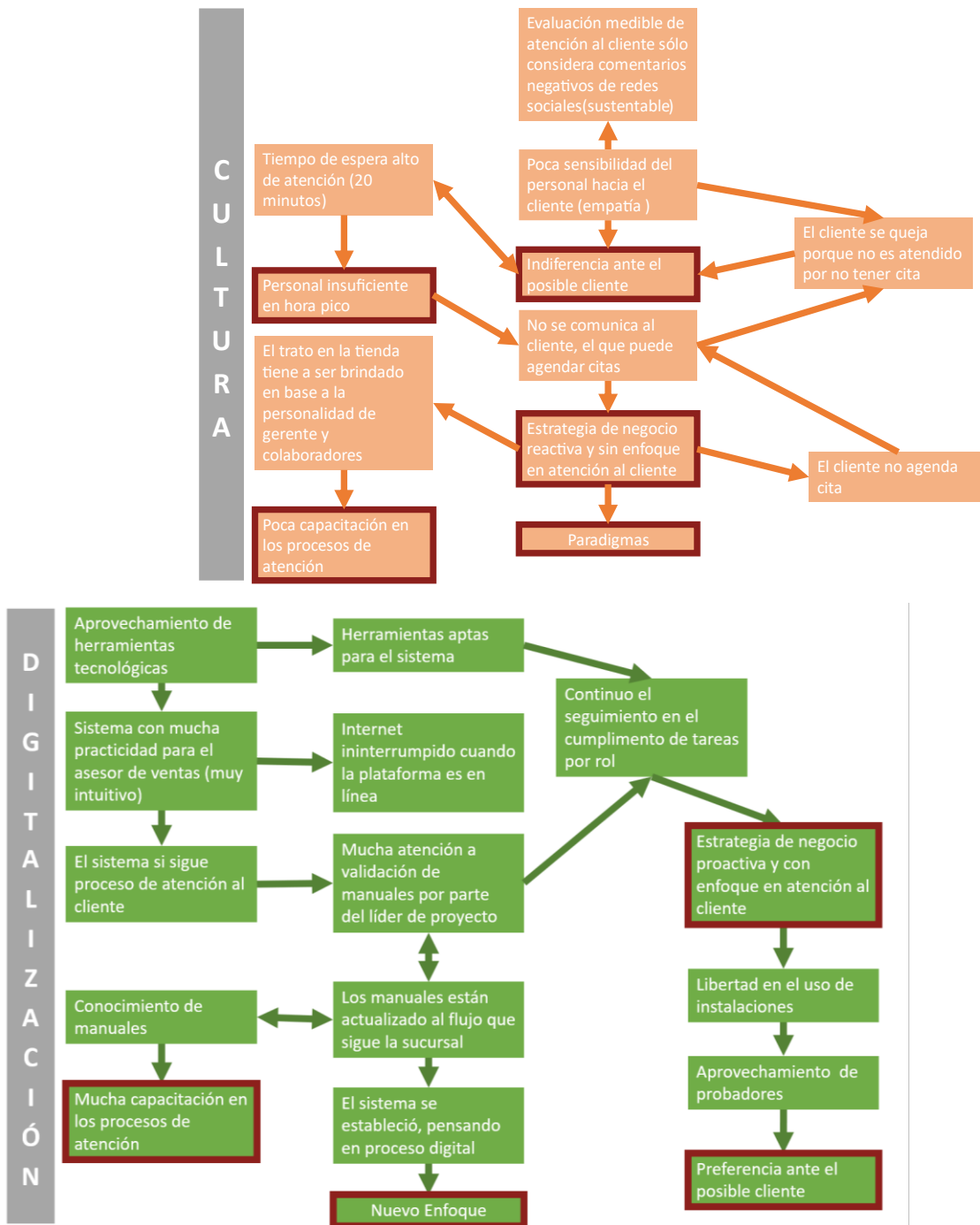
PROCESO										
DESCRIPCIÓN	Semana 8-2024 (20 - 27 feb)		Semana 9-2024 (27 feb-29 feb y 2-5 marzo)		Semana 10-2024 (5-13 mar)		Semana 11-2024 (13-20 mar)		Semana 12-2024 (21-27 mar)	
HORA CREACIÓN PROSPECTO	60	100%	69	100%	93	100%	55	100%	65	100%
10:00	1	2%	6	9%	3	3%	2	4%	3	5%
11:00	7	12%	8	12%	8	9%	2	4%	2	3%
12:00	4	7%	4	6%	16	17%	5	9%	11	17%
13:00	7	12%	10	14%	13	14%	8	15%	8	12%
14:00	5	8%	8	12%	7	8%	7	13%	8	12%
15:00	7	12%	5	7%	6	6%	4	7%	4	6%
16:00	11	18%	7	10%	5	5%	7	13%	6	9%
17:00	9	15%	6	9%	8	9%	6	11%	6	9%
18:00	3	5%	7	10%	14	15%	6	11%	10	15%
19:00	6	10%	7	10%	12	13%	8	15%	7	11%
20:00	0	0%	1	1%	1	1%	0	0%	0	0%

Árbol de problemática



Árbol de problemática seccionado





Mapa de viaje del consumidor en sucursal Chapalita

VIAJE DEL CONSUMIDOR EN SUCURSAL CHAPALITA									
Partes del viaje	Primer acercamiento a Sucursales		Elección de los productos			Prueba de productos		Entrega de productos	
Acciones ¿Qué hace el consumidor?	Ve la variedad de productos en los maniqués, racks y estantes Analiza el personal y como está vestido		Pregunta por los precios Pregunta por disponibilidad Solicita recomendaciones de los productos			Pasa a probadores Analiza que productos ofrecen Valida que está cómodo con el producto seleccionado		Firma Pagaré Entrega comprobante de domicilio/INE Valida que le entreguen el kit completo y bien	Confirma que entrega todo bien y completo
Punto de contacto ¿Con qué interactúa el consumidor?	Visualización del negocio y de los empleados		Asesor de ventas			Asesor de ventas		Asesor de ventas	
Pensamientos del consumidor ¿Qué piensa el consumidor?	¡Que limpia, formal y elegante esta la tienda!	¡Qué bien vestidos y arreglados están los empleados!	Se nota que son expertos en la ropa que debo usar para mi evento	Me recomendaron esperarme a que este más próxima mi boda, aunque yo tenía la ilusión de comprar de una vez porque acabo de entregar el anillo de compromiso	No me dieron cotización ¿Cómo me voy a acordar de cuando vence la promoción?	Sin probar estoy bien	Los ajustes no quedaron a la primera, pero en ese momento volvieron a acomodar y quedó muy bien	Mi servicio está completo y con todo lo que necesito para mi evento	¡Qué bueno que puedo mandar comprobante digital!
	No se ve nadie en la recepción de la tienda ¿Quién me atenderá?	¿Después de quién sigo en ser atendido?	Me espero tanto, para que me digan que no tienen lo que busco	No me quisieron atender porque no tengo cita	No me dijeron que la prueba tenía que ser la misma semana del evento, me hubieran marcado para reagendar			No recordaba que tenía de traer comprobante o dejar la INE	Todo estuvo bien
									
Oportunidades	Mejoría en la recepción de consumidor Mejoría en el seguimiento de atención		Mejoría en recomendaciones para eventos posteriores Mejoría en la creación de cotizaciones Mejoría en la comunicación de creación de citas			Mejoría en el seguimiento de las citas Mejoría en el ajuste de prendas o toma de medidas		Preguntar si quiere algún accesorio adicional como mancuernillas o calcetines Mejoría en la atención recordando al cliente de antemano lo que requiere entregar para que se le preste el kit	