

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

**CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA**

**PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)**

**Programa de Consultoría Integral en MYPE**



**ITESO**

Universidad Jesuita  
de Guadalajara

**PAP 3A 01 Consultoría en MYPE**

**Consultoría integral en una empresa de refacciones automotrices en  
Guadalajara**

**PRESENTAN**

Equipo de alumnos:

Alejandra Zárate Sandoval. Ingeniería Industrial  
Alfonso Barragán Rosas. Comercio Internacional

Profesor PAP:

MA, Martha Gabriela Pintor Ochoa

## Contenido

|                                                                                                              |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>Resumen .....</b>                                                                                         | <b>3</b> |
| I. Introducción .....                                                                                        | 5        |
| II. Metodología del proyecto.....                                                                            | 7        |
| III. Desarrollo del proyecto .....                                                                           | 8        |
| 1. Generalidades y contexto de la empresa .....                                                              | 8        |
| 1.1. Historia de la empresa.....                                                                             | 8        |
| 1.2. Entendimiento del negocio.....                                                                          | 9        |
| 1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa .....                                                            | 14       |
| 1.4. Análisis del entorno .....                                                                              | 14       |
| 2. Diagnóstico .....                                                                                         | 25       |
| 2.1. Metodología del diagnóstico .....                                                                       | 25       |
| 2.2. Proceso particular .....                                                                                | 26       |
| 2.3. Descripción de la situación de la empresa.....                                                          | 28       |
| 2.4. Análisis e interpretación de resultados .....                                                           | 30       |
| 3. Planteamiento estratégico .....                                                                           | 44       |
| 3.1. Misión, Visión y Valores.....                                                                           | 44       |
| 3.2. Objetivos estratégicos y Estrategia General .....                                                       | 46       |
| 3.3. Objetivos Operativos y Despliegue Operativo .....                                                       | 46       |
| 4. Propuesta de mejora .....                                                                                 | 48       |
| 4.1. Nombre de la propuesta .....                                                                            | 48       |
| 4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento<br>estratégico y su justificación ..... | 48       |
| 4.3. Plan de acción detallado.....                                                                           | 52       |
| 4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial .....                                                     | 53       |
| 5. Implementación .....                                                                                      | 58       |
| 5.1. Actividades realizadas y su justificación .....                                                         | 58       |
| 5.2. Ajustes al plan de acción .....                                                                         | 85       |
| 5.3. Resultados obtenidos .....                                                                              | 87       |
| 5.4. Tablero de seguimiento de indicadores .....                                                             | 89       |
| 6. Recomendaciones.....                                                                                      | 91       |
| 6.1. Corto plazo .....                                                                                       | 91       |
| 6.2. Mediano plazo .....                                                                                     | 92       |

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.3. Largo plazo .....                                            | 92  |
| IV. Reflexiones de cierre de los estudiantes (APRENDIZAJES) ..... | 93  |
| V. Fuentes consultadas .....                                      | 101 |
| VI. Anexos .....                                                  | 102 |

## Resumen

El documento *Consultoría integral en una empresa en Guadalajara* fue realizado por el equipo de trabajo formado por los alumnos Alejandra Zárate Sandoval y Alfonso Barragán Rosas, con el apoyo de MA, Martha Gabriela Pintor Ochoa. En este documento se explica el propósito de este trabajo, así como la metodología utilizada para el mismo. De igual manera, describe el desarrollo del proceso de consultoría en una empresa dedicada a la compra venta de refacciones para automóviles y transportes de carga pesada en el período de agosto a diciembre del 2016.

Se describen las generalidades de la empresa, así como el análisis del entorno que se hizo sobre la misma. Posteriormente, se describen los resultados del diagnóstico hecho a la empresa, así como el planteamiento estratégico que se trabajó junto con la empresaria y las propuestas de mejora para cada área funcional. Las propuestas se encuentran descritas por orden de prioridad y se detalla el uso y beneficio que se observará sobre las mismas. Las mediciones de uso y beneficio son monitoreadas a través de un plan de acción, o tablero de indicadores, que muestra los avances parciales y finales de cada una de las propuestas y como estas abonan a los objetivos operativos y estratégicos definidos por la empresa.

Posteriormente se describe el proceso de implementación de las propuestas. Durante este proceso se realizaron resúmenes de visita a la empresa, derivados de organización de planes de trabajo previos. Los resúmenes de visita detallan las

actividades realizadas en la empresa y el avance que estuvo habiendo semana a semana, sobre las propuestas iniciales. Al igual que se describe el avance sobre cada propuesta, también se mencionan los obstáculos y retos, ajustes al plan de acción inicial, el uso de las propuestas y el beneficio de las mismas.

Por último, se describen las recomendaciones que el equipo de consultoría hacemos para la empresa en un corto, mediano y largo plazo para cada área de la empresa. Se resumen los pasos naturales que siguen después de nuestra intervención.

Este documento refleja la metodología desarrollada por el equipo de consultores encargados del PAP *Programa de Consultoría en Mypes* del CUE, así como las herramientas utilizadas en el mismo. Dentro de esta metodología se encuentran la realización de un diagnóstico y análisis del entorno para lograr el entendimiento del negocio. Después de haber analizado a la empresa completamente, tanto en variables externas como internas, se validan las propuestas que están directamente relacionadas con la realidad actual de la empresa y el planteamiento estratégico de la misma. Posteriormente, la parte de implementación, monitorea el desempeño y resultados obtenidos en cada una de las áreas de la empresa. Por último, en la etapa de cierre se analizan los resultados y siguientes pasos para la empresa.

A partir de este estudio, concluimos que la gestión empresarial deriva en todas las áreas de la empresa y por tal, es muy importante definir y fortalecer esta parte de la empresa. A partir de la intervención del equipo en la empresa y de trabajar en propuestas que abonaran a la gestión desde las áreas funcionales de la empresa, se pudieron percibir beneficios importantes.

## **I. Introducción**

El proyecto Consultorías Universitarias ha sido desarrollado de manera conjunta por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) y el Fondo Jalisco de Fomento Empresarial (FOJAL) reuniendo instrumentos técnicos, humanos y financieros, que permitan ofrecer a un costo accesible para el empresario de la micro y pequeña empresa (MYPE), una orientación hacia soluciones que mejoren la utilización de sus recursos y le faciliten la toma de decisiones.

El objetivo principal de este proyecto consiste en proporcionar a la MYPE un medio para contribuir a su consolidación, a través de un modelo de consultoría con intervención de estudiantes universitarios que da origen al nombre de “Consultorías Universitarias”.

El objetivo anterior se pretende alcanzar a través de la mejora en aspectos cualitativos y cuantitativos de las empresas según sea el caso. Conscientes de la particularidad de cada organización, la consultoría trata de establecer los puntos principales de apoyo a incidir en cada una de las empresas, que permitan mejorar las condiciones de su desarrollo. Por tanto, se establecen como beneficios posibles de la intervención cualquiera de los siguientes puntos:

### *Aspectos cualitativos.*

- Mejora en los procesos de información y toma de decisiones (claridad y oportunidad).
- Cambios en la motivación del personal y su involucramiento en la empresa (mejora del clima organizacional).
- Adquisición de herramientas que mejoren la habilidad administrativa (puntualizando la claridad en el rumbo de la empresa y una coordinación

adecuada de esfuerzos con líneas de autoridad y responsabilidad bien definidas).

*Aspectos cuantitativos:*

- Optimización en la determinación de costos y flujo de efectivo.
- Elevación de aprovechamiento de recursos físicos disponibles (mejora en distribuciones de planta y equipo).
- Determinación de estándares de medición y control, (identificando oportunamente desviaciones significativas, disminuyendo retrabajos y desperdicios).
- Incremento del potencial de ventas (a través de la determinación de segmentos y posicionamiento más adecuado).

## **II. Metodología del proyecto**

El proyecto se lleva a cabo en la empresa a través de las siete etapas que se describen a continuación:

1. *Levantamiento del prediagnóstico:* el cual pretende detectar como máximo tres áreas de la empresa en situación crítica que requieran ser intervenidas, así como aquellos indicadores que serán una clave en la medición de los resultados, en lo anterior participa el empresario con ayuda del consultor.
2. *Elaboración del diagnóstico:* en esta etapa se buscan los datos e información necesarios para identificar la problemática y las causas que la originan, tanto al interior de la empresa como en su entorno.
3. *Planteamiento Estratégico:* en esta fase se pretende ayudar a la empresa y al empresario a generar una visión a futuro (3 años), con la finalidad de que las acciones de la organización estén encaminadas a los objetivos estratégicos que quieren alcanzarse.
4. *Diseño de propuestas de mejora:* tiene como finalidad plantear las alternativas de solución a los problemas encontrados en el diagnóstico y seleccionar aquellas que sean viables de desarrollar, de acuerdo con los recursos humanos y de tiempo que se disponen.
5. *Validación del diagnóstico y propuestas de mejora:* es un evento en el cual al empresario se le presenta de manera ejecutiva el avance del trabajo y da el visto bueno a la implementación de las propuestas a través de la firma de un documento oficial.
6. *Implantación y medición de resultados:* desarrollar los proyectos de mejora en la empresa en conjunto con el empresario y el personal involucrado, buscando que estos últimos se apropien de ellos.
7. *Presentación final y evaluación del proyecto:* en esta etapa se presenta el informe de resultados ante el empresario y las instituciones promotoras del proyecto.

El proceso de intervención en cada empresa se realiza a partir de las inquietudes manifestadas por el empresario al inicio del proyecto, mismas que son atendidas por un equipo multidisciplinar de universitarios, en coordinación con un consultor y un docente de documentación

### **III. Desarrollo del proyecto**

#### ***1. Generalidades y contexto de la empresa***

##### **1.1. Historia de la empresa**

La empresa nació en Guadalajara, México; en el año 2006 cuando la empresaria obtuvo la distribución de la marca en exclusividad para refacciones automotrices de origen asiático, y comenzó comercializando únicamente empaques para transporte de carga pesada. Con un pequeño mostrador y sin almacén, importaba los empaques de Japón, que en palabras de la empresaria tenían un amplio margen de utilidad. Al poco tiempo la empresa incluyó en su gama de productos los empaques y los sellos de válvula.

A pesar de manejar productos de alta calidad, a la empresaria le fue difícil iniciar en el mercado de las refacciones, pues era un mercado comúnmente manejado por hombres. Decidió ir directamente con el usuario final, para conocer sus necesidades y conseguir contacto de los que serían después sus clientes. Para poder romper el hielo y abrirse paso en el mercado, decidió llevarles café. Preparaba café para el dueño y los colaboradores de la empresa que estaba prospectando y dejaba empaques de café con información de los productos que manejaba y su información de contacto. Fue entonces así que dio a conocer su marca y obtuvo sus primeros clientes.

Poco a poco, se fue haciendo de un stock de mercancía y contratando ayuda para poder llevar el negocio. Sus clientes la conocían por el café que regalaba junto con la mercancía que surtía a su clientela. En los alrededores del negocio, su café, se comenzó a hacer famoso y la empresaria vio oportunidad en ello. Abrió una pequeña cafetería, en el mismo local de las refacciones y con el mismo nombre. En el 2008, la empresa de refacciones, comenzó a perder algunos clientes, pues no se tenía la capacidad de manejar inventarios suficientes y satisfacer las necesidades de algunos de ellos. Mientras tanto, la empresaria contrataba personal que le pudiera ayudar en el área de ventas y en atención al cliente en la cafetería. En algunos productos de línea de empaques, comenzó a sobre inventariarse al tratar de retener clientes, desconociendo la demanda, y el manejo de máximos y mínimos en sus productos.

El negocio del café crecía en popularidad y en productos. En el año 2011, la empresaria enfermó de influenza y cuando regresó, a pesar de tener empleados, la empresa había dejado de generar ingresos. En el año 2012, participó en una gran exposición en la Ciudad de México, y se le presentó la oportunidad de comercializar retenes de otra marca exclusiva. Para el mes de julio del año 2015, incorporó dos nuevos productos: retenes y balanceo de línea. A inicios del año 2016, el IMPI le otorgó el nombre exclusivo a su negocio, y la empresaria traspasó la cafetería a un familiar, decidida a concentrar sus esfuerzos en la comercialización de refacciones, pero conservando el servicio de llevarles café a sus clientes, pues ellos así se lo pidieron.

## **1.2. Entendimiento del negocio**

La empresa tiene diez años de experiencia en el mercado de refacciones para automóviles y transporte de carga pesada, comercializando los siguientes productos: retenes, empaques, sellos de válvula y diversas refacciones. Además, se está comenzando a comercializar un producto que sustituye el balanceo de las llantas de transportes de servicio pesado.

Cómo estrategia para captar nuevos clientes, la empresa comúnmente regala café a sus prospectos. Los retenes, empaques, sellos de válvula y refacciones son los productos principales y los que se busca vender, aunque el café ha sido parte importante del modelo de negocio de la empresa, ya que éste se regala en la compra de los productos principales y da un sello personalizado al servicio de venta.

La empresa desde sus inicios ha contado con poco personal, y aunque cada uno tiene funciones delimitadas, por necesidad, algunas actividades las deben hacer entre todos. En el área de mercado, al mes de agosto de 2016, trabajan tres personas, incluyendo a la empresaria. Los dos vendedores tienen poco tiempo de haberse incorporado al equipo de trabajo, el más antiguo teniendo participación en la empresa desde agosto del 2015. La empresaria capta nuevos clientes y les da seguimiento, mientras que los dos vendedores se encargan de la entrega de pedidos y cobranza. En el área administrativa se cobran las cuentas foráneas, pagos de cheques y/o efectivo de otros clientes. La empresaria considera que hace falta desarrollar nuevas estrategias que permitan a la empresa abrirse paso hacia nuevos clientes y ser competitivos en el mercado de refacciones.

En el área administrativa, se cuenta con dos colaboradores. El área administrativa registra la cobranza a clientes y pago a proveedores. Se utiliza el programa SAE, para el registro de dichas actividades, aunque la empresaria asegura que éste no se ha explotado, ya que se desconoce su funcionamiento en un 100%. El plazo de crédito es diferente para cada cliente. El plazo de crédito más largo que se maneja en la empresa es de 60 días y en promedio los clientes pagan en un mes. Los proveedores son extranjeros, por lo que el pago es en dólares americanos. En el área de operaciones se manejan inventarios de 3 meses para retenes y 1 mes para sellos de válvula. En todo lo que va del año 2016 no se ha comprado inventario de empaques, pues aún se mantiene material de hace diez años. Una

vez colocado un pedido, éste se surte al día siguiente, haciendo los paquetes para pedidos locales y foráneos. Se tiene un registro de los inventarios, que empata con las existencias físicas y esto ha dado resultados efectivos. El almacén se maneja por medio de códigos propios de la empresa, que permiten el fácil rastreo de los productos. El personal del área de administración, también es responsable del área de inventarios.

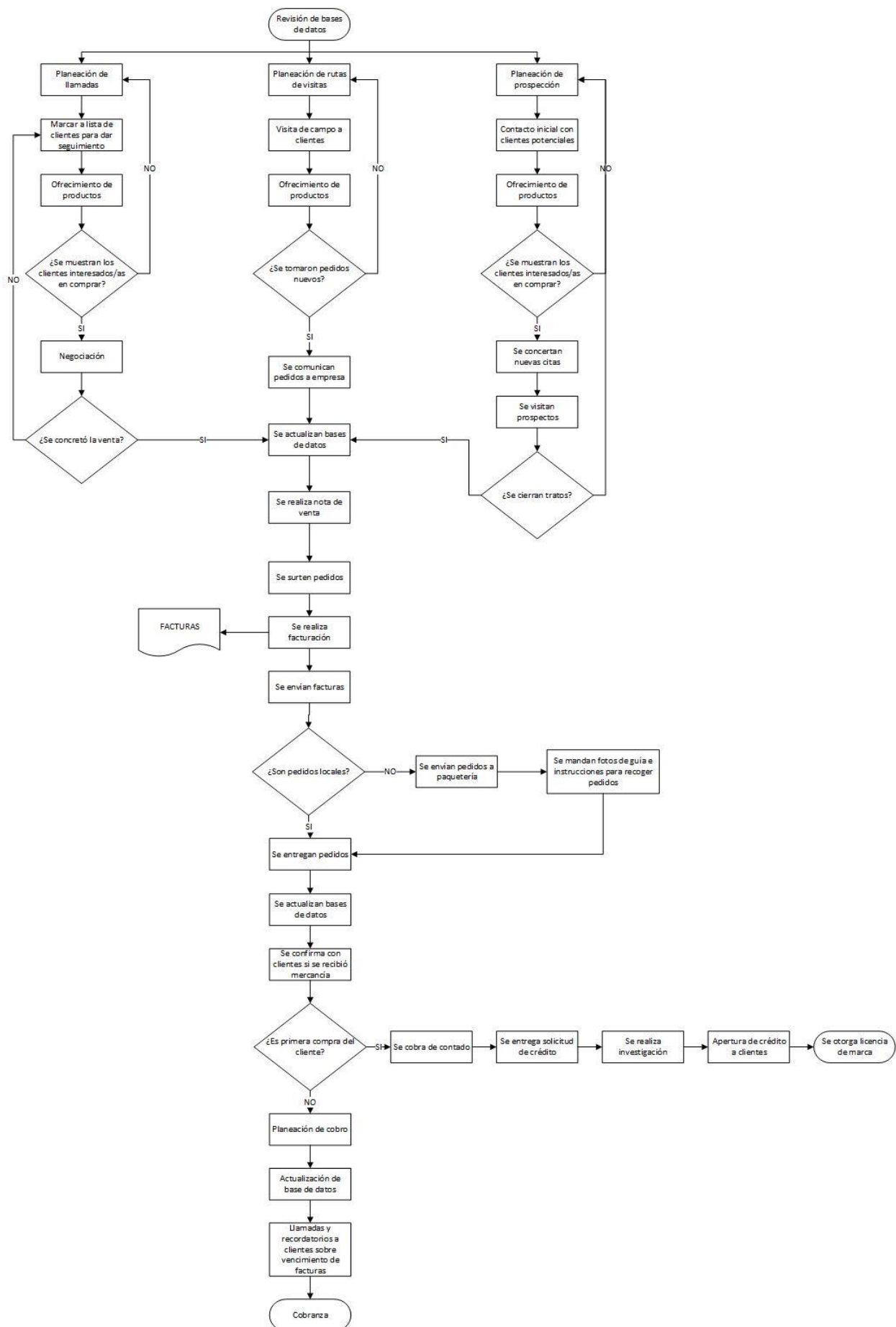
La empresaria interviene en todas las áreas funcionales, atendiendo a los principales clientes, tratando con los fabricantes extranjeros, contratando personal y tomando decisiones de planeación y dirección. La empresa conserva la misma estructura que ha venido manejando a lo largo de su historia.

El día en la empresa comienza al encender la cafetera. Después, todos los colaboradores asisten a una junta con la empresaria para planear sus actividades del día: se realiza la bitácora, las rutas para los vendedores, cuentas atrasadas por cobrar, etc. Una vez que ya se tiene la planeación del día se surten los pedidos pendientes. Los vendedores salen a su ruta y en la empresa, la empresaria da seguimiento a clientes y las ejecutivas de administración realizan tareas pendientes. Durante las visitas de ruta, los vendedores entregan mercancía, cobran a algunos clientes y toman pedidos nuevos. Si toman pedidos nuevos, envían la orden de compra, por medio de mensaje de texto o Whatsapp a la empresaria, para que vaya dando la orden de armar el paquete.

Mientras tanto, se revisan las facturas y estados de cuenta de clientes. Si el cliente tiene adeudos, se cobra telefónicamente. Se contacta a los clientes para darles seguimiento y ofrecerles productos. Si el cliente está interesado, se lleva a cabo la negociación, se factura y surte el pedido. Las facturas se imprimen y guardan en la empresa para mantener su registro y se envían electrónicamente a cada cliente. Si los pedidos son locales, se busca la manera de entregar ese mismo día. Los

pedidos foráneos se llevan a paquetería para que se envíen por la tarde. Se actualizan los registros para poder realizar la planeación del próximo día.

***Diagrama del proceso general del negocio***



### **1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa**

**Propuesta de valor.** Ofrece a sus clientes refacciones para automóviles y vehículos de transporte de carga pesada. Maneja una distribución exclusiva de marcas posicionadas con altos estándares de calidad, innovación y tecnología. Asesora a sus clientes acerca de las funciones, medidas y aplicaciones de sus productos; y ofrece orientación profesional, honesta y personalizada con respecto a especificaciones y adecuaciones necesarias en los productos para cada cliente. Proporciona un servicio de calidad, generando confianza, seguridad y lealtad en sus clientes, gracias a la experiencia de identificar las necesidades de cada cliente, logrando así establecer relaciones a largo plazo.

**Ventaja competitiva de la empresa.** La empresa cuenta con la exclusividad de una marca líder en el mercado internacional. Actualmente tienen una relación de confianza con el fabricante y son productos de la más alta calidad. Tener ya más de 10 años en el mercado respaldan el trabajo de esta empresa.

**Estrategia genérica:** El sector automotriz en México es uno de los más competidos. La competencia en precios y el aumento de marcas en el ramo ha hecho que la lealtad de los clientes sea baja. La empresa a pesar de ser relativamente nueva en el ramo, ya es reconocida en el sector y en los productos que compite. Su estrategia es el trato personalizado, honesto y transparente, propiciando confianza en sus clientes. El llevarle una taza de café a los clientes en cada una de las visitas de campo fue un diferenciador desde los principios de la empresa en sus inicios. Actualmente debido a que en precio y calidad compiten de manera importante, prefieren diferenciarse en la calidad del servicio.

### **1.4. Análisis del entorno**

El análisis del entorno se realizó para poder conocer las fuerzas externas a la empresa, y de qué manera está siendo impactada por el éste. El análisis del entorno permite poner a la empresa en un contexto y no solamente entender lo que pasa dentro, sino como es que está siendo afectada por lo que es exterior a

ella. Se realizaron investigaciones en fuentes formales para conocer las tendencias del mercado, demográficas, económicas, tecnológicas y legales y con esto, trabajar con datos puntuales y reales. Adicionalmente, se entrevistó a la empresaria y a un experto en el sector para poder recibir más información respecto a la situación actual, favorable o no favorable, para la empresa. Durante el proceso de análisis se descubrió mucho más que el comportamiento del entorno, sino las fortalezas y debilidades de la empresa ante la realidad de su contexto.

**Tabla resumen**

| <i>Variable</i>                                                     | <i>Oportunidad</i>                             | <i>Amenaza</i>                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><i>Aspectos económicos:</i></b>                                  |                                                |                                                                                                              |
| <i>Tipo de cambio</i>                                               | Apertura de nuevos mercados por el acuerdo TTP | El alza del dólar                                                                                            |
| Crisis económica                                                    |                                                | <i>Baja en el parque vehicular nacional</i>                                                                  |
| <b><i>Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:</i></b> |                                                |                                                                                                              |
| Hábitos de compra                                                   |                                                | Alza en la venta de vehículos de carga pesada en México (Kenworth).                                          |
| <b><i>Aspectos políticos, legales y gubernamentales:</i></b>        |                                                |                                                                                                              |
| Aranceles                                                           |                                                | <i>Altos impuestos de importaciones para el sector automotriz.</i>                                           |
| <b><i>Aspectos tecnológicos:</i></b>                                |                                                |                                                                                                              |
| Disponibilidad de maquinaria y equipo                               |                                                | Constante renovación de vehículos.                                                                           |
| <b><i>Aspectos de competencia:</i></b>                              |                                                |                                                                                                              |
| Competencia en el sector                                            | La competencia de precios                      | Hay una fuerte rivalidad y una competencia desleal, es difícil medir el número real de competidores, pero se |

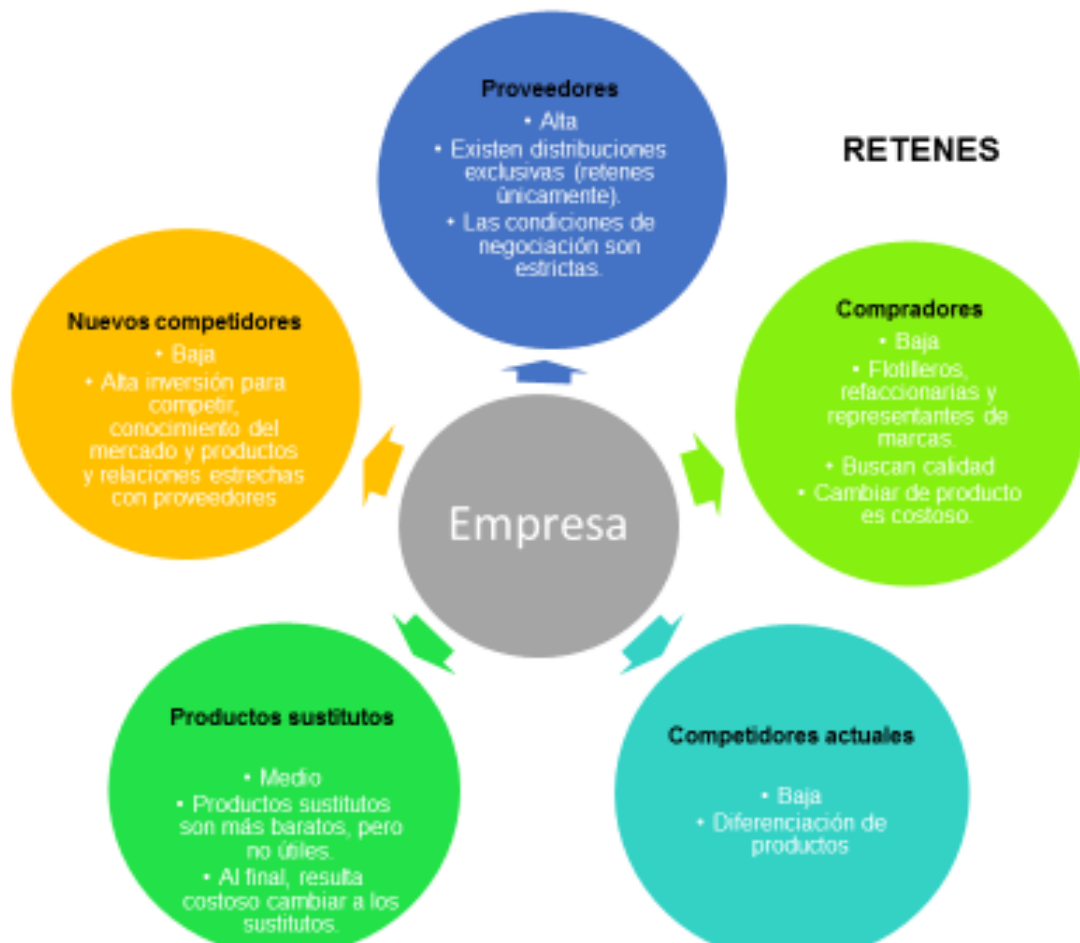
|                            |                                                             |                                                                     |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
|                            |                                                             | sabe que existen.<br>Difamación por parte del antiguo distribuidor. |
| Productos sustitutos       | Hule para retenes/<br>Piratería China                       |                                                                     |
| Negociación de compradores |                                                             | Deslealtad en el mercado y competencia desleal por precios.         |
| Proveedores                | Respaldo y distribución exclusiva por parte de proveedores. |                                                                     |

#### Diamante de Porter

La empresa maneja dos grupos de productos: los retenes y los empaques y sellos de válvula. Cada grupo de productos tiene un comportamiento completamente diferente y por tal razón, las fortalezas de la empresa son diferentes también.

#### **RETENES**

La empresa cuenta con la distribución exclusiva de los retenes y estos son reconocidos en el mercado por su alta calidad. Para este tipo de refacciones, los clientes buscan la calidad, más que el precio. La empresaria considera que este producto es el que, a la fecha del diagnóstico, deja mayor utilidad.



### 1. Amenaza de nuevos competidores

La empresa cuenta con el conocimiento sobre las aplicaciones y los productos, además de que cuenta con la distribución exclusiva de un producto que sí se considera diferente al resto.

El conocimiento sobre las aplicaciones y usos de cada pieza de refacción, se considera necesario para poder llevar un negocio de este tipo. Esto es porque la cantidad de productos que se pudieran manejar es muy amplia, por lo que es indispensable conocerlos y saber cómo es que se manejan. Aunque los nuevos competidores no tengan el vasto conocimiento necesario, podrían contar con colaboradores que sí tengan la experiencia en este sector.

En el caso de los retenes, se necesita una alta inversión para poder cruzar las barreras de entrada en el mercado. Se requiere contar con un tamaño de stock considerable para poder satisfacer las demandas de los consumidores. Además, contar con distribuciones exclusivas es muy raro, por lo que es indispensable tener alguna relación con proveedores que puedan otorgar este licenciamiento.

## **2. Poder negociador de los compradores**

Los compradores de este sector buscan calidad y precio. En retenes, el 80% busca calidad y el resto el precio. Los compradores para retenes son usuarios que cuentan con una flotilla propia de transporte de carga pesada, refaccionarias y representantes de marca. Estos clientes compran casi diario y en volúmenes pequeños. Los clientes foráneos de retenes tienen ya compras planeadas y compran cada dos meses aproximadamente.

Cambiar de productos es costoso, ya que es notoria la calidad que se maneja. Los compradores consideran que ha sido un negocio de ganar-ganar con la empresa, pues nunca les ha ido mal con el desempeño de los retenes adquiridos. En general, es difícil retener a los clientes de este sector, sin embargo, en el caso de los retenes, la empresa ya cuenta con una cartera de clientes que considera han sido leales a lo largo de los años. La negociación por lo general, la lleva la empresa, ya que se tienen establecidos sus precios.

## **3. Amenaza de posibles sustitutos**

Los posibles sustitutos para los retenes son piezas de hule, que se compran y sustituyen el funcionamiento de los originales. Comprar el hule es mucho más barato que comprar piezas originales o retenes. Aunque, en primera instancia los clientes prefieren comprar lo más barato, el hule se desgasta mucho más rápido y termina siendo más caro comprar el hule que comprar un retén original. Por tal

razón, los productos sustitutos no representan una alta amenaza para la empresa, ya que los clientes terminan por comprar los retenes tarde o temprano.

#### **4. Poder negociador de los proveedores**

Los proveedores otorgan licencias exclusivas de distribución a algunos negocios, tal es el caso de la empresa para los retenes. Por tal motivo, cambiar de proveedor no solamente representaría una alta inversión monetaria, sino quizás, perder la diferenciación en los productos que se manejan.

Los proveedores cuentan con listas de precios definitivos, aunque la abierta comunicación y la buena relación que se lleva con ellos, puede influir en algún tipo de negociación. A pesar de esto, la negociación y diferenciación en el precio es poca. Realmente, el poder de negociación se encuentra de lado del proveedor.

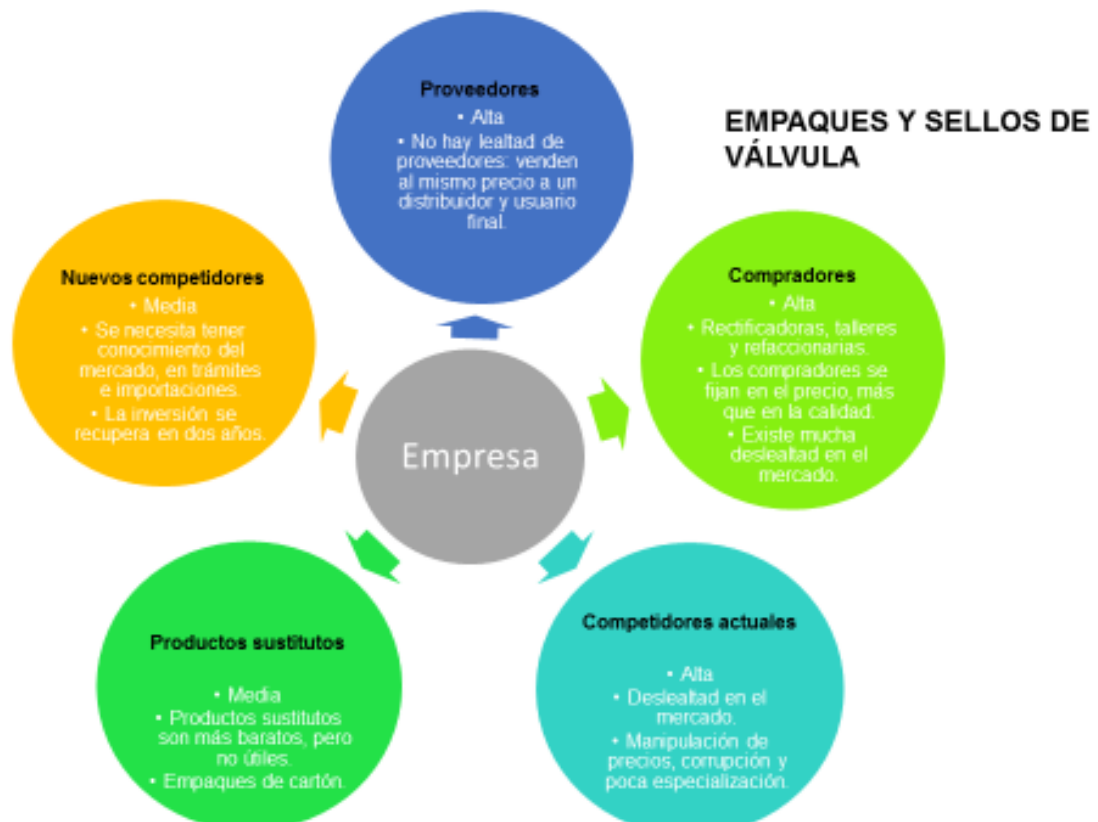
#### **5. Competidores actuales**

La empresa maneja productos que sí son diferentes al resto y que en general, la gente prefiere comprar sobre otros, ya que son de marca reconocida a nivel mundial. Esta marca representa lo último en tecnología de refacciones y da seguridad a los compradores.

Pocos negocios cuentan con distribuciones exclusivas, lo cual permite que la empresa sea fuerte ante la competencia.

### **EMPAQUES Y SELLOS DE VÁLVULA**

Los empaques y sellos de válvula al momento del diagnóstico, no han dado a la empresa utilidades como se esperaba y resultó más complicado vender estos productos que los retenes.



### 1. Amenaza de nuevos competidores

Aunque son muchas las empresas en la zona metropolitana de Guadalajara, que se dedican a la comercialización de refacciones para automóviles y transportes de carga pesada, se requiere conocimiento, relaciones estrechas con proveedores y alta inversión para poder ingresar en el mercado.

Para los empaques y sellos de válvula, no se necesita tener una inversión tan alta, sin embargo, sí se necesita conocer el mercado, y los trámites necesarios de importación.

Por lo general, los nuevos negocios de este ramo, son puestos por personas que tienen la experiencia de muchos años e inversionistas que buscan la oportunidad de emprender en este sector. Sin embargo, por la competencia, es difícil que prosperen.

La empresa al momento del diagnóstico, contaba con un stock pequeño y en ocasiones no podía satisfacer las demandas de los clientes por falta de producto. Sin embargo, sí contaba con el conocimiento necesario para poder otorgar guía y asesoría a los clientes respecto a los productos.

## **2. Poder negociador de compradores**

En cuanto a sellos de válvula y empaques, la empresaria considera que el 90% de los clientes buscan precio y el 10% calidad. Cuando el grado de especialización de alguna pieza es mayor, es cuando se busca la calidad del producto. Para los retenes, la fuerza de negociación la tiene la empresa y para los empaques y sellos de válvula la fuerza la tienen los clientes.

Los compradores de empaques y sellos de válvula se consideran desleales, ya que es muy fácil que se vayan con la competencia. Estos clientes buscan precio y se van con la empresa que oferte mejor sus productos. La empresa no tiene mucho poder de negociación con este tipo de clientes, ya que deben de incurrir en costos significativos de importación. Cuando los clientes buscan mejor precio, por lo general, suelen ser muy persuasivos y sensibles al mismo, y es entonces que la empresa realiza una investigación de precios del mercado. Sin embargo, los clientes saben reconocer que existe calidad detrás de las marcas, por lo que se puede considerar que estos están bien informados.

## **3. Amenaza de posibles sustitutos**

Se consideran productos sustitutos las piezas chinas, que la mayoría de las veces son consideradas de baja calidad. A estos productos se les borra la marca china y se les pegan las marcas de alta calidad, con reconocimiento mundial. A pesar de esto, los clientes continúan prefiriendo los productos que muestran garantía sobre marca.

Estos productos no representan una amenaza importante para la empresa, ya que, aunque estos pueden ser comprados como primera opción, se desgastan mucho más rápido que las piezas originales. No todos los clientes compran productos sustitutos y por el momento, estos no se ven como una amenaza para el sector.

#### **4. Poder negociador de proveedores**

En los empaques y sellos de válvula los proveedores son desleales, ya que pueden llegar a vender el producto a un distribuidor y a un usuario final, al mismo precio. En este sentido, la empresa es realmente la que busca y mantiene la relación con los proveedores, por los que representan para ella. Es por esto que, la empresa tiene un poder de negociación con proveedores bajo.

#### **5. Competidores actuales**

La competencia es desleal y dura. De negocio a negocio, no existe la transferencia de contactos ni mucho menos de clientes. Hoy en día, el mercado de las refacciones está creciendo y se está haciendo muy notorio. Para poder tener más fuerza sobre la competencia, hay algunos negocios que están dispuestos a alterar sus precios, ofreciendo accesibilidad a los compradores.

Si bien no existen diferencias significativas en cuanto a los productos que se manejan, para los clientes es importante la variedad de los productos (aplicaciones de cada producto) y para algunos (retenes) la marca.

Los clientes pueden comprar productos similares que cumplen con la función del producto original, en un corto plazo. Por ejemplo, aunque los clientes necesitan una aplicación específica, si encuentran otra más barata y genérica, compran esa. Productos similares existen en todo el sector. Sin embargo, en un largo plazo, los clientes acaban teniendo que comprar los productos específicos y necesarios para cumplir con ciertas funciones.

Como ya se mencionó anteriormente, la clientela también es desleal, por lo que cambiar de proveedor no les cuesta nada.

### **Conclusiones sobre el diamante de Porter**

Las conclusiones sobre las fuerzas de la empresa ante las amenazas externas son diferentes por cada grupo de productos que maneja.

#### **Retenes**

Concluimos que la empresa se encuentra fuerte ante las amenazas de nuevos competidores, ya que, según la experiencia tanto del experto en el sector, como de la empresaria, se requiere de mucho conocimiento del mercado y los productos, una alta inversión para mantener un stock y relaciones estrechas con proveedores que permitan la distribución exclusiva de los retenes. Los proveedores tienen la fuerza de negociación para los retenes y no la empresa, ya que ellos fijan el precio y modos de entrega de la mercancía. Sería muy costoso para la empresa cambiar de proveedor ya que los productos que le ofrecen son de alta calidad y dejan una utilidad importante. Con la competencia actual, se considera que la empresa también tiene una fortaleza, por la diferenciación de sus productos. Especialmente para retenes, no se percibe al sector tan agresivo, como con otro tipo de refacciones. La demanda se ha mantenido a lo largo de los años y los clientes también. Existen productos sustitutos en el mercado, buscados por su precio. Aunque los clientes podrían buscarlos y comprarlos como primera opción, esto no resultaría más que en una compra de retenes originales, ya que los sustitutos se desgastan muy rápido. Los compradores tienen una fuerza de negociación baja, ya que los precios son fijos, aunque la empresa aún puede abrirse a algún tipo de negociación. Los clientes de retenes son aquellos que buscan cuidar de sus vehículos o venden los productos a usuarios finales, por lo que la calidad es muy importante para ellos. Sí se fijan en las marcas y la que ellos manejan es una que les brinda seguridad y confianza.

### Empaques y sellos de válvula

Los nuevos competidores en el sector de las refacciones son muy comunes. El mercado ha crecido mucho, al menos en los 48 años de experiencia del experto en el sector. Sin embargo, es muy raro que las empresas prosperen, ya que se necesita conocer lo que se vende y como se debe de vender. Además, para este grupo de productos se requiere de una inversión media, ya que se debe de contar con un gran stock. En cuanto a proveedores, la empresa no tiene mucha fuerza. Es difícil el trato con ellos y ellos son los que tienen la fuerza de negociación. Los proveedores son desleales y la empresa no puede debatir precio con ellos. La competencia actual del mercado tiene una alta fuerza, es un mercado muy competido y desleal, ya que hasta se incurre en ajustes de precios para obtener nuevos clientes. Existe mucha corrupción en este sector y con estos productos específicos. Existen productos sustitutos en el mercado, los chinos, los cuales son buscados por los clientes por su precio. Estos productos no funcionan tan bien, por lo que, al final, el cliente termina volviendo a comprar los productos originales. Los compradores cuentan con una fuerza de negociación alta, ya que estos están informados y conocen los beneficios de los productos de alta calidad, sin embargo, también se fijan mucho en el precio y es muy fácil que decidan comprar a la competencia.

### Entrevista al experto en el sector

– Vendedor de una empresa de refacciones

El entrevistado tiene 48 años en el mercado de las refacciones para automóviles y otros tipos de transportes pesados.

De la entrevista con el experto en el sector podemos concluir lo siguiente, respecto a las fuerzas del mercado:

- El mercado se ha comportado de manera similar a lo largo del tiempo. La demanda se ha mantenido, pues las refacciones siempre han sido y serán una necesidad. Existe mucha competencia entre los vendedores, poca fidelidad de parte de los clientes, es difícil entrar a este sector a competir y es muy complicado cambiar de proveedores.
- Los clientes buscan tanto precio, como calidad, aunque actualmente, los clientes ya se están comenzando a fijar más en las marcas y en la calidad que estas representan. Es por esto que, aunque surgen productos sustitutos (como productos chinos y piezas de hule que reemplazan a los retenes, en su momento) los clientes terminan comprando los productos originales.
- Ser distribuidor exclusivo de una marca da cierto posicionamiento y genera confianza sobre lo que se vende. Sin embargo, la competencia por precio aun retiene cierto mercado.
- Es importante saber reconocer el mercado al que se dirigen las refacciones, pues al ser tantas las aplicaciones y medidas de los productos, se puede dirigir a cierto sector del mercado y de esto depende el tamaño del stock para poder satisfacer las necesidades de todos.

## ***2. Diagnóstico***

### **2.1. Metodología del diagnóstico**

Partiendo del concepto que diagnosticar es en esencia la identificación de problemas a partir de síntomas, el proceso de diagnóstico se centra principalmente en la obtención, procesamiento y análisis de información, con el objetivo primordial de identificar aquellas situaciones que requieren ser modificadas a fin de lograr mejores resultados en la empresa sujeta a este proceso.

Para realizar un diagnóstico empresarial en la práctica se puede proceder de dos maneras distintas:

- Una forma amplia y abierta que somete a un escrutinio a todas y cada una de las áreas que integran la empresa.
- Una forma restringida y cerrada que centra el análisis exclusivamente en ciertas áreas específicas.

La primera forma presenta la ventaja de ser más exhaustiva y de hecho puede derivar en una verdadera reingeniería de la empresa, sin embargo, esto implica un plazo más prolongado para su realización y la asignación de mayores recursos tanto humanos como financieros. Por otra parte, también presenta el riesgo de generar inquietudes no deseadas en áreas más sensibles que podrían conducir a resultados contrarios a los buscados.

En cambio, aun cuando el segundo enfoque es un tanto limitado, los requerimientos de tiempo y recursos son menores y estos pueden ser dirigidos a las áreas prioritarias, de acuerdo a los síntomas detectados previamente, los que en todo caso deberán ser confirmados.

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta las restricciones de tiempo y recursos del Programa de Consultorías Universitarias, el proyecto que aquí se presenta se centra en las áreas prioritarias inicialmente identificadas.

## **2.2. Proceso particular**

El objetivo para esta primera etapa del proyecto, fue conocer a la empresa y su realidad, tanto interna como externa. El equipo realizó una primera visita a la empresa, para conocer a la empresaria, sus colaboradores, las instalaciones, sobre su historia y su modelo de negocio. Se preguntó por los aciertos y errores

de la empresa en el pasado para poder determinar aquellos puntos críticos a lo largo de la vida de ésta. Además, se preguntó por qué la empresa ha sido negocio, es decir, porque es rentable actualmente y con esto se trazó el macro proceso. Los productos para este primer acercamiento fueron la ficha técnica, historia de la empresa, entendimiento del negocio y macroproceso.

El análisis del entorno fue el siguiente paso natural para esta etapa. Una vez conocida a la empresa, era necesario evaluar su entorno y donde se encontraba posicionada. Se seleccionaron variables importantes para la empresa y una vez seleccionadas, proseguimos a realizar una investigación del comportamiento o situación de las mismas. Por ejemplo, descubrimos que algunos de sus productos son comprados en dólares americanos, por lo que fue indispensable realizar una investigación respecto al comportamiento del dólar en los meses recientes y una proyección para el próximo año. Se investigaron variables económicas, sociales-demográficas, tecnológicas, legales y sobre el mercado en general. Adicional a este primer acercamiento al entorno de la empresa, realizamos una entrevista a la empresaria, para conocer su propuesta de valor, un experto en el sector y a algunos de los clientes de la empresa para pivotear la propuesta de valor inicial. Se realizó un análisis competitivo del sector, para encontrar las fortalezas y áreas de oportunidad de la empresa, basándonos en las cinco fuerzas básicas de Porter y en las entrevistas realizadas anteriormente. Esto nos ayudó a definir la ventaja competitiva de la empresa.

Una vez que se investigó el exterior de la empresa, es decir, su contexto y todo aquello que le afecta de cierta manera, continuamos con el diagnóstico para ahora saber que ocurría desde el interior. Nos reunimos con la empresaria y algunos de sus colaboradores para encontrar evidencias que nos permitieran saber en qué etapa se encontraban sus cinco áreas funcionales: operaciones, finanzas, recursos humanos, mercado y gestión. Paralelamente se trabajó con la empresaria sobre el planteamiento estratégico de la empresa: cuál es su visión,

misión, estrategia general, objetivos estratégicos por área y valores. Se indagó sobre lo que la empresa utiliza para trabajar: procesos, tecnologías, registros para toma de decisiones, objetivos por áreas, etc. Esto con el fin, de poder elaborar un diagnóstico con la herramienta de análisis, DIE, del Centro Universidad Empresa. También se elaboró un mapa conceptual, para visualizar la causa-efecto del problema raíz.

Se analizó la situación de la empresa comparando los resultados de la herramienta de diagnóstico DIE y el mapa conceptual, para después concluir sobre las fortalezas y oportunidades de cada área. Tomando en cuenta las conclusiones del análisis del diagnóstico, el problema raíz y el planteamiento estratégico y objetivos de la empresa, definimos nuestras propuestas.

### **2.3. Descripción de la situación de la empresa**

El **área de operaciones** de la empresa comprende el manejo de los inventarios y el surtimiento y entrega de pedidos. El inventario de la empresa se encontró ordenado, clasificado y señalado y se tenían correctamente identificados aquellos productos que se consideraban de lenta y rápida rotación. Los procedimientos en el área de operaciones no se encontraban formalizados ni sistematizados, por lo que resultaban inadecuados para las necesidades de la empresa, pues se contaba con un historial de registros insuficiente.

A la fecha del diagnóstico, la empresa tenía poco control sobre el manejo de sus inventarios, ya que el inventario físico no cuadraba con el inventario del sistema y este no se planeaba. Esto ha causado errores, pues la información resultaba poco confiable.

El surtimiento de pedidos se realizaba al momento de hacer las notas de compra y en ocasiones se llegaban a confundir los paquetes de los clientes. Las entregas

de pedidos tampoco se realizaban en un 100%, ya que no existía una planeación adecuada de rutas. En general, al área de operaciones requería planeación de compras de inventario y rutas de entregas, medir niveles de productividad y seguimiento de pedidos.

Respecto al **área de finanzas**, la información contable y administrativa de la empresa a la fecha del diagnóstico era manejada por la empresaria y una empleada administrativa. Se conocían las ventas por producto y el margen que cada uno deja, sin embargo, no se contaba con información contable confiable para la toma de decisiones. No se registraban los costos fijos, ni otros tipos de gastos, ni se podía revisar un historial de los mismos, así como tampoco se llevaba una estrategia de precios. Se adquirió el sistema SAE, aunque se desconocía su uso y sus alcances en un 100%. La empresa utilizaba como alternativa hojas de Excel, en las cuales se manejaban los inventarios y márgenes de utilidad. Esta información si se consideraba como confiable, sin embargo, a la fecha del diagnóstico ya no se estaba llevando así.

En el área de **recursos humanos** no se tenía un procedimiento para reclutar personal, tampoco un proceso formal de capacitación y un análisis para evaluar si la persona que está en el puesto es la adecuada. No se contaba con un reglamento en ningún área, ni con una manera de medir el desempeño de los trabajadores, o evaluar el ambiente laboral de la empresa. Sin embargo, todos los empleados se encontraban legalmente dados de alta por la empresa, contaban con las prestaciones de ley y un sueldo base. Se observó total confianza y compromiso entre la empresaria y los miembros de su personal.

En **el área de mercado** la empresa contaba con una cartera de clientes limitada, pero sin embargo tenían contacto con nuevos clientes todas las semanas. A pesar de no tener una estrategia de ventas, contaban con un gerente y un vendedor de

reciente contratación, los cuales tenían una buena actitud y un amplio compromiso.

En el área de operaciones, contaban con un “stock” de bajo movimiento que ya llevaba tiempo en la empresa. La empresaria manifestó la intención de implementar nuevos productos en el inventario y aumentar las ventas, pero todavía no se habían ejecutado. Las labores se duplicaban en ocasiones entre la dirección y el equipo de ventas.

## **2.4. Análisis e interpretación de resultados**

### **2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación**

#### **Análisis de Porter**

El método plantea que en cada mercado, sector o negocio existen cinco “fuerzas” detectables que determinan, con su interacción, el nivel de competencia que en un momento determinado se produce en una industria concreta. (Caneda, 2010)

El análisis de Porter es un modelo que permite identificar la postura de una empresa ante cinco fuerzas externas que determinan su competitividad dentro de algún determinado sector. Las fuerzas que se analizan son:

- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores
- Amenaza de nuevos competidores
- Amenaza de competidores actuales
- Amenaza de productos sustitutos

Al analizar qué tan fuerte se encuentra la empresa ante estas fuerzas es como se determina su nivel de rentabilidad y competitividad.

#### **Entrevista con experto**

La entrevista con el experto fue una herramienta utilizada por el equipo basada en preguntas críticas y en el análisis de Porter sobre el comportamiento del sector. Se

formularon preguntas relativas a proveedores, compradores, nuevos competidores, competidores actuales y productos sustitutos y después se preguntaron al experto, quién después nos dio sus respuestas. La información de la entrevista fue cualitativa.

## **FODA**

El análisis FODA permite identificar variables internas y externas de la empresa que le permiten lograr sus objetivos o la obstaculizan en el logro de los mismos. Las siglas del FODA significan:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

Las fortalezas y debilidades son aspectos internos de la empresa, mientras que las oportunidades y amenazas son aspectos externos, sobre las que la empresa no tiene un control directo. El análisis FODA, además de apoyar a la identificación de estos aspectos, también permite el cruce de análisis para formular cuáles fortalezas ayudan a combatir determinadas amenazas y cómo utilizar las oportunidades que ofrece el sector a su favor.

## **Mapa Conceptual**

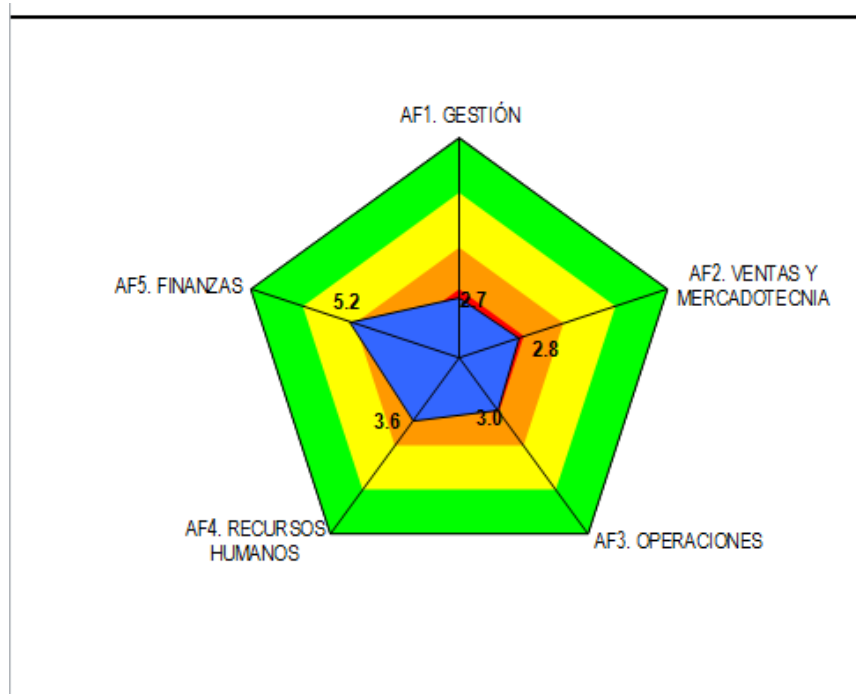
Los mapas conceptuales son diagramas jerárquicos que reflejan la organización conceptual de una disciplina, o parte de ella; por ejemplo, un tema. (Arenas, 2005) El mapa conceptual apoyó en la búsqueda del problema raíz al unir los problemas identificados por área, hasta llegar a una conclusión.

### **2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados**

Herramienta DIE del CUE.

Esta herramienta electrónica creada por el Centro Universidad Empresa de ITESO, diagnostica la etapa de desarrollo en la que se encuentra la empresa.

Detecta los aspectos clave que involucran un diagnóstico, determinando en una gráfica los resultados de calificación de cada área funcional de la empresa, proporcionando de esta manera, información valiosa acerca de las áreas con mayor oportunidad de crecimiento, así como de las áreas fuertes que tiene la empresa en intervención. Las etapas de desarrollo de la empresa siguen un código de colores:

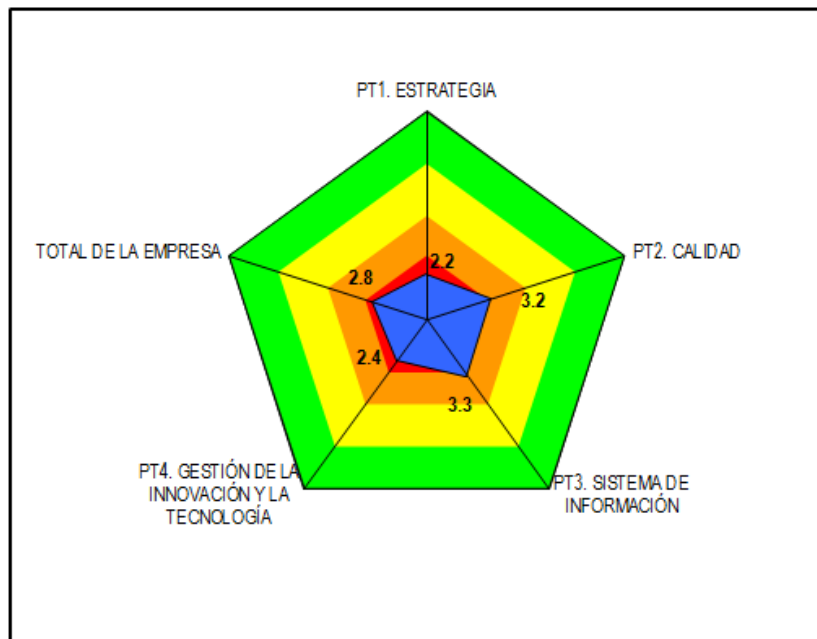


|  |               |
|--|---------------|
|  | Sobrevivencia |
|  | Básica        |
|  | Confiable     |
|  | Competente    |

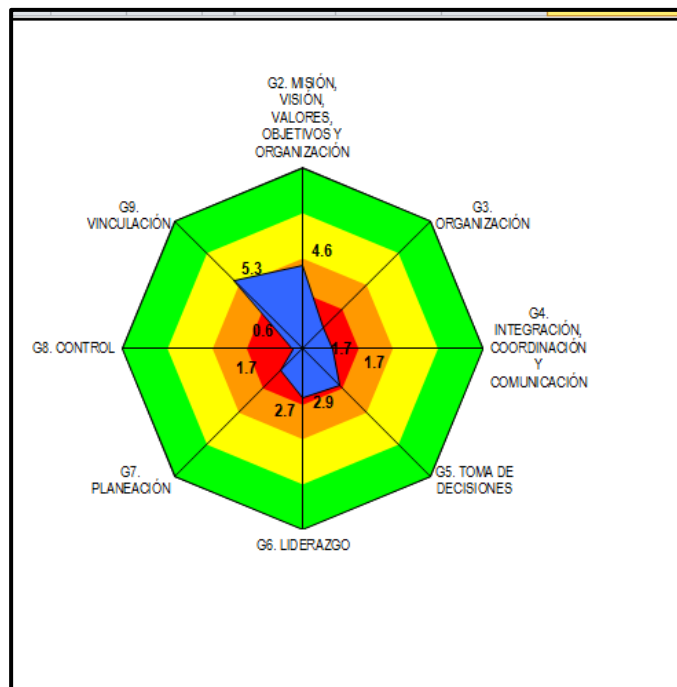
Los resultados generales del DIE arrojan el estado actual de la empresa, que sus cinco áreas funcionales se encuentran en una etapa de desarrollo BÁSICA.

Las áreas de gestión, ventas y mercadotecnia y operaciones resultaron en una etapa de sobrevivencia, el área de recursos humanos en etapa básica y finanzas en etapa confiable. En el gráfico presentado, se muestran las áreas y sus resultados, siendo la mancha azul, la empresa diagnosticada y los colores de la telaraña las etapas de la empresa. Más adelante se estarán explicando los resultados detallados por área.

| RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: <b>BÁSICA</b>                                                                                                                                                                                                            |                  |                |                                    |               | RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: <b>SOBREVIVENCIA</b>                                                                                                                                                                                                     |                  |                |                                    |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------|------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------|------------------------------------|---------------|
| Áreas funcionales                                                                                                                                                                                                                                           |                  |                |                                    |               | Áreas transversales                                                                                                                                                                                                                                         |                  |                |                                    |               |
| Escala de calificación: <span style="color: green;">■</span> $\geq 7.5$ y $\leq 10$ <span style="color: yellow;">■</span> $\geq 5$ y $< 7.5$ <span style="color: orange;">■</span> $\geq 3.1$ y $< 5$ <span style="color: red;">■</span> $\geq 0$ y $< 3.1$ |                  |                |                                    |               | Escala de calificación: <span style="color: green;">■</span> $\geq 7.5$ y $\leq 10$ <span style="color: yellow;">■</span> $\geq 5$ y $< 7.5$ <span style="color: orange;">■</span> $\geq 3.1$ y $< 5$ <span style="color: red;">■</span> $\geq 0$ y $< 3.1$ |                  |                |                                    |               |
| CRITERIO                                                                                                                                                                                                                                                    | PUNTOS OBTENIDOS | PUNTAJE MÁXIMO | CALIFICACIÓN (click para detalles) | CATEGORÍA     | CRITERIO                                                                                                                                                                                                                                                    | PUNTOS OBTENIDOS | PUNTAJE MÁXIMO | CALIFICACIÓN (click para detalles) | CATEGORÍA     |
| AF1. GESTIÓN                                                                                                                                                                                                                                                | 37.0             | 135.0          | 2.7                                | SOBREVIVENCIA | PT1. ESTRATEGIA                                                                                                                                                                                                                                             | 40.0             | 180.0          | 2.2                                | SOBREVIVENCIA |
| AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA                                                                                                                                                                                                                                 | 34.0             | 120.0          | 2.8                                | SOBREVIVENCIA | PT2. CALIDAD                                                                                                                                                                                                                                                | 200.0            | 628.0          | 3.2                                | BÁSICA        |
| AF3. OPERACIONES                                                                                                                                                                                                                                            | 25.0             | 84.0           | 3.0                                | SOBREVIVENCIA | PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN                                                                                                                                                                                                                                 | 99.0             | 301.0          | 3.3                                | BÁSICA        |
| AF4. RECURSOS HUMANOS                                                                                                                                                                                                                                       | 64.0             | 177.0          | 3.6                                | BÁSICA        | PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA                                                                                                                                                                                                               | 13.0             | 54.0           | 2.4                                | SOBREVIVENCIA |
| AF5. FINANZAS                                                                                                                                                                                                                                               | 83.0             | 159.0          | 5.2                                | CONFIABLE     | TOTAL DE LA EMPRESA                                                                                                                                                                                                                                         | 352.0            | 1163.0         | 2.8                                | SOBREVIVENCIA |
| TOTAL DE LA EMPRESA                                                                                                                                                                                                                                         | 243.0            | 675.0          | 3.5                                | BÁSICA        |                                                                                                                                                                                                                                                             |                  |                |                                    |               |
| % de respuestas                                                                                                                                                                                                                                             |                  |                |                                    |               |                                                                                                                                                                                                                                                             |                  |                |                                    |               |
| 89% El porcentaje de preguntas contestadas es suficiente para obtener resultados                                                                                                                                                                            |                  |                |                                    |               |                                                                                                                                                                                                                                                             |                  |                |                                    |               |



Mientras tanto, las áreas transversales (estrategia, calidad, sistemas de información y gestión de la innovación y tecnología) están en una etapa de sobrevivencia. Los sistemas de información utilizados actualmente en la empresa son los suficientes, para llevar a cabo la empresa día con día. Aún no son confiables, pero se puede llevar cierto control. La calidad de igual manera, ha sido un foco de atención para la empresa, que procura siempre entregar sus productos y ofrecer un servicio de venta de la mejor calidad, sin embargo, esta área apenas es básica.

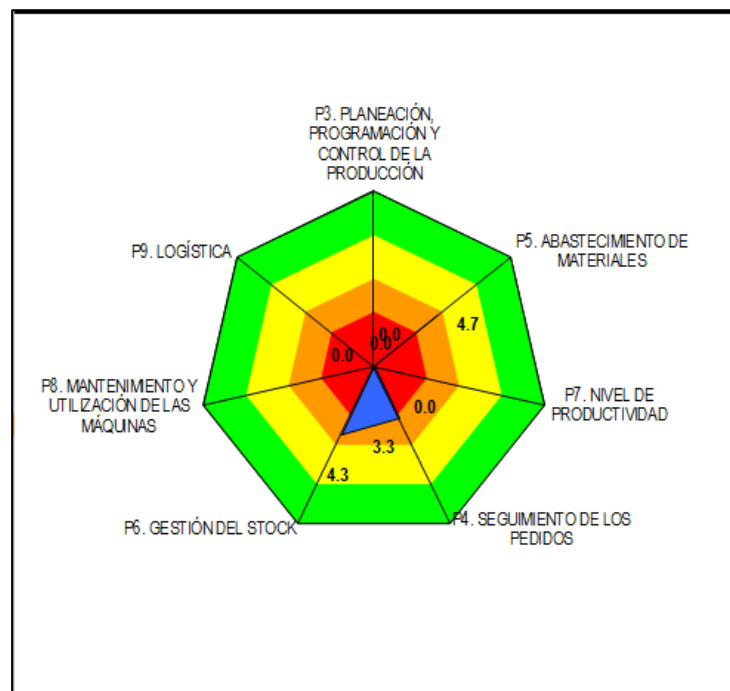


**El área de gestión** toma en cuenta 8 criterios para el diagnóstico.

1. **Valores, objetivos y organización:** La gestión en esta parte resulta en básica. Sí se tiene una idea de adonde se quiere llegar (visión) y la empresa trabaja de acuerdo a los valores que, hasta el momento, la han distinguido. Sin embargo, si existe una falta de comunicación de la planeación estratégica a las demás áreas de la empresa y definición de objetivos por área y por persona.
2. **Organización e Integración, coordinación y comunicación:** La comunicación de las áreas es vertical y no existe una integración de las áreas. Esto resulta en un estado de sobrevivencia para este criterio de la gestión empresarial. No existe tampoco una organización de funciones por área, por lo que, en ocasiones, se llegan a duplicar acciones correspondientes a otras áreas.
3. **Toma de decisiones y liderazgo:** La toma de decisiones y liderazgo se llevan a cabo meramente por la empresaria y aún falta poder de decisión de parte del resto del personal. Las decisiones no se comunican al resto de los

colaboradores en su totalidad, en tiempo y forma. Ambos criterios cuentan con una etapa de sobrevivencia.

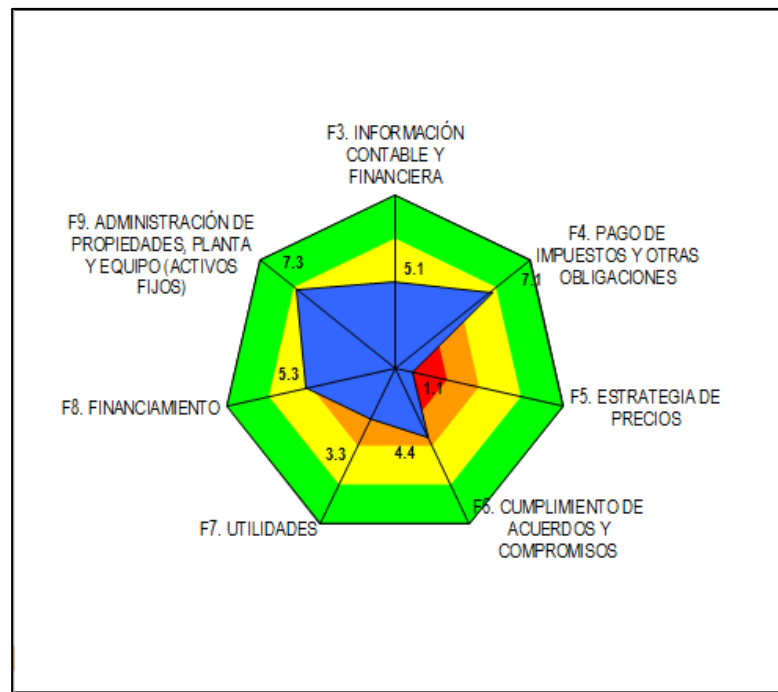
4. **La planeación de la empresa:** Únicamente se realiza por la empresaria y no existe una planeación estratégica formal para la empresa y tampoco por área funcional. De igual manera se considera que la planeación que existe es inadecuada y está incompleta.
5. **Control:** No hay mediciones que permitan identificar el desempeño actual de la empresa en general.
6. **Vinculación** está en una etapa confiable, ya que la empresa se ha podido mantener como negocio gracias al poder de vinculación de la empresaria con el exterior: con sus clientes y con sus proveedores. Las relaciones estrechas que se han sabido cultivar y mantener a lo largo de los años han ayudado a la empresa a continuar creciendo lentamente.



**El área de operaciones** toma en cuenta siete criterios para realizar el diagnóstico.

No existe una planeación de demanda ni ventas, por lo que las compras se realizan según lo que se necesita. El inventario tiene productos de alta rotación y otros productos de muy lento movimiento que tienen 10 años en stock.

1. **Planeación, programación y control de la producción:** La empresa, al ser comercializadora, no cuenta con un plan de producción.
2. **Abastecimiento de materiales:** Aunque no se manejan materias primas para producción, si se manejan compras de productos para poder comercializar después.
3. No se mide el **nivel de productividad**, ya que, al no ser empresa productora, no hay mediciones de tiempos muertos, utilización de máquinas, etc. Sin embargo, tampoco existe una medición de productividad de los recursos de inventario, surtimiento de pedidos y entregas en tiempo y forma de los mismos.
4. **Seguimiento de los pedidos:** No existe.
5. **Gestión del stock:** Los inventarios se encuentran ordenados y clasificados. Adicional, se llegó a utilizar un sistema en Excel que permitía saber cuáles eran las existencias en stock. Este funcionó de manera adecuada y se consideraba un sistema de información confiable. Por el momento, ya no se está utilizando.
6. **Logística:** no existe una logística de surtimiento de pedidos y planeación de rutas.



**El área de finanzas** toma en cuenta siete criterios para realizar el diagnóstico. Esta área funcional se encuentra en una etapa confiable. Sí se cuenta con sistemas de información que apoyan a la empresa a llevar cierto control, sin embargo, la información no se utiliza para toma de decisiones ni se sabe manejar en un 100%

1. **Información contable y financiera:** Se utilizan sistemas de información que se consideran confiables. La empresa cuenta con un sistema robusto de información, SAE, que no se lleva a cabo en un 100%, debido a falta de capacitación en el mismo.
2. **Pago de impuestos y otras obligaciones:** La empresa se encuentra al día en el pago de impuestos y otras obligaciones.
3. **Estrategia de precios:** Etapa de supervivencia. No existe una estrategia de precios como tal, estos se determinan por los precios pactados con los clientes y la comparación de los mismos con la competencia.
4. **Cumplimiento de acuerdos y compromisos:** como se mencionó anteriormente, la empresa si cumple con los acuerdos y compromisos

financieros que tiene, tanto con proveedores y clientes, así como con instituciones de financiamiento.

5. **Utilidades:** Las utilidades son conocidas por la empresaria, gracias al sistema de SAE, aunque no se utiliza la información para planeación.
6. El **financiamiento**, en la empresa, se considera en una etapa confiable, ya que, si se buscan estos tipos de apoyos y además se han otorgado a la empresa, debido a su historial.
7. **Administración de propiedades, plantas y equipo:** Se realiza adecuadamente y se lleva control, ya que el lugar para la empresa es propiedad de la empresaria.

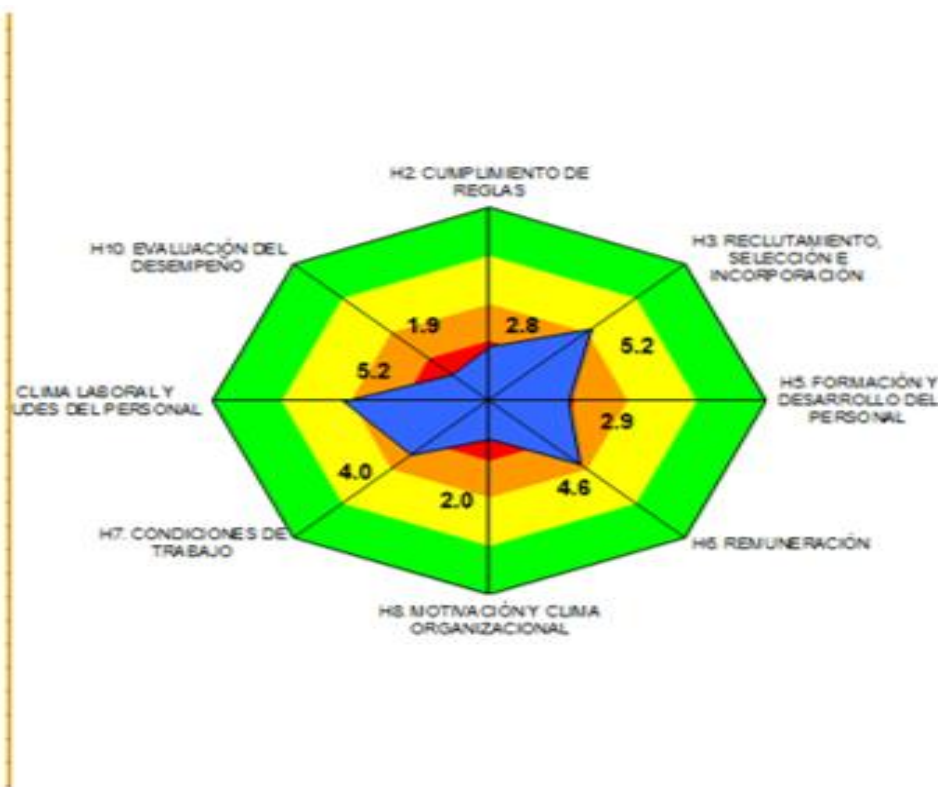


**El área de mercado** toma en cuenta once criterios para realizar el diagnóstico. Entre los que más destacan en esta área funcional que se encuentra en una etapa de supervivencia, están:

1. Actualmente se cuenta con un equipo de ventas constituido por un gerente y un vendedor. La empresaria también se encarga de vender, pero su

función principal es prospectar para que el equipo ejecute la labor de venta. La **evaluación de vendedores** es subjetiva y no tiene seguimiento.

2. **Política de precios:** Actualmente la empresa rige sus precios en base a los precios del mercado que lo dictaminan las empresas líderes en el ámbito.
3. **Servicio Post-Venta:** En la empresa el servicio de post-venta es nulo sin embargo cuenta con registros por cliente, con un historial de sus órdenes de compra y pedidos.
4. **Promoción y publicidad:** Etapa de sobrevivencia. No existe una estrategia de precios como tal, estos se determinan por los precios pactados con los clientes y la comparación de los mismos con la competencia.
5. **Canales de distribución:** Cuenta con un punto de venta y los vendedores reparten el producto.



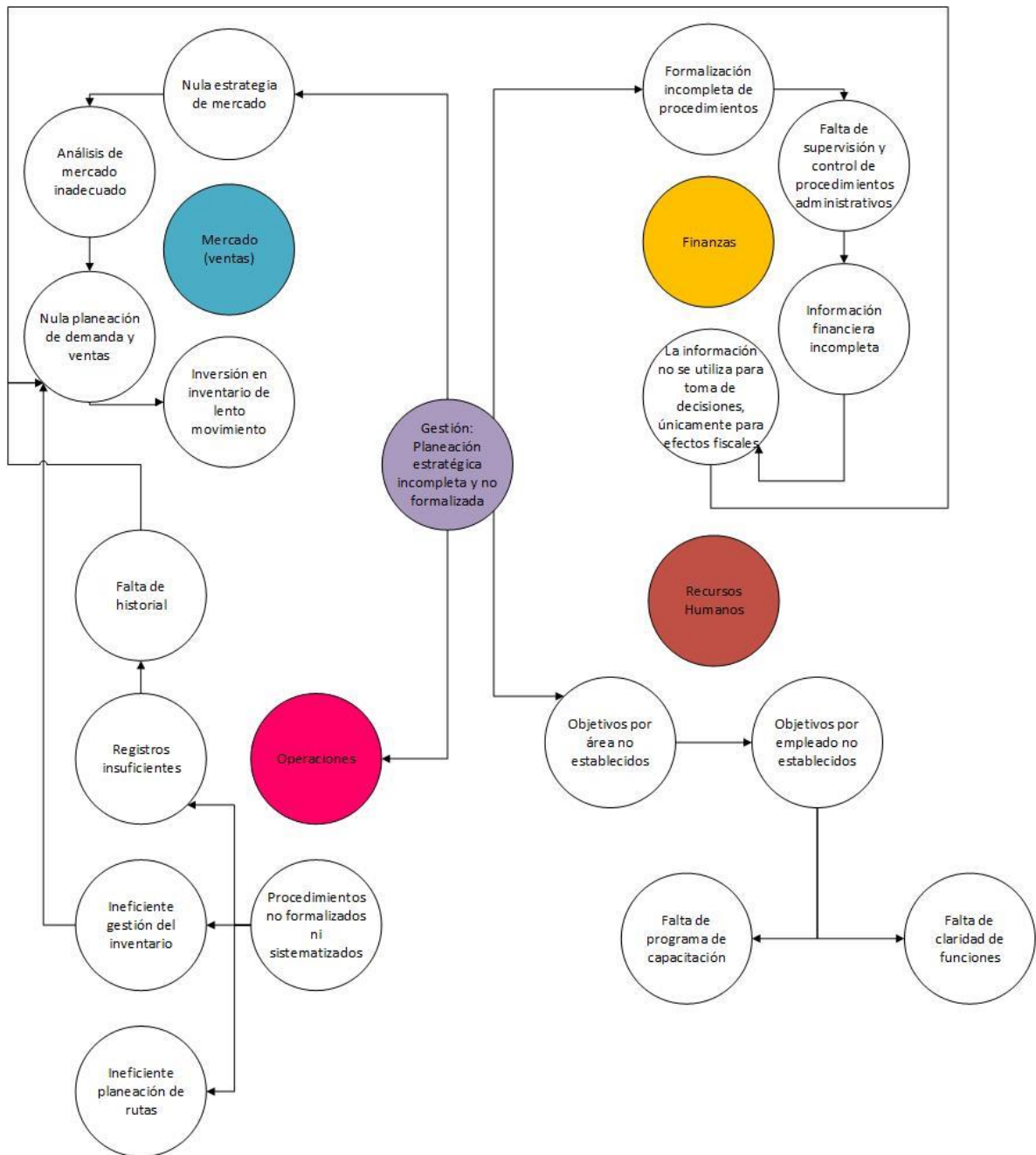
**El área de recursos humanos** toma en cuenta ocho criterios para realizar el diagnóstico. Esta área funcional se encuentra en una etapa básica. En la empresa existen 5 integrantes en la empresa con sus respectivas áreas. Sin embargo, la empresa carece de una institucionalización, descripción de puestos y alcances de las áreas establecidas.

1. **Cumplimiento de reglas:** Actualmente la empresa carece de cualquier tipo de reglamento. No se sanciona en base a un reglamento, sin embargo, la empresa tiene una cultura laboral de responsabilidad.
2. **Evaluación de desempeño:** No hay parámetros para la medición de metas u objetivos.
3. **Condiciones de trabajo:** El personal cuenta con las herramientas adecuadas para realizar sus labores. Se están haciendo adecuaciones en la empresa para poder contar con condiciones más óptimas.

#### Análisis FODA

| Oportunidades                                                            | Amenazas                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Apertura de nuevos mercados por el acuerdo TTP                           | El alza del dólar                                                    |
| Un mercado creciente en el ámbito automotriz                             | La competencia de precios                                            |
| Falta de personalización de servicios en el ramo                         | Piratería China                                                      |
| Productos de bajo costo y baja calidad                                   | Difamación por parte de antiguo distribuidor                         |
| Aumento notable en el parque vehicular nacional                          |                                                                      |
| Ubicación logística para distribuir a todo el país                       |                                                                      |
|                                                                          |                                                                      |
|                                                                          |                                                                      |
|                                                                          |                                                                      |
| Fortalezas                                                               | Debilidades                                                          |
| Servicio personalizado                                                   | Falta de planeación en la estrategia de ventas                       |
| Exclusividad en distribución de una marca líder en el mercado internacio | Falta de un plan financiero                                          |
| Personal con experiencia previa en el ramo                               | Falta de capacitación al personal                                    |
| 10 años de experiencia en el mercado                                     | No existe una estructura empresarial                                 |
| Equipo de confianza en las distintas áreas de la empresa                 | Un porcentaje de inventario de baja rotación                         |
| Calidad de las líneas de producto                                        | Falta de conocimiento de la demanda de nuevos productos o sustitutos |

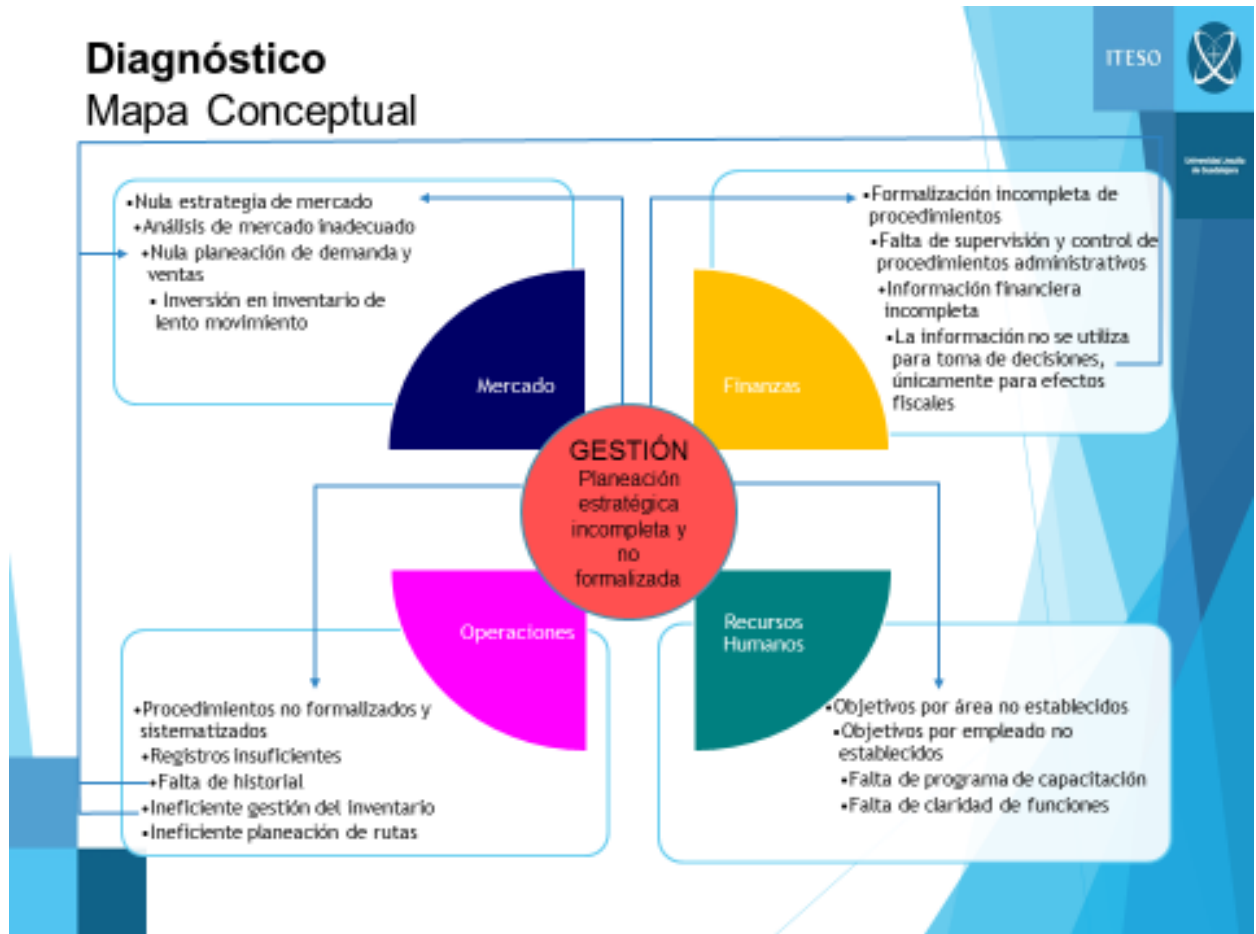
## Mapa conceptual



En el mapa conceptual se muestran los problemas identificados en cada área funcional de la empresa, a partir de la elaboración del análisis de Porter, entrevistas con la empresaria y el diagnóstico realizado con el DIE. Estos

problemas por área comenzaron a unirse a través de flechas, generando a su vez, otros problemas en el área.

El detonante principal de la problemática en la empresa, viene desde el área de gestión y es la planeación estratégica incompleta y no formalizada.



Esta problemática a su vez, genera en las demás áreas procedimientos no formalizados y sistematizados, objetivos por área no establecidos y nula estrategia de mercado.

En el área de finanzas una nula estrategia de mercado genera un análisis de mercado inadecuado, nula planeación de demanda y ventas y, por lo tanto, inversión en inventario de lento movimiento.

En el área de operaciones, el detonante principal genera procedimientos no formalizados y sistematizados y esto a su vez registros insuficientes (por falta de historial) e ineficiente gestión del inventario y planeación de rutas. Los registros insuficientes y la ineficiente gestión del inventario generan una nula planeación de demanda y ventas.

En recursos humanos, la planeación estratégica incompleta genera objetivos por área no establecidos, por lo tanto, tampoco establecidos por empleado. De igual manera falta un programa de capacitación y claridad de funciones.

En el área de finanzas, la formalización incompleta de procedimientos, genera una falta de supervisión y control de procedimientos administrativos, información financiera incompleta y esto causa que la información no se utilice para toma de decisiones. La falta de toma de decisiones, en base a información financiera a su vez, genera la nula planeación de demanda y ventas en mercado.

### **3. *Planteamiento estratégico***

1. Bloque I: Identidad Corporativa (Misión, Visión y Valores)
2. Bloque II: Objetivos estratégicos y Estrategia General
3. Bloque III: Acciones Operativas (Objetivos operativos y Despliegue operativo)

#### **3.1. Misión, Visión y Valores**

**Visión 2019:** Consolidar nuestras líneas de productos de empaques y retenes, para forjar una red de distribuidores nacionales. Ofreciéndoles con nuestros colaboradores, la mejor alternativa de negocio que englobe vanguardia, servicio y calidad únicas.

**Misión:** Ofrecemos retenes y empaques a nivel nacional directos de fábrica, con los más altos estándares de calidad. Brindamos una experiencia de compra única creando un vínculo personal con nuestros clientes.

**Valores:**

- **Ética:** Ofrecemos soluciones no productos
- **Honestidad:** Decimos la verdad en todo momento
- **Honradez:** Ofrecemos una relación valor-precio justa con respecto al producto que el cliente adquiere
- **Entusiasmo:** Vivimos nuestra misión con positivismo, dinamismo y pasión
- **Creatividad:** Hacemos las cosas de manera diferente.



### **3.2. Objetivos estratégicos y Estrategia General**

#### **Objetivo estratégico general**

Mejorar de la gestión en la empresa a través de la formalización y comunicación de la estrategia a la organización, así como la sistematización de procesos en todas las áreas.

#### **Objetivos estratégicos por área:**

- Operaciones: Sistematizar procesos operativos para lograr un óptimo funcionamiento del área.
- Finanzas: Contar con información financiera confiable para toma de decisiones, que permita generar estrategias de liquidez, eficiencia y rentabilidad.
- Mercado: Aumentar las ventas a través de forjar una red nacional de distribuidores leales
- Recursos Humanos: Conformar un equipo de trabajo unido y que busca los mismos objetivos.

### **3.3. Objetivos Operativos y Despliegue Operativo**

#### **Objetivos Operativos**

##### **Operaciones**

1. Estandarizar procesos en logística de entregas y manejo de inventarios, para mejorar el funcionamiento del área y entregar pedidos en tiempo.
2. Establecer mínimos y máximos en inventarios de alta rotación.

##### **Finanzas**

1. Formalizar los procesos de registro contables de la empresa en compras, ventas y cobranza, para generar reportes confiables de capital de trabajo:

inventarios y cuentas por cobrar; así como de resultados: Ingresos y utilidades.

2. Capacitar al equipo de trabajo en el sistema de registro de operaciones en SAE.

### **Mercado**

1. Planear demanda y ventas a través de identificar distribuidores actuales, potenciales y seccionarlos.
2. Minimizar el volumen de inventario de lento movimiento en un 50% para diciembre del 2017.

### **Recursos Humanos**

1. Generar un sistema de medición de objetivos por empleado
2. Generar perfiles de puesto para cada área.

#### **4. Propuesta de mejora**

Una vez que se ha hecho el planteamiento estratégico donde se encontraron objetivos a largo plazo (estratégicos) y a corto plazo (operativos), corresponde diseñar la intervención y efectos directos relacionados con el resultado (productos o servicios), el uso del resultado, y los beneficios.

##### **4.1. Nombre de la propuesta**

Mejora de la gestión empresarial, a través de la formalización y sistematización de procesos, para potenciar la ventaja competitiva y alcances de la empresa.

##### **4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación**

#### **Operaciones**

1. Manual de procesos de logística de entregas y de manejo de inventarios
  - a. Resultado: Manual de procesos
  - b. Uso: El equipo de operaciones leerá y utilizará el manual
  - c. Beneficio: Procesos de manejo de inventarios claros y estandarizados
2. Sistema de mínimos y máximos de inventarios de alta rotación
  - a. Resultado: Sistema de mínimos y máximos de inventarios de alta rotación
  - b. Uso: El equipo de operaciones leerá, retroalimentará y usará el sistema para capturar entradas semanales.
  - c. Beneficio: Uso del sistema para planear compras de inventario de alta rotación

#### **Finanzas**

1. Manual de registro de los procesos de compra, venta y cobranza en el sistema electrónico SAE

- a. Resultado: Manuales de registro de procesos
  - b. Uso: El equipo administrativo leerá y comprenderá el manual
  - c. Beneficio: Procesos formalizados y estandarizados
2. Capacitación en el uso del Manual de registro y en la generación de reportes con información confiable en el sistema SAE, para generar información útil para toma de decisiones
- a. Resultado: Plan de capacitación
  - b. Uso: Capacitación en el registro de operaciones y generación de reportes en el sistema electrónico SAE
  - c. Beneficio: Reportes financieros del sistema con información confiable para toma de decisiones.

## **Recursos Humanos**

1. Diseñar un organigrama funcional con descripción de puestos.
- a. Resultado: Diseñar un organigrama dividido por las principales áreas, equipo de trabajo que interviene en el área y con funciones-descripciones del puesto
  - b. Uso: La dirección de la empresa revisara los diseños de organigrama y descripción de puestos sugerida.
  - c. Beneficio: No se duplican funciones, existe claridad de líneas de comunicación.
2. Elaborar el perfil de puestos de la empresa por área funcional.
- a. Resultado: Perfil y habilidades para cada puesto por área. Administrativa, Ventas, Operaciones y Dirección.
  - b. Uso: La dirección hará sugerencias y dará el visto bueno a cada perfil.
  - c. Beneficio: Mejor desempeño por áreas y menos desgaste por parte de mandos medios.

## **Mercado**

1. Elaborar un Mapa de zonificación de clientes actuales y potenciales.

- a. Resultado: Mapa de Segmentación y Zonificación de clientes y distribuidores.
- b. Uso: El equipo de ventas leerá el mapa y hará observaciones para priorizar clientes
- c. Beneficio: El equipo de ventas utilizará el Mapa para generar una estrategia ordenada de priorización de clientes.

2. Diseñar en conjunto con la empresaria el plan de acción para reducir el inventario de lento movimiento.

- a. Resultado: Plan de acción.
- b. Uso: La dirección aprobará las estrategias del plan de acción.
- c. Beneficio: Llevar a cabo tres estrategias del plan de acción.

## Matriz de Impacto



### Justificación.

Se considera primordial trabajar primero sobre la formalización y sistematización de procesos. Para esto, las primeras ocho estrategias, que son dos para cada área, se trabajarán hasta diciembre del 2016. Los elementos que se consideran para priorizar estas propuestas son elementos del planteamiento estratégico, partiendo de la visión del 2019 y trabajando sobre el objetivo estratégico general: Mejora de la gestión empresarial, a través de la formalización y sistematización de procesos, para potenciar la ventaja competitiva y alcances de la empresa.

|              |  |  | 2016                                                                   |                                                                                                                                                                                  |                                                                | 2017                                                                                      |                                                                                                                       |                                                                         | 2018                                                                                                          |                                                                                   |
|--------------|--|--|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Alto Impacto |  |  | Manual de procesos de logística de entregas y de manejo de inventarios | Manual de registro de los procesos de compra, venta y cobranza en el sistema electrónico SAE.                                                                                    | Diseñar un programa funcional con DP                           | Establecimiento de comunicación entre áreas a través de un sistema ERP                    | Manuales de procedimientos administrativos, como: pago a proveedores, nóminas, facturación, reportes de egresos, etc. | Elaborar y ejecutar estrategias de venta para distribuidores nacionales | Planeación presupuestal                                                                                       |                                                                                   |
|              |  |  | Sistema de mínimos y máximos de inventarios de alta rotación           | Capacitación en el uso del Manual de registro y en la generación de reportes con información confiable en el sistema SAE, para generar información útil para toma de decisiones. | Elaborar el perfil de puestos de la empresa por área funcional | Planeación de rutas a nivel nacional                                                      | Gestión de información para toma de decisiones                                                                        | Gestión de CRM empresarial                                              | Estrategia de reclutamiento de personal                                                                       | Evaluación de proveedores y clientes para establecer relaciones comerciales sanas |
|              |  |  | Elaborar un mapa de zonificación de clientes actuales y potenciales.   | Diseñar en conjunto con la empresaria el plan de acción para reducir el inventario de lento.                                                                                     |                                                                |                                                                                           |                                                                                                                       |                                                                         |                                                                                                               |                                                                                   |
| Bajo Impacto |  |  |                                                                        |                                                                                                                                                                                  |                                                                | Elaboración y actualización de matriz de actividades para asignación de responsabilidades | Definición de plan de capacitación por área                                                                           | Control de costos por área de la empresa                                | Establecer un sistema de logística inversa para brindar un mayor nivel de satisfacción de servicio al cliente | Evaluación de proveedores y clientes para establecer relaciones comerciales sanas |

Esto brindará un mayor beneficio a la empresa al considerar sus metas a largo plazo, partiendo de su situación actual y la problemática principal: la falta de gestión, de un planteamiento estratégico incompleto y no formalizado.

Para el área de operaciones se trabajará sobre los procedimientos de manejo de inventarios, surtimiento de pedidos y entrega de los mismos. La formalización incompleta de procedimientos en finanzas, que genera a su vez información inadecuada para la toma de decisiones. Para recursos humanos se trabajará sobre la formalización de objetivos establecidos por área de la empresa. Mercado no tiene una estrategia de ventas actualmente, por lo que se trabajará sobre la realización de una estrategia para, posteriormente, realizar análisis de mercado adecuados.

#### **4.3. Plan de acción detallado**

|                                                           |         | Visita a SealPro |   |   | Elaboración |   |   | Capacitación |   |           | Implementación |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------|---------|------------------|---|---|-------------|---|---|--------------|---|-----------|----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|--|--|
| Actividades                                               | OCTUBRE |                  |   |   |             |   |   |              |   | NOVIEMBRE |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
|                                                           | M       | J                | V | M | J           | V | M | J            | V | M         | J              | V  | M  | J  | V  | M  | J  | V  | M  | J  | V  | M  | J  | V  |  |  |  |
|                                                           | 1       | 2                | 3 | 4 | 5           | 6 | 7 | 8            | 9 | 10        | 11             | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |  |  |  |
| Operaciones                                               |         |                  |   |   |             |   |   |              |   |           |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Propuesta 1 (Elaboración de manual de procesos)           |         |                  |   |   |             |   |   |              |   |           |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Operaciones                                               |         |                  |   |   |             |   |   |              |   |           |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Propuesta 2 (sistema de inventarios)                      |         |                  |   |   |             |   |   |              |   |           |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Mercado                                                   |         |                  |   |   |             |   |   |              |   |           |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Propuesta 1 (Elaboración de mapa)                         |         |                  |   |   |             |   |   |              |   |           |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Mercado                                                   |         |                  |   |   |             |   |   |              |   |           |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Propuesta 2 (Estrategias para inventarios de lento mov. ) |         |                  |   |   |             |   |   |              |   |           |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Finanzas                                                  |         |                  |   |   |             |   |   |              |   |           |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Propuesta 1 (Manual de registro)                          |         |                  |   |   |             |   |   |              |   |           |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Finanzas                                                  |         |                  |   |   |             |   |   |              |   |           |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Propuesta 2 (Capactación)                                 |         |                  |   |   |             |   |   |              |   |           |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| R.H.                                                      |         |                  |   |   |             |   |   |              |   |           |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Propuesta 1 (Organigrama y descripciones de puesto )      |         |                  |   |   |             |   |   |              |   |           |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| R.H.                                                      |         |                  |   |   |             |   |   |              |   |           |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Propuesta 2 (Perfil de puestos)                           |         |                  |   |   |             |   |   |              |   |           |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |

#### 4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial

## Operaciones

| Problema                                                         | Dimensión            | Objetivo estratégico                                                            | Objetivo (s) Operativo (s)                                                                                                                             | Propuesta de mejora que abona a los Objetivos                          | Seguimiento de proyecto |                                                                                                      | Indicador                                                         |
|------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
|                                                                  |                      |                                                                                 |                                                                                                                                                        |                                                                        | Cadena de Impacto       |                                                                                                      |                                                                   |
| Procedimientos de operaciones no formalizados ni sistematizados. | Procesos y Operación | Sistematizar procesos operativos para lograr un óptimo funcionamiento del área. | 1. Estandarización de procesos, en logística de entregas y manejo de inventarios para mejorar el funcionamiento del área y entregar pedidos en tiempo. | Manual de procesos de logística de entregas y de manejo de inventarios | RESULTADO               | Manual de procesos                                                                                   | 1 manual terminado                                                |
|                                                                  |                      |                                                                                 |                                                                                                                                                        |                                                                        | USO                     | El equipo de operaciones leerá y utilizará el manual                                                 | Dos sugerencias de modificación e inclusión de mejores prácticas. |
|                                                                  |                      |                                                                                 |                                                                                                                                                        |                                                                        | BENEFICIO               | Procesos de manejo de inventarios claros y estandarizados.                                           | 5 pedidos entregados siguiendo el proceso de manual               |
|                                                                  |                      |                                                                                 | 2. Establecimiento de mínimos y máximos en inventarios de alta rotación.                                                                               | Sistema de mínimos y máximos de inventarios de alta rotación.          | RESULTADO               | Sistema de mínimos y máximos de inventarios de alta rotación                                         | 1 sistema terminado                                               |
|                                                                  |                      |                                                                                 |                                                                                                                                                        |                                                                        | USO                     | El equipo de operaciones leerá, retroalimentará y usará el sistema para capturar entradas semanales. | Captura de 2 entradas semanales en el sistema                     |
|                                                                  |                      |                                                                                 |                                                                                                                                                        |                                                                        | BENEFICIO               | Uso del sistema para planear compras de inventario de alta rotación.                                 | 1 compra de inventario con el sistema                             |

## Finanzas

| Problema                                                     | Dimensión | Objetivo estratégico                                                                                                                         | Objetivo (s) Operativo (s)                                                                                                                                                   | Propuesta de mejora que abona a los Objetivos                                                                                                                                    | Seguimiento de proyecto |                                                                                                   |                                                                        |
|--------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|                                                              |           |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                  | Cadena de Impacto       |                                                                                                   | Indicador                                                              |
| Información financiera no confiable para toma de decisiones. | Finanzas  | Contar con información financiera confiable para toma de decisiones, que permita generar estrategias de liquidez, eficiencia y rentabilidad. | 1. Formalizar los procesos de registro contables de la empresa en compras, ventas y cobranza para generar reportes confiables de inventarios, ingresos y cuentas por cobrar. | Manual de registro de los procesos de compra, venta y cobranza en el sistema electrónico SAE.                                                                                    | RESULTADO               | Manuales de registro de procesos                                                                  | 1 manual terminado                                                     |
|                                                              |           |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                  | USO                     | El equipo administrativo leerá y comprenderá el manual                                            | Dos correcciones y/o retro alimentaciones al manual de procesos        |
|                                                              |           |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                  | BENEFICIO               | Procesos formalizados y estandarizados                                                            | Registro de una semana de compras, ventas y cobranza usando el manual. |
|                                                              |           |                                                                                                                                              | 2. Plan de capacitación en el registro de operaciones en SAE.                                                                                                                | Capacitación en el uso del Manual de registro y en la generación de reportes con información confiable en el sistema SAE, para generar información útil para toma de decisiones. | RESULTADO               | 1 Plan de capacitación                                                                            | 1 Plan terminado                                                       |
|                                                              |           |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                  | USO                     | Capacitación en el registro de operaciones y generación de reportes en el sistema electrónico SAE | 3 personas capacitadas                                                 |
|                                                              |           |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                  | BENEFICIO               | Reportes financieros del sistema con información confiable para toma de decisiones                | 1 decisión de la empresaria con información del sistema                |

## Mercado

| Problema                   | Dimensión           | Objetivo estratégico                                                             | Objetivo (s) Operativo (s)                                                                                     | Propuesta de mejora que abona a los Objetivos                                                           | Seguimiento de proyecto |                                                                                                         |                                                           |
|----------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
|                            |                     |                                                                                  |                                                                                                                |                                                                                                         | Cadena de Impacto       |                                                                                                         | Indicador                                                 |
| Nula estrategia de mercado | Clientes y Mercados | Aumentar las ventas a través de forjar una red nacional de distribuidores leales | 1. Planeación de demanda y ventas a través de identificar distribuidores actuales, potenciales y seccionarlos. | Elaborar un mapa de zonificación de clientes actuales y potenciales                                     | RESULTADO               | Mapa de segmentación y zonificación de clientes y distribuidores.                                       | Lista segmentada de clientes y mapa con división de zonas |
|                            |                     |                                                                                  |                                                                                                                |                                                                                                         | USO                     | El equipo de ventas leerá el mapa y hará observaciones para priorizar clientes                          | Lista de 10 clientes potenciales zonificado               |
|                            |                     |                                                                                  |                                                                                                                |                                                                                                         | BENEFICIO               | El equipo de ventas utilizará el mapa para generar una estrategia ordenada de priorización de clientes. | Lista de 5 clientes prioritarios a atender                |
|                            |                     |                                                                                  | 2. Minimizar el volumen de inventario de lento movimiento en un 50% para diciembre del 2017                    | Diseñar en conjunto con la empresaria el plan de acción para reducir el inventario de lento movimiento. | RESULTADO               | Plan de acción                                                                                          | 1 plan de acción                                          |
|                            |                     |                                                                                  |                                                                                                                |                                                                                                         | USO                     | La dirección aprobará las estrategias del plan de acción                                                | Aprobación de 3 estrategias por la empresaria             |
|                            |                     |                                                                                  |                                                                                                                |                                                                                                         | BENEFICIO               | Llevar a cabo las estrategias del plan de acción                                                        | Agendar 3 acciones específicas del plan de acción         |

## Recursos Humanos

| Problema                           | Dimensión        | Objetivo estratégico                                                           | Objetivo (s) Operativo (s)                                  | Propuesta de mejora que abona a los Objetivos                  | Seguimiento de proyecto |                                                                                                                                                 |                                                                                                        |
|------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    |                  |                                                                                |                                                             |                                                                | Cadena de Impacto       |                                                                                                                                                 | Indicador                                                                                              |
| Objetivos por área no establecidos | Recursos Humanos | Conformar un equipo de trabajo trabaja unido y que busca los mismos objetivos. | 1. Generar un sistema de medición de objetivos por empleado | Diseñar un organigrama funcional con descripción de puestos    | RESULTADO               | Diseñar un organigrama dividido por las principales áreas, equipo de trabajo que interviene en el área y con funciones- descripciones de puesto | Organigrama completo y descripciones de puesto                                                         |
|                                    |                  |                                                                                |                                                             |                                                                | USO                     | La directora de la empresa revisará los diseños de organigrama y descripción de puestos sugerida                                                | 2 sugerencias y modificaciones al documento                                                            |
|                                    |                  |                                                                                |                                                             |                                                                | BENEFICIO               | No se duplican funciones, existe claridad de líneas de comunicación                                                                             | 2 tomas de decisiones de la empresaria para modificar las funciones de puesto                          |
|                                    |                  |                                                                                | 2. Generar perfiles de puesto para cada área                | Elaborar el perfil de puestos de la empresa por área funcional | RESULTADO               | Perfil y habilidades para cada puesto por área: administrativa, ventas, operaciones y dirección                                                 | Documento terminado con perfiles de puesto                                                             |
|                                    |                  |                                                                                |                                                             |                                                                | USO                     | La dirección hará sugerencias y dará el visto bueno a cada perfil                                                                               | Dos sugerencias de modificación al documento                                                           |
|                                    |                  |                                                                                |                                                             |                                                                | BENEFICIO               | Mejor desempeño por áreas y menos desgaste por parte de mandos medios.                                                                          | Checklist de dos puestos con un parámetro deseado en donde se compare el perfil vs el empleado actual. |

## **5. Implementación**

### **5.1. Actividades realizadas y su justificación**

La etapa de implementación dio inicio el en la semana del 10 al 14 de octubre del 2016 y la primera visita a la empresa, durante esta etapa, se registró el 11 de octubre. Previo a la primera reunión en la empresa, se revisaron como equipo cuáles serían los roles que se tomarían y las propuestas que iniciarían. Se decidió que las minutas se llevarían de manera intercalada. Se revisó el Gantt propuesto y se determinó que las primeras propuestas en las que se trabajarían serían el sistema de máximos y mínimos de inventario para el área de operaciones y la elaboración de un mapa de zonificación de clientes actuales y potenciales para el área de mercado. Se establecieron los días y horarios en los que se trabajaría en la empresa y quién enviaría la agenda para visitas posteriores a la empresaria.

#### **Operaciones**

**Propuesta de mejora:** Sistema de mínimos y máximos de inventarios de alta rotación.

Los niveles máximos y mínimos de productos en stock son una parte importante de la administración de inventarios y almacenes. Los niveles en stock, se refieren a la cantidad que debe de haber en almacén de cierto producto para poder satisfacer la demanda de los mismos y evitar un costo excesivo de almacenamiento. Los puntos máximos y mínimos del stock establecen cuanto es la cantidad mayor y menor que debe haber de cierto producto en almacén. Fogarty, B. H. (2014)

El análisis de los puntos máximos y mínimos de inventario nos ayudan a conocer cuáles son las cantidades adecuadas de los productos para mantener en

inventario, cuál será el inventario de seguridad (el mínimo aceptable) y el tiempo de reposición. Cuando la información se analiza adecuadamente se puede tomar acción cuando no se está cumpliendo con estos niveles.

Los datos que se requieren para poder calcular los puntos máximos y mínimos de inventario son los siguientes:

- Pp **Punto de pedido:** Punto de re orden, por arriba del inventario de seguridad. Cuando se llega a este punto se deben de surtir nuevamente los productos.
- EM **Existencia máxima diaria:** el punto más alto del inventario.
- Em **Existencia mínima diaria:** inventario de seguridad.
- CP **Cantidad de pedido:** Cuando se llega al punto de re orden esta es la cantidad que se debe de pedir.
- Tr **Tiempo de reposición de inventario en días:** Cuanto se tarda el proveedor en surtir nuevamente el pedido.
- Cp **Consumo promedio diario**
- CM **Consumo máximo diario**
- Cm **Consumo mínimo diario**
- E **Existencia actual**
- Pme **Tiempo máximo de reposición del artículo en días**

Y las fórmulas que se utilizan son las siguientes:

- $Pp = (Cp * Tr) + Em$
- $EM = CM * Tr + Em$
- $Em = Cm * Tr$
- $CP = EM - E$

El sistema de máximos y mínimos apoya a las compras planificadas de la empresa, evita los desperdicios externos e internos del almacén y apoya al mejoramiento continuo de la gestión de inventarios.

Las actividades en el área de operaciones iniciaron el día 13 de octubre con la propuesta de sistemas de máximos y mínimos de inventario.

Se decidió, en cuanto a los planes de la empresaria trabajar únicamente retenes y desplazar a los empaques en el sistema de máximos y mínimos. La empresaria solicitó que se hiciera el cálculo para máximos y mínimos de todos los retenes (230 aplicaciones). A partir de la primera reunión con la empresaria se trabajó en una primera versión del sistema de máximos y mínimos de inventario, así como de la codificación de clientes.

Durante la segunda semana de implementación se platicó con la empresaria sobre el sistema de inventarios; se le mostró el funcionamiento del sistema y se platicó sobre los propósitos del mismo. Se revisó la clasificación del sistema y se definió que se clasificarían los retenes según la medida.

Se pidió a la empresa obtener los siguientes datos sobre cada producto y considerar el historial de los mismos:

1. Consumo promedio diario
2. Consumo máximo diario
3. Consumo mínimo diario
4. Existencias actuales

Durante la tercera semana de implementación se le presentó a la empresaria, el sistema de mínimos y máximos y se validó su funcionamiento.

La empresaria aún tenía pendiente por definir cuáles productos se trabajarían en el sistema y conseguir los datos históricos de cada uno. Se definió que se

tomarían datos históricos desde hace dos meses, ya que ha sido durante este periodo que las ventas se han disparado y se han vendido más productos.

Durante la cuarta semana de implementación se revisó con la empresaria el sistema de máximos y mínimos, pues nos comentó que ya había sacado el histórico de ventas de hace 3 meses. Al momento de revisar el histórico, se notó que hay semanas en las que no se venden determinados productos y a veces en un día se venden más de 30 unidades. Por lo tanto, se decidió manejar el sistema de inventarios por semanas y no por consumos diarios. El tiempo de reposición, el consumo promedio, el consumo máximo y consumo mínimo se manejó por semanas, utilizando la misma fórmula. Se trabajó en un ejemplo y se compartió con la empresaria. Ella comentó que sí le hacía sentido la información que arrojaba el sistema. Hasta la cuarta semana de implementación, ya se tenían 5 versiones del sistema. Se acordó con la empresaria que ella continuaría con las entradas semanales en el sistema, para ingresar información.

| MEDIDA | Medidas             | Referencias | Consumos totales por mes |            |         | Consumos promedios     |                        |              |                          |                          |
|--------|---------------------|-------------|--------------------------|------------|---------|------------------------|------------------------|--------------|--------------------------|--------------------------|
|        |                     |             | AGOSTO                   | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | Consumo máximo semanal | Consumo mínimo semanal | Total ventas | Consumo promedio mensual | Consumo promedio semanal |
| 5.4    |                     |             | 9                        | 122        | 7       | 122                    | 7                      | 138          | 46                       | 12                       |
|        | 5.4X50.8X9.52       | R10121      | 9                        | 122        | 7       | 122                    | 7                      | 138          | 46                       | 12                       |
| 8      |                     |             | 24                       | 26         | 114     | 114                    | 24                     | 164          | 55                       | 14                       |
|        | 8X18X5              | R3077       | 7                        | 26         | 50      | 50                     | 7                      | 83           | 28                       | 7                        |
|        | 8X16X7              | R3145       | 17                       | 0          | 64      | 64                     | 17                     | 81           | 27                       | 7                        |
| 11.99  |                     |             | 5                        | 107        | 15      | 107                    | 5                      | 127          | 42                       | 11                       |
|        | 1.99X22.23X6.35/7.9 | R500459     | 5                        | 107        | 15      | 107                    | 5                      | 127          | 42                       | 11                       |

Se hicieron siete versiones del sistema de máximos y mínimos de inventario. La empresaria comentó que estaba a punto de realizar una compra, apoyándose del sistema de máximos y mínimos de inventario.

### MÍNIMOS Y MÁXIMOS DE INVENTARIO PARA RETENES

Claves:

Llenar datos de manera manual: tiempo de reposición y existencias actuales

|        | Clasificación               |    |    |                      |             | Consumos promedio |    |     |    | Existencias |      |   | Ordenar |      |
|--------|-----------------------------|----|----|----------------------|-------------|-------------------|----|-----|----|-------------|------|---|---------|------|
|        | Pulgada alímetro/cio Pesado |    |    |                      |             |                   |    |     |    |             |      |   |         |      |
| MEDIDA | IN                          | MM | SP | Medidas              | Referencias | TR                | Cp | CM  | Cm | Em          | EM   | E | Pp      | CP   |
| 5.4    | ●                           |    |    |                      |             | 10                | 12 | 122 | 7  | 70          | 1290 | 0 | 185     | 1290 |
|        |                             |    |    | 5.4X50.8X9.52        | R10121      | 10                | 12 | 122 | 7  | 70          | 1290 | 0 | 185     | 1290 |
| 8      |                             | ●  |    |                      |             | 10                | 14 | 114 | 24 | 240         | 1380 |   | 377     | 1380 |
|        |                             |    |    | 8X18X5               | R3077       | 10                | 7  | 50  | 7  | 70          | 570  |   | 139     | 570  |
|        |                             |    |    | 8X16X7               | R3145       | 10                | 7  | 64  | 17 | 170         | 810  |   | 238     | 810  |
| 11.99  | ●                           |    |    |                      |             | 10                | 11 | 107 | 5  | 50          | 1120 |   | 156     | 1120 |
|        |                             |    |    | 11.99X22.23X6.35/7.9 | R500459     | 10                | 11 | 107 | 5  | 50          | 1120 |   | 156     | 1120 |

Durante la semana ocho de implementación la empresaria comentó que ya se había efectuado una compra con el sistema. Además, comentó que estuvo revisando el sistema y que había productos nuevos que había incluido, aunque por falta de datos históricos, aún no obtenía información fidedigna para llevar a cabo una compra de los mismos. También comentó que había pedido a sus vendedores que realizaran un estimado sobre cuántos productos necesitarían de ciertas referencias y pudo comparar con el sistema que sus pronósticos eran similares a los del sistema.

**Propuesta de mejora:** Manual de procesos de logística de entregas y de manejo de inventarios

Los manuales de procedimientos son instrumentos utilizados en todas las ramas y áreas de las industrias y sirven para dar guía sobre la ejecución de las actividades que se deben de llevar a cabo en la empresa. En ellos, se detallan las acciones que deben ser llevadas a cabo para cumplir con un objetivo específico del área, el

alcance y los responsables de llevar a cabo el procedimiento, al cual el manual hace referencia.

Los manuales de procedimientos se basan sobre las actividades más comunes dentro del área para gestionar la eficiencia en la misma. Se establecen las explicaciones detalladas sobre qué es lo que hay que hacer y cómo se debe hacer, las expectativas sobre el procedimiento y las relaciones que el procedimiento tiene con otras áreas. (Díaz, Luis Fernando, 2005).

Algunas de las características importantes de mencionar sobre los manuales de procedimientos son que tienen que ser claros, concisos, con un lenguaje sencillo de comprender y deben de seguir una secuencia lógica de eventos, de tal manera que, cualquier persona que lo lea, pueda realizar la actividad indicada sin ningún problema. En algunas ocasiones, los manuales de procedimiento incluso pueden hacer referencia a otros documentos.

Estos documentos oficiales de la empresa, se deben dar a conocer a todos y distribuir al personal clave. Al ser documentos vivos y en constante mejora, se debe mantener un registro de las actualizaciones anteriores y especificar la versión del manual en vigencia.

Durante la cuarta semana de implementación, se le preguntó a la empresaria por los principales retos que percibía en el área de operaciones (que incluye manejo de almacén, surtimiento de pedidos y entregas de los mismos). Ella comentó que cuando se hacía el levantamiento del pedido no se seguían los lineamientos de documentos y clasificación de inventarios. La encargada de almacén y la gerente de administración eran las que, de momento, manejaban el inventario. Comentó también un problema que percibía era la revisión del material inadecuada.

Se concluyó el siguiente índice para el manual de procesos:

## ÍNDICE

1. Revisión de materiales
2. Lineamientos de documentos
3. Lineamientos de entregas

## Lineamientos de documentos

¿Quiénes interfieren en lineamientos de documentos?

- Gerente de administración
- Ventas

¿Cuáles son los documentos que se deben generar?

- Block de pedidos (solamente el que tiene folios y membretado)
- Factura
- Sobre con factura, hoja de promo y sorpresa (para clientes foráneos)
- Guía de paquetería
- Sellos y fleje

## Lineamientos de entregas

¿Quiénes interfieren en los lineamientos de entregas?

- Gerente de administración
- Encargado de almacén
- Vendedor

Durante la sexta semana de implementación no se alcanzó a validar con la empresaria el manual de procesos. Se le comentó que ya se tenían avances:

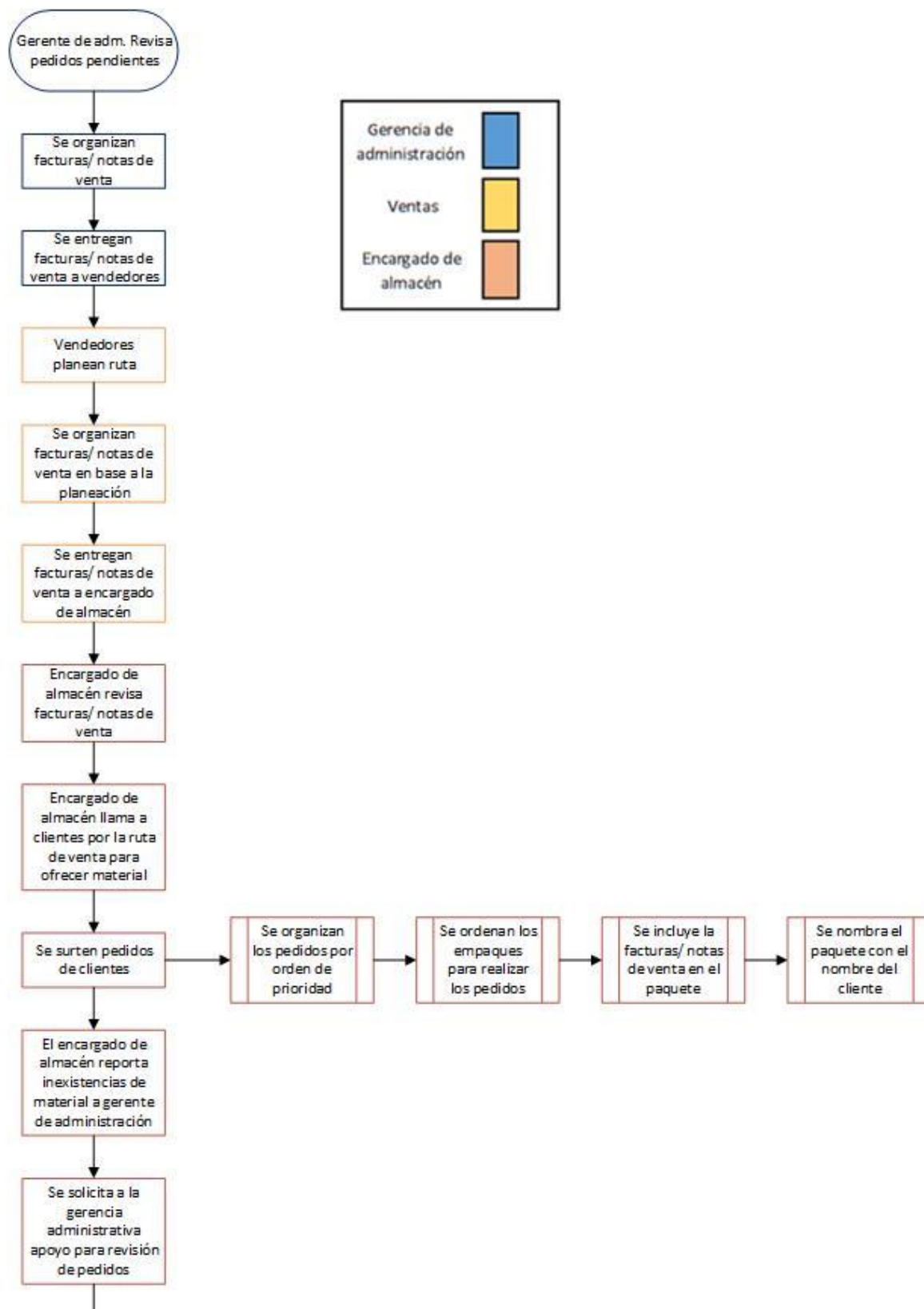
- Checklist (Se decidió realizar un checklist, debido a los lineamientos y delimitaciones de funciones por puesto, para que entonces, el proceso quedara más claro)

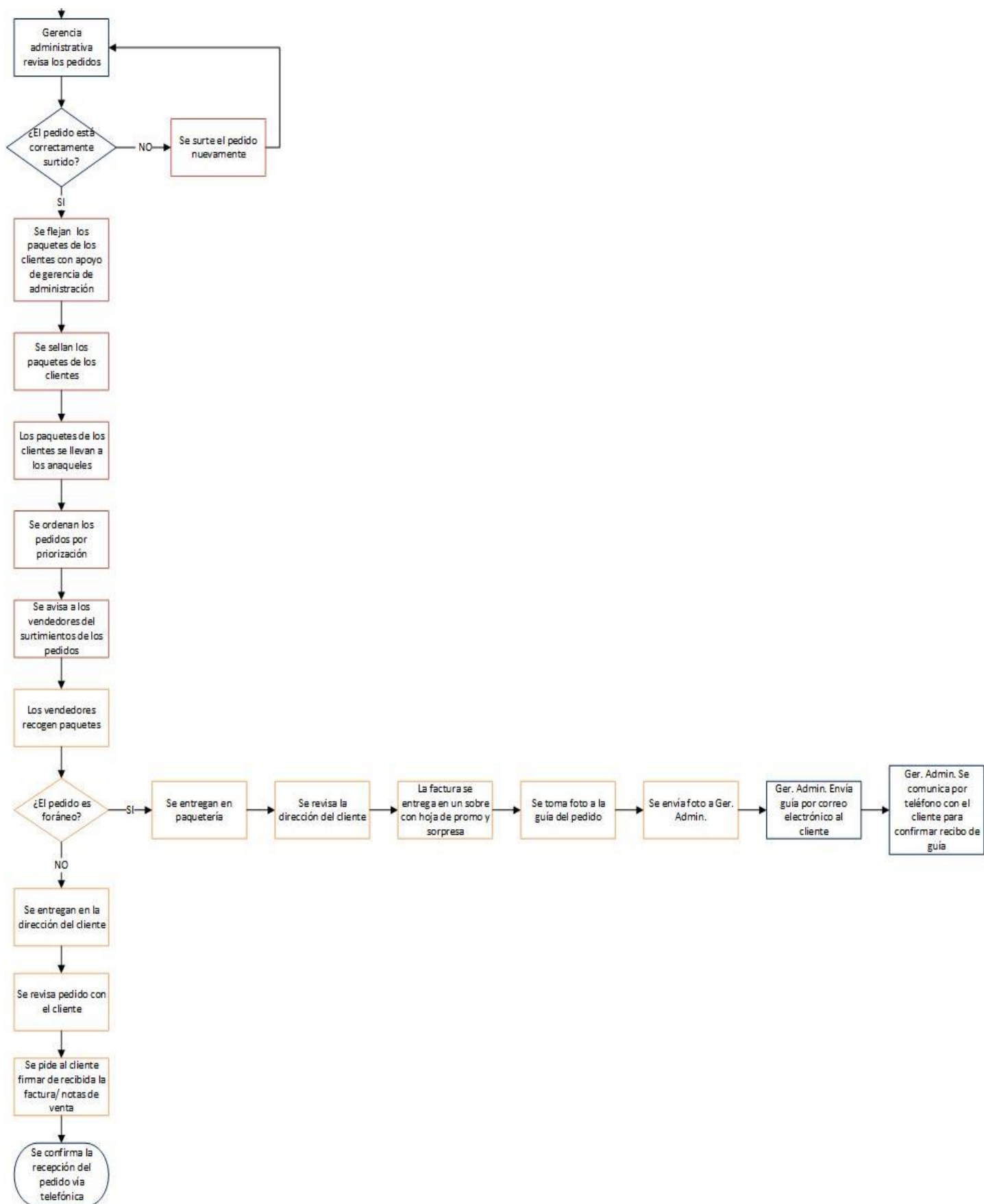
CHECKLIST: LINEAMIENTOS DE ENTREGA Y REVISIÓN DE MATERIALES

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GER. ADM.   | <input checked="" type="checkbox"/> El pedido del cliente ya tiene factura/nota de venta<br><input checked="" type="checkbox"/> Se ordenaron las facturas/nota de ventas de acuerdo a la prioridad de entrega que requiere el cliente<br><input checked="" type="checkbox"/> Se entregaron las facturas/ notas de venta al vendedor correspondiente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| VENTAS      | <input checked="" type="checkbox"/> Se recibieron las facturas/ notas de venta por parte de la gerencia de administración.<br><input checked="" type="checkbox"/> Se realizó la planeación de ruta de acuerdo al mapa de la ZMG<br><input checked="" type="checkbox"/> Se organizaron las facturas/ notas de venta de acuerdo a las prioridades de entrega que requiere el cliente y la ruta de entrega que se realizará.<br><input checked="" type="checkbox"/> Se entregaron las facturas/ notas de venta al responsable de almacén.                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ALMACÉN (a) | <input checked="" type="checkbox"/> Se recibieron las facturas/ notas de venta por parte del vendedor correspondiente.<br><input type="checkbox"/> Se revisaron detalladamente las facturas/ notas de venta por día<br><input checked="" type="checkbox"/> Se llamó a los clientes que estarán cerca de la ruta de entrega o de visita de los vendedores, para ofrecerles material<br><input checked="" type="checkbox"/> Se surtieron los pedidos del día, según las prioridades requeridas tanto por el vendedor, como la gerencia de administración.<br><input checked="" type="checkbox"/> Se revisaron existencias en inventario y se reportaron productos inexistentes en almacén a gerente de administración<br><input checked="" type="checkbox"/> Se organizaron los pedidos en cajas o bolsas. |

|                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |
| Gerencia de administración                                                          | Ventas                                                                              | Encargado de almacén                                                                |

- Diagrama de flujo (Se decidió realizar un diagrama de flujo que complementará al manual y al checklist para que los pasos se pudieran visualizar).





- Explicación sencilla sobre los pasos que se deberán seguir para cumplir con la revisión de materiales, lineamientos de documentos y entrega de pedidos.

Se revisaron los avances con la consultora y la empresaria, quien quedó de acuerdo en que estos fueran los entregables. Durante la siguiente semana la empresaria revisó los documentos y compartió su retroalimentación al respecto.

Durante la séptima semana de implementación se validó con la empresaria el manual de procesos. Se realizaron ajustes en ese momento y la empresaria dio retroalimentación respecto a los pasos que se seguían tanto para la entrega de materiales, como su revisión, así como los documentos que se espera que se generen. Adicional, pidió incluir en el checklist tres pasos específicos para Dirección. Se acordó con la empresaria que el checklist se imprimiría en la parte de atrás de cada factura (la copia verde que ellos generan) y se comenzaría a utilizar en la octava y última semana de implementación.

Durante la última semana de implementación, la empresaria comentó que aún no se podía facturar con la nueva empresa y una vez que esto sucediera, entonces procedería a utilizar el manual de procedimientos. Sin embargo, ya se había informado a su equipo de los siguientes pasos que se llevarían a cabo, según esta propuesta y todos habían leído y estado de acuerdo con el manual.

## **Finanzas**

**Propuesta de mejora:** Manual de registro de los procesos de compra, venta y cobranza en el sistema electrónico SAE.

Durante la primera visita a la empresa, se platicó con la empresaria respecto a los códigos utilizados en el sistema de SAE para los clientes. Los criterios para

codificar los productos es una combinación de código de letras y las aplicaciones (RETEN\_ EMPRESA xx xx xx), sin embargo, para los clientes son puras letras. Se acordó que se realizaría una nueva codificación que incluyera números para cada cliente de la empresa.

Esto se decidió revisar durante la primera semana de implementación, ya que la primera propuesta de mercado (Elaboración de un mapa de zonificación de clientes actuales y potenciales), requería de la creación de codificación de clientes. Al no poderse cambiar estos códigos en la empresa actual de SAE, se decidió abrir una nueva empresa en el sistema, con una codificación limpia.

Durante la segunda visita se estudiaría y probaría el sistema vía remota para tener acceso al manual de procedimientos de SAE y se platicó respecto a la primera propuesta para la codificación de clientes:

- 2 dígitos: Tipo de cliente (actualmente son 4 listas de tipos de clientes)
- 3 dígitos: ubicación geográfica (país, estados y zonas metropolitanas)
- 4 dígitos: identificador de cliente

Posteriormente, esta codificación de clientes se cambiaría por la siguiente:

- 1 dígito: Tipo de cliente
- 3 dígitos: ubicación geográfica (país, estados y zonas metropolitanas)
- 4 dígitos: identificador de cliente

Se realizaron ajustes a la codificación de clientes y se mostraron las nuevas ideas la empresaria, quien finalmente aprobó la codificación de 8 dígitos para cada cliente.

La clasificación por cliente está dada por 8 dígitos = tipo de cliente + ubicación geográfica + identificador único por cliente

| <u>Código por cliente</u> | <u>Tipo de cliente</u> | <u>Ubicación geográfica</u> | <u>Identificador único por cliente</u> |
|---------------------------|------------------------|-----------------------------|----------------------------------------|
| (X-XXX-XXXX)              | (X)                    | (XXX)                       | (XXXX)                                 |
|                           |                        |                             |                                        |
|                           |                        |                             |                                        |
|                           |                        |                             |                                        |

Durante la tercera semana de implementación se revisó el funcionamiento del programa de Team Viewer y no se pudo establecer una conexión exitosa (sin bloqueos por tiempo) con la computadora de la empresa. Se revisó el manual de SAE desde la computadora fija de la empresa y se comenzó a trabajar en él. Se trató y se buscó establecer una conexión a través de una computadora fija o la ayuda de alguien experto en manejar estos detalles técnicos, pero no se pudo trabajar de manera remota.

Para la cuarta semana de implementación la empresaria nos mostró la cédula de clientes y como ya había comenzado con la clasificación de clientes. Al revisar la codificación, concluimos que se estaba trabajando de una manera adecuada. De igual manera, se platicó con la empresaria acerca de los obstáculos que se habían presentado para poder realizar el manual de SAE. Se trabajó sobre el manual de SAE en la computadora de la empresa y se concluyó que era necesario venir dos días a la semana para poder completarlo en tiempo.

En la quinta semana de implementación se avanzó sobre la creación del manual y se validaron los avances que ya se tenían en el programa de la computadora de la empresa.

A la sexta semana de implementación ya se tenían 5 versiones del manual con retro alimentación y ajustes por parte de la consultora y la empresaria y ya se había comenzado con el plan de capacitación. Para el área de compras se acordó

que, si valía la pena incluir las requisiciones y las órdenes de compra, para esta sección del manual. Se comentó que, aunque no se llevaban a cabo todas estas actividades, la idea es que en un futuro dependan menos de hojas de Excel o documentos externos y todo se maneje en SAE.

## Contenido

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Procesos .....                                        | 2  |
| Compras .....                                         | 2  |
| ¿Quiénes intervienen en el proceso de compras? .....  | 2  |
| Requisiciones.....                                    | 2  |
| Órdenes de compra.....                                | 6  |
| Recepción de mercancías.....                          | 9  |
| Captura de compras.....                               | 12 |
| Ventas.....                                           | 17 |
| ¿Quiénes intervienen en el proceso de ventas? .....   | 17 |
| Alta de clientes.....                                 | 18 |
| Cotizaciones .....                                    | 23 |
| Pedidos .....                                         | 27 |
| Remisiones .....                                      | 30 |
| Facturación.....                                      | 34 |
| Notas de venta .....                                  | 35 |
| Cobranza .....                                        | 40 |
| ¿Quiénes intervienen en el proceso de cobranza? ..... | 40 |
| Alta de cuentas por cobrar.....                       | 40 |
| Recepción de pagos y anticipos .....                  | 41 |
| Recepción de pagos multidocumento.....                | 45 |
| Manejo de anticipos a clientes.....                   | 47 |

**Propuesta de mejora:** Capacitación en el uso del Manual de registro y en la generación de reportes con información confiable en el sistema SAE, para generar información útil para toma de decisiones.

Durante la quinta semana de implementación se decidió con la empresaria que, el plan de capacitación, se podría dividir en dos partes:

- Compras: a la cual estarían presentes tanto la auxiliar administrativa con la empresaria.
- Ventas: atenderían los vendedores, la encargada de almacén, auxiliar administrativa y la empresaria.

Para cobranza se decidió que la gerente administrativa cooperaría para formalizar los procesos del manual y se aseguraría el uso correcto y adecuado para lograr la cobranza.

A la capacitación en el sistema de SAE atendieron los vendedores, la encargada de almacén y la gerente de administración. La empresaria no pudo atender ya que este día recibió visitas de Hacienda, que no tenía contemplada.

Se revisaron los siguientes temas:

- La codificación de clientes: Un vendedor dijo no estar completamente de acuerdo con la nueva codificación. Esto, porque para identificar el tipo de cliente, aún no está clara la explicación:
- “Con potencial de crecimiento”
- ¿Cómo dar de alta un cliente en SAE? Se les comentó que no es necesario aprenderse toda la información de memoria, ya que habrá un manual que se les entregará, del cual, podrán apoyarse posteriormente.

En la séptima semana de implementación se trabajó con la gerente de ventas sobre los siguientes temas:

**Compras:** Se revisó con la gerente de administración el manual de SAE y la sección de compras. Se validó con ella que el manual es claro y se hicieron ajustes según las necesidades de la empresa. Se efectuó una simulación de los pasos para la sección de compras, hasta donde el sistema lo permitió.

**Cobranza:** Se revisó con la gerente de administración el manual de SAE y la sección de cobranza. Se validó con ella que los temas fueron suficientes y claros, por lo tanto, no se agregó ninguno más. Se efectuó una simulación de los pasos y enlaces de esta sección, hasta donde el sistema lo permitió.

La empresaria comentó que ya se había comenzado a ingresar información a la nueva empresa de SAE, pero únicamente de clientes. El sistema no ha comenzado a funcionar debidamente, ya que el consultor de sistemas y la contadora externa a la empresa, requieren que también se den de alta los pedimentos actuales de la empresa. La empresaria comentó que es muchísima la información que debe meter a la nueva empresa y la sugerencia tanto de la contadora como del consultor de sistemas fue que, se comenzara a facturar y hacer uso de la nueva empresa hasta enero.

## **Recursos Humanos**

**Propuesta de mejora:** Organigrama funcional con descripción de puestos

Las empresas necesitan un esqueleto para su funcionamiento en donde se clasifiquen las áreas y se describan los puestos. Esto ayudará a que los miembros de la empresa entiendan sus funciones y no se dupliquen. Por otro lado, genera incertidumbre en el personal no saber cuáles son sus funciones en la empresa.

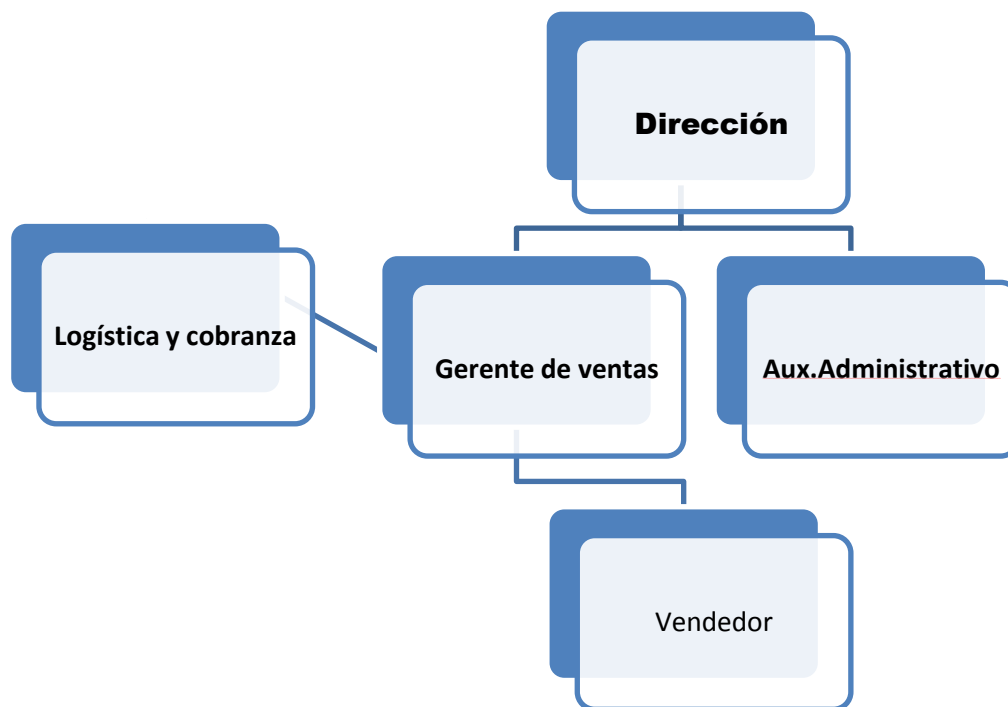
Según la página de Maximopotencial.com “Se trata de un esquema en el que se determinan los roles fundamentales que deben ser cubiertos en la empresa, y en el que se especifican claramente cuáles son las tareas y responsabilidades que deben ser realizadas o cubiertas por cada persona perteneciente a la organización. Cuando lo hacemos así, cubrimos todas las cuestiones fundamentales de la empresa, y el desempeño del día a día se realiza de forma ordenada, estableciendo claramente quién es responsable de cada parcela, y quién debe acometer cada cuestión.”

Muchas de las empresas independientemente de su tamaño, carecen de un organigrama y esto afecta su desempeño. La buena planeación ayuda en la ejecución diaria de tareas de una empresa. A pesar de tener un organigrama es importante contar con herramientas de medición para saber la productividad de los empleados. (Wether, 1995)

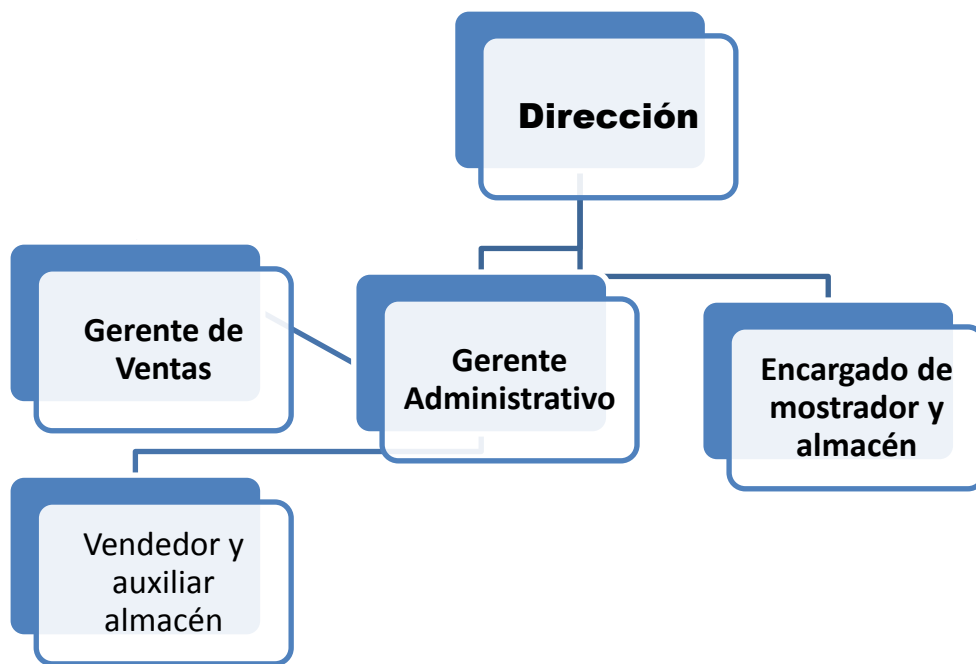
“¿Qué ventajas tiene la implantación del organigrama en la empresa?

Establece orden y disciplina en el funcionamiento de la empresa.

Las áreas fundamentales de la empresa quedan perfectamente definidas y atendidas, conociendo quién es el responsable de la ejecución de cada tarea o área. Dado que el funcionamiento y los roles están perfectamente definidos, no existen áreas de “solapamiento”, que generarían disfunciones y exceso de costes, produciendo así un ahorro de costes. Ayuda a gestionar el crecimiento de la empresa de forma ordenada.”



A partir del prediagnóstico vimos que ya existían algunos de los puestos y el personal ubicado en cada uno de ellos. Sin embargo, no existía como tal un organigrama, áreas de la empresa, actividades y descripción de puestos.



En base a las necesidades de la empresa este fue el organigrama que decidimos como el más apto para su funcionamiento era dividirlos en 3 áreas diferentes con comunicaciones bilaterales.

**Propuesta de mejora:** En base al nuevo organigrama definir alcances y actividades de puestos de manera detallada.

Por otro lado, hicimos una descripción de puestos detallada y pusimos todas las actividades a desempeñar del puesto. Esto ayuda a que ya no se dupliquen funciones y a que la empresa sea más productiva.

**Dirección:**

Es la posición más alta del organigrama que coordina y planifica el área de: Gerente de ventas, Gerente administrativo, Encargado de mostrador y almacén. En su casa tendría que reportar

Sus funciones son planificar las labores del equipo de ventas, organizar las diferentes áreas, controlar semanalmente las labores de las áreas, analizar los clientes potenciales a atacar, calcular las compras y pagos. Contratar y capacitar al personal para que cada área sea lo más productiva posible.

Actividad Diaria: Recepción de efectivo de día anterior (Gerente administrativo)

Banca en línea

Visitas a Clientes (al menos 1 por semana).

- Junta planeación y rutas en conjunto con el gerente de ventas para analizar estrategias para abordar clientes. (lunes)
- Compras y pagos en conjunto con el gerente administrativo (jueves).
- Monitoreo de rutas y entregas (miércoles)
- Revisión de compras (jueves)
- Supervisión de cobranza (lunes)
- Generar las estrategias de ventas, revisión de reportes de Ventas y seguimiento
- Revisión de las listas de precio

**Gerente de ventas:**

Es el encargado de reportar a dirección las ventas y trabajo realizado. El Gerente de Ventas es el encargado del área de ventas, tiene a su cargo un vendedor el cuál le reporta. Planifica las rutas y elabora las estrategias para abordar clientes en conjunto con la dirección.

Actividades

- Generar las rutas a clientes por visitar de manera semanal para él y el vendedor. (lunes)
- Visitar a clientes potenciales: 10 a la semana.
- Llamadas de monitoreo a clientes activos: Reportar clientes contactados y visitados a la dirección.
- Apoyo y chequeo de la recepción de embarques de importación
- Planeación de rutas foráneas: 1 al mes
- Coordinación de visitas del vendedor en la ZMG. Cuáles son los clientes a visitar y que día-hora se va a realizar la visitas.
- Apoyar en el reabastecimiento de productos (importación de producto)
- Revisión de las listas de precio

Se realizaron también dos agendas: una de dirección y otra general de la empresa.

| Horario                           | LUNES                                                                      | MARTES                                                                                                              | MIERCOLES                                                       | JUEVES                                                                       | VIERNES                                                                                     |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8:00<br>a.m<br>-<br>9:00<br>a.m   | YOGUI TIME                                                                 | (YOGUI TIME)*Visita a clientes<br>(Gerente de ventas)                                                               | (YOGUI TIME)*Visita a Clientes<br>(gerente de ventas/ Vendedor) | (YOGUI TIME)*Visita a Clientes<br>(Vendedor)                                 | (YOGUI TIME)*Visita a clientes<br>(Direccion)                                               |
| 9:00<br>a.m<br>-<br>10:00<br>a.m  | *Junta Semanal<br>(Direccion)<br>*Revisión de actividades con<br>Direccion | *Revisión de actividades<br>(Gerente de Ventas / Vendedor)                                                          |                                                                 | *Revisión de actividades<br>(Gerente Administrativo/<br>Encargado Mostrador) | *Pago a proveedores                                                                         |
| 10:00<br>a.m<br>-<br>11:00<br>a.m | *10:30 am Fin de junta semanal                                             | *Actualizar existencias en<br>clasificadas así como listas de<br>precios por categorías<br>(Gerente administrativo) | Desplazamiento lento<br>movimiento                              | Desplazamiento lento<br>movimiento                                           | *Cobranza a realizar siguiente<br>semana<br>(Itzel entrega a Lupita-Alberto)                |
| 11:00<br>a.m<br>-<br>12:00<br>p.m | Visitas a Clientes para firmar<br>documentos                               | Visitas a Clientes para firmar<br>documentos                                                                        |                                                                 |                                                                              |                                                                                             |
| 12:00<br>p.m<br>-<br>1:00<br>p.m  | Visitas a Clientes para firmar<br>documentos                               | Visitas a Clientes para firmar<br>documentos                                                                        |                                                                 |                                                                              |                                                                                             |
| 1:00<br>p.m<br>-<br>2:30<br>p.m   | *Planeación de ruta<br>(Direccion / Gerente de Ventas)                     | Visitas a Clientes para firmar<br>documentos                                                                        |                                                                 |                                                                              | *Planeación de ruta<br>*Agendar citas de próxima<br>semana<br>(Gerente de Ventas/ Vendedor) |
| 4:00<br>p.m<br>-<br>5:00<br>p.m   |                                                                            |                                                                                                                     |                                                                 |                                                                              |                                                                                             |
| 5:00<br>p.m<br>-<br>6:00<br>p.m   |                                                                            |                                                                                                                     |                                                                 |                                                                              |                                                                                             |
| 6:00<br>p.m<br>-<br>7:00<br>p.m   |                                                                            |                                                                                                                     |                                                                 |                                                                              | *Se envía el reporte del cierre<br>de venta a Ale<br>(Foto sae)                             |

| Horario               | LUNES                                                 | MARTES                                                   | MIÉRCOLES                                              | JUEVES                                                                    | VIERNES                  |
|-----------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 8:00 a.m - 9:00 a.m   | Banca en línea                                        | Banca en línea                                           | Banca en línea                                         | Banca en línea                                                            | Banca en línea           |
| 9:00 a.m - 10:00 a.m  | Junta Semanal                                         | Revisión de actividades<br>(Gerente de ventas/ Vendedor) | Monitoreo de rutas y entregas                          | Revisión de actividades<br>(Gerente administrativo / Encargado Mostrador) | Pago a Proveedores       |
| 10:00 a.m - 11:00 a.m |                                                       | Revisión de compras<br>(Dirección / Gerente de Ventas)   | Reporte SAE dado de alta y cedula EXCEL<br>(Dirección) |                                                                           |                          |
| 11:00 a.m - 12:00 p.m |                                                       |                                                          |                                                        | Compras y pagos<br>(Dirección /Gerente Administrativo)                    |                          |
| 12:00 p.m - 1:00 p.m  | Revisión de cobranza                                  |                                                          |                                                        |                                                                           |                          |
| 1:00 p.m - 2:30 p.m   | Planeación de ruta<br>(Dirección / Gerente de Ventas) |                                                          | Revisión corte                                         |                                                                           | Cierre semanal de ventas |

## Mercado

**Propuesta de mejora:** Elaborar un mapa de zonificación de clientes actuales y potenciales

### Zonificación de clientes actuales y potenciales

La clasificación de clientes y la zonificación ayuda a las empresas a que sean más eficientes en tiempos y recursos. Se analizan todos los clientes y se enumeran las principales características a considerar. Según la página de Marketing del Siglo XXI “La segmentación de mercados es un proceso consistente en dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan en común una serie de características o variedades que de alguna forma puedan influir en su comportamiento de compra. De ahí que podamos dividirlo en base a variables geográficas, demográficas, de conducta, etc.” Esta división se verá afectada por

las características que para nosotros sean importantes de nuestros clientes. A través de esta herramienta podremos tener un control más asertivo en nuestras técnicas de venta.

La zonificación ayuda a depurar y priorizar los clientes a atender. La base de datos fue depurada con el fin de que los vendedores se concentraran en lo que es de mayor importancia. Ubicarlos por cuadrante ayudará a que los días de ruta y visita sean aprovechados al máximo y se verá reflejado en resultados en ventas.

Lo primero que se le pidió a la empresa y a su equipo fue conseguir un mapa del tamaño más grande posible de la ZMG para ponerlo en su sala de juntas. Posteriormente hablamos de cuáles serían las maneras más adecuadas de dividir el mapa para que el equipo de ventas pudiera realizar rutas para visitar clientes. El acuerdo al que se llegó era que primero se dividiría en 9 cuadrantes en donde se localizaban sus principales clientes, luego se hizo una estrategia de clasificación y se localizaron a los clientes en el mapa. La estrategia se desarrolló entre dirección y el gerente de ventas.



|      |                                                              |                                                                 |             |             |                                           |                 |           |
|------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------------------------------------|-----------------|-----------|
|      | SEAGULL ACTIVOS                                              |                                                                 |             |             |                                           |                 |           |
|      | SEAGULL POR REACTIVAR                                        |                                                                 |             |             |                                           |                 |           |
|      | PROTORQUE ACTIVOS                                            | BAJA                                                            |             |             |                                           |                 |           |
|      | PROTORQUE POR REACTIVAR                                      |                                                                 |             |             |                                           |                 |           |
| stat | CUENTE                                                       | CONTACTO                                                        | ESTADO      |             | CORREO                                    | clasificacion c | tescuento |
| ok   | ADACHI REFACCIONES Y RECTIFICACIONES                         | SR. GUILLERMO ADACHI papa & Guillermo Adachi JR. COMPRAS JULIAN | COLIMA      | MANZANILLO  | adaref@prodigy.net.mx                     | PLATINO         |           |
| OK   | ADRIANA GABRIELA GUDIÑO CORONADO /JOMART/ MOTORES LA CENTRAL | ARTURO GERENTE- ALFONSO PAGOS- FRANCISCO                        | JALISCO ZMG | ZAPOCAN     | Sandra pagos: Eva ahora encargad de pagos | MOSTRADOR       |           |
| OK   | ALEJANDRO REYES RIVERA/ LOS REYES VOLKS                      | ALEJANDRO REYES DUEÑO RAYMUNDO RIVERA COMPRAS                   | JALISCO ZMG | GUADALAJARA | losreyesvolks@prodigy.net.mx              | PLATINO         |           |
| OK   | ALFREDO MONTES GUILLEN/ GPO TOKIO                            | ALFREDO                                                         | JALISCO ZMG | GUADALAJARA | refaccionaria.japon1418@gmail.com         | PLATINO         |           |
|      |                                                              | BENJAMIN                                                        |             |             |                                           |                 |           |

Se replicó la estrategia en un mapa de la República Mexicana, la diferencia fue que en este caso se localizaron distribuidores actuales y clientes. Se les hizo como recomendación a la empresa que se hiciera una salida mensual a otros



estados a implementar la estrategia de venta. A partir de que se empezó a identificar clientes y distribuidores en el mapa de la república, empezaron a surgir políticas para un funcionamiento adecuado entre los vendedores y los distribuidores.

**Propuesta de mejora:** Diseñar en conjunto con la empresaria el plan de acción para reducir el inventario de lento movimiento.

El plan de acción se diseñó en conjunto con la dirección y se numeraron una serie de pasos a seguir para poder ejecutarse de manera ordenada.

Plan de acción "Inventario lento movimiento".

Propuesta:

[Diseñar en conjunto con la empresaria el plan de acción para reducir el inventario de lento movimiento.]

1. Hacer un inventario físico de productos de lento movimiento
2. Determinar su valor monetario
3. Paquete de promociones:

Con respecto al paquete de promociones se sugiere que cada 15 días se revise el inventario de lento movimiento y su valor; y en base los resultados, mantener o generar nuevas estrategias.

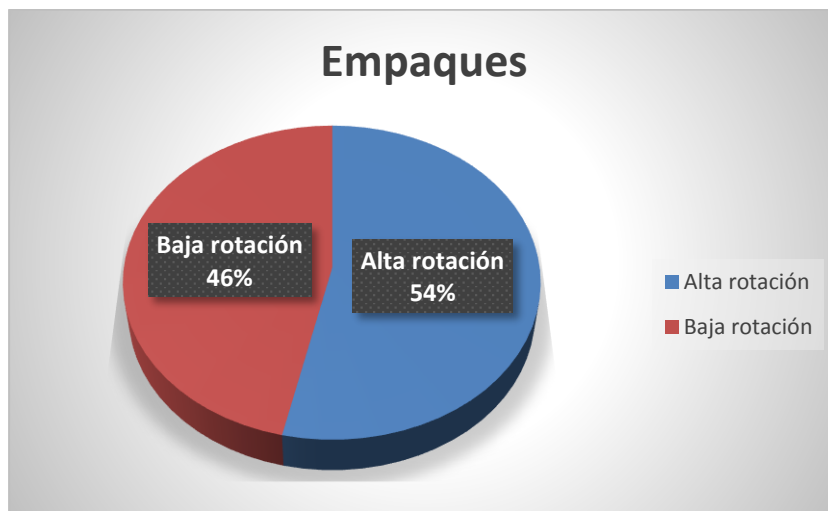
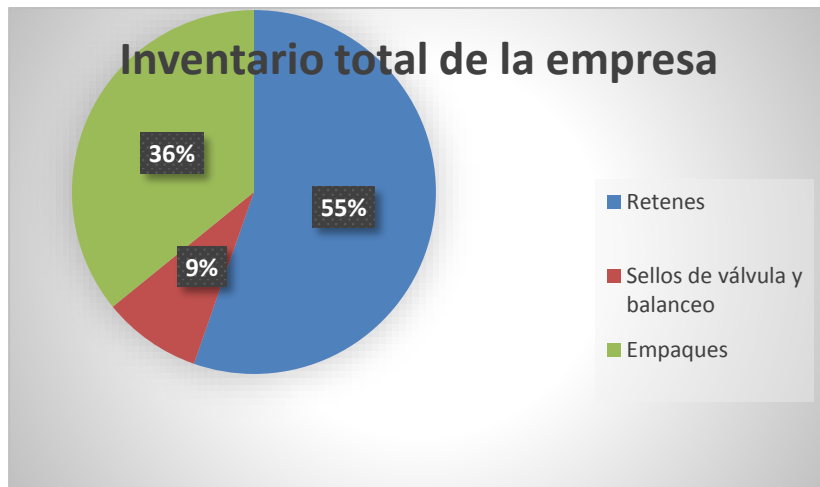
4. Delegar un encargado del plan de acción: Dirección y Vendedor
5. Establecer horarios en la agenda para visitar y promover ante clientes potenciales a comprar este inventario

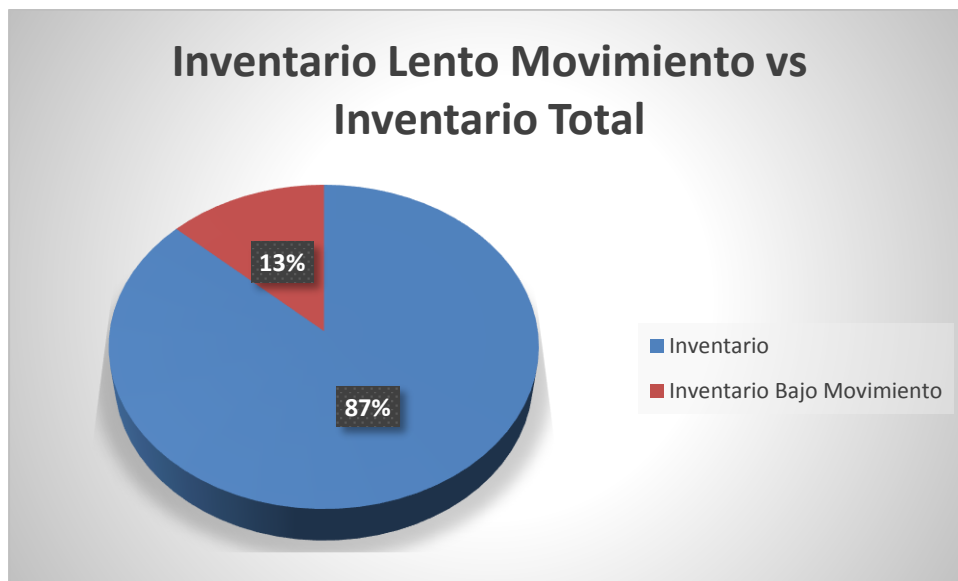
Martes y miércoles 10 am-12 pm

6. Mediciones:

Revisión en junta semanal se estime por separado las ventas en dinero y unidades de productos de baja rotación, para que esto permita poner objetivos de venta en dinero y unidades a la siguiente semana.

Esta propuesta era la segunda a implementarse, pero debido a prioridades de la empresaria se empezó con las propuestas del área de recursos humanos. Por otro lado, mostramos por medio de gráficos el porcentaje de inventario de lento movimiento.





## 5.2. Ajustes al plan de acción

### Finanzas

**Propuesta de mejora:** Manual de registro de los procesos de compra, venta y cobranza en el sistema electrónico SAE.

Antes de iniciar con el manual, el área de mercado requirió rehacer los códigos para los clientes, tanto para los documentos externos al sistema, como en el mismo SAE. Se identificó la necesidad de depurar la lista de clientes actual y además se requirió abrir una nueva empresa en el sistema. Además del manual de registro, se entregó una **herramienta para codificación del cliente**.

Debido a que se decidió utilizar una nueva empresa, se necesitó ingresar información nueva en el sistema. La contadora externa de la empresa, así como el consultor en sistemas, sugirieron a la empresaria esperar a utilizar la nueva

empresa hasta enero del 2017, por lo que, el registro de los procesos de compra, venta y cobranza no se hicieron.

Adicionalmente, fue necesario trabajar de manera individual, utilizando información en internet, ya que no se pudo ingresar a la computadora de la empresa vía remota, para estudiar el sistema de SAE.

**Propuesta de mejora:** Capacitación en el uso del Manual de registro y en la generación de reportes con información confiable en el sistema SAE, para generar información útil para toma de decisiones.

El plan de capacitación dependía de la entrega del manual, por lo que esta actividad también se retrasó. El plan de capacitación se modificó del plan actual, ya que, por los nuevos requerimientos del sistema, se capacitó en la codificación de clientes y alta de clientes en el sistema, a todos los colaboradores y únicamente a la gerente de administración en los procesos de compras y cobranza.

## **Operaciones**

**Propuesta de mejora:** Manual de procesos de logística de entregas y de manejo de inventarios.

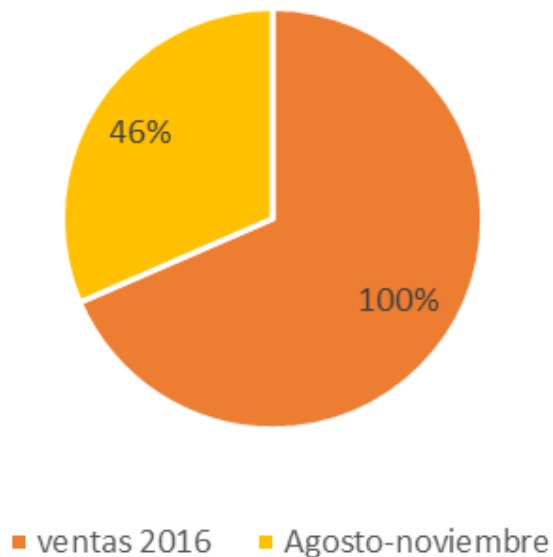
A este manual además se le agregaron **un checklist y diagrama de flujo** que lo complementaban. El checklist es una herramienta que permite a los colaboradores de la empresa identificar claramente cuáles son los pasos a seguir en la revisión de materiales y lineamientos de entrega y documentos. La empresaria sugirió que el checklist, que identifica los pasos que continúan en la revisión de materiales y los lineamientos de entrega y documentos, se imprimiera en la parte posterior de las facturas. Adicional, comentó que sería útil imprimir el diagrama de flujo para revisar de manera visual, cuáles son los pasos que se deben seguir para cumplir adecuadamente con la revisión de pedidos y entregas.

### 5.3. Resultados obtenidos

#### Finanzas

- Codificación de clientes estandarizada y lógica, usarse en todos los documentos de la empresa.
- Nueva lista de clientes actuales, a partir de que se depuró al 65% de los clientes.
- Se designaron funciones y controles para cada colaborador de la empresa en el sistema de SAE.
- A partir de que la empresaria comenzó a delegar funciones y empoderar a su equipo de trabajo, se generó el 46% de las ventas acumuladas del 2016, de agosto a noviembre.

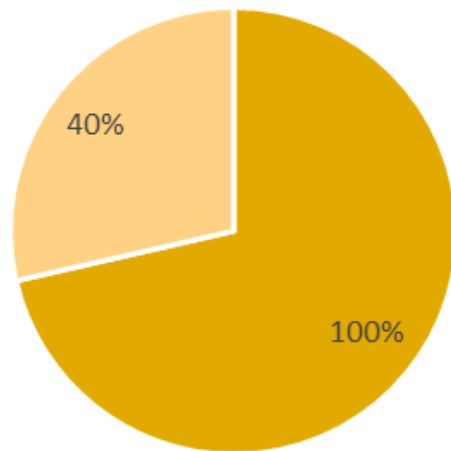
Ventas totales



- A consecuencia del incremento en las ventas, la empresa redujo el 40% de la deuda en dólares con el proveedor.

- A partir de la intervención, de lo que debía liquidar en el 2016, adelantó el 16% de su deuda a largo plazo en moneda nacional.

### Deuda con el proveedor



■ Deuda total   ■ Pago de deuda

### Operaciones

- Captura del 25% de clientes en la nueva empresa de SAE, a partir de la nueva lista de clientes y la definición de los lineamientos de revisión de entregas, entregas de pedidos y documentos.
- Se realizó una compra con el sistema de máximos y mínimos de inventario.
- El área de gestión revisó y supervisó las órdenes de compras generadas por los vendedores.

### Mercado

- El equipo de ventas utilizará el mapa para generar una estrategia ordenada de priorización de clientes.

- Llevar a cabo las estrategias del plan de acción de lento movimiento: valor del inventario de bajo movimiento, paquete de promociones. Se pondrán en la agenda que clientes visitará el vendedor.
- Sobre la marcha de las estrategias de mercado surgieron las siguientes políticas para hacer un mejor proceso de venta: cliente nuevo, de modificaciones de precio, descuento, envío de paquetería, ética de venta y de condiciones de crédito.

## Recursos Humanos

- No se duplican funciones, existe claridad de líneas de comunicación.
- Mejor desempeño por áreas y menos desgaste por parte de mandos medios.
- Se realizó un organigrama con división de áreas y descripciones detalladas de cada puesto. Una agenda general para toda la empresa con sus actividades en día y fecha. Por último, se realizó una agenda exclusiva con las funciones para dirección.

## 5.4. Tablero de seguimiento de indicadores

| Propuesta de mejora que abona a los Objetivos                          | Seguimiento de proyecto |                                                                                                      | Indicador                                                         | Medición de indicadores      |               |        |                | Observaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------|--------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                        | Cadena de Impacto       |                                                                                                      |                                                                   | Medición inicial (con fecha) | Medición Meta | Brecha | Medición final |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                        |                         |                                                                                                      |                                                                   |                              |               |        |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Manual de procesos de logística de entregas y de manejo de inventarios | RESULTADO               | Manual de procesos                                                                                   | 1 manual terminado                                                | 0                            | 1             | 1      | 1              | Este documento no se entregó en tiempo, debido a priorizaciones en las propuestas. Se pidió a la empresaria que identificara aquellos pasos del proceso de entrega que convendría más poner en un manual. Se decidió realizar un diagrama de flujo y checklist que complementara el manual, donde se describen los pasos e intervenciones de los colaboradores.                                |
|                                                                        | USO                     | El equipo de operaciones leerá y utilizará el manual                                                 | Dos sugerencias de modificación e inclusión de mejores prácticas. | 0                            | 2             | 2      | 4              | Se espera que de la semana del 27 de noviembre al 02 de diciembre, se implemente el uso de esta propuesta. Ya se recibieron las dos modificaciones e inclusiones de mejores prácticas en el manual. Sin embargo, se espera que se haga una impresión del checklist en la parte posterior de las facturas (copia verde), impresión del diagrama de flujo y comunicación del manual de procesos. |
|                                                                        | BENEFICIO               | Procesos de manejo de inventarios claros y estandarizados.                                           | 5 pedidos entregados siguiendo el proceso de manual               | 0                            | 5             | 5      | 0              | Se espera conseguir mediciones del beneficio de esta propuesta el 01 de diciembre. Para este entonces, ya se debió haber implementado la propuesta y haber entregado pedidos utilizando el checklist y habiendo leído el manual.                                                                                                                                                               |
| Sistema de mínimos y máximos de inventarios de alta rotación.          | RESULTADO               | Sistema de mínimos y máximos de inventarios de alta rotación                                         | 1 sistema terminado                                               | 0                            | 1             | 1      | 1              | El sistema de máximos y mínimos de inventario se entregó en tiempo, incluyendo todas las aplicaciones de retenes y utilizando un histórico de los tres meses anteriores (agosto, septiembre y octubre).                                                                                                                                                                                        |
|                                                                        | USO                     | El equipo de operaciones leerá, retroalimentará y usará el sistema para capturar entradas semanales. | Captura de 2 entradas semanales en el sistema                     | 0                            | 2             | 2      | 12             | El sistema de máximos y mínimos de inventarios se fue actualizando conforme la empresaria fue haciendo comentarios y ajustes al mismo. Se generaron siete versiones del sistema y ya se ingresaron datos al mismo (los históricos). Este sistema únicamente será manejado por la empresaria.                                                                                                   |
|                                                                        | BENEFICIO               | Uso del sistema para planear compras de inventario de alta rotación.                                 | 1 compra de inventario con el sistema                             | 0                            | 1             | 1      | 1              | Se espera generó una compra utilizando el sistema a la semana del 28 de noviembre al 02 de diciembre. Sin embargo, la empresaria ha comentado que está esperando saber cuáles son las existencias actuales de los productos que quiere ordenar, para que la información en el sistema esté completa y haga un pedido completo, sin riesgo a sobre inventariarse.                               |

|                                                                                                                                                                                  |           |                                                                                                   |                                                                        |   |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Manual de registro de los procesos de compra, venta y cobranza en el sistema electrónico SAE.                                                                                    | RESULTADO | Manuales de registro de procesos                                                                  | 1 manual terminado                                                     | 0 | 1 | 1 | 1 | Este manual no se entregó en tiempo, sin embargo, se entregó completo. En un principio se tuvo que trabajar desde la codificación de clientes, pues se identificó esta como una primer necesidad. Se entregó una herramienta que complementaba la zonificación del área de mercado y que muestra el orden lógico para la codificación de clientes. Se decidió abrir una nueva empresa en el sistema de SAE. Debido a complicaciones para ingresar en el sistema de SAE vía remota, se tuvo que conseguir mucha de la información para el manual, vía internet (tutoriales, páginas sobre SAE Aspel 6.0, entre otros) para poder completar el manual.                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                                  | USO       | El equipo administrativo leerá y comprenderá el manual                                            | Dos correcciones y/o retroalimentaciones al manual de procesos         | 0 | 2 | 2 | 8 | El uso se realizó en tiempo, pues se incluyeron comentarios y ajustes hechos por parte de la empresaria y de la gerente de administración para el manual de SAE. Se revisó junto con la gerente de administración el uso del mismo, para asegurar que el contenido fuera claro y completo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                  | BENEFICIO | Procesos formalizados y estandarizados                                                            | Registro de una semana de compras, ventas y cobranza usando el manual. | 0 | 1 | 1 | 0 | Debido a que desde un inicio se identificó la necesidad de recodificar a los clientes y de abrir una nueva empresa en el sistema, aún no se ha completado con la captura de todos los clientes y pedidos. Sin embargo, ya se depuró al 65% de los clientes actuales. Por cuestiones fiscales, es muy probable que se inicie a capturar en la nueva empresa a partir de enero del 2017. El primer día de capacitación se suspendió por el manual de SAE (primera propuesta de finanzas). Al hacer modificaciones a la primera propuesta, también se modificó la propuesta de capacitación, la cual se dividió en dos fases, terminando una parte (capacitación en dar de alta clientes en el sistema y codificación de clientes) el 17 de noviembre. La segunda parte (compras y cobranza) se decidió (después de definir funciones) que solamente la tomaría la gerente de administración. |
| Capacitación en el uso del Manual de registro y en la generación de reportes con información confiable en el sistema SAE, para generar información útil para toma de decisiones. | RESULTADO | 1 Plan de capacitación                                                                            | 1 Plan terminado                                                       | 0 | 1 | 1 | 1 | La primera parte de la capacitación se dio el 17 de noviembre, a 4 personas: 2 vendedores, encargado de almacén y gerente de administración. La primera parte consistió en una presentación sobre codificación de clientes y alta de clientes en el sistema de SAE, para la nueva empresa. La segunda parte se dio el 24 de noviembre a la gerente de administración. Se revisó con ella el funcionamiento de compras y cobranza en SAE, haciendo uso del manual.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                  | USO       | Capacitación en el registro de operaciones y generación de reportes en el sistema electrónico SAE | 3 personas capacitadas                                                 | 0 | 3 | 3 | 4 | Ya se comenzó a dar de alta a los clientes en el nuevo sistema de SAE, y se obtendrán reportes sobre pedidos de la empresa actual, para poder incluirlos en la nueva empresa. Sin embargo, por cuestiones fiscales, aún no se pondrá en uso la nueva empresa. La empresaria tomó la decisión de designar controles para el sistema SAE. Por ejemplo: solamente la gerente de administración tomaría la función de compras y cobranza en SAE.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                  | BENEFICIO | Reportes financieros del sistema con información confiable para toma de decisiones                | 1 decisión de la empresaria con información del sistema                | 0 | 1 | 1 | 1 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                                                                                         |           |                                                                                                         |                                                           |   |   |   |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---|---|---|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Elaborar un mapa de zonificación de clientes actuales y potenciales                                     | RESULTADO | Mapa de segmentación y zonificación de clientes y distribuidores.                                       | Lista segmentada de clientes y mapa con división de zonas | 0 | 1 | 1 | 100% | A partir del 21 de octubre la empresaria y el gerente de ventas segmentaron en 9 cuadrantes la ZMG. Se dividieron los clientes por clasificaciones y se localizó también en un mapa de la república los distribuidores, clientes actuales y potenciales.                                                                                                                                                      |
|                                                                                                         | USO       | El equipo de ventas leerá el mapa y hará observaciones para priorizar clientes                          | Lista de 10 clientes potenciales zonificados              | 0 | 1 | 1 | 100% | El 3 de noviembre se midieron los alcances de los 10 clientes potenciales ubicados en su cuadrante correspondiente. Se monitoreó en conjunto con la empresaria ya que el gerente de ventas fue el que ejecutó la tarea.                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                         | BENEFICIO | El equipo de ventas utilizará el mapa para generar una estrategia ordenada de priorización de clientes. | Lista de 5 clientes prioritarios a atender                | 0 | 5 | 5 | 100% | A partir de que se segmentaron los clientes y se ubicaron por cuadrantes el equipo de ventas se le sugirió ejecutar rutas por ubicación. Por otro lado se señalaron los clientes prioritarios a nivel nacional y se vio que se interferían con zonas de distribuidores, se diseñó una política para no tener conflictos de ética con este tema.                                                               |
| Diseñar en conjunto con la empresaria el plan de acción para reducir el inventario de lento movimiento. | RESULTADO | Plan de acción                                                                                          | 1 plan de acción                                          | 0 | 1 | 1 | 100% | Se empezó a trabajar hasta el 24 de noviembre con esta propuesta debido a que la empresaria vio como prioridad las otras propuestas. Por otro lado se va a tener una semana para poder estimar si el plan de acción es el adecuado.                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                         | USO       | La dirección aprobará las estrategias del plan de acción                                                | Aprobación de 3 estrategias por la empresaria             | 0 | 3 | 5 | 100% | Se aprobaron las 3 estrategias: Hacer un inventario físico de productos de lento movimiento, determinar su valor monetario y paquete de promociones. Se detalló que el encargado de vender estos productos era la empresaria en conjunto con el vendedor, se agendaron dos días a la semana dedicados a ejecutar este plan.                                                                                   |
|                                                                                                         | BENEFICIO | Llevar a cabo las estrategias del plan de acción                                                        | Agendar 3 acciones específicas del plan de acción         | 0 | 3 | 4 | 100% | El próximo martes 29 de Noviembre se definirá el valor del inventario de bajo movimiento, a partir de este se diseñará un paquete de promociones que incluya este. Se pondrán en la agenda que clientes visitará el vendedor para empezar a ejecutar el plan de acción y se hará una revisión en la junta semanal del plan de acción para poder fijar posteriormente objetivos de venta en dinero y unidades. |

|                                                                                             |           |                                                                                                                                                 |                                                                               |   |   |    |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---|---|----|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diseñar un organigrama funcional con descripción de puestos                                 | RESULTADO | Diseñar un organigrama dividido por las principales áreas, equipo de trabajo que interviene en el área y con funciones- descripciones de puesto | Organigrama completo y descripciones de puesto                                | 0 | 1 | 2  | 100% | El 3 de noviembre se generó un nuevo organigrama y se le presentó a la empresaria. En el organigrama nuevo se definieron las siguientes áreas: Dirección, gerente de ventas, vendedor-auxiliar almacén, gerente administrativo, encargado de mostrador y almacén. Sin embargo se presentaron algunas de las descripciones                                       |
|                                                                                             | USO       | La directora de la empresa revisará los diseños de organigrama y descripción de puestos sugerida                                                | 2 sugerencias y modificaciones al documento                                   | 0 | 2 | 2  | 100% | A partir de que se presentó el organigrama en la sesión con la empresaria se le explico el nuevo organigrama comparándolo con el que se presentó en la primera presentación de la empresa. Escuchamos retroalimentación de su parte y se hicieron modificaciones para la descripción de algunos puestos.                                                        |
|                                                                                             | BENEFICIO | No se duplican funciones, existe claridad de líneas de comunicación                                                                             | 2 tomas de decisiones de la empresaria para modificar las funciones de puesto | 0 | 2 | 2  | 100% | Analizando los puestos y generando una lista de actividades en conjunto con la empresaria de cada uno de los puestos, nos percatamos de que existían procesos en los cuáles participaban más personas de lo ideal y las funciones en varios casos se duplicaban. Por lo cual se hizo una reasignación de actividades a la persona ideal y puesto a ejecutarlas. |
| En base al nuevo organigrama definir alcances y actividades de puestos de manera detallada. | RESULTADO | Actividades y agenda para cada área: administrativa, ventas, operaciones y dirección                                                            | Documento terminado con actividades de puesto                                 | 0 | 1 | 1  | 100% | No existía descripción de puestos ni claridad de funciones, por lo cual se enfocó en describir de manera específica cada puesto y todas sus funciones, también se hizo una agenda para dirección y para los puestos para poder trabajar de manera más productiva.                                                                                               |
|                                                                                             | USO       | La dirección hará sugerencias y dará el visto bueno a cada puesto                                                                               | Dos sugerencias de modificación al documento                                  | 0 | 2 | 10 | 100% | El jueves 17 de noviembre se presentó a toda la empresa el nuevo organigrama, las descripciones de puestos y lista de actividades con agenda. Se les dio la oportunidad de opinar al respecto a cada uno de los miembros de la empresa y expresarse su opinión con respecto al puesto asignado.                                                                 |
|                                                                                             | BENEFICIO | Mejor desempeño por áreas y menos desgaste por parte de mandos medios.                                                                          | Documento con actividades que se vean reflejados en una agenda                | 0 | 1 | 1  | 100% | El jueves 24 de noviembre se dio retroalimentación y se terminaron de pulir detalles con respecto a las actividades y procesos internos de las distintas áreas.                                                                                                                                                                                                 |

## 6. Recomendaciones

### 6.1. Corto plazo

#### Operaciones

- Elaboración y actualización de matriz de actividades para asignación de responsabilidades de los diversos procesos dentro de la empresa.
- Uso y actualización a los manuales de procesos de revisión de pedidos y lineamientos de entregas y pedidos, así como del checklist y diagrama de flujo.

#### Mercado

- Desarrollo de Página web de promoción, contacto y catálogo de productos con códigos para los clientes.

## **Finanzas**

- Uso de la nueva empresa en el sistema SAE y los procesos de compras y cobranza en el sistema.
- Generación de reportes con información confiable en el sistema SAE, para toma de decisiones.

## **6.2. Mediano plazo**

### **Operaciones**

- Establecimiento de comunicación entre áreas a través de un sistema ERP, que permita a la empresa mantener información actualizada y estandarizada.
- Planeación de rutas a nivel nacional.

### **Finanzas**

- Control de costos por área de la empresa.
- Manuales de procedimientos administrativos, como: pago a proveedores, nóminas, facturación, reportes de egresos, etc.

### **Recursos Humanos**

- Contratar personal para la función exclusiva de almacén e inventarios.

### **Mercado**

- Implementación de servicio post- venta.
- Planeación de rutas a nivel nacional.

## **6.3. Largo plazo**

### **Operaciones**

- Establecer un sistema de logística inversa para brindar un mayor nivel de satisfacción de servicio al cliente.

### **Finanzas**

- Planeación presupuestal de la empresa.
- Evaluación de proveedores y clientes para establecer relaciones comerciales sanas.

## **IV. Reflexiones de cierre de los estudiantes**

### **III. Conclusiones**

Alejandra Zárate Sandoval

Este PAP ha sido muy especial para mí, pues me ha hecho crecer en todos los sentidos posibles. A partir de mi experiencia en el PAP, pude dimensionar el impacto que tiene una consultoría a una MyPE y la importancia de la MyPE para nuestro país. Siempre había querido poder impactar de manera positiva a mi sociedad y que mejor que hacerlo, haciendo lo que me encanta e impulsando los motores de la economía mexicana.

Durante este PAP, pude aplicar varios conocimientos que adquirí durante mi carrera y nuevas competencias que desarrollé en el transcurso. Desarrollé aún más el sentido sistémico de la empresa, tanto para definir las problemáticas actuales, como proponer estrategias de mejora. Incursioné en área de finanzas y desde esa área, formalicé los procedimientos que ya se tenían.

Impulsé el uso de herramientas y contribuí al uso de las mismas, informando del beneficio de mis aportaciones a la empresa y haciéndoles partícipes de las herramientas creadas. Todo lo que se hizo en la empresa pasó por una revisión previa de la empresa y considero que esto los hizo responsables del mismo uso.

Aporté un sistema de máximos y mínimos de inventario, que no había utilizado anteriormente, solo había aprendido su teoría. Tuve que practicar el uso del mismo y crear una herramienta que abonara a la propuesta. Adicional, al área de operaciones, aporté un manual de procedimientos y un checklist y diagrama de flujo que lo complementaban. Volví a practicar la creación de diagramas de flujo y la escritura de manuales de procedimientos. Estos fueron redactados de una manera simple y clara, que pudieran ser entendidos por cualquiera en la empresa. Me hubiera gustado haber aportado aún más a la empresa, que, desde mi punto de vista, aún requiere de orden y estructura. Sin embargo, considero que los aportes que hice impactaron directamente la problemática principal de la empresa: Planeación estratégica incompleta y no formalizada, ya que apoyaron la sistematización y formalización de procedimientos.

Para el área de finanzas desarrollé un manual del sistema Aspel SAE 6.0. Lo conocí y aprendí sobre su funcionamiento y además lo expliqué y capacité a los colaboradores de la empresa en su uso. Formulé un sistema de codificación de clientes, que permitiera a toda la empresa codificar a los clientes de tal manera que, pudieran identificarlos por la lista de precios y sus zonas geográficas, para posteriormente, poder desarrollar reportes. El sistema de codificación, siguió una lógica formal y estandarizada, que permitirá que la empresa pueda identificar adecuadamente a todos sus clientes. Además, aprendí a desarrollar un plan de capacitación: definir los temas y sus alcances, las personas necesarias para la capacitación y medir los tiempos de las sesiones.

Al estar desarrollándome en este proyecto, aprendí mucho sobre el giro de la empresa y el mercado en el que se encuentra. Desarrollé el pensamiento analítico para observar el entorno de la empresa y los factores externos que le afectaban. Después de la investigación y el análisis de la información determinamos, junto con la empresaria, la mejor estrategia a seguir para impulsar a su empresa, pues los factores externos son muy importantes. El alza del dólar, los acuerdos de

comercio internacional, las regulaciones internacionales de medidas, el crecimiento de la industria automotriz, las proyecciones del mercado en 10 años, son algunos ejemplos de los temas que tuvimos que investigar para poder determinar el rumbo que convendría más seguir. Aunado a esto, al ser pocas personas en el equipo, tuvimos que incursionar en áreas de la empresa que no habíamos trabajado anteriormente en nuestras carreras. Es por esto que, me di cuenta que es muy importante no solamente saber de mi carrera sino conocer sobre otras áreas y mejor aún saber que todas las áreas son complementarias. Esto nos agrega valor como estudiantes y profesionales, conocer sobre otras áreas y poder aplicar conocimientos de una manera holística.

Las MyPEs en México tienen características en común que las distinguen. Estas empresas por lo general, son familiares, no tienen una estructura adecuada y las relaciones con sus proveedores y clientes son informales. Las MyPEs tienen escaso acceso a las fuentes de financiamiento del país, las herramientas con las que cuentan son muy sencillas y rara vez las ayuda con sus verdaderas necesidades. No tienen el conocimiento sobre el flujo que manejan, ni sobre sus capacidades reales. A pesar de todo esto, las MyPEs en México forman parte de aproximadamente el 90% de las unidades empresariales, generan más de la mitad del PIB y aproximadamente el 70% de los empleos en el país. Esto a mí me dice que si impulsáramos aún más a las MyPEs y contribuyéramos a que alcancen el siguiente nivel de éxito, nuestro país sería muy diferente. Este PAP también me ayudó a desarrollar proyectos que en verdad beneficiaron a mi entorno, y además pude medir el beneficio que se brindó a la empresa. En mi caso, si pude ayudar a una empresa, pude ayudar a la conservación de cinco fuentes de empleo. Si todos en el PAP ayudaron a su empresa y aseguraron el trabajo de todos los colaboradores, pudimos conservar alrededor de 70 empleos.

Durante mi intervención en la empresa y desde mis propuestas, la empresaria tomó decisiones a partir del trabajo en el manual de SAE y la capacitación del

personal, se abrió una nueva empresa en el sistema con codificación de clientes estandarizada y lógica para todos los documentos de la empresa, se definieron lineamientos de revisión de pedidos, entregas y documentos, la empresaria efectuó una compra con el sistema de máximos y mínimos de inventario y validó que las órdenes de compra de sus vendedores coincidieran con las del sistema. De igual manera, a partir de nuestra intervención, la empresaria tuvo mayor claridad sobre las funciones que desempeñarían todos en la empresa y comenzó a delegar y empoderar a su equipo, lo que tuvo como consecuencia que se dejara de concentrar en el área de ventas y más en sus funciones de gestión: supervisión, dirección, guía y planeación estratégica. Al designar las funciones hubo un incremento en ventas (el 40% de las ventas del año se concentraron en los meses de septiembre, octubre y noviembre) y esto a su vez ocasionó una disminución de la deuda con el proveedor de un 40% en dólares y se adelantó en un 16% la deuda a largo plazo en moneda nacional.

La empresaria comentó a lo largo del proyecto, lo agradecida que estaba con el equipo, pues había visto muchas mejoras y cambios en ella misma. Aunque esto no estuvo directamente relacionado con nuestras propuestas de mejora, si considero que el darle guía y compartirle una perspectiva externa, le ayudó mucho a ver las cosas de una manera diferente. Y finalmente, esto es algo que se puede aplicar en otros aspectos de nuestras vidas. Compartir perspectivas, experiencias y mejores prácticas nos puede ayudar a ser mejores. Fuimos compañeros de implementación, hicimos un trabajo colaborativo, donde ambas partes dieron mucho de sí y es por esto que, creo, hicimos un muy buen trabajo en la empresa. La relación que forjamos será una relación a largo plazo, pues dimos recomendaciones de corto, mediano y largo plazo a la empresa y dejamos las puertas abiertas para apoyarnos en lo que necesitemos en un futuro. Lo que yo esperaba, al iniciar el PAP, era colaborar con un(a) empresario(a) que tuviera miedo al cambio, no supiera dirigir, le costara trabajo implementar y dar seguimiento, con problemas de actitud... Sin embargo, me encontré con una

persona con una gran disposición por aprender y crecer, por aplicar todo lo nuevo y determinada a jalar a su empresa hacia su visión.

Nunca imaginé que estos micro y pequeños negocios fueran el motor de nuestro país y aun siéndolo, la manera en la que funcionan algunas de las empresas me deja reflexionando aún más, sobre todo el potencial que tiene nuestro México y no hemos descubierto aún. La visión que todos teníamos sobre como intervenir en la empresa, seguramente era diferente, sin embargo, tuvimos que poner como centro de todo el propósito de la guía: colaborar con la MyPE y ayudarla a crecer.

A partir de mi experiencia en el PAP, me di cuenta que, independientemente del rumbo que decida tomar, he conocido sobre cultura empresarial y mejores prácticas para llevar a cabo un negocio. Aprendí que la cultura empresarial es el primer eslabón en la cadena de la empresa, porque todo sucede a partir de la cultura. Todos aquellos hábitos y costumbres que ya forman parte de la identidad de la empresa, aquellos que son tan difíciles de moldear y tan difíciles de cambiar. No es fácil romper con una parte de nuestra identidad, sin embargo, lo que yo percibí durante este proceso, es que es necesario hacerlo. Es necesario salir de nuestra zona de confort y explorar nuevos puntos de vista, porque podemos descubrir grandes cosas.

Siempre he querido aportar algo a mi sociedad, aún más grande de lo que me fue dado a mí. Me doy cuenta que soy de las pocas afortunadas del mundo que cuenta con una casa, con una familia, sustento, oportunidades de estudio privadas, con todo lo básico para vivir e incluso más... Siento que tengo grandes responsabilidades conmigo misma y con los demás de aprovechar todo aquello que me fue dado con el simple hecho de vivir. Cuando yo ingresé a Ingeniería Industrial, consideré que mi carrera se podía aplicar a cualquier industria y prácticamente a cualquier área de las empresas. Al día de hoy, sigo considerando que esto es verdad. Me gustaría poner al servicio de mi país y en especial, de mi

ciudad todo lo que he aprendido. Creo que aún queda muchísimo por hacer, por las pequeñas unidades de negocio, y me ha gustado tanto la consultoría que creo que empezaré por este camino.

Este PAP me dio muchísimo en cuestión de aprendizajes, pero también me dio mucho en cuestión de retos. Este PAP me puso el reto de convivir con otras personas, con las que no comparto mucho el modo de trabajar. Me puso a prueba, pues lo que yo ya había considerado como área de mejora para mí misma, otra vez lo tuve que trabajar. La asertividad y manejo del conflicto, trabajo en equipo, comunicación efectiva y liderazgo, evaluaciones de desempeño de mi equipo, son algunos ejemplos de todo lo que creció dentro de mí.

Me di cuenta que no siempre las cosas son como nosotros esperamos que sean y a veces nos podemos sorprender de lo que la vida nos regala. Hoy, más que nunca, estoy convencida que este es un camino para mí, para continuar apoyando esta causa que me gusta mucho para un país al que amo.

### Alfonso Barragán Rosas

Entre las competencias y los aprendizajes que tuve en este PAP para mi crecimiento en cuestión personal, fue el de manejo de la frustración y la tolerancia ante los problemas. En el ámbito social aprendí a poder relacionarme de manera más cercana a mi equipo de trabajo y a mis compañeros de clase durante las actividades de preparación para empezar a trabajar en la empresa. De manera profesional enfrenté los retos de poner la teoría aprendida en práctica y a resolver problemáticas sin entendimientos previos del conflicto.

Como parte de los conocimientos que aporté al buen desarrollo del PAP, fue mi creatividad y experiencia en el ámbito de mercado, por otro lado, aprendí a desarrollar mis conocimientos previos en el área de Recursos Humanos. Entre mis aprendizajes más importantes en base a la problemática en el campo profesional,

fue la de darle estructura a una empresa que llevaba operando por más de 10 años sin nada formal como la división de áreas y descripciones de puestos. Sobre mi proyecto de vida profesional aprendí que los conocimientos empíricos empatados con los teóricos pueden hacer que una empresa trabaje de manera más simple y de manera eficiente.

Las necesidades que necesitan ser cubiertas en la situación de las MYPES actuales es la de una asesoría básica para poder sentar bases en la empresa. Definir puestos alcances, labores y metas en conjunto de sus objetivos. El problema que se atendió a través de mi participación en el proyecto fue el de ayudar a que ya no se duplicaran funciones, un organigrama formal y tener una estrategia ordenada y clasificada para atender clientes. Beneficiamos a la empresaria y a todo su equipo de manera directa. Los impactos que tuvo en su empresa fueron el aumento en ventas, un mejor ambiente laboral, planes de acción a corto plazo, evitar la reducción del personal a partir de capacitarlos y definir con claridad sus funciones. Las actividades que se hicieron para lograrlo fueron trabajar en equipo, haciendo minutas y teniendo constante retroalimentación de la empresaria y sus colaboradores en la empresa. Mi visión actual del mundo laboral y social cambio completamente ya que para mí el segmento al que pertenecía la empresa era desconocido para mí.

Los dilemas éticos que se enfrentaron fue el de ser totalmente directo con la empresaria ya que sin importar lo tajante que fueran nuestras propuestas e incómodas que pudieran ser nuestras preguntas era necesario hacerlas notar. A partir de esta experiencia me llevo el gran aprendizaje de ver como las MYPES muchas veces se ven envueltas en un círculo vicioso de procesos que con unos cuantos ajustes se puede hacer una gran diferencia. El PAP ayudo a entender la pluralidad y diversidad de mis compañeros de clase y escucharlos en las sesiones de recuperación, hasta ser humilde y tomar en cuenta todas las opiniones de los miembros de la empresa.

En base a mi juicio valoral me siento totalmente satisfecho con mis compromisos y nivel alcanzado de objetivos. De hecho entregamos como equipo e individualmente más anexos y material de los requeridos. Mi dificultad fue entregar en los plazos solicitados los avances y entender las intervenciones de mi consultor.

Las principales decisiones que tome durante el proceso fue el de mantener mis ideales sobre mis propuestas y justificarlas. Las consecuencias que tuvieron fue reflejarlo por medio de herramientas útiles para la empresa. La experiencia que me deja es la de poner muy en claro los objetivos y herramientas para medir lo establecido.

Los aspectos que favorecieron fue el tener retroalimentación de manera continua de las sesiones. La dificultad fue que a partir de solo ser dos miembros la carga de trabajo era bastante y teníamos que coordinar muy bien los tiempos ya que el trabajo de uno dependía mucho del otro. Me costó mucho trabajo entender las observaciones del consultor, hasta la mitad del PAP me pude sentir un poco más fluido en este tema. Se me hicieron bien las dos sesiones de recuperación que hubo en el semestre, esto me hizo también entender lo afortunados que fuimos en que la empresa y empresaria tenían mucha disposición.

Sobre las aptitudes y actitudes desarrolladas como equipo:

Desarrollamos el enfoque sistémico para resolver la problemática principal en una empresa.

Aprendimos a definir el problema y la solución, no solamente a darle nombre, sino a darle forma.

Conocimos la importancia de la comunicación y la retroalimentación dentro del equipo.

Aprendimos a comunicarnos de manera clara con todos los miembros de la empresa.

Descubrimos como transmitirles a los miembros de la empresa su importancia en ésta y sentirse parte de la empresa.

Con respecto a la valoración de la experiencia nos quedamos muy contentos con el impacto generado en la empresa y dejamos bases para que puedan seguir creciendo. La actitud de todos en la empresa fue de gratitud y creo que eso es el resultado del compromiso de todos.

## **V. Fuentes consultadas**

Arenas, A. C. (2005). *Mapas conceptuales, mapas mentales y otras formas de representación del conocimiento*. Aula Abierta.

Caneda, M. C. (2010). *Dirección Estratégica Innovadora*. España: Netbiblio.

Díaz, L. F. (2005). *Análisis y Planteamiento con aplicaciones a la organización policial*. San José, Costa Rica: EUNED.

Santano, M. C. (25 de julio de 2013). *5 Pasos para hacer un manual de procedimiento*. Obtenido de Pymempresario: <http://www.pymempresario.com/2013/07/5-pasos-para-hacer-un-manual-de-procedimientos/>

Universidad UNAM. (s.f.). *Manual de procedimientos*. Obtenido de Guía Industrial: <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenio/info/6/1.htm>

Guillo, M. A. (7 de Mayo de 2014). La importancia del organigrama en la empresa. Obtenido de Maximo Potencial: <https://maximopotencial.com/organigrama-en-la-empresa/>

Marcano, A. V. (1992). *El organigrama y la organización*. Tropykos.

Wether, W. B. (1995). *Administración del Personal y Recursos Humanos*. México : Mc graw Hill.

Muñiz, R. (2016). *Marketing XXI*. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/capitulo-5-el-mercado%2C-el-cliente-y-la-distribucion.html>

Salterain, F. D. (2012). *Gerencia Exitosa de ventas*. Buenos Aires: Granica.

Fogarty, B. H. (2014). *Administración de la producción e inventarios*. México: Grupo Editorial Patria.

Lima, I. M. (Dirección). (2015). *Administración de almacenes 8 - Máximos y Mínimos de inventario* [Película].

Universidad América Latina. (s.f.). *Unidad 7: Almacén*. Obtenido de [http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Compras/Pdf/Unidad\\_07.pdf](http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Compras/Pdf/Unidad_07.pdf)

## **VI. Anexos**

- 1. Sistema de máximos y mínimos de inventario**
- 2. Manual de procedimientos de revisión de entregas y documentos**
- 3. Checklist y diagrama de revisión de entregas y documentos**
- 4. Manual de SAE**
- 5. Herramienta de codificación de clientes**
- 6. Cédula de zonificación de clientes**
- 7. Manual de políticas de la empresa**
- 8. Plan de acción para inventario de lenta rotación**
- 9. Organigrama, descripción de puestos, alcances y actividades de cada puesto**
- 10. Agenda general de la empresa y de dirección**
- 11. Planeación estratégica**
- 12. Análisis del entorno**