

**La reestructuración del punto de venta. Caso de una empresa de servicio**

CUEVAS-NIETO, Mayra†\*, GONZALES-MARTINEZ, Diana, URIBE-PLAZA, Maria y CONTRERAS-MEDINA, David

*Universidad Tecnológica del Suroeste de Guanajuato. Carretera Valle-Huanímaro km. 1.2 C.P. 38400 Valle de Santiago, Gto.*

Recibido Enero 6, 2015; Aceptado Junio 8, 2015

**Resumen**

El objetivo del estudio es identificar los elementos necesarios para la reestructuración del punto de venta en una empresa de servicio mediante la aplicación del método científico. La investigación se desarrolló bajo el diseño de investigación exploratorio etnográfico, que comprende el estudio de una comunidad por su comportamiento, con un enfoque de investigación mixto. Para la recolección de datos se utilizaron varias entrevistas semiestructuradas compuestas de 12 ítems, con la finalidad de conocer los elementos considerados en la reestructuración de un punto de venta desde la perspectiva de la experiencia y el profesionalismo, una encuesta estructurada de 30 ítems para conocer las necesidades actuales de los empresarios y un cuestionario para determinar la importancia de los elementos necesarios para instalar un punto de venta, el cual fue validado por el alfa de Cronbach con un puntaje de 0.813, con de 18 ítems evaluados por una escala de Likert. Además se utilizó una guía de observación para corroborar la validez de los instrumentos y proporcionar solidez al estudio. Con la aplicación de los instrumentos, se determinaron los elementos que una empresa debe de considerar para la reestructuración de un punto de venta.

**Reestructuración. Punto de venta. Servicios.**

**Abstract**

The objective of the study is identify the elements necessary for restructuration his point of sale by means of the application of the scientific method. The investigation was developed under the exploratory ethnographic design of investigation, which understands the study of a community for his behavior, with a mixed approach of investigation. For the compilation of information were used several semi structured interviews that was consist of 12 items, with the purpose of knowing the elements considered in the reestrcturation of a point of sale from the perspective of the experience and the professionalism, a survey structured of 30 items to know the current needs of the businessmen and a questionnaire to determine the importance of the necessary elements to install a point of sale, which was validated by Cronbach's Alfa by a score of 0.813, with 18 items evaluated by Likert's scale. In addition a guide of observation was used for corroborating the validity of the instruments and for providing solidity to the study. With the application of the instruments, there decided the elements that a company must consider for the reestructuration of a point of sale.

**Restructuring. Point of sale. Services**

**Citación:** CUEVAS-NIETO, Mayra, GONZALES-MARTINEZ, Diana, URIBE-PLAZA, Maria y CONTRERAS-MEDINA, David. La reestructuración del punto de venta. Caso de una empresa de servicio. Revista de Negocios & PyMES 2015, 1-1: 1-13

\* Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: cuevas\_nieto\_may@hotmail.com)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

## Introducción

Es muy común que los dueños de la empresa no realicen estudios de reestructuración del lugar donde se ubicará a la misma, pues deciden ubicarla en un lugar cercano a su domicilio, en un local vacío, o simplemente donde creen que le rendiría los mejores frutos. Este tipo de decisiones, la mayoría de las ocasiones, generan el fracaso automático del negocio, sin dar importancia al producto o servicio que se ofrece.

A pesar de que existe evidencia de que gran parte de las organizaciones cesan su actividad empresarial debido a una mala ubicación y punto de venta, también se ven obligadas a salir del mercado a falta de una adecuada estructura organizacional derivado de la falta de procesos de gestión estructurados para llevar a cabo la administración del negocio.

La presente obra se desarrolló con la finalidad de proponer un modelo de negocio que le permita a las organizaciones de servicios, conocer los elementos necesarios para ubicar e instalar su punto de venta bajo la aplicación del método científico tomando en cuenta las condiciones ambientales, competidores y ubicación.

## Marco De Referencia

La aplicación de un modelo de negocio adecuado es necesaria para realizar una buena gestión y venta de las organizaciones dentro del mercado, sin importar si se trata de uno de reciente creación o de uno ya establecido. No obstante y a pesar de la existencia de diversos modelos de negocio, en los últimos años se han dado a conocer cifras a nivel mundial que muestran las dificultades de las pequeñas y medianas empresas para continuar en el mercado empresarial, principalmente a causa de una mala gestión y estructuras organizacionales inadecuadas (Gelmetti, 2006).

Las estadísticas muestran que, en Europa, el 80% de las empresas quiebran en los primeros cinco años de vida (García O., 2007) a causa de una mala gestión administrativa y más de 70% de los negocios no llegan a los cuatro años en el mercado (Emprendedor XXI, 2003).

En América del Sur se han analizado los índices de mortandad empresarial, en los cuales se demuestra que el 7% de las empresas argentinas llegan al segundo año de vida, y sólo el 3% permanecen al quinto año, señalado por la Asociación Argentina para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa. Por otro lado, en América del Norte poco más del 30% de las Pymes desaparece al cumplir tres años en el mercado (Samuelson y Nordhaus, 2005), debido a la falta de experiencia en la gestión y administración del negocio (Velázquez, 2007).

En México solamente el 2% de las Pymes alcanzan su madurez y el 75% de las empresas se ve en la necesidad de cerrar antes de cumplir los dos años en el mercado (Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial, 2013), debido a la falta de experiencia administrativa pues el 14.10% de las empresas mexicanas no están capacitadas para manejar adecuadamente sus empresas y a que el 16% de las Pymes presenta problemas relacionados con la venta de sus productos o servicios (Rodríguez, 2003).

La Facultad de Ciencias Administrativas (FCA, 2007) de la Universidad de Guanajuato reveló que el 65% de las Pymes guanajuatenses no alcanza un periodo de vida mayor a dos años y el 25% no llega a soportar los cinco años de vida en el mercado.

Es por ello que el empresario mexicano debe profundizar más en su negocio, implementando una administración de calidad, mediante la propuesta de un modelo de negocio que sea la base para el crecimiento de la organización a través de recursos humanos, materiales y económicos confiables.

En base a lo anterior, se considera relevante y pertinente la propuesta de un Modelo de Gestión de Negocios que promueva el crecimiento y desarrollo de las organizaciones a través de la aplicación de un método científico que le permitan a las empresas de servicios tomar la mejor de decisión para la reestructuración del punto de venta adecuado.

### **Objetivo General**

Identificar los elementos necesarios para la reestructuración del punto de venta en una empresa de servicio.

### **Marco Teórico**

Con el inicio de esta nueva área, gran parte de las empresas necesitan una reestructuración, que les permita incluir las nuevas actividades entre ellas la identificación de un punto de venta ideal de acuerdo al mercado meta y zona geográfica para contar con instalaciones propias. A continuación se define el punto de venta:

“Es donde se dan cita los distintos productos de los fabricantes, y donde el consumidor viene a comprar esos productos.” (Mereiro, 1997).

“Es aquella actividad que se realiza directamente en el establecimiento y cuyos principales objetivos son, atraer la atención del cliente sobre los productos, proporcionar información, animar e inducir a la compra.” (Ares y Brenes, 2000).

“Se entiende como sinónimo de la superficie comercial, es el lugar donde se realiza una transacción comercial.” (Bastos, 2010).

Para la realización de la presente investigación, se tomará como concepto de punto de venta al lugar donde se encuentra la oferta y demanda de algún producto o servicio, para su venta y adquisición.

La presente investigación toma como referencia, el análisis de investigaciones históricas que incluyeron diferentes variables de estudio desde diferentes perspectivas.

En una investigación realizada por Chin y Curillo (2010) se realizó una propuesta de plan de reestructuración a través de un análisis de mercado y la aplicación de un FODA derivando en la matriz de posición competitiva y la de posición estratégica y evaluación de la acción. Dicha reestructuración consistió realizar un flujograma para los procesos de venta, donde se plasmó las actividades que involucran a la empresa y al cliente directamente, además de crear nuevas estrategias de comercialización incluyendo las 4 P's (precio, plaza, promoción y producto), con aplicación de carácter urgente para mejorar el posicionamiento de la empresa. Mediante el estudio de mercado, se determinó que la ubicación del punto de venta de la empresa es el adecuado, pues se encuentra cerca de sus tres principales competidores, generado una mayor participación en el mercado, también se encontró que la publicidad es un factor determinante para la adquisición de nuevos clientes. Para mantener el posicionamiento en el mercado se realizó una campaña publicitaria de manera periódica y constante que incluyó promociones dentro del punto de venta, de manera interna y externa, con la finalidad de atraer a un mayor número de clientes y con ello generar una mayor participación dentro del mercado.

Así mismo, propusieron estar actualizados en materia tecnológica, es decir, estar al pendiente de las innovaciones en el mercado, para contar con procesos agilizados. En cuanto al personal de la empresa, es necesario contar con elementos totalmente capacitados para cumplir con sus actividades y funciones dentro de la empresa, al igual de contar con empleados cien por ciento motivados e identificados con la filosofía que se persigue, mediante una eficaz promoción de esta.

Por otro lado, Abril y Morales (2010) realizaron un plan de negocios para una reestructuración, mediante las Evaluaciones de Factores Internos y Externos de la empresa y la aplicación de encuestas en el punto de venta. Con la elaboración de estas matrices se obtuvo la información necesaria para la elaboración de estrategias como la necesidad de expansión de la infraestructura y la capacidad instalada en las granjas o puntos de producción. Como parte de la reestructuración, se debe desarrollar nuevos productos para poder segmentar el mercado y contar con nuevos nichos que penetrar, generando con ello una mayor competitividad dentro del mercado además de contar con infraestructura más amplia para poder aumentar su capacidad de producción y ventas, aunado a mejorar la logística de distribución en sus puntos de venta con la finalidad de establecer una ruta de distribución adecuada para la satisfacción de los clientes de acuerdo a un estudio de mercado enfocado a recolectar información acerca de la plaza, el producto y las promociones que realizan. Con el aumento de participación en el mercado está disponible la ampliación de los canales de distribución (nuevos puntos de venta), garantizando la expansión de la empresa.

Si bien, Cabrera y Poveda (2010) mencionan una reestructuración administrativa a través de la aplicación de encuestas en el punto de venta y la observación directa. El análisis de la información mostró las áreas que debían de reestructurarse, como la filosofía corporativa de la empresa, la falta de asignación de funciones, personal desmotivado, procesos administrativos ineficientes, por lo cual, se rediseño una nueva filosofía corporativa para la empresa, se estructuró una propuesta de valor para que los empleados del restaurante cumplan con los objetivos organizacionales propuestos. Se propuso adquirir equipo tecnológico para la sistematización de algunos procesos administrativos como la creación de documentos y en cuanto al punto de venta, se determinó que es el adecuado, ya que es un espacio lo bastante amplio. Otro proceso reestructurado es el del recurso humano, ya que se capacitó con la finalidad de mejorar el servicio que se ofrece, además de que se determinaron los puestos con sus respectivas funciones y responsables para todo el personal.

López (2010) realizó una propuesta de reestructuración basada principalmente en información obtenida por el análisis FODA y las cinco fuerzas de Porter, donde se establecieron medidas de control para cada departamento y se determinó la creación de puestos con asignación de personal. También se determinó que se cuenta con un punto de venta adecuado ya que cuenta con el producto disponible de manera directa y equipada de acuerdo a las necesidades, sin embargo, requiere de una ampliación en el área de producción, el área administrativa y el punto de venta, para mejorar la competitividad de la empresa y generar la expansión de esta. Por último, implementó un sistema contable para llevar un registro detallado de los ingresos y egresos, en tiempo real, además de que ayuda a mejorar la administración.

La reestructuración propuesta por Sánchez (2010) a través de la aplicación de entrevistas personales como medio de comunicación directa, cuya aplicación proporcionó un análisis situacional en cuanto a estructura y funciones, además de realizar un manual de funciones de las áreas jerárquica. También utilizó la observación directa con la cual logró validar la información obtenida por medio de la entrevista personal, estudiando las condiciones externas de los puestos de trabajo y el rendimiento de los empleados dentro de sus funciones. Por último, implementó el sistema EDI, para recolectar información esencial y específica en conexión con los proveedores y las áreas de la empresa, con la finalidad de mantener una comunicación eficaz respecto al abastecimiento de materia prima, permitiendo así, contar con información documentada, tecnología disponible y una mejora evidente en los procesos.

Cura (2011) realizó una propuesta de reingeniería de procesos administrativo aplicando la técnica de reingeniería aplicada a los procesos de negocios, controlado mediante un sistema integral de información llamado BPCS (Business Planning and Control System) donde se concentró información de almacén, ventas, compras etc., plasmándolo mediante un diagrama de flujo de procedimiento, además realizó un análisis que permitió ver la reducción del tiempo de espera entre las actividades, dando opción al diseño de un diagrama de flujo. Se llevó a cabo el diseño de nuevos controles y formatos, para realizar el procedimiento de venta dentro del punto de venta, con la creación de unos recibos de efectivo foliados y utilizados con el fin de llevar un control. Finalmente se creó un plan de implementación de un nuevo modelo para el procedimiento de pagos los puntos de venta, a través de un diagrama de Gantt.

En una investigación realizada por Quezada (2012) se llevó a cabo una reestructuración basada en el análisis FODA, en el análisis situacional y de las cinco fuerzas de Porter, la cual consistió en la generación de lineamientos que proyecten la expansión de la empresa mediante el desarrollo de las instalaciones del punto de venta, además se implementó el trabajo mediante la planeación estratégica, con lo cual se contará con una estructura más sólida para el crecimiento de la misma. Propuso cambios relacionados con la asignación de roles, funciones y responsabilidades en el área comercial y de operaciones y la implementación de una nueva unidad de negocio con referencia a las oportunidades del mercado incluyendo una logística de entrega de servicios.

La propuesta de reestructuración realizada por Pedraza (2013), mediante un análisis financiero y un análisis de la competencia, consistió en determinar la posición empresarial de acuerdo con gráficos de ventas y utilidad operacional, las cuales determinan oportunidades de crecimiento, aumento de penetración y frecuencia de consumo, generando una nueva plataforma de ventas. Logrando la implementación de un nuevo servicio en los puntos de venta, se generó una rotación de productos y el aumento promedio de ventas, proporcionando una estructura organizacional sólida. También realizó un análisis de la competencia el cual hace mención a la posición y a la principal fuente de ingresos que tienen las empresas del mismo giro dentro del mercado demostrando la oportunidad de entrar y competir en el sector. Por último, rediseñó el organigrama, asignó roles y funciones, además de desarrollar el nuevo servicio en los puntos de venta, mediante la integración de equipos de trabajo visionarios con objetivos.

Otra investigación realizada por Coronel (2013) propone una reestructuración mediante información documental y el análisis de la competencia obtenido a través de una investigación de mercados, generando el desarrollo de un diagrama de flujo para el proceso de compra del cliente, con la finalidad de reestructurar el punto de venta de acuerdo al aprovechamiento de las instalaciones para aprovechar las instalaciones y establecer una logística de venta eficaz, pues se considera que el punto de venta cuenta con una buena amplitud y ubicación del local. Se realizaron estrategias para aumentar la cartera de clientes y finalmente en el área financiera se estructuró un plan de ventas mediante el análisis de flujo de caja e inversión de capital, que permitan la proyección de pérdidas y ganancias con la propuesta comercial realizada teniendo como TIR de 103%.

Finalmente, la investigación realizada por Nieves y Sinche (2013), en la cual proponen una reestructuración basada en la aplicación del análisis FODA y una encuesta para desarrollar las 7's de Mckinsey. La reestructuración consistió en el rediseño del área administrativa, haciendo referencia a la filosofía corporativa, se identificaron indicadores para el control de calidad de los productos terminados, se estableció la optimización máxima de tiempos y recursos y la readecuación de los procesos productivos. Con la reestructuración se logró aumentar la participación en el mercado, se duplicó la producción y venta de los producto con la incorporando de supervisión como medida de prevención para evitar el desperdicio de materia prima. Así como la supervisión del funcionamiento y manejo de la maquinaria, garantizando la durabilidad de la misma, generando una mayor rentabilidad de la empresa proporcionando bases para el crecimiento y expansión, aprovechando al máximo la infraestructura y la capacidad productiva.

## **Metodología**

El estudio se realizó bajo un enfoque de investigación mixto, utilizando la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 7) y cuantitativa pues usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y aprobar teorías (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 4). La investigación se llevó a cabo en la Ciudad de León, Guanajuato, que es considerada la que registra una mayor actividad comercial en el mercado ya que presenta una variabilidad importante de factores.

## **Diseño de la investigación**

El diseño de investigación que se utilizó es el exploratorio etnográfico, que comprende el estudio de un grupo, organización o comunidad, con el fin de analizar el comportamiento, el sistema social o cultural, es decir, identificar el lenguaje, la estructura social, política, económica, educativa y religiosa del objeto de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 501).

Se utilizó este diseño, pues analiza el modo de vida de un grupo de individuos, mediante la observación y descripción de las actividades que realizan, así como su comportamiento y la manera en que interactúan entre sí. También permite describir creencias, valores y motivaciones, ayudando con ello a la recopilación descriptiva de datos adecuados para la reestructuración del punto de venta.

## **Fuentes de Información**

El estudio utilizó las fuentes de información primaria y secundaria mediante:

- Fuentes de información primaria: Se manejó la entrevista y cuestionarios aplicados a diferentes actores del medio para obtener una recolección desde diferentes puntos.
- Fuentes de información secundaria: Se consultaron libros, revistas y artículos como apoyo para el desarrollo del modelo de negocio.

Para tener un acercamiento a nuestro sujeto de estudio, la metodología se abordó en diferentes etapas:

Primera etapa: Se realizó una entrevista a profundidad a los integrantes de una organización de servicios, ubicada en la ciudad de León, Gto, a través de una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para conocer la situación interna y externa que enfrenta una organización

Segunda etapa: Se llevó cabo varias entrevistas a empresarios de servicios de la ciudad, a través de una entrevista semiestructurada y obtener su experiencia en cuanto a la ubicación de distintos puntos de venta.

Tercera etapa: Se aplicaron diversos cuestionarios a diversos consumidores de servicios a través de una batería de 18 ítems escala Likert con una confiabilidad de 0.813 para conocer los elementos a los que se les daba importancia para la reestructuración de punto de venta.

Cuarta etapa: Se analizaron diversos puntos bajo una guía de observación, el cual se evaluó el transito de personas, conducto, características, el perfil y la fecha y hora para obtener una evaluación general de diversos puntos de venta.

## RESULTADOS.

### Primera etapa:

Como muchas organizaciones de servicios en el estado, se estableció que el mercado al cual dirigen los servicios son: Grandes empresas (marcas) ubicadas en la ciudad de León, Guanajuato y personas de nivel socioeconómico *A/B* (Es el segmento con el más alto nivel de vida del país, cuenta con recursos para invertir y planear para el futuro) y *C+* (Es el segundo estrato con el más alto nivel de vida del país, tiene limitantes para invertir y ahorrar para el futuro), de acuerdo a la clasificación realizada por la Asociación Mexicana de Inteligencia de Mercado y Opinión Pública (AMAI).

En cuanto a las fortalezas encontradas es que está legalmente constituida, además de que cuenta con una amplia cartera de proveedores directos. Por otro lado, como debilidades se encontró que el no contar con una oficina o espacio de trabajo físico, genera muchos problemas, entre ellos el de comunicación, aunado a la falta de control sobre las actividades que se realizan dentro de la empresa.

No obstante, la empresa cuenta con varias oportunidades que le ayudarían a crecer y expandirse, pues no cuentan con competencia directa, el mercado al cual se dirigen está en crecimiento al igual que la necesidad del consumidor por sus servicios. Sin embargo existen los aspectos legales como las reformas fiscales y los cambios en los precios, los cuales pueden truncar dicho crecimiento y permanencia en el mercado.

Del análisis de la competencia, se determinó que la empresa no cuenta con competencia directa, pues no existe alguna que ofrezca los mismos servicios. No obstante, cuenta con bastante competencia indirecta

La empresa cuenta con un portafolio de productos amplio, que le ayudan a satisfacer las necesidades de sus clientes.

**Segunda etapa**

De acuerdo a la información obtenida mediante la aplicación de entrevistas a diferentes empresarios se hace referencia a la importancia de tener un espacio propio en el cuál puedan laborar y vender sus servicios a los clientes, además de ser un elemento de importancia, pues funge como punto de venta y como punto de reunión con proveedores y clientes.

De acuerdo a las entrevistas aplicadas se determinó que los elementos a considerar para instalar una empresa es contar con un estacionamiento o facilidad de acceso para el cliente. Otro factor importante a considerar al centro de la ciudad como el lugar idóneo, ya que es demasiado transitado y acude muchísima gente de todas las edades, aunado al hecho de que existen muchas tiendas alrededor y se puede aprovechar el viaje al centro para realizar varias compras al instante, aunque incluso en el mismo centro, se debe considerar que la ubicación se dé en la cuadra peatonal principal, o incluso las cuadras de acceso al centro son buenas opciones.

También se debe considerar cual producto o servicio es el que se va a ofrecer, para ubicarlo en una zona adecuada, ya que no se debe establecer un producto dirigido a un sector más elevado en una zona económicamente más baja.

Otros elementos a considerar para a la reestructuración del punto de venta, radican en contar con un espacio de acuerdo a las necesidades de la empresa, o bien al diseño de oficina que cubra las necesidades de esta. También es muy importante considerar los elementos como ambientación, espacios (Proxemia), colores de acuerdo a la identidad corporativa, la cual es la esencia de todo negocio y el punto principal a partir para la reestructuración y desarrollo de este.

Dentro de la ambientación se incluye el aspecto visual, es decir, contar con detalles que permitan identificar el lugar de trabajo, tanto para el personal que labora allí, como para los clientes que acudan al sitio, con la finalidad de crear una experiencia de compra agradable.

La reestructuración del punto de venta debe de estar alineado con los elementos involucrados y generar una gran experiencia de compra satisfactoria, pues de allí parte la lealtad y el posicionamiento del cliente con la empresa y sus servicios o productos que ofrece.

De acuerdo con los autores del libro “Administración de pequeñas empresas: Un enfoque emprendedor”, Longenecker, Moore y Petty hacen mención acerca de los elementos que se deben de considerar para la elección de la ubicación para el punto de venta, entre los cuales están:

- Facilidad de acceso para el cliente
- Condiciones ambientales para el negocio
- Disponibilidad de recursos
- Preferencia personal del empresario
- Disponibilidad y costos del sitio

Hellriegel y Slocum hacen referencia en su libro de “Comportamiento Organizacional” sobre la importancia de la ubicación de los proveedores, los competidores y los consumidores, para determinar un punto de venta, sin restarle importancia a la tecnología con la que se cuenta.



En base a los autores mencionados, se determinaron los elementos necesarios para ubicar la reestructuración de un punto de venta, siendo la facilidad de acceso para el cliente, las condiciones ambientales, la disponibilidad de recursos y la tecnología, los principales aspectos a desarrollar para dicha reestructuración. Los proveedores y consumidores también forman parte de los elementos, pues ambos serían usuarios de las instalaciones.

Lo anterior, concuerda con las recomendaciones de los empresarios para la reestructuración de un punto de venta.

### **Tercera etapa**

Con base a los datos adquiridos de proveedores y clientes de la organización y tomando los porcentajes de mayor relevancia para elegir la ubicación del punto de venta, se obtuvo que el 46% de las personas consideran importante el acudir a un establecimiento ubicado en el centro de la ciudad, de igual manera el 46% cree pertinente que esté ubicado en la calle de acceso principal a la ciudad, son los elementos de mayor impacto para el establecimiento del lugar, así como el 42% opina que es muy prioritario contar con un establecimiento que tenga estacionamiento propio.

Se considera como 56% de manera importante que el establecimiento cuente con olores agradables, el 56% de las personas creen importante acudir a un establecimiento que cuente con iluminación natural (proporcionada por el sol), así como el 48% cree que es necesario que el establecimiento tenga ventilación, que este favorecido con sombra natural.

Tomando en cuenta al 60% de las personas creen pertinente el contar con producto o servicio disponible al momento de ingresar al establecimiento, de igual el 58% de las personas opina que es importante contar con tecnología (computadoras, herramientas de trabajo) para la atención dentro del establecimiento, además de que el 46% le da importancia al contar con una infraestructura (espacio) amplia dentro del local, por otro lado, considerando el 58% de los encuestados considera importante que el establecimiento este equipado con mobiliario adecuado y el 44% que cuente con medios publicitarios dentro y fuera del establecimiento, de igual manera el 58% menciona que es importante que se cuente con un área de espera para la atención al cliente.

### **Propuesta de reestructuración del punto de venta.**

En base a los criterios más altos arrojados por la encuesta, los cuales dicen que el establecimiento debe de estar ubicado en el centro de la ciudad, el establecimiento debe contar con un estacionamiento propio, que tenga iluminación natural, ventilación, que este favorecido con sombra natural, que el producto o servicio esté disponible al momento de ingresar al establecimiento, cuente con tecnología para la atención del cliente, tenga una buena infraestructura amplia, y que el establecimiento cuente con un área de espera para la atención del cliente.

Tomando en cuenta estos elementos que son los de mayor importancia para realizar la ubicación del punto de venta, se llevó a cabo una investigación enfocada a la elección del lugar físico para la empresa.

Dentro de esta investigación se encontraron 8 establecimientos disponibles, de los cuales 3 fueron los que cumplieron con los criterios ya antes mencionados, diferenciándose en el costo, ubicación, tamaño de la infraestructura, condiciones ambientales y tránsito de personas.

**Cuarta etapa**

Se realizó la observación directa a 117 personas que transitan cerca del establecimiento número 1 de la zona centro de la ciudad, siendo 59 hombres y 58 mujeres de los cuales su conducta es activa y observadora, la complexión es promedio, estatura promedio, visten de manera formal, entre ellos destacan los estudiantes profesionistas y empleados dicha observación se llevó a cabo el día 25 de marzo del 2015 a las 12 horas del día.

Se observó a 200 personas que transitan cerca del establecimiento número 2, siendo 98 hombres y 102 mujeres de los cuales se pudo observar que su conducta es activa, atenta y observadora, su complexión es promedio, su estatura es promedio, la manera de vestir es formal, informal entre ellos destacan los estudiantes, profesionistas, amas de casa y empleados, dicha observación se llevó a cabo el día 25 de marzo del 2015 siendo las 14:40 horas.

A través de la observación directa a 160 personas que transitan cerca del establecimiento número 3, siendo 81 hombres y 79 mujeres de los cuales se pudo observar que su conducta es activa, atenta y observadora, la complexión de cada persona es promedio, estatura promedio, su atuendo es de manera formal, informal entre ellos destacan los estudiantes, profesionistas y amas de casa dicha observación se llevó a cabo el día 25 de marzo del 2015 siendo las 13:30 horas.

**Conclusiones**

Finalizando la investigación, y en relación al objetivo principal de proponer un modelo de negocio que apoye a la reestructuración del punto de venta, se concluye que existen varios factores que las empresas deben de considerar para su reestructuración.

Para desarrollar la propuesta, se realizaron varios análisis previos, cuya finalidad fue comparar modelos de negocios existentes e investigaciones cuya metodología permitiera fomentar el crecimiento y desarrollo de las empresas.

El análisis FODA, arrojó información relevante para determinar las áreas oportunidad sobre las cuales trabajar, así mismo dar pie a la importancia de contar con un espacio propio para trabajar e interactuar con los públicos de la empresa.

En base a las encuestas aplicadas, se dio pie a la comparación de varios puntos de vista para la reestructuración del punto de venta, para ello se consideraron tres variables importantes, la opinión del empresario, la experiencia y el profesionalismo, de las cuales se obtuvo elementos y criterios que determinaron el punto de venta adecuado para la instalación de la empresa.

La encuesta aplicada a los empresarios arrojó la información necesaria sobre las necesidades de la empresa, aunadas a las necesidades físicas de la infraestructura para la reestructuración del punto de venta.

Por otro lado, la encuesta aplicada para conocer la experiencias de empresarios con más de 14 años en el mercado, dio la pauta para considerar ubicaciones idóneas donde se instalan puntos de venta exitosos, además de proporcionar ciertos criterios a evaluar como lo son locales con acceso libre para el cliente y estacionamiento propio.

Finalmente, la aplicación de la encuesta enfocada al profesionalismo, determinó la importancia de evaluar cada local en base a las condiciones ambientales y la proxemia de cada espacio, con la finalidad de ofrecer una excelente experiencia de compra al consumidor, pues con ello se logra la fidelidad de los clientes.

Integrando estos elementos obtenidos por las encuestas, además de los elementos propuestos por varios autores, se definieron los aspectos a evaluar mediante la encuesta para la reestructuración del punto de venta, siendo las condiciones ambientales, la ubicación y la accesibilidad del cliente en el local los principales criterios aunados a la población a quienes se les aplicó la encuesta, quienes fueron los clientes potenciales y los proveedores de la agencia, los que determinaron la base para la ubicación del punto de venta.

De esta manera se logró la interacción de los públicos involucrados con el funcionamiento de la organización para la participación en el análisis de los elementos necesarios a considerar para la reestructuración del punto de venta.

Concluyendo la investigación, la propuesta de modelo para la reestructuración de un punto de venta versa, en una primera instancia, el realizar un análisis de la organización que es el sujeto de estudio; considerar las recomendaciones de diversos empresarios; entrevistarse con los clientes y proveedores directos de la organización y por último verificar el entorno mediante guías de observación que apoyen una toma de decisión más adecuada.

Con el presente estudio, se pretende que diversos empresarios se apoyen en el modelo propuesto y se tengan argumentos más sólidos para la reestructuración de un punto de venta en cualquier parte del país.

## Referencias

Alarcón J. (1998). Reingeniería de procesos empresariales. España. Editorial Fundó. Confemetal.

Anzótegui D. (2003) Revista electrónica Emprendedor XXI. Disponible en la URL (<http://www.emprendedorxxi.coop/>)

Bastos B. (2010). Implantación de Espacios Comerciales. España. Editorial Ideas Propias.

Fred R. David. (2003). Conceptos de administración estratégica. México Pearson educación.

García O. (2007). Marketing y Comunicación. Universidad de Cádiz Disponible en la URL (<http://www.uca.es/marketingcomunicacion/portal.do?IDM=50&NM=1>)

Gelmetti, J. C. (2006). PYMES globales: Estrategias y prácticas para la internacionalización de pequeñas y medianas empresas. Buenos Aires, Argentina: Ed. Ugerman.

Hammer M., Champy T. (1994). Reingeniería de Michael Hammer y Tames Champy. Editorial Norma.

Hellruegel, D. y Solcum, J. W. (2005). Comportamiento Organizacional. México D. F. Editorial Thomson.

Hernández R., Fernández C., Baptista P. (2005). Fundamentos de metodología de la investigación bachillerato. México. Mc Graw Hill.

Hernández R., Fernández C., Baptista P. (2010). Metodología de la Investigación. D. F., México. Mc Graw Hill.

Longenecker, J. G., Moore, C. W. y Petty, J. W. (2001). Administración de pequeñas empresas: Un enfoque emprendedor. México, D. F. Editorial Thomson

Mereiro F. A. (1997). Marketing y ventas en la oficina de farmacia. España. Ediciones Díaz de Santos, S. A.

Münch G. (2006). Fundamentos de Administración. México. Editorial Trillas.

Ríos M. y Ferrer J. (2013). Plan de Negocios para PYMES. México. Pearson Educación.

Rodríguez, J. (2003). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. (5a. ed.). México, DF, México: Ed. Cengage Learning Editores.

SME, (2013), Toolkit herramientas PYME, instituto pyme, secretaria de economía, centro para el desarrollo de la competitividad empresarial: cetro-crece. Disponible en la URL (<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3014/Centro-para-el-Desarrollo-de-la-Competitividad-Empresarial-CETRO-CRECE-1>)

Steiner G. A. (2010). *Planeación Estratégica*. México. Editorial CECSA.

Velázquez, V. G. (2007) ¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales? Subdirector de Consultoría-CIECAS. Doctor en Ciencias Administrativas. Profesor-investigador SEPI-ESE-IPN.

#### Páginas Web Consultadas

Real Académica Española, disponible en la URL (<http://lema.rae.es/drae/?val=reestructuracion>), visitada el día 16 de Enero de 2015, a las 9:00 horas.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, disponible en la URL (<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/>), visitada el día 16 de Enero a las 9:45 hrs.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, disponible en la URL (<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/>), visitada el día 16 de Enero a las 10:35 hrs.

Universidad Politécnica Salesiana, disponible en la URL (<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4501/1/UPS-CT001914.pdf>), visitada el día 21 de Enero de 2015, a las 22:00 horas.

Pontificia Universidad Javeriana, disponible en la URL (<http://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/9075>), visitada el día 21 de Enero de 2015, a las 24:00 horas.

Universidad de la Salle, disponible en la URL (<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3133/T11.10%20C112r.pdf?sequence=1>), visitada el día 22 de Enero de 2015, a las 00:00 horas.

Universidad Politécnica Salesiana, disponible en la URL (<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/4640>), visitada el día 22 de Enero de 2015, a las 01:00 horas.

Universidad Tecnológica de Pereira, disponible en la URL (<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/2172>), visitada el día 22 de Enero de 2015, a las 02:00 horas.

Universidad Tangamanga, disponible en la URL ([http://www.universidadtangamanga.edu.mx/~tequis/images/tesis\\_biblioteca/FEBRERO2012/010](http://www.universidadtangamanga.edu.mx/~tequis/images/tesis_biblioteca/FEBRERO2012/010)), visitada el día 22 de Enero de 2015, a las 03:00 horas.

Universidad de Chile, disponible en la URL (<http://www.tesis.uchile.cl/handle/2250/104358>), visitada el día 22 de Enero de 2015, a las 22:00 horas.

Colegio de Estudios Superiores de Administración, disponible en la URL (<http://repository.cesa.edu.co/handle/10726/1212>), visitada el día 22 de Enero de 2015, a las 04:00 horas.

Universidad San Francisco de Quito, disponible en la URL (<http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/index.php/record/view/475775>) visitada el día 22 de Enero de 2015, a las 05:00 horas.

Universidad Politécnica Salesiana, disponible en la URL (<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/5626>) visitada el día 22 de Enero de 2015, a las 06:00 horas.

Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión, disponible en la URL (<http://nse.amai.org/>), visitada el día 02 de Abril de 2015, a las 21:46 horas.