

# INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE



**ITESO**  
Universidad Jesuita  
de Guadalajara

## **Reporte Final Proyecto de Aplicación Profesional Empresa X**

Proyecto de Aplicación Profesional  
*Primavera 2019*

**Consultor Senior:**

Mtra. Mónica Genoveva Hernández Chávez

**Consultor Adjunto:**

Lic. Denisse Guadalupe Gutiérrez Pérez

**Equipo de intervención:**

AE694462 Hernández Ordaz José Enrique  
II698011 Pavageau Gómez Maria Eduarda  
AF698233 López Higuera Luis Humberto  
II696169 Partida Padilla Ligia Renatta  
CN698031 Sánchez Picos Mariana

Mayo del 2019

San Pedro Tlaquepaque, Jalisco

## TABLA DE CONTENIDO

<b>I. Descripción del proyecto.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Generalidades y contexto de la empresa .....</b>	<b>3</b>
1.2. Historia de la empresa.....	3
1.3. Entendimiento del negocio .....	3
1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa .....	7
1.5. Análisis del entorno .....	9
<b>2. Diagnóstico.....</b>	<b>16</b>
2.1. Metodología del diagnóstico.....	16
2.2. Proceso particular.....	17
2.3. Descripción de la situación de la empresa.....	20
2.4. Análisis e interpretación de resultados.....	23
<b>3. Planteamiento estratégico .....</b>	<b>28</b>
3.1. Misión, visión y valores.....	28
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general .....	29
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo.....	31
3.4. Mapa estratégico .....	33
<b>4. Propuesta de mejora .....</b>	<b>34</b>
4.1. Nombre de la propuesta .....	34
4.2. Priorización de propuestas de mejora.....	34
4.3. Plan de acción .....	38
4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial .....	39
<b>5. Implementación .....</b>	<b>40</b>
5.1. Actividades realizadas y su justificación .....	40
5.2. Resultados obtenidos .....	52
5.3. Tabla sobre capacitación y empleo.....	57
5.4. Tablero de seguimiento de indicadores .....	57
<b>6. Recomendaciones.....</b>	<b>59</b>
<b>II. Fuentes consultadas.....</b>	<b>61</b>
<b>III. Anexos .....</b>	<b>64</b>
<b>Anexo 1. Entendimiento del negocio.....</b>	<b>64</b>
Anexo 1.1 La Empresa .....	64
Anexo 1.2 Macroproceso de la distribuidora para licitaciones y para clientes .....	66

<b>Anexo 2.</b>	<b>Análisis del Entorno.....</b>	<b>67</b>
Anexo 2.1	Tabla del análisis del entorno.....	67
Anexo 2.2	Político, Legales y Gubernamentales.....	72
Anexo 2.3	Económico.....	77
Anexo 2.4	Social y Cultural.....	80
Anexo 2.5	Tecnológico.....	82
Anexo 2.6	Ambientales.....	83
<b>Anexo 3.</b>	<b>Análisis Porter.....</b>	<b>85</b>
Anexo 3.1	Diamante de Porter.....	85
<b>Anexo 4.</b>	<b>Diagnóstico de la empresa.....</b>	<b>87</b>
Anexo 4.1	Plan de búsqueda general.....	87
Anexo 4.2	Plan de búsqueda por área.....	90
Anexo 4.3	Herramienta DIE.....	92
<b>Anexo 5.</b>	<b>Implementación.....</b>	<b>95</b>
Anexo 5.1	Políticas Generales.....	95

# I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

## 1. Generalidades y contexto de la empresa

### 1.2. Historia de la empresa

Es una empresa fundada el 3 de mayo de 1997. La empresa lleva 19 años de experiencia en la industria regional y ha evolucionado a realizar el armado y venta de despensas para el sector industrial siendo de los principales proveedores de los programas gubernamentales. Su giro es el armado de despensas, abarrotes, insumos a comedores industriales, atención de insumos a municipios y dependencias de gobierno.

### 1.3. Entendimiento del negocio

Actualmente ha ido evolucionando hasta convertirse en un mix entre food service y abarrotera, la empresa cuenta con 35 empleados, dos personas en administración, dieciséis en almacén, cinco en ventas, nueve choferes y tres en el área de contabilidad y cobranza. Es una empresa orgullosamente mexicana, 100% tapatía, dedicada al giro de comercializadora de despensas e insumos a comedores industriales. Sus principales clientes son el gobierno con sus programas de ayuda alimentaria como despensas: Empresas privadas como guarderías, comedores industriales, comercializadoras y fundaciones y ONG'S.

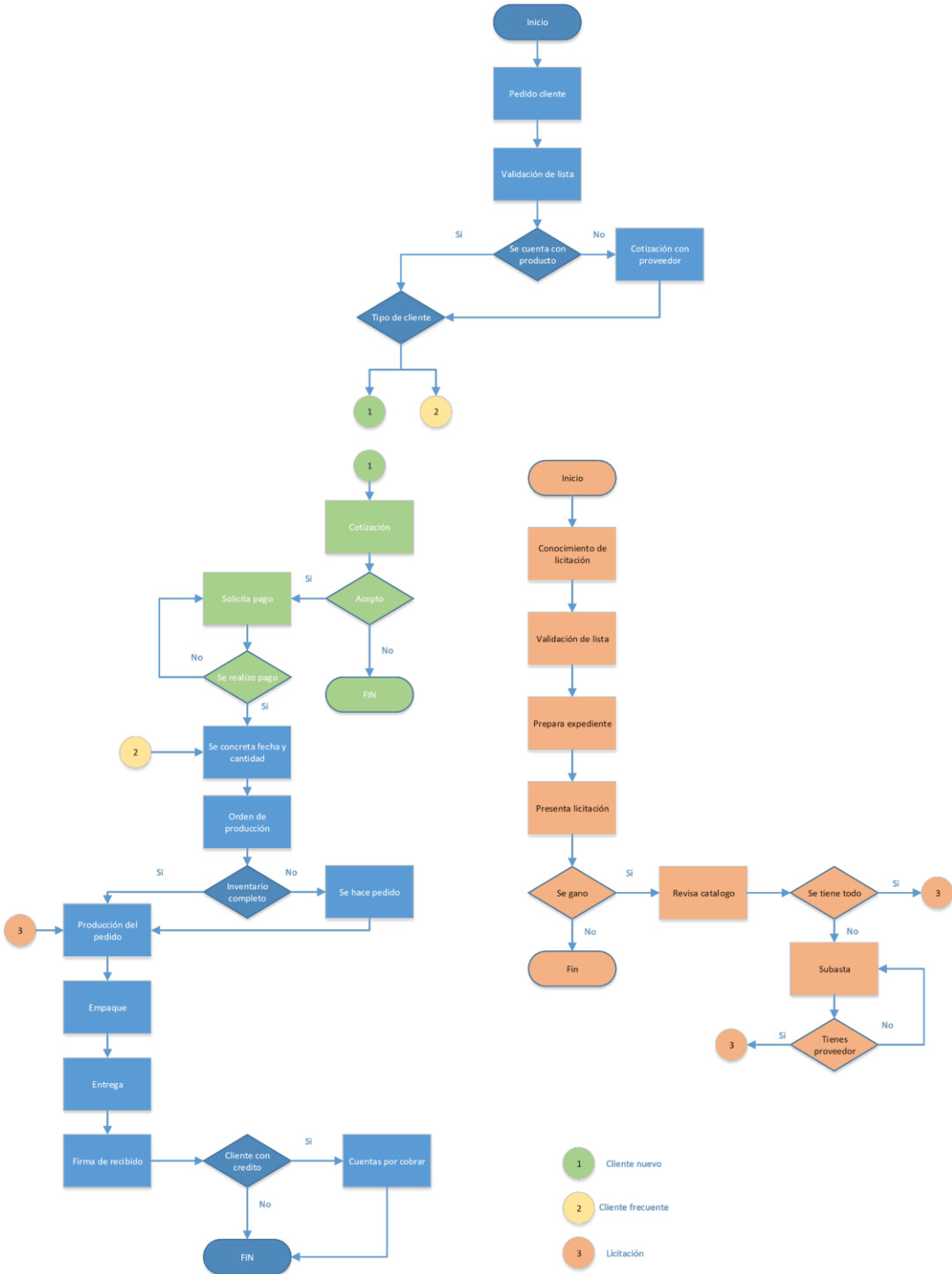
Su Misión es: "Lograr la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, al crecimiento de nuestros colaboradores y proveedores y ser una empresa socialmente responsable, colaborando con el desarrollo de nuestro país, creando empleos dignos, optimizando nuestros recursos siendo rentables a nuestros socios."

La empresa tiene una organización que por el momento es solamente operativa, en donde se tienen responsables por cada área. Dentro de la estructura se encuentra una dirección general, Compras, Ventas, Recursos Humanos, Contabilidad,

Almacén, Producción y Logística. El proceso general de la empresa se divide en dos partes: licitaciones o empresa privada.

Para comprender el macro proceso paso a paso se hizo un diagrama de flujo; con su explicación (Anexo 1. Macro proceso de la empresa para licitaciones y para clientes)

# DIAGRAMA DEL MACROPROCESO DE LA EMPRESA



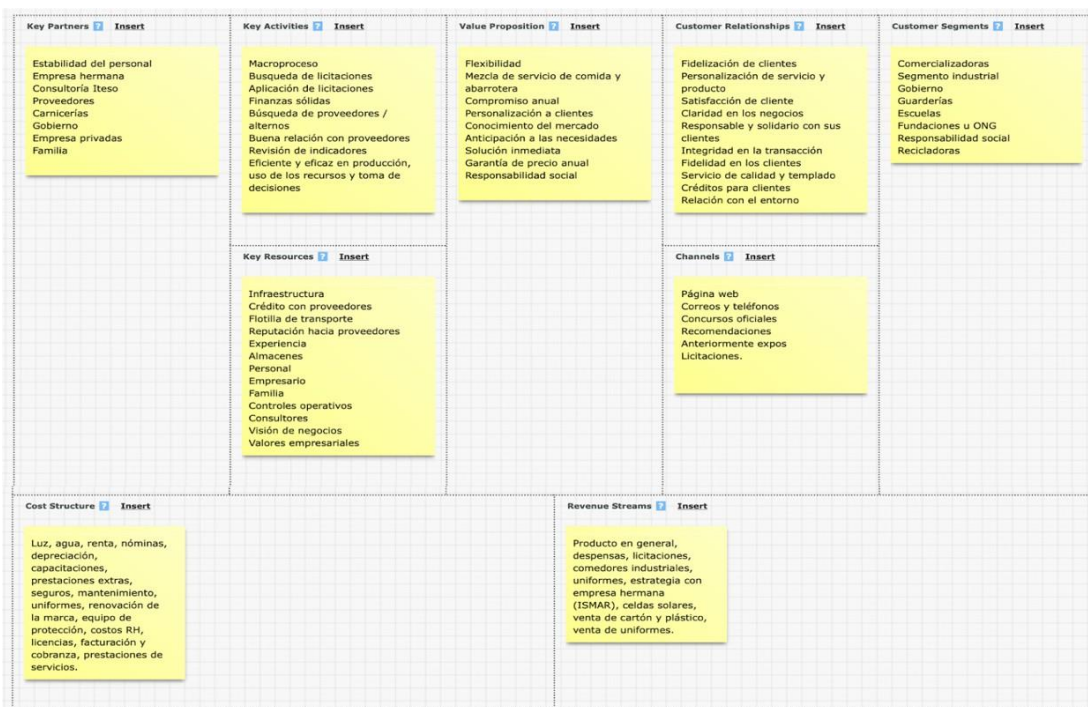
Revisando el proceso del negocio, es una empresa muy funcional operativamente, sin embargo, la documentación es ineficiente por lo tanto no se puede lograr la estandarización en los procesos.

Hace falta comunicación entre las áreas ya que no saben donde comienza su trabajo y donde termina, por lo que la mayor parte del tiempo se asume cuándo se deben hacer ciertas actividades.

Notamos que, en esta organización, muchas de las actividades y responsabilidades están centralizadas en logística lo que crea dependencia del Encargado de Logística, el cual es el único que tiene los conocimientos empíricos pero la documentación de esta es entendible para él únicamente.

## CANVAS

Para tener un mejor entendimiento de la empresa, utilizamos el Canvas el cual es una herramienta utilizada para para la gestión estratégica y empresarial. Es una manera muy gráfica y sencilla de analizar un modelo de negocio, esta herramienta, es un rectángulo que se divide en 9 partes los cuales representan los elementos clave de una empresa.



En la parte de la izquierda, podemos ver todo lo interno de la empresa, sus principales socios, actividades y recursos que utiliza y la estructura de costos que

tiene. En medio vemos su propuesta de valor, lo que hace a la empresa diferente y en la parte de la derecha analizamos su relación con los clientes, cómo llega a ellos, o sea, sus canales, quién es su mercado y de dónde llegan sus ingresos.

La empresa es muy sólida ya que existe información muy valiosa de la experiencia empírica, sin embargo, hace falta la documentación de estos procesos. Cómo lo observaremos más adelante en la herramienta FODA, la fortaleza de la empresa se ve representado en esta herramienta porque podemos ver que todos los cuadros están completos. Tiene una estructura sólida de costos y sus relaciones clave tanto con proveedores y clientes le ha dado mucho valor agregado a lo largo de su trayectoria.

Por lo tanto, podemos determinar que es una empresa fuerte que se ha mantenido resistente a los cambios por las estrategias que tiene y los socios que ha sabido mantener. Ha sido clave que la alta administración de la empresa tenga este modelo en cuenta constantemente para poder estar mejorando y fortaleciendo los puntos clave para la organización.

## **1.4. Fundamentos estratégicos de la Empresa**

### **PROPUESTA GENÉRICA**

El servicio de poder otorgarles a los clientes cualquier producto de la forma, cantidad y tiempo exacto al que se requiere, respetando el acuerdo previamente pactado.

### **VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA**

Es una de las empresas con más experiencia en las licitaciones de gobierno para programas alimentarios y tiene la capacidad de adaptación a las necesidades del cliente.

## ESTRATEGIA GENÉRICA

Dentro de la estrategia genérica es importante entender que, en la empresa se ha desarrollado de la manera más eficiente para poder abarcar mejor su mercado y entenderlo para responder ante él de forma precisa. La estrategia de diferenciación consiste en producir o vender productos considerados únicos en el mercado y que ofrezcan algo que les permita diferenciarse o distinguirse de los de la competencia.

La empresa se ha enfocado en su diferenciación por el buen servicio y una atención de calidad que se le da al cliente. Ha mantenido la fidelidad de sus clientes principales, porque ha sabido cómo adaptarse a sus necesidades; logra dar créditos y puede planificar por un año entero las despensas y materia prima que se les va a brindar.

La empresa se encarga de todo el proceso, desde la cotización hasta la rápida entrega lo que genera que el cliente confié en la empresa desde el momento en que se hace el pedido hasta que la mercancía llega al respectivo lugar. Eso le da una rapidez de entrega y una habilidad de respuesta eficiente para el cliente cuando se presente cualquier problema o confusión en el pedido.

En esta industria hay un equilibrio entre el precio y la calidad en el servicio que se está dando, ya que, aunque los precios fluctúan según la economía y la capacidad de los proveedores, es algo que distribuidora se ha esmerado en proteger.

Al final del día los productos que vende la empresa, tanto la materia prima como las despensas son una necesidad básica para el mercado y la propia población. Se diferencian porque es algo personalizado; la distribuidora hace las despensas según las necesidades del cliente y consigue cotizaciones de la manera más adecuada para una licitación, de esta forma puede defenderse por su poder de negociación con sus proveedores. De igual forma, la empresa apuesta por la estrategia de enfoque para minimizar y aumentar las barreras de entrada a nuevos competidores.

La estrategia de enfoque consiste en concentrarse en un segmento específico del mercado; es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o preferencias de un determinado grupo de consumidores dentro del mercado total que existe para los productos.

Esta empresa atiende a un sector del mercado industrial muy específico y esa especialización le ha permitido desarrollar la fidelización de los clientes. No se concentran en solo una línea de producto (un tipo de despensa) sino que pueden personalizar el producto dependiendo a qué clientes o licitación vaya. Además, aunque su mercado se concentra en la ZMG, eso no lo ha detenido y ha llegado a muchos más estados y municipios cercanos para seguir distribuyendo su producto cuando se presenta la oportunidad. Eso le ayuda a sobresalir frente a sus pocos competidores.

## **1.5. Análisis del entorno**

Cada organización se ubica en un contexto y tiene variables que le afectan externamente, para realizar el análisis del entorno utilizamos herramientas como el PESTEL el cual se divide en los siguientes factores: Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal en donde se analizaron las variables de mayor impacto que pueden afectar directamente a la empresa ya sea positiva o negativamente. Por otra parte, mediante el Análisis Porter, analizamos las fuerzas de los actores que se relacionan con la empresa para conocer la estabilidad o resistencia de la empresa.

Gracias a esto tuvimos una visión más clara de en dónde se encuentra la empresa y el rol que representa en el sector industrial y social. Esto se expresó en una Tabla del análisis del entorno (Anexo 2. Análisis del Entorno)

La empresa tiene mucha área de oportunidad con las licitaciones ya que cada vez existen más programas gracias al aumento de la población y puede aprovechar el cambio de gobierno si este refiere a una baja en la corrupción para que la participación en los concursos sea más justo.

Económicamente hay que tener cuidado ya que la dependencia de la importación de los principales productos, el aumento del salario mínimo y el aumento en los combustibles pueden afectar el margen de utilidad de la empresa. Por otra parte, el mercado industrial va en aumento y la diversificación de productos en la canasta básica presenta una gran oportunidad.

El giro de la empresa es bastante único y existen bastantes tecnologías las cuales la empresa puede aprovechar para ser un proveedor más fuerte y para tener un mejor control de sus productos y evitar amenazas como la desintermediación.

Vemos que esta empresa conoce muy bien su entorno, aprovecha sus oportunidades y maneja de la mejor manera posible sus amenazas. Actualmente las variables del entorno que identificamos son indicadores importantes pero la empresa es muy fuerte ante las amenazas ya que la distribuidora es consciente de estas variables.

## **DIAMANTE DE PORTER**

El diamante de Porter se trata de un esquema gráfico que expone las fuerzas del mercado y el entorno que pueden afectar directamente a una organización; los proveedores, compradores, competidores actuales, productos sustitutos y barreras de entrada y salida. Son puntos que deben tomarse en cuenta al momento de analizar entrar o mantenerse en determinado giro.

Para poder analizar a cualquier empresa con base en esta herramienta es importante entender que los recuadros no son independientes unos de otros, sino que se relacionan para así crear ventajas o desventajas para la organización. Con base en el Porter, se analizó a la empresa para poder entender qué tan fuerte es frente a las fuerzas del mercado que constantemente están afectando el rendimiento externo de la empresa. El poder de esta herramienta radica en saber utilizarla y analizarla de manera precisa para saber donde una organización puede tener el poder o control y en donde necesita aprender a ceder negociación o fortalecerse para entonces moverse junto con el mercado y el entorno. El diamante de Porter lo podemos encontrar al final del documento. (Anexo 3. Análisis Porter)

En el análisis Porter podemos ver que el poder de los compradores es bajo ya que es una empresa con muy pocos competidores y hay mucha fidelización de los clientes gracias a su habilidad de adaptarse a ellos, por otra parte, el gobierno busca a la empresa para que participe en las licitaciones por su buena reputación.

Actualmente no existen productos o servicios sustitutos gracias al mercado que ataca por lo que no hay ninguna fuerza de estos. Los proveedores también tienen una fuerza baja, gracias a que es un cliente que compra grandes volúmenes, además de que tiene más de un proveedor para cada uno de sus productos en inventario. El poder de los competidores también es bajo debido a la estrategia que esta ofrece al ser un mix entre food service y abarrotera y que tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades de cada uno de sus clientes.

Por último, las barreras de entrada para los nuevos competidores son altas ya que poner una comercializadora requiere desde permisos gubernamentales, clientes que te reconozcan, la buena reputación, infraestructura y empleadores clave. Además, es una empresa muy sólida. En conclusión, se cuenta con una ventaja competitiva hacia los nuevos competidores.

Las fuerzas de Porter se han mantenido en beneficio de la empresa gracias a que el empresario ha sabido anticiparse ante situaciones complicadas. Con esta herramienta nos pudimos percatar que es una empresa que se mantiene sólida ante sus competidores, proveedores, compradores, nuevos competidores y productos sustitutos, el empresario lo ha hecho por supervivencia y sin estar al tanto de estas fuerzas ha sido la empresa con salud financiera actualmente, se mantiene perfectamente controlada y fortalecida dentro de su mercado. Por lo tanto, esta herramienta debe mantenerse en la mirada constante de la empresa, no porque sea un foco rojo que deba atenderse, sino para mantenerse fuerte sin perder estos puntos clave para la organización y que sus relaciones le ayuden a seguir posicionándose como una empresa bien establecida. Además, ahora que el empresario está al tanto de esto puede capitalizar sus fortalezas y articularlos en toda la organización.

## ANÁLISIS FODA

Se generó un Análisis FODA, esta es una herramienta para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa a observar. Las fortalezas son las capacidades internas que permite a la empresa tener una posición privilegiada sobre la competencia, por otro lado están las debilidades que son los puntos que ponen a la empresa en una situación desfavorable, las oportunidades son factores externos que son positivos o favorables los cuales la empresa podría explotar para tener una ventaja competitiva y por último están las amenazas las cuales son factores del entorno que ponen en riesgo la estabilidad o permanencia de la empresa.

El FODA de Distribuidora se realizó con base en entrevistas con el empresario y la observación de las áreas funcionales para generar una visión más clara del negocio, las áreas de oportunidad dentro de la empresa y fuera de ella.

<b>Fortaleza</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia en licitaciones y conocimiento de las necesidades de cada uno de sus clientes</li><li>• Conocimiento de la planeación financiera a largo plazo (conocer si es rentable o no el negocio)</li><li>• Manejo de costos por alianza con empresa hermana</li><li>• Facilidad de adecuarse y/o adaptarse a las necesidades del cliente (diversificación de productos)</li><li>• Empresa con transacciones sana</li><li>• Facilidad de contratación eventual por empresa hermana</li><li>• Claridad en las proyecciones financieras</li><li>• Siempre hay demanda de los productos</li><li>• Diversificación de proveedores</li><li>• Muy buena reputación con clientes actuales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Catálogo amplio de los productos</li><li>• Nuevo mercado</li><li>• Mejorar controles para incrementar la productividad</li><li>• Plataforma electrónica para incrementar ventas</li><li>• Mayor número de licitaciones</li><li>• Ampliar inventario con base en nueva canasta básica</li><li>• Renovación de la imagen corporativa</li><li>• Nueva actualización de la visión de la empresa hermana</li><li>• Venta de alimentos; reacción y ajuste durante posibles crisis</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación al ser mix entre food service e insumos a comedores industriales</li> <li>• Buena gestión del rendimiento de los recursos</li> </ul>	
<p><b>Debilidades</b></p>	<p><b>Amenaza</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las proyecciones solo las conoce el dueño</li> <li>• Controles de inventario indefinidos</li> <li>• Documentación de Logística ineficiente</li> <li>• Centralización en los procesos medulares de la empresa</li> <li>• Estrategia empresarial poco clara para los colaboradores.</li> <li>• Proceso de definición de roles</li> <li>• Negociaciones bajo contratación (entregar siempre en tiempo y forma)</li> <li>• Documentación imprecisa de los procesos del cliente</li> <li>• Nuevos productos de mercado y el cuidado para no romper la cadena de frío</li> <li>• Documentación ambigua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios de gobierno (incertidumbre en los programas sociales)</li> <li>• Diésel a la alta y gas LP al alta que puede causar un mayor desembolso de dinero para sostenerse</li> <li>• La demanda que no es cubierta por la empresa se cubre por competidores</li> <li>• Tipo de cambio al alza (incremento en los precios de productos importados)</li> <li>• Dependencia a la importación de productos agrícolas</li> <li>• Se frena inversión y la economía con la transición de gobierno</li> </ul>

Es una empresa muy sólida en su sector y lo podemos ver no solo por todas las fortalezas que tiene sino porque son más que las debilidades, en resumen, se puede ver que tiene mucha claridad en su departamento de finanzas y gracias a la poca rotación de su personal no solo hay mucha experiencia por parte de dueño sino de todo el personal, gracias a que existe otra empresa la cual el dueño también es socio, puede apoyarse en esta y manejar costos más bajos que la competencia. Por otro lado, la tendencia de la demanda es siempre constante y va en aumento por lo que hay mucha estabilidad en este sector, la mayor fortaleza de la empresa es ser un mix entre una abarrotera y un food service ya que le dio la habilidad de ser flexible en los productos que ofrece generando una fidelización por

parte de los clientes y de llenarse de una amplia cartera de proveedores para adaptarse a las necesidades de estos.

Las principales debilidades que se encuentran en la empresa son la falta de documentación en sus áreas, principalmente operativas y de recursos humanos; los controles de inventario están indefinidos, las metas o proyecciones solo las conoce el dueño, los roles son ambiguos, los procesos para los pedidos del cliente no están documentados correctamente. Otras debilidades es que están muy centralizadas en el encargado de logística las actividades operativas y las financieras en el empresario. Por último, se está introduciendo en un nuevo producto, el de la carne, y no existe alguien en la empresa la experiencia de los cuidados y procesos que se deben realizar.

Por el entorno en el que se encuentra, encontramos que por medio de la tecnología que hay disponible actualmente, tiene la oportunidad de mejorar sus controles para incrementar la productividad, crear una plataforma electrónica y renovar su imagen corporativa para tener una mejor percepción de los clientes y así aumentar sus ventas, su segmento de mercado y sus canales. Como lo hemos comentado en el PESTEL, recientemente hubo un aumento en la canasta básica y esta es una oportunidad de ampliar el catálogo de productos a ofrecer, esto también generaría una mayor cantidad de licitaciones en las que puede participar. Por último, vemos la oportunidad de crear más negociaciones con empresa hermana.

Las amenazas principales de la empresa son los cambios de gobierno ya que crea una incertidumbre en los programas sociales y representan un buen porcentaje de las ganancias de la empresa. El incremento en los combustibles y el tipo de cambio también son una amenaza ya que esta utiliza su propia flotilla y tiene proveedores que importan sus productos, si no se consideran estos factores, pueden desestabilizar a la empresa. Como lo comentamos, la distribuidora tiene siempre demanda de sus productos, sin embargo, no toda es cubierta, toda la demanda que no es cubierta puede ser perceptiva para alguien y salir un nuevo competidor que sea una amenaza.

Analizando todos estos factores en conjunto, podemos ver que la empresa es muy sólida y esto se refleja en las fortalezas que tiene las cuales las ha ayudado a crecer y ser una empresa con 35 empleados, sin embargo, notamos que este crecimiento ha sido generado con poco control y con procesos pocos definidos generando centralización de actividades, poca claridad de roles y metas y dependencia de los empleados. Si generamos estrategias para reducir estas debilidades, podemos disminuir el impacto de las amenazas que existen en el entorno.

## 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 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:

1. Una forma amplia y abierta que somete a un escrutinio a todas y cada una de las áreas que integran la empresa.
2. 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

### Plan de Búsqueda

El proceso de la recolección de la información fue plasmado y redactado. (Anexo 4.1 Plan de búsqueda general)

<b>Empresa:</b> La Empresa	<b>Consultor:</b> PAP ITESO
<b>Objetivo de la búsqueda:</b> Lograr hacer las preguntas pertinentes para la correcta recolección de información dentro de las áreas más sustanciales.	

Descripción de la información a buscar	Metodología y herramientas	Fecha	Resultados o productos esperados	Indicadores Involucrados
<b>Administración</b>	<b>Responsable:</b> Luis López			
Funciones de los colaboradores	Empírico	12/02/19	Entendimiento de funciones en la empresa	Documentos implicados
Entendimiento del organigrama	Empírico	12/02/19	Conocimiento del organigrama	Documentos implicados
Procedimientos	Empírico	12/02/19	Entendimiento de las operaciones	Documentos implicados

<b>Descripción de la información a buscar</b>	<b>Metodología y herramientas</b>	<b>Fecha</b>	<b>Resultados o productos esperados</b>	<b>Indicadores Involucrados</b>
<b>RRHH</b>	<b>Responsable: Mónica Hdez y Denisse Gutiérrez</b>			
Organización del área	En proceso	12/02/19	Conocimiento del funcionamiento del área	Documentos implicados
Perfiles de puesto	En proceso	12/02/19	Conocimiento de los diferentes puestos	Documentos implicados
Conocer el papel que en este momento tiene RH en la empresa	Por consolidarse	12/02/19	Conocer el avance de la consolidación del área	N/A

<b>Descripción de la información a buscar</b>	<b>Metodología y herramientas</b>	<b>Fecha</b>	<b>Resultados o productos esperados</b>	<b>Indicadores Involucrados</b>
<b>Logística</b>	<b>Responsable: Renatta Partida y Enrique Hernández</b>			
Procedimientos	Empíricos	12/02/19	Cumplir con los pedidos	Órdenes entregadas Facturas Remisiones
Logística	Empíricos	12/02/19	Cumplir con los pedidos Pedidos entregados	Órdenes entregadas Facturas Remisiones
Macroproceso	Empírico	12/02/19	Pedidos completos completos	Órdenes entregadas Facturas Remisiones

<b>Descripción de la información a buscar</b>	<b>Metodología y herramientas</b>	<b>Fecha</b>	<b>Resultados o productos esperados</b>	<b>Indicadores Involucrados</b>
<b>Almacén</b>	<b>Responsable: María Pavageau</b>			
Procedimientos	Empíricos	12/02/19	Materia Prima acomodada	No existen indicadores
Documentación utilizada en el área	Etiquetas en racks de almacén	12/02/19	Control de inventario	Cuando se termina el producto en el primer nivel, se baja lo del segundo nivel.
Relación con otros departamentos	Empírica	12/02/19	Documentación de proceso o formato de sistema de información	No existen indicadores
Interpretación de la estructura organizacional	Empírica	12/02/19	Claridad en el organigrama de la empresa	N/A

<b>Descripción de la información a buscar</b>	<b>Metodología y herramientas</b>	<b>Fecha</b>	<b>Resultados o productos esperados</b>	<b>Indicadores Involucrados</b>
<b>Producción</b>	<b>Responsable: Mariana Sánchez</b>			
Proceso de una despensa	Roles de producción empíricos	12/02/19	Hacer una despensa que cumpla con los requisitos	Despensas terminadas
Entarimado de las despensas para almacén o para envío	Empíricos y hablados	12/02/19	Cumplir con los proyectos en tiempo y forma	Tarimas completas
Procedimientos	Empírico	12/02/19	Pedidos completos	Órdenes entregadas y despensas terminadas al día

## 2.3. Descripción de la situación de la empresa

Para conocer la situación de la empresa por áreas funcionales, se realizaron diferentes preguntas a cada encargado de departamento, los principales hallazgos que se buscaban eran:

1. Conocer los macroprocesos
2. Documentación utilizada por área
3. Departamentos relacionados y de qué manera: frecuencia y forma (verbal, escrito, formal o informal)
4. Interpretación de la estructura organizacional
5. Entendimiento del modelo del negocio

Se realizó un plan de búsqueda con preguntas específicas

Fecha	Consultor	Área	Preguntas
12/02/19	Maria Pavageau	Almacén	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo es un día normal en almacén?</li> <li>2. ¿Qué documentos tienen o donde están los registros del área?</li> <li>3. ¿Cómo es el acomodo de los productos?</li> <li>4. ¿Qué pasa si ya no hay un producto? ¿Cómo se evita que esto pase?</li> <li>5. ¿Con qué departamentos se involucran?</li> <li>6. ¿De quién reciben información y cómo?</li> <li>7. ¿Cómo están organizados los cargos?</li> <li>8. ¿Qué pasa en caso de algún accidente: temblor o incendio?</li> </ol>
12/02/19	Enrique Hernández Renatta Partida	Logística	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. ¿Qué haces?</li> <li>10. ¿Como lo haces?</li> <li>11. ¿Qué necesitas?</li> <li>12. Su macroproceso</li> <li>13. ¿Qué documentos utiliza para el área?</li> <li>14. ¿Con qué departamentos se relaciona?</li> <li>15. ¿Como es el ambiente laboral?</li> <li>16. ¿Como es la comunicación?</li> <li>17. ¿Que hacen con el ausentismo e incumplimiento de algún trabajador?</li> <li>18. ¿Cómo se organiza y planea?</li> </ol>
12/02/19	Mariana Sánchez	Producción	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuál es el proceso para hacer una despensa? ¿me pueden enseñar?</li> <li>2. ¿Cómo están organizados los roles para la producción de las despensas?</li> <li>3. ¿A quién puedo acudir si tengo una duda?</li> <li>4. ¿Quién es el encargado de revisar cuando una despensa se puede mandar?</li> </ol>

			<ol style="list-style-type: none"> <li>5. ¿Dónde se localizan las despensas que se terminan?</li> <li>6. ¿Cómo está organizado el almacén de materia terminada?</li> <li>7. ¿Se hace algún plan de producción para determinado cliente?</li> <li>8. ¿Cuáles son las principales incomodidades que presenta el acomodo de esta área?</li> <li>9. ¿Cuántas personas trabajan en esta área?</li> <li>10. ¿Quién es el encargado? o ¿A quién puedo recurrir si se me presentó algún problema?</li> <li>11. ¿Cuál es su horario de trabajo?</li> <li>12. ¿Cuántas despensas logran terminar por día?</li> <li>13. ¿Cómo se decide a cuál proyecto se le da prioridad?</li> <li>14. ¿Cómo está organizada físicamente el área?</li> <li>15. Al encargado: Descríbeme su día cuando llea.</li> </ol>
12/02/19	Luis López	Gestión	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Conocen las funciones que realizan?</li> <li>2. ¿Saben en donde se encuentran ustedes en el organigrama?</li> <li>3. ¿Conocen sus perfiles de puesto?</li> <li>4. ¿Con qué otras áreas se relacionan?</li> <li>5. ¿Cual es el proceso que realizan en esta área?</li> <li>6. ¿Cómo empieza el macroproceso?</li> <li>7. ¿Qué documentos están implicados en el macroproceso?</li> <li>8. ¿Cómo se relacionan ustedes con el director?</li> <li>9. ¿Cómo se distribuyen las licitaciones?</li> <li>10. ¿Tienen indicadores de medición?</li> </ol>

Los hallazgos fueron los siguientes:

1. En el departamento de producción existe un registro poco claro, una inconsistencia entre producción y logística acerca de lo que se produce. El almacén de producto terminado que no tiene una organización clave.
2. En almacén, se conoce el proceso que hay que realizar una vez que llegan los productos, existe un etiquetado del área, sin embargo, no hay límites definidos ni una estandarización y hace falta completar el etiquetado.
3. En el área administrativa podemos ver que los colaboradores tienen claro sus funciones por puestos, conocen las áreas con las que se relacionan y tienen claro el organigrama de su empresa, de cómo ellos también rinden cuentas al

Director. Se cumple con el trabajo del día a día, pero para ello no se tiene una visión sistémica del negocio.

4. En logística todo está en cabeza del encargado que tiene direccionado el mail de ventas a su celular para el poder ir viendo los pedidos. Esta misma persona se encarga a su vez de supervisar, controlar, administrar y dirigir las áreas de producción y almacén. Lo que provoca centralización de procesos.

Con los hallazgos del plan de búsqueda se puso en común la información captada por cada uno de los integrantes y se plasmó. (Anexo 4.2 Plan de búsqueda por área) Con base en esto se realizó un Diagrama Causa-Efecto para estructurar los principales problemas raíces y sus consecuencias.



Gracias a esta herramienta, identificamos y separamos la causa raíz de los problemas de cada área funcional de la distribuidora y sus efectos para comprender la mejor manera de abordar la problemática y comenzar a realizar un plan de mejora que ayude a solucionar estas causas para disminuir o tratar de eliminar los efectos negativos en la organización; es por eso que haciendo un diagrama que te permita ver la información de una manera conceptual ayuda a generar procesos mentales más estructurados y entonces poder hacer un análisis que permita realizar propuestas y generar un impacto positivo.

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

### **2.4.1 INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS Y JUSTIFICACIÓN**

Los instrumentos de análisis que utilizamos en esta ocasión para la empresa , fueron herramientas de análisis que nos ayudaron a tener una interpretación diferente de la situación actual de la empresa, para lo cual utilizamos herramientas como la herramienta DIE (Herramienta de Diagnóstico Integral Empresarial), análisis FODA y un árbol de problemas, entre otros, los cuales presentamos a continuación:

#### **Canvas**

Es una herramienta utilizada para para la gestión estratégica y empresarial, es una manera muy gráfica y sencilla de analizar un modelo de negocio, esta herramienta, es un rectángulo que se divide en 9 partes los cuales representan los elementos clave de una empresa. (Quijano, 2013). En los cuadros izquierdos, está la información interna del negocio como principales socios, actividades y recursos que utiliza y la estructura de costos que tiene. En medio vemos su propuesta de valor, lo que hace a la empresa diferente y en los cuadros derechos se analiza la parte externa; su relación con los clientes, cómo llega a ellos, o sea, sus canales, quién es su mercado y de dónde llegan sus ingresos.

#### **Porter**

El diamante de Porter se trata de un esquema gráfico que expone las fuerzas del mercado y el entorno que pueden afectar directamente a una organización; los proveedores, compradores, competidores actuales, productos sustitutos y barreras de entrada y salida. Son puntos que deben tomarse en cuenta al momento de analizar entrar o mantenerse con un producto o servicio. (Riquelme, 2015)

#### **PESTEL**

Una de las herramientas que utilizamos para el análisis del entorno fue el PESTEL, por sus siglas en inglés (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal) el cual consiste en un análisis de los factores externos que pueden impactar a la empresa. Dichos factores se presentan como oportunidades y amenazas, debido a que al ser parte del entorno se presentan ante la empresa como un impacto

positivo o negativo, ya que las fuerzas del entorno siempre son importantes para saber en dónde estamos ante el ambiente externo. (PARADA, s.f.)

### **Herramienta DIE**

La herramienta de Diagnóstico Integral Empresarial proporcionada por el CUE del ITESO, nos ayuda a darnos cuenta de cómo está la empresa en sus diferentes áreas funcionales, midiendo así la maduración que tienen las áreas en cuanto a procesos y documentación con la que estas cuentan. Por lo que así, podemos diagnosticar cómo está la empresa en términos de maduración y crecimiento de sus áreas principales.

### **Análisis FODA**

Con la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) pudimos realizar un análisis a partir de completar una tabla con las características del FODA, en lo cual pudimos llegar a realidades por parte de la empresa tanto interna como externamente, donde en lo internamente ahora conocemos sus fortalezas y debilidades, así como también conocer las oportunidades y amenazas que existen en el entorno que pueden afectar a la empresa. Todo este análisis fue basado en base a preguntas al empresario, así como búsqueda de variables del entorno para tener mayor contexto del negocio y comprender de mejor manera lo que la empresa está en estos momentos viviendo.

### **Diagrama Ishikawa**

El diagrama Ishikawa es una herramienta utilizada para el análisis de los problemas, donde se representan las causas y los efectos de estos. El Ishikawa también es conocido como diagrama de espina de pescado, debido a que su forma es parecida a una de estas. (Progressa, s.f.)

### **Árbol de Problemas**

El árbol de problemas es una herramienta que sirve para encontrar la problemática principal entre la variedad de causas que existen, teniendo en cuenta los efectos visibles que estas causas tienen en la empresa. En nuestro caso lo utilizamos basándonos en las causas-efectos de la empresa para llegar a la problemática que

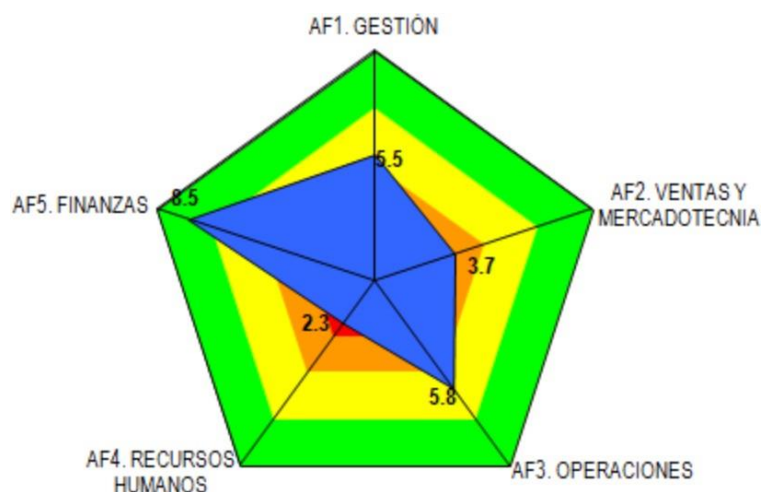
aborda todos estos en global y proponer una propuesta general de mejora para la empresa. (UNESCO, s.f.)

## 2.4.2. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO Y EXPLICACIÓN DE SU CONTENIDO Y RESULTADOS

### Herramienta DIE

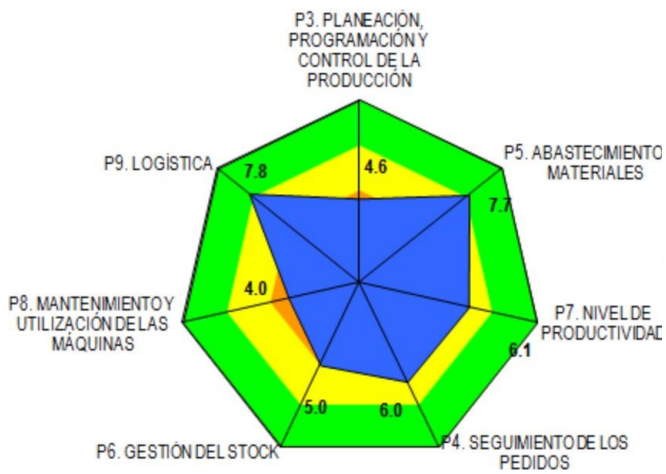
La herramienta de Desarrollo Integral Empresarial (DIE) la utilizamos en este caso para medir la maduración del desarrollo de las diferentes áreas funcionales, para lo cual se indago a través de un plan de búsqueda para las diferentes áreas de la empresa las cuales en el caso de la empresa fueron gestión, mercado, operación, recursos humanos y finanzas. Gracias a esta herramienta proporcionada por el CUE (Centro Universidad Empresarial) pudimos obtener como resultados:

- Gestión: Básica **Confiable**
- Operación: **Competente**
- Finanzas: **Competente**
- Mercado: **Sobrevivencia**
- Recursos Humanos **Sobrevivencia**

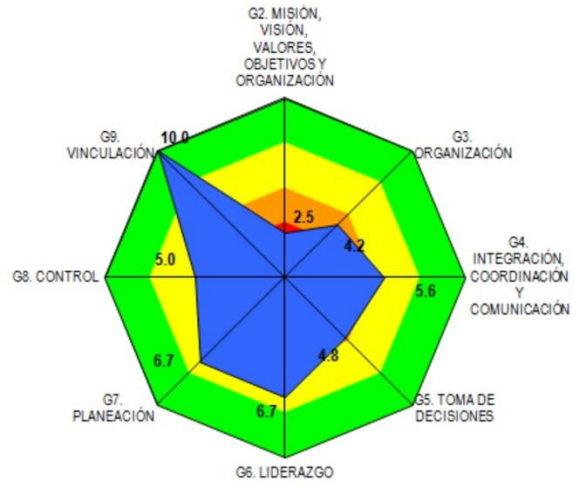


COMPETENTE
CONFIABLE
BÁSICA
SOBREVIVENCIA

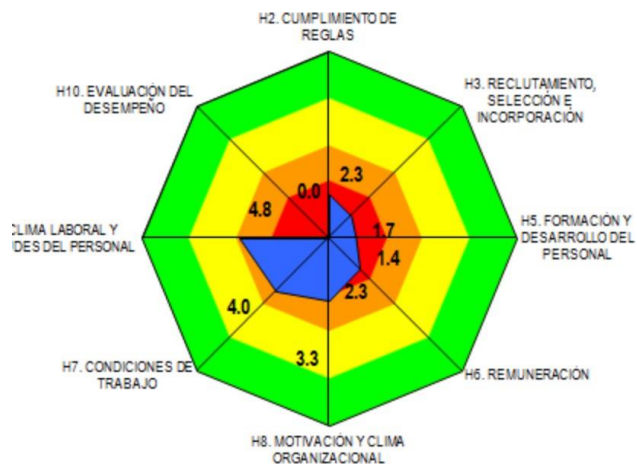
## Gestión



## Operación

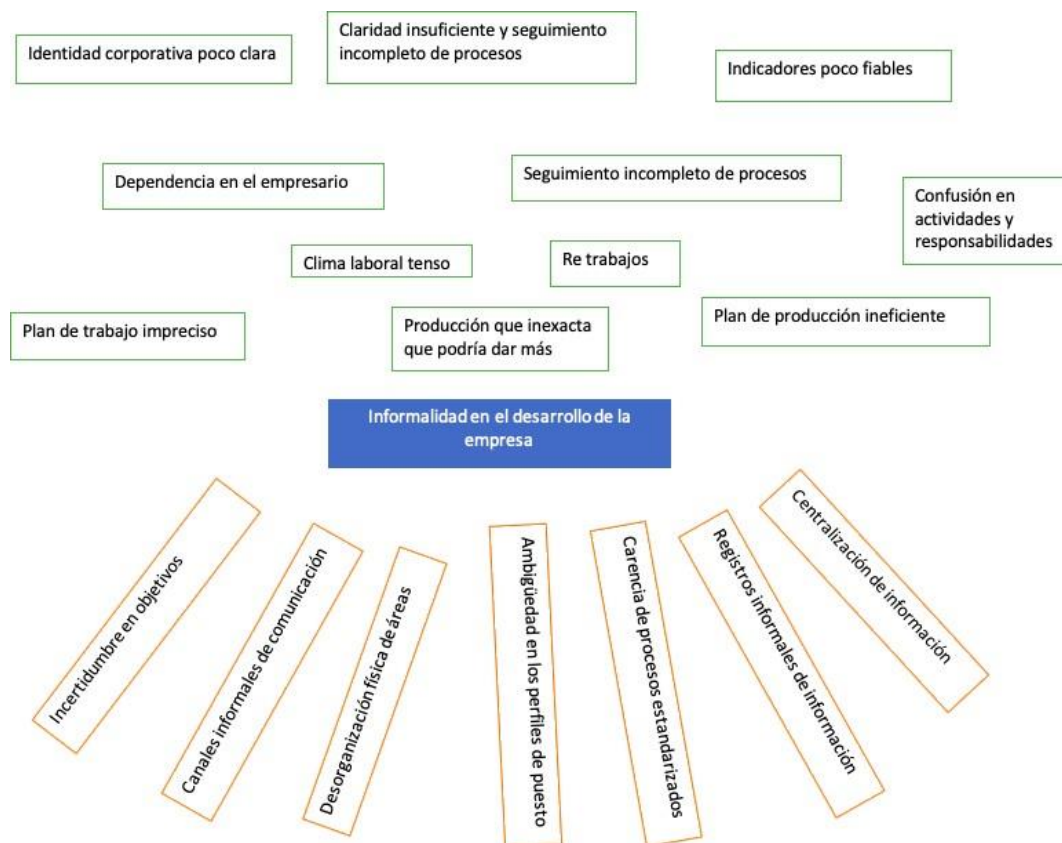


## Recursos Humanos



Con estos resultados se llegó a un resultado global de la empresa, en dónde en este caso tenemos que la Empresa está en un estado general básico, lo cual nos dice que la empresa tiene área de mejoras, principalmente en recursos humanos, operación y mercado. Por otro lado, nos dice que las áreas de operación esta media y finanzas está competente, debido a que son las más desarrolladas dentro de la empresa, esto basado en el diagnóstico de saber o no con que es lo que cuenta la empresa.

### Árbol de problemas



Después de realizar un árbol de problemas para cada una de las problemáticas principales de la organización en un pizarrón; pudimos realizar uno general para la empresa donde gráficamente nos dio la oportunidad de analizar la información con una visión general y mucho más amplia. Esto nos da la pauta para analizar y generar una propuesta de mejora que impacte y propicie, al menos costo y

tiempo, un mayor impacto en la organización.

Un árbol de problemas, como su nombre lo dice, permite ver cuál es la o las causas raíz que están ocasionando el problema que pudiera simularse a un tronco que ya está bien establecido y que causa algún efecto negativo en la organización, mientras que los efectos son el follaje del árbol que son los que están causando tantas molestias.

Es de vital importancia no confundir uno con otro porque si se confunden las hojas con las causas o con el problema te concentraras en atacar la superficie del verdadero problema y, aunque parezca que todo está solucionado, los efectos negativos volverán a presentarse tarde o temprano. Los efectos de un problema no son el problema por eso este diagrama ayuda a organizar la información de manera clara y precisa para poder.

Sabemos que en la empresa tenemos poco tiempo para causar un impacto real y positivo por ello tratamos de descifrar un problema general que está afectando a todas las áreas y que, de ser atacado, podría causar mejoras en las principales problemáticas que cada uno encontró haciendo la investigación pertinente en cada área.

### 3. Planteamiento estratégico

#### 3.1. Misión, visión y valores

**Misión:** Ser la empresa proveedora de soluciones en insumos alimenticios, productos de consumo y servicios, optimizando los recursos de nuestros clientes con el mejor equipo humano.

**Visión:** Ser el facilitador de productos alimenticios, de consumo y servicios para nuestros clientes con incorporación al mercado mundial de manera competitiva desarrollando nuestro capital humano y a nuestros colaboradores.

**Valores:**

- |                    |                 |
|--------------------|-----------------|
| 1. Honestidad      | 5. Lealtad      |
| 2. Respeto         | 6. Colaboración |
| 3. Servicio        | 7. Integridad   |
| 4. Responsabilidad | 8. Puntualidad  |

### 3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

#### FODA CON CRUCES

Para tener mayor claridad en el planteamiento estratégico se realizó un cruce de FODA, el cual es una herramienta de diagnóstico estratégico encaminada a determinar todos los factores que influyen negativa y positivamente. Sabemos que la empresa es una empresa fuerte, pero como toda empresa tiene también sus áreas de oportunidad, una vez que se hacen estos cruces podemos ver ocasiones en la que la fortaleza contrarrestar la amenaza, pero en caso de que no exista esto, es necesario crear una estrategia para que dicha amenaza no se vuelva una realidad.

Con base en el FODA simple que se tiene, se han hecho los cruces de factores externo (oportunidades y amenazas) y factores internos (fortalezas y debilidades) para poder crear y fundamentar el camino a seguir con el planteamiento estratégico.

	Fortaleza	Debilidades
CRUCES FODA	<ol style="list-style-type: none"> <li>Experiencia en licitaciones y conocimiento de las necesidades de cada uno de sus clientes</li> <li>Conocimiento de la planeación financiera a largo plazo (conocer si es rentable o no el negocio)</li> <li>Manejo de costos por alianza con empresa hermana</li> <li>Facilidad de adecuarse y/o adaptarse a las necesidades del cliente (diversificación de productos)</li> <li>Empresa con transacciones sana</li> <li>Facilidad de contratación eventual por empresa hermana</li> <li>Claridad en las proyecciones financieras</li> <li>Siempre hay demanda de los productos</li> <li>Diversificación de proveedores</li> <li>Muy buena reputación con clientes actuales</li> <li>Un mix entre <b>food service</b> e insumos a comedores industriales</li> <li>Buena gestión del rendimiento de los recursos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Las proyecciones solo las conoce el dueño</li> <li>Controles de inventario indefinidos</li> <li>Logística ineficiente</li> <li>Centralización en los procesos medulares de la empresa</li> <li>Estrategia empresarial ambigua</li> <li>Proceso de roles indefinidos</li> <li>Negociaciones bajo contratación (entregar siempre en tiempo y forma)</li> <li>Documentación imprecisa de los procesos del cliente</li> <li>Nuevos productos de mercado y el cuidado para no romper la cadena de frío</li> </ol>
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
<ol style="list-style-type: none"> <li>Catálogo amplio de los productos</li> <li>Nuevo mercado</li> <li>Mejorar controles para incrementar la productividad</li> <li>Plataforma electrónica para incrementar ventas</li> <li>Mayor número de licitaciones</li> <li>Ampliar inventario con base en nueva canasta básica</li> <li>Renovación de la imagen corporativa.</li> <li>Nueva actualización de la visión de la empresa hermana.</li> <li>Venta de alimentos; reacción y ajuste durante posibles crisis</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia (F2 O5)</li> </ul> Definir capacidad instalada para la toma de decisiones acertada. <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia (F4 O2)</li> </ul> Costear nuevos nichos de mercados y validar la entrada a estos mercados. <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia (F9 O9)</li> </ul> Se contrarresta porque la fortaleza le ha permitido nunca depender de ningún proveedor y no detener cadena de producción <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia (F10 O7)</li> </ul> Digitalizarse para mayor alcance regional y capitalizar en eventos (como expos) <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia (F12 O3)</li> </ul> Retroalimentar inventario del sistema <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia (F5 O4)</li> </ul> Capacitación de altos mandos en el uso del software completo (para que cada uno hace completa la operación de ventas y cierre de cuentas) <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia (F9 O6)</li> </ul> Definir y documentar estrategias clave para la compra de productos y asesorar al <b>dpto.</b> de ventas. <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia (F6 O8)</li> </ul> Definir alianza estratégica para una forma más eficiente para las licitaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia (D1 O3)</li> </ul> Documentación clara de procesos clave para todos los mandos de la empresa <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia (D3 O4)</li> </ul> Digitalizar inventario por medio de software externo <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia (D4 O5)</li> </ul> Definir responsables de documentación de expedientes de licitaciones; ir delegando <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia (D6 O3)</li> </ul> Implementación de formato para órdenes de trabajo diario <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia (D8 O4)</li> </ul> Implementar encuestas de calidad <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia (D9 O2)</li> </ul> Validar el acceso al nuevo mercado mediante diferentes indicadores
Amenaza	Estrategia FA	Estrategia DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>Cambios de gobierno (incertidumbre en los programas sociales)</li> <li>Diésel a la alta y gas LP a la alta que puede causar un mayor desembolso de dinero para sostenerse</li> <li>La demanda que no es cubierta por la empresa se cubre por competidores</li> <li>Tipo de cambio a la alza (incremento en los precios de productos importados)</li> <li>Dependencia a la importación de productos agrícolas</li> <li>Se frena inversión y la economía con la transición de gobierno</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia F1A1</li> </ul> Documentar y asesorar a sus empleados en los procesos gubernamentales <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia (F8 A4)</li> </ul> Se contrarresta al ser una necesidad básica el mercado va a consumir aunque el tipo de cambio esté a la alta <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia (F9 A5)</li> </ul> Documentación de proveedores con buena reputación o con flexibilidad de negociación <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia (F7 A2)</li> </ul> Simulación de escenarios posibles para toma de decisiones en proyectos a largo plazo. <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia (F11 A3)</li> </ul> Capitalizar cartera de clientes; para que los clientes clave no se vayan con la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia (D1 A1)</li> </ul> Documentación de los procesos de finanzas <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia (D2 A3)</li> </ul> Definir inventario de seguridad para asegurar que se cubra demanda <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia (D3 A2)</li> </ul> Implementación de software para el diseño y el monitoreo de rutas <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia (D5 A6)</li> </ul> Definición de metas a corto, mediano y largo plazo. <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia (D4 A1)</li> </ul> Documentación de procesos para licitaciones <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia (D6 A3)</li> </ul> Definir y documentar responsabilidades de cada empleado y darles el reconocimiento necesario. Toma de tiempos. <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia (D8 A3)</li> </ul> Documentar los procesos de venta para que sean claro y precisos. <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia (D9 A3)</li> </ul> Capacitación de personal para el proceso de cadenas de frío

### 3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Apoyados de todas las herramientas mencionadas anteriormente que han ayudado a plantear la ruta a seguir, continuamos con el planteamiento estratégico en el cual definimos y desarrollamos el mapa de la organización. Con esto no es posible señalar los pasos para alcanzar nuestra visión, a través de los objetivos estratégicos y las acciones que se deben llevar para alcanzar las metas.

Concepto	Plan Estratégico		
<b>Objetivo estratégico o Meta</b>	Sustentar procesos funcionales a partir de su documentación		
<b>Estrategia (s)</b>	Para sustentar procesos a partir de su documentación 1. Establecer las bases de la cultura organizacional. 2. Estandarizar procesos. 3. Documentar protocolos generales.		
Plan estratégico	Años	Estrategia	Operativos
	1	1	Comunicando y transmitiendo misión, visión y valores.
		2	Documentar y optimizar los procesos para estandarizarlos.
	1	3	Establecer y emplear políticas de seguridad e higiene y BPM.

		<b>3</b>	Establecer y emplear políticas y procedimientos Institucionales de RRHH.
	<b>1</b>	<b>2</b>	Acomodo de inventario estratégico.
	<b>1</b>	<b>3</b>	Generar protocolos e infográficos de seguridad.

La meta de nuestro planteamiento estratégico es “reforzar la estructura de la empresa a partir procesos funcionales críticos mediante su documentación”, esto no llevará a actuar en diferentes áreas de la empresa, en las cuales se decidieron intervenir ya que ofrecen una gran área de oportunidad y es también donde el empresario concuerda que es importante actuar. A continuación, vemos las estrategias que estaremos llevando a cabo, que sentarán las bases para lograr a realizar grandes cambios en un futuro en la empresa y estarán a nuestro alcance debido al poco tiempo que se tiene en el desarrollo del PAP pero generan un gran impacto en la funcionalidad de la empresa ya que involucra desde fortalecer el sistema operativo que usa la empresa (SAI) hasta transmitir valores, misión y visión de la empresa.

1. Establecer las bases de la cultura organizacional
2. Estandarizar procesos
3. Documentar protocolos generales

Para llegar a estas, se establecieron objetivos operativos para cada una de las estrategias para tener claro el camino de la distribuidora, a partir de estos es de donde se realizarán las propuestas de mejora que se implementarán por el equipo consultor. Las áreas en las que se va a lograr un impacto y en las cuales estaremos trabajando durante el desarrollo del PAP las podemos ver plasmadas a continuación en el mapa estratégico.

### 3.4. Mapa estratégico



De las 5 áreas ilustradas en el mapa estratégico de la empresa, nosotros nos enfocaremos en 3 de sus áreas funcionales las cuales son administración, operación/logística operativa y recursos humanos/procesos internos. Con base en la misión de la empresa se llegaron a estas estrategias las cuales nos ayudan a cumplir la visión de esta. Estas estrategias son producto de una investigación sustentada de las herramientas previamente mencionadas a lo largo del análisis del entorno, entendimiento del negocio y diagnóstico.



Las estrategias mencionadas en cada área del mapa estratégico será el sustento para dar inicio en el tablero de indicadores, ya que estas son solución de problemas específicos de las áreas y el flujo de la empresa. Será en las cadenas de impacto donde se desglosa el plan a seguir.

## 4. Propuesta de mejora

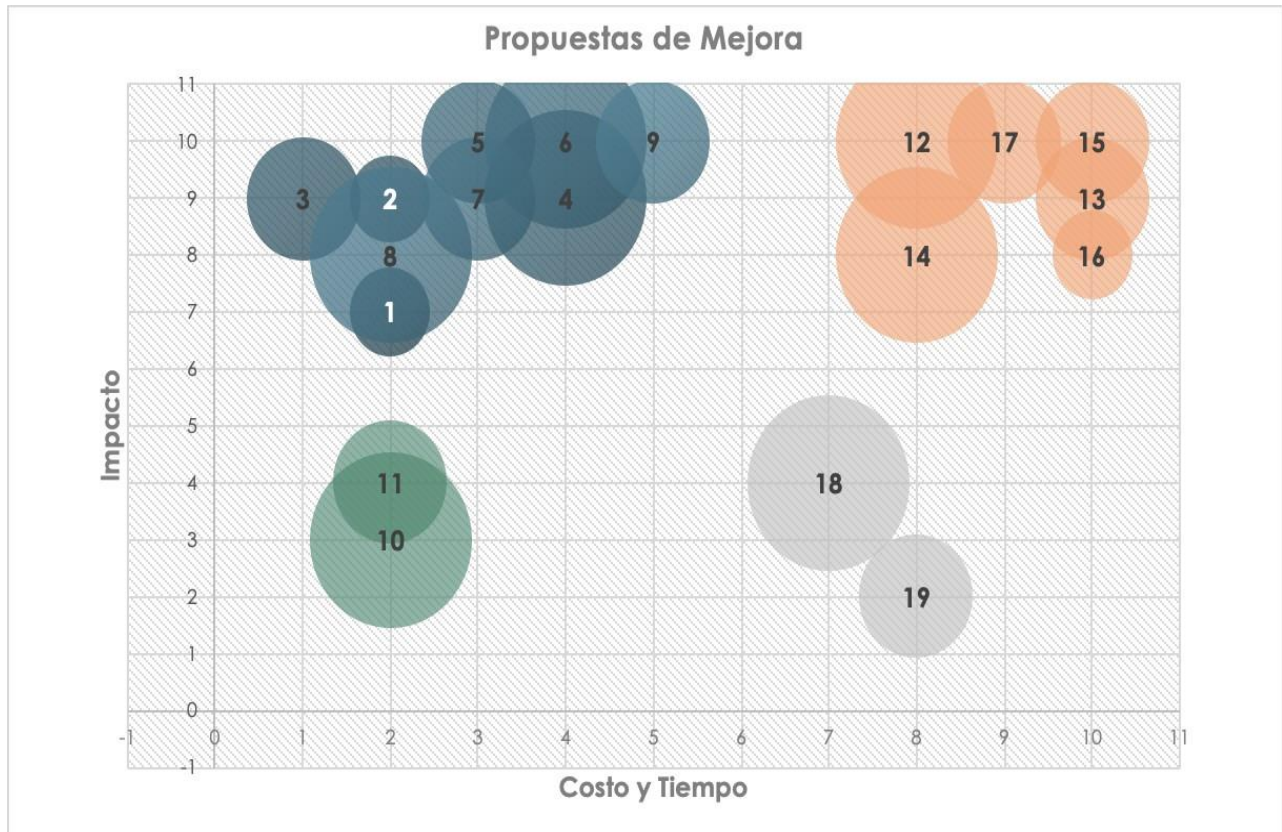
### 4.1. Nombre de la propuesta

**Formalizar y reforzar a través de la documentación los procesos críticos de la empresa, generando claridad en el desarrollo de las 5 áreas funcionales.**

### 4.2. Priorización de propuestas de mejora

#### **MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROPUESTAS**

La matriz de priorización nos ayuda a visualizar el nivel de importancia y alcance que tienen las propuestas que generamos, en el eje de las x se considera el costo y el tiempo que tomará tal propuesta y en el eje de las y el impacto que tendrá. Buscamos las propuestas de mayor impacto y menor costo y tiempo ya que son las alcanzables para nosotros. En la siguiente gráfica, son 9 propuestas las que podemos alcanzar, las cuales las primeras dos se están realizando ya por lo que no vamos a intervenir en ellas. Esto nos da un total de 7 propuestas alcanzables para este proyecto.



PROPUESTAS DE MEJORA		Impacto	Costo y Tiempo
1	Establecer canales de comunicación formales	7	2
2	Establecer perfiles de puesto	9	2
3	Documentar las políticas de Crísel y generar las necesarias	9	1
4	Implementar orden estratégico para productos del inventario	9	4
5	Implementar medidas de seguridad para los requerimientos de Seguridad e Higiene	10	3
6	Incrementar los datos fidedignos del inventario en la base de datos (SAI)	10	4
7	Delimitar funciones por puesto dentro de la Administración	9	3
8	Difundir a los empleados la Identidad de la Empresa	8	2
9	Estandarizar procesos de gestión y operación en función de los requerimientos de las BPM	10	5
10	Plan de integración de empleados	3	2
11	Plan de rediseño de imagen corporativa	4	2
12	Plan de capacitación e inducción en función de los perfiles de puesto	10	8
13	Análisis de capacidad instalada en producción	9	10
14	Establecer indicadores por áreas operativas y puestos de trabajo	8	8
15	Documentación de procesos por áreas	10	10
16	Implementación de 5s en cada área funcional	8	10
17	Capitalización del conocimiento del empresario y los colaboradores	10	9
18	Estrategia para la captación de nuevos clientes y fidelización para los actuales	4	7
19	Estrategia de ventas	2	8

\*Escala del 1 al 10 siendo 1 el menor y 10 el mayor

## JUSTIFICACIÓN

Se hicieron estas propuestas con base en el plan y mapa estratégico para que en que la empresa se comenzará a encaminar al plan estratégico. Como se explicaba anteriormente, se va a trabajar en 3 áreas funcionales específicamente; Administración, Recursos Humanos y Producción.

Para Administración se Documentará las Políticas Generales de la empresa y se generarán nuevas en función a las necesidades de la empresa para que exista una claridad por parte del empleado y la empresa de cómo abordar ciertas situaciones.

Otra de las propuestas es Difundir la identidad de la empresa para generar sentido de pertenencia entre los empleados y establecer las bases de la cultura organizacional que es parte del planteamiento estratégico de la distribuidora.

Se planea delimitar las funciones por puesto de la Administración para evitar trabajos duplicados, confusión en los procesos y mejorar la trazabilidad.

En Producción, se implementará un orden estratégico para los productos del inventario de la empresa, esto se hará en función de un Layout de almacén para un mejor control del inventario. De la mano con esto, se propone, incrementar los datos fidedignos de la base de datos (SAI).

Por último, se planea estandarizar los procesos de gestión de y operación en función de los requerimientos de las BPM ya que existen requerimientos de inocuidad específicos para el manejo de productos perecederos y es necesario que la empresa asegure la calidad de sus productos si se va a introducir a este mercado.

Lo que se hará en RRHH es implementar medidas de seguridad con base en los requerimientos de Seguridad e Higiene para asegurar la seguridad e integridad física de los empleados y evitar incidentes o riesgos laborales.

## **Hipótesis**

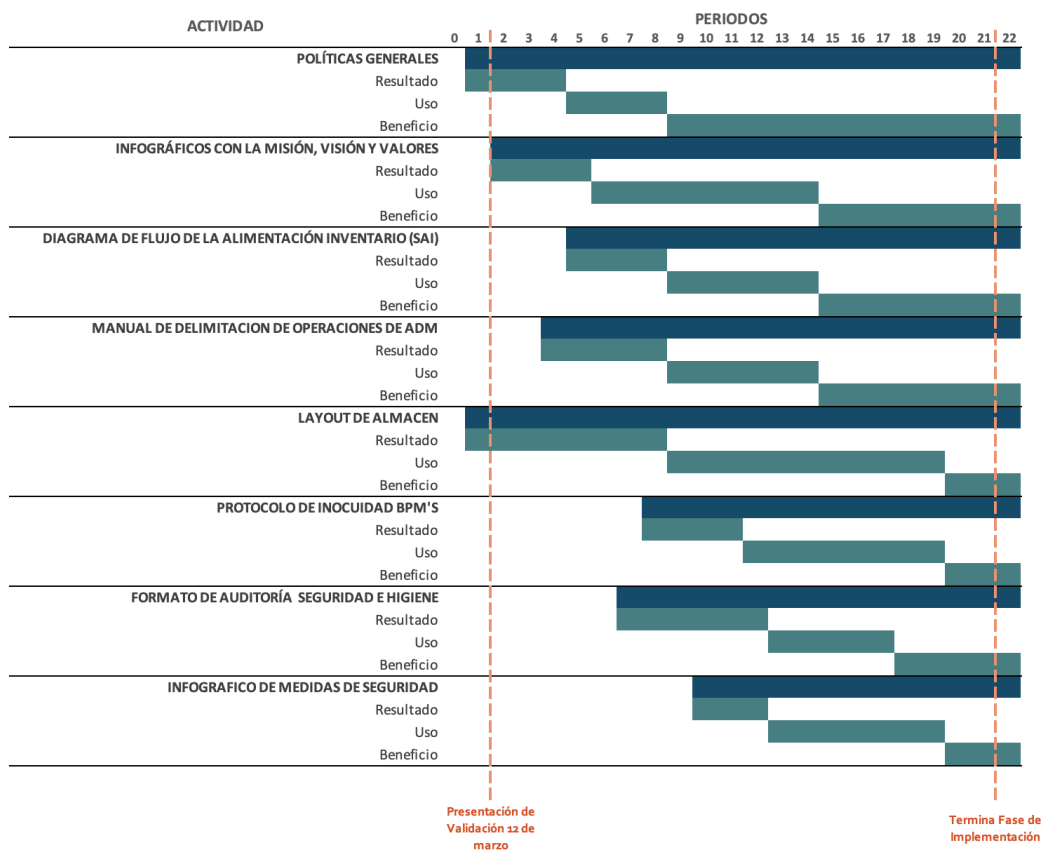
1. Se sostiene la hipótesis de la disposición del empresario para implementar las propuestas de mejora.
2. Se supone que los colaboradores participaran de manera activa en el proyecto.
3. Se espera que se nos proporcione la información necesaria para implementar las propuestas por parte de la empresa.

## **Riesgos**

1. El equipo PAP no entregue productos adecuados a las necesidades de la empresa.
2. Se puede presentar resistencia al cambio por parte de los colaboradores.
3. Que pese a tener acceso a la información y los resultados, la misma resistencia nos impida el uso.

### 4.3. Plan de acción.

Con base en las propuestas de mejora y las herramientas que se harán para llegar a estas, se realizó un plan de acción, los periodos son días que se trabajan en el PAP (martes, jueves y viernes) el resultado es el periodo del tiempo en el que se construirá la herramienta, el uso es el tiempo en el que se va a usar en la empresa por los empleados antes de comenzar a ver los beneficios, los beneficios es la parte final donde se esperan ver los progresos gracias a las herramientas utilizadas.



## 4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
LA IDENTIDAD DE LA EMPRESA ESTÁ BASADA EN LO QUE CADA EMPLEADO PERCIBE	Gestión y administración	ESTABLECER LAS BASES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	DIFUNDIR A LOS EMPLEADOS LA IDENTIDAD DE LA EMPRESA	INFOGRÁFICOS CON LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	RESULTADO	INFOGRÁFICOS PARA CADA ÁREA FUNCIONAL CON LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	INFOGRÁFICOS PARA CADA ÁREA FUNCIONAL CON LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	PRODUCTO
					USO	TODAS LAS PERSONAS QUE FORMAN PARTE DE LA EMPRESA LEEN, REVISAN, VERIFICAN, ESTUDIAN, ENTIENDEN, COMPARTEN E INTERIORIZAN LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA Y LA MANERA EN QUE ELLOS APORTAN PARA LLEGAR A ESTA	NO. DE LECTURAS O REVISIONES, O VERIFICACIONES, A LOS INFOGRÁFICOS POR SEMANA	
					BENEFICIO	MAYOR CLARIDAD DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.	CALIFICACIÓN DE LA ENCUESTA SOBRE CONOCIMIENTO DE MISIÓN VISIÓN Y VALORES	
CONTROL DE INVENTARIO INEFICIENTE	Procesos y Operación	AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD	INCREMENTAR LOS DATOS FIDELIGNOS DEL INVENTARIO EN LA BASE DE DATOS	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA ALIMENTACIÓN DEL INVENTARIO ADAPTADO PARA LAS 3 ÁREAS	RESULTADO	3 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA ALIMENTACIÓN DEL SAI CON LA PARTICIPACIÓN DE LAS 3 ÁREAS (ALMACEN, ADM Y OPERACIONES) CON UN FORMATO PARA EL REGISTRO DE CADA PEDIDO EN EL SAI	3 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA ALIMENTACIÓN DEL SAI CON LA PARTICIPACIÓN DE LAS 3 ÁREAS (ALMACEN, ADM Y OPERACIONES) CON UN FORMATO PARA EL REGISTRO DE CADA PEDIDO EN EL SAI	PRODUCTO
					USO	CADA VEZ QUE HAY UN PEDIDO LA GENTE DE ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y ALMACEN SIGUIEN PASO POR PASO EL PROCESO Y GENERAN UN REGISTRO COMPLETO POR CADA PEDIDO QUE HAY	NÚMERO DE REGISTROS COMPLETOS/PEDIDOS HECHOS EN EL SAI POR SEMANA	
					BENEFICIO	DATOS FIDELIGNOS EN EL SAI	INVENTARIO FISICO/INVENTARIO EN EL SAI	
ACTIVIDADES Y PROCESOS CONFUSOS DE ADMINISTRACION	Gestión y administración	DOCUMENTAR ACT CLAVES DE ADM	DELIMITAR FUNCIONES POR PUESTO DENTRO DE LA ADM	MANUAL DE DELIMITACION DE OPERACIONES DE ADM	RESULTADO	MANUAL DE DELIMITACION DE OPERACIONES DE ADM	MANUAL DE DELIMITACION DE OPERACIONES DE ADM	PRODUCTO
					USO	CADA EMPLEADO DE ADM, REVIS, SIGUE Y APLICA SUS FUNCIONES ESPECIFICAS	NÚMERO DE ACTIVIDADES CUMPLIDAS AL DIA	
					BENEFICIO	CLARIDAD EN LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	NÚMERO DE ACTIVIDADES CUMPLIDAS AL DIA	
CONTROL DE INVENTARIO INEFICIENTE	Procesos y Operación	AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD	IMPLEMENTAR ORDEN ESTRATEGICO DE LOS PRODUCTOS DEL INVENTARIO	LAYOUT DE ALMACENAJE POR LÍNEA DE PRODUCTO	RESULTADO	LAYOUT DE ALMACENAJE POR LÍNEA DE PRODUCTO	LAYOUT DE ALMACENAJE POR LÍNEA DE PRODUCTO	PRODUCTO
					USO	ENCARGADO DE ALMACEN Y ALMACENISTAS CONSULTAN, IMPLEMENTAN Y VERIFICAN EL MAPA CON LA UBICACIÓN DE LOS PRODUCTOS.	NÚMERO DE PRODUCTOS ACOMODADOS O NÚMERO DE CONSULTAS	
					BENEFICIO	DISMINUSIÓN DE TIEMPOS Y MERMAS	NÚMERO DE PRODUCTO FUERA DE SU ÁREA	
REQUERIMIENTOS DE INOCUIDAD ESPECÍFICOS PARA EL MANEJO DE PRODUCTOS PERECEDEROS	Procesos y Operación	ASEGURAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	ESTANDARIZAR PROCESOS DE GESTIÓN Y OPERACIÓN EN FUNCION DE LOS REQUERIMIENTOS DE LAS BPM'S	PROTOCOLO DE INOCUIDAD PARA CÁRNICOS EN FUNCION DE LOS REQUERIMIENTOS DE LAS BPM'S	RESULTADO	PROTOCOLO DE INOCUIDAD PARA CÁRNICOS EN FUNCION DE LOS REQUERIMIENTOS DE LAS BPM'S	PROTOCOLO DE INOCUIDAD PARA CÁRNICOS EN FUNCION DE LOS REQUERIMIENTOS DE LAS BPM'S	PRODUCTO
					USO	EL ENCARGADO DE PROCESOS, USA IMPLEMENTA Y VERIFICA EL MACROPROCESO Y EL PROTOCOLO DE GESTIÓN	NO. DE VERIFICACIONES AL PROTOCOLO POR SEMANA GRACIAS A LA BITÁCORA DE CONTROL DE SALIDAS	
					BENEFICIO	CAPACIDAD DE DISTRIBUIR PRODUCTOS PERECEDEROS CON LA INOCUIDAD NECESARIA PARA LOS CLIENTES	NO. DE PEDIDOS PERECEDEROS CON LA INOCUIDAD NECESARIA A LA SEMANA/SALIDAS DE PEDIDOS PERECEDEROS A LA SEMANA	
CONOCIMIENTO INSUFICIENTE DE LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD	Recursos Humanos	ASEGURAR LA SEGURIDAD DE LOS EMPLEADOS	IMPLEMENTAR MEDIDAS DE SEGURIDAD PARA LOS REQUERIMIENTOS SEGURIDAD E HIGIENE	FORMATO DE AUDITORÍA OPERATIVA PARA LOS REQUERIMIENTOS SEGURIDAD E HIGIENE	RESULTADO	FORMATO DE AUDITORÍA OPERATIVA PARA LOS REQUERIMIENTOS SEGURIDAD E HIGIENE	FORMATO DE AUDITORÍA OPERATIVA PARA LOS REQUERIMIENTOS SEGURIDAD E HIGIENE	PRODUCTO
					USO	EL ENCARGADO DE RHH USA, AUDITA Y VERIFICA EL ESTADO DE CRISEL MEDIANTE EL FORMATO DE AUDITORÍA	NO. DE AUDITORIAS IMPLEMENTADAS EN EL MES	
					BENEFICIO	AUMENTO EN LA SEGURIDAD PARA EL RECURSO HUMANO EN LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA	NÚMERO DE ACCIDENTES E INDICENTES LABORALES EN EL MES	
CONOCIMIENTO INSUFICIENTE DE LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD	Recursos Humanos	ASEGURAR LA SEGURIDAD DE LOS EMPLEADOS	IMPLEMENTAR MEDIDAS DE SEGURIDAD PARA LOS REQUERIMIENTOS SEGURIDAD E HIGIENE	INFOGRAFICO DE MEDIDAS DE SEGURIDAD EN LA EMPRESA	RESULTADO	INFOGRAFICO DE MEDIDAS DE SEGURIDAD EN LA EMPRESA	INFOGRAFICO DE MEDIDAS DE SEGURIDAD EN LA EMPRESA	PRODUCTO
					USO	LOS EMPLEADOS DE PRODUCCION CONOCEN, IMPLEMENTAN Y VERIFICAN LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD	NÚMERO DE INCIDENCIAS REPORTADAS	
					BENEFICIO	AUMENTO EN LA SEGURIDAD PARA EL RECURSO HUMANO EN LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA	NÚMERO DE ACCIDENTES E INDICENTES LABORALES EN EL MES	
LAS POLÍTICAS EXISTENTES VERBALES	Recursos Humanos	DOCUMENTAR Y ESTABLECER POLÍTICAS GENERALES	DOCUMENTAR LAS POLÍTICAS DE CRISEL Y GENERAR LAS NECESARIAS	MANUAL DE BÁSICO DE POLÍTICAS GENERALES	RESULTADO	MANUAL BÁSICO DE POLÍTICAS GENERALES DE RHH	MANUAL BÁSICO DE POLÍTICAS GENERALES DE RHH	PRODUCTO
					USO	CADA UNO DE LOS EMPLEADOS LEEN, VIVEN, ASUMEN, PRACTICAN Y FIRMAN EL MANUAL DE POLÍTICAS GENERAL	FIRMA DE EMPLEADOS/NÚMERO DE EMPLEADOS	
					BENEFICIO	NORMATIVIDAD CLARA PARA EL RECURSO HUMANO	SANCIONES AL MES	

## 5. Implementación

### 5.1. Actividades realizadas y su justificación

#### 1. POLÍTICAS GENERALES Y ESPECÍFICAS

En la propuesta de políticas se realizó un plan de búsqueda para la obtención de información necesaria e indispensable para documentar las políticas existentes que aplican y las que son necesarias para asegurar el funcionamiento óptimo de la empresa. El plan de búsqueda se aplicó a dirección y a cada área funcional de la empresa. Este plan consistió en una serie de preguntas que nos ayudaron a identificar actividades, normas y sanciones generales de la empresa que aplican actualmente y sobre eso se realizaron las políticas que se consideraron pertinentes para la empresa y darle mayor formalidad a la empresa, como también más seguridad a los colaboradores y por ende al empresario y a la empresa. El tiempo aplicado por cada área funcional fue de 30 min por encargado de área y en dirección se necesitó una hora por lo que impacta a todas las áreas de manera general.

Con base en esto se redactaron las políticas generales de la empresa, de logística, producción, administración y almacén.

Teniendo las políticas se tendrá un cambio en toda la organización, ya que habrá mayor formalidad y seriedad de la empresa, si se hacen valer cada una de las políticas y sanciones en caso de incumplirlas.

Esta propuesta marca la pauta para hacer cumplir las demás propuestas y da los lineamientos necesarios para poder asegurar un buen ambiente de trabajo, sano, de compromiso y responsabilidad empresarial.

## Plan de búsqueda

Descripción de la información a buscar	Metodología y herramientas	Tiempos	Resultados o productos esperados	Indicadores Involucrados
<b>Gestión</b>		<b>Responsable:</b> Todos los consultores junior y seniors.		
Identificar actividades, procesos, formas de trabajo que hacen funcionar y mantener el adecuado funcionamiento de la empresa.	Cuestionario de preguntas	1 hora	Delimitaciones, actividades, normas y sanciones generales..	Todos los colaboradores.

Descripción de la información a buscar	Metodología y herramientas	Tiempos	Resultados o productos esperados	Indicadores Involucrados
<b>Logística</b>		<b>Responsable:</b> Encargado de Logística		
Identificar actividades, procesos, formas de trabajo que hacen funcionar y mantener el adecuado funcionamiento del área de logística.	Cuestionario de preguntas	30 min	Delimitaciones, actividades, normas y sanciones del área de logística.	Colaboradores del área funcional de logística.

Descripción de la información a buscar	Metodología y herramientas	Tiempos	Resultados o productos esperados	Indicadores Involucrados
<b>Producción</b>	<b>Responsable:</b> Encargado de producción			
Identificar actividades, procesos, formas de trabajo que hacen funcionar y mantener el adecuado funcionamiento del área de producción.	Cuestionario de preguntas	30 min	Delimitaciones, actividades, normas y sanciones del área de producción.	Colaboradores del área funcional de producción.

Descripción de la información a buscar	Metodología y herramientas	Tiempos	Resultados o productos esperados	Indicadores Involucrados
<b>Administración</b>	<b>Responsable:</b> Encargado de Administración			
Identificar actividades, procesos, formas de trabajo que hacen funcionar y mantener el adecuado funcionamiento del área de administración.	Cuestionario de preguntas	30 min	Delimitaciones, actividades, normas y sanciones del área de administración.	Colaboradores del área funcional de administración.

Descripción de la información a buscar	Metodología y herramientas	Tiempos	Resultados o productos esperados	Indicadores Involucrados
<b>Almacén</b>	<b>Responsable:</b> Encargado de Almacén			
Identificar actividades, procesos, formas de trabajo que hacen funcionar y mantener el adecuado funcionamiento del área de almacén.	Cuestionario de preguntas	30 min	Delimitaciones, actividades, normas y sanciones del área de almacén.	Colaboradores del área funcional de almacén.

## 2. INFOGRÁFICO MISIÓN VISIÓN VALORES

Cuando pensamos en hacer los infográficos de misión, visión, valores fue con la intención de transmitir a toda persona en la empresa las bases en que se sostiene la empresa. Uno de los puntos era que estuviera accesible a la vista de toda persona (sobre todo los colaboradores); no solo para que lo puedan leer sino para que se transmita y, desde esa perspectiva, se viva y se entienda.

Al principio se pensó en hacerlo con imágenes para que solo las imágenes transmitieran la misión de cada área productiva, pero fue una idea descartada rápidamente porque significaba que cada persona podía darles el entendimiento que quisiera. Por lo que basándome en esa hipótesis se decidió mejor por un infográfico con la misión descrita y traducida por área.

Uno de los puntos al que se le tomó mayor importancia fue el amarre con las cadenas de impacto que hemos presentado a la empresa. Esto se realizó a través de un taller de comunicación organizacional en el que se socializaron, la Misión Visión y Valores. Ya que de nada sirve un infográfico colorido, atractivo que no va articulado a nada tangible

para los colaboradores. Esto va directamente amarrado con las políticas.

Por esto mismo, una de las más valiosas aportaciones fueron las políticas generales; estas dos cadenas dan un panorama donde permiten a la empresa sentar las bases de lo que quiere conseguir, lograr y cumplir para entonces unirlo con las delimitaciones que tiene a sus colaboradores o a toda persona participante en la empresa.

Para el día 09/04/19 se decidió los colores (verde y rojo para crear un contraste) y las imágenes que tendrán más sentido para el entendimiento de los colaboradores. Lo más importante de los infográficos es conectarlo con Dirección General pero traducido a las diferentes áreas que tiene la empresa; y asegurarnos que con compromiso y esfuerzo por parte de cada empleado, con el tiempo, se logrará la creación de una cultura organizacional.

### **3. MANUAL DE ALIMENTACIÓN AL SAI**

Para el diagrama de flujo de alimentación al SAI se estableció una fecha de comienzo de este para el día 1ero de abril, pero antes de esto primero definimos los estándares de entrega en cuanto al material, escala, traducción y cómo este producto se enlaza con otras de las propuestas de cadena de impacto. El primer día que se visitó la empresa después de la validación, el empresario nos dio una introducción al software, explicando que es lo que se puede hacer, que es lo que actualmente se hace en la distribuidora y que es lo que se espera se haga. Con base en los requerimientos del empresario, generamos unas preguntas para entender el proceso administrativo en lo general, y ver donde entra en acción el SAI.

Es por esto por lo que formulamos preguntas generales al área, las cuales después de analizarlas terminamos resumiendo en 4 preguntas las cuales fueron:

1. ¿Cómo organizar y priorizar tus actividades?
2. ¿Cómo es el proceso?
3. ¿Cómo alimentas al SAI en ese proceso?
4. ¿En qué funciones del sistema se encuentran más problemáticas actualmente?

Realizamos también preguntas específicas a la persona y sus responsabilidades las cuales nos dividimos para el día de visita en la empresa aprovechar el tiempo y dirigirnos cada quien con una persona a obtener la información necesaria.

Una vez que teníamos la información, dividimos las actividades de acuerdo a el área que pertenecen, independientemente de quien las realice. Profundizaremos más en el tema de actividades y responsabilidades por función administrativa en otra de las propuestas que consiste en un manual de delimitación de operación que está directamente relacionado con la alimentación al SAI.

Realizamos un mapa de proceso de cómo funciona este procedimiento actualmente, definiendo así en qué procesos intervienen el SAI, que se tiene que alimentar y qué resultado se da, para así demostrar gráficamente que información te otorga el SAI y definir qué hacer con ella, quien alimenta al SAI, quienes son los usuarios de la información. Como apoyo visual, vimos unos videos en YouTube de como funciona el SAI, y unos mapas de flujo de como utilizar el SAI para en modo de clientes o proveedores. Dejando como entregable un mapa de flujo del proceso operativo, definiendo usuarios del SAI y responsables de alimentarlo. Dicho flujo estará acompañado de una redacción para su mejor comprensión.

Por otro lado, se tendrá un manual de alimentación al SAI, con el fin de que cualquier persona que nunca haya utilizado dicho sistema pueda alimentar a éste de manera fácil, clara y eficaz. Dicho manual facilitará el proceso de alimentar al SAI siendo preciso en lo que se requiere para suministrar la información de la mejor manera que a la empresa le convenga. Todo esto partiendo de que dichos colaboradores sean unos alimentadores al sistema y no simplemente usuarios de este.

#### **4. MANUAL DE DELIMITACIÓN DE OPERACIONES DE ADMINISTRACIÓN**

El manual se inició desde el 26/03/19 para ir analizando las preguntas más apropiadas que complementarían nuestras antiguas visitas y entrevistas. Para esto tomamos como base utilizando la misma información mencionada en el plan de búsqueda anterior de alimentación al SAI. Ya que dicha información nos define las áreas funcionales que se tiene en administración y que al igual alimentan al SAI independientemente de que una persona desarrolle funciones de compras o de ventas.

Las áreas funcionales dentro de administración son las siguientes:

1. Ventas (Clientes en SAI)
2. Compras (Proveedores en SAI)

Después de tener definido el nombre de la función, fuimos acomodando las actividades que nos contaban que realizaban en sus respectivos lugares, como el proceso de seguimiento al DIF que es uno de los clientes, dejando como actividad a realizar en el área de compras y así dando lugar a las actividades que realizan los integrantes del área.

Una vez que definimos las actividades del área, definimos igualmente sus responsabilidades para concretar una venta y una compra. Con todo esto se plantea dejar un manual que sea claro y objetivo, donde contenga:

1. Introducción
2. Macro-proceso
3. Flujos de comunicación
4. Funciones por puestos administrativos
5. Funciones que realizar en el SAI
6. Anexos

El resultado fue un manual de administración donde se describe los puestos con base en sus actividades, y no en sus puestos de trabajo lo que permite que cualquier persona que requiera conocer las actividades medulares de administración y cómo alimentan / consultan el SAI, pueda tomar el manual y leerlo.

## 5. LAYOUT DE ALMACÉN

Las actividades de implementación de esta propuesta, Layout de Almacén, se comenzaron el 26 de marzo que fue la primera semana de implementación, lo primero que se realizó fue el Plan de Búsqueda, en este se definió lo que se tenía que obtener por parte de la empresa:

### Plan de Búsqueda

Descripción de la información a buscar	Metodología y herramientas	Fecha	Información a Obtener	Resultado o act a realizar
<b>Responsable: Maria Pavageau y Luis López</b>				
Línea de productos almacenados	Investigación con el empresario y Encargado de Logística y Almacén	26/03/19	Rotación de los productos Frecuencia con la que se usa el producto Porcentaje de almacén de uso múltiple	Categorización de productos
Medidas del almacén	Medición con Flexómetro	26/03/19	Medidas de pasillos y racks	AutoCAD de almacén y codificación de ubicaciones
Características de los Racks	Observación de situación actual, investigación con empresario	05/04/19	Número de racks Productos que tiene Capacidad	Categorización de productos y AutoCAD de almacén
Medias de Seguridad	Observación de situación actual e investigación de BPM y medidas de Seguridad e Higiene	05/04/19	- Ubicación de Envasado - BPM del Envasado - Ubicación de Extintores - Salidas de Emergencia - Uso de montacargas y escalera	AutoCAD de almacén

A partir de esto, se definió que los entregables serían:

1. Trovigel del Layout con su codificación
2. Documento con la explicación del Layout

Una vez aplicado el Plan de Búsqueda, se obtuvo la información necesaria para comenzar a realizar los planos en AutoCAD de la totalidad del almacén de la empresa, definido los planos de cada Rack y cada almacén (Materia Prima y Producto Terminado), se realizó investigación y análisis de la mejor manera de codificación con base a las características de la distribuidora. Lo que se obtuvo a partir de esto fueron el Layout y los planos con la codificación del Almacén General los cuales vienen explicados en el entregable Documento con la explicación del Layout.

Por último, con lo obtenido en función a los productos de la empresa, se realizó una categorización de los productos por la línea de producto para conocer su aportación en función a la demanda y a partir de esto se realizó la clasificación de productos ABC para conocer los de mayor rotación (A), mediana rotación (B) y baja rotación (C) y a partir de esto, realizar una propuesta de acomodo en el Almacén.

Esta propuesta se complementa con la propuesta del Formato de Medidas de Seguridad e Higiene ya que también se indicará la correcta ubicación de lo extintores, el Diagrama de Flujo de Alimentación al SAI en donde se delimitará su correcta alimentación, dando como resultado coherencia entre los productos registrados en el sistema y los físicos.

## 6. FORMATO DE PROTOCOLOS GENERALES DE INOCUIDAD BPM'S

Empezamos el 28/03/19 cuando Mónica Hdez nuestra consultora Sinior nos compartió el protocolo y lo que significaba esta norma por parte de SAGARPA para ponernos a trabajar en el formato y manual de Buenas Prácticas de Manufactura, de BPM's que requeríamos para la empresa.

### Plan de Búsqueda

Descripción de la información a buscar	Metodología y herramientas	Fecha	Resultados o productos esperados	Indicadores Involucrados
<b>Responsable: Mariana Sánchez Picos y Enrique Hernández</b>				
Manual de Buenas Prácticas de Manufactura	Envío del Manual de BPM's	28/03/19	Obtención en electrónico del Manual	Lectura de los indicadores que si aplican.
Excel de formato de auditoría de SAGARPA	Envío del Manual de BPM's	28/03/19	Normas específicas para validar	Formato de Excel de las once categorías

Nos concentramos en los once capítulos que abarcan a la empresa para ponerlos en el formato y hacerlo lo más específico y lo más personalizado posible. El resultado fue un Formato de auditoría de BPM's que utilizarán el departamento de RRHH para revisar el cumplimiento oportuno y periódico del cumplimiento de las reglas para mantener la inocuidad y buenas prácticas en su proceso diario. Por último, se realizó un Manual para dicha herramienta la cual servirá para explicar cómo utilizarla y las recomendaciones del equipo consultor.

## 7. FORMATO DE AUDITORÍA PARA LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE

Para comenzar a crear el Formato de Auditoría, se realizó el Plan de Búsqueda a continuación. Los responsables de esta propuesta son dos consultores junior: Maria Eduarda Pavageau y Mariana Sánchez, los cuales se van a trabajar en esta propuesta del 26 de marzo al 05 de abril.

### Plan de Búsqueda

Descripción de la información a buscar	Metodología y herramientas	Fecha	Resultados o productos esperados	Indicadores Involucrados
<b>Responsable: Maria Pavageau y Mariana Sánchez Picos</b>				
Normas Oficiales Mexicanas de Seguridad y Salud en el Trabajo (NOMS)	Página de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social	26/03/19	Obtención en electrónico de las Normas Oficiales	N/A
Normas que aplican para la empresa consultada	Información empírica y recabada acerca de la empresa	26/03/19	Normas específicas para validar	Documentos y evidencias necesarias
Validación de Normas específicas	Observación y validación con consultor	26/03/19	Normas específicas para realizar el producto	Número de normas
Ejemplos de formatos de auditorías	Excel, investigación con consultores.	26/03/19	Formato en el que se va a realizar el producto	Formato de la auditoría

Se comenzó investigando cada una de las Normas Oficiales Mexicanas de Seguridad y Salud en el Trabajo (NOMS), con base en la operación y características de la empresa se realizó un filtrado de que NOMS aplicaban para la empresa y se descartó las que no eran necesarias. Elegidas las Normas, se validó con los consultores que eran las correctas y se comenzó con el formato de la herramienta, se trabajó norma por norma, vaciando los requisitos en el formato generado por los consultores junior. Teniendo los requisitos, se terminó de realizar el formato, dándole valores a los requisitos dependiendo de la importancia de este y realizando gráficas e indicadores necesarios para el correcto procesamiento de información. Se generó un registro de auditorías que servirá para un control e indicador de la empresa.

Por último, se realizó un Manual para dicha herramienta la cual servirá para explicar cómo utilizarla y las recomendaciones del equipo consultor.

Los entregables que se van a entregar a la empresa son un Excel en donde vendrá el formato de auditoría junto con el registro de estas y un Manual acerca de su utilización, esta propuesta apoyará la definición del Layout y al Protocolo de BPM's.

## 8. INFOGRÁFICO MEDIDAS DE SEGURIDAD

Las medidas de seguridad son una parte clave dentro de la empresa porque permiten a los trabajadores mantenerse a salvo y libre de riesgos. Se inició la investigación al mismo tiempo que la de del “Formato de Auditoría para las Medidas de Seguridad e Higiene” el día 26/03/19 para ir reforzando las medidas de seguridad con infográficos e imágenes que de forma colorida y atractiva demuestran los puntos prioritarios a reforzar en los colaboradores.

### Plan de búsqueda

Descripción de la información a buscar	Metodología y herramientas	Fecha	Resultados o productos esperados	Indicadores Involucrados
<b>Responsable: Mariana Sánchez Picos</b>				
Normas Oficiales Mexicanas de Seguridad y Salud en el Trabajo (NOMS)	Página de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social	26/03/19	Obtención en electrónico de la NOM 02	PDF
Señalización de medidas de seguridad	Referencia de la señalización ya existente en la empresa y los	26/03/19	Señales de medidas de seguridad	Ejemplos generales y particulares para hacer.
Manual de acción frente a accidentes (sismo, inundación, derrumbe, incendio)	Leyes y reglamentos de protección civil	26/03/19	Manual de referencia	PDF

Se comenzó en una visita a la empresa donde se revisó y se tomó evidencia fotográfica de la señalética de seguridad e higiene ya existente. Había ya algunas señales como extintor, salida de emergencia y no fumar. Aunque es básico que existan esas señales en las instalaciones; no era suficiente.

Después de una breve entrevista con el empresario el día 03/19 pudimos detectar que el montacargas y los extintores eran los puntos vulnerables de mayor prioridad (incluso nos tocó presenciar una pequeña falla justamente por esta razón). Se decidió por la colorimetría de azul rey y naranja fuerte para los infográficos relacionados con seguridad para que hicieran contraste con el verde y rojo de los infográficos de misión, visión y valores.

Como resultado final para su validación con el empresario el día 25/03/19 se realizaron 3 infográficos de seguridad (extintores, montacargas y área de envasado)

También se obtuvieron señales de seguridad que hacían falta, para colocar en diferentes puntos de la empresa tal como; Punto de reunión, Lockers, Peligro; Alto voltaje, Peligro, Salida de emergencia, Baño de Mujeres, Baño de Hombres, Acceso Restringido y Lavado de manos.

## **5.2. Resultados obtenidos**

### **1. POLÍTICAS GENERALES Y ESPECÍFICAS POR ÁREA**

Gracias las políticas generadas por parte de la intervención del equipo PAP en la empresa, ahora los empleados poseen mayor claridad con respecto a los lineamientos a seguir en la empresa, tanto generales como por área. Esto debido a que anteriormente dicha normativa era expresada sólo verbalmente y ahora los empleados pueden ver y revisar de manera formal el documento que se generó con dichas políticas, de tal manera que ahora al estar expuestas en un documento oficial se hace más claro el proceso de comunicar dichas políticas a los colaboradores.

De tal manera que se lograron crear nuevas políticas con este proceso, el cual abonaron a las áreas de dirección general, logística, almacén y operación. Gracias a esto, es factible monitorear, ajustar y validar los comportamientos generales de los colaboradores en las diferentes áreas funcionales y así garantizar una correcta y clara imagen institucional.

## **2. INFOGRÁFICO MISIÓN VISIÓN VALORES**

Los infográficos que se generaron con misión, visión y valores son una muestra de la identidad de la empresa que ahora es expresada a los colaboradores, para lo cual antes de la intervención del equipo PAP no era algo que existiera, por lo que ahora dicha identidad da a los trabajadores un sentido de pertenencia lo cual establece las bases de una cultura organizacional que será forjada con el tiempo y con el compromiso de los colaboradores.

El objetivo directo es transmitir a los colaboradores la misión, visión y valores que el empresario ya vive, ya transmite y que replica en cada ámbito de su vida.

Los infográficos responden también a un proceso de documentación y de comunicación institucional que se tradujo en la implementación de un taller de integración y socialización del centro valoral de la empresa en el cual se validó el conocimiento, aplicación y compromisos que se generan a partir del mismo y que se mantienen vigentes con la consulta y verificación de los infográficos anteriormente descritos.

## **3. DIAGRAMA DE FLUJO DE ALIMENTACIÓN AL SAI**

El objetivo de este manual es hacer un buen uso del sistema de información que tiene la empresa, ya que, al aprovechar sus funciones, se optimizan los tiempos y procesos, además de tener un inventario confiable en el sistema contra el físico. Para llegar a tener dicha información confiable en el sistema es importante hacer el correcto uso de los formatos, así como la correcta alimentación.

El manual detalla las funciones en el SAI, especificando como es el proceso tanto para clientes como para proveedores, indicando los formatos que se tienen que generar dentro del sistema y cómo hacer uso de esta información a las otras áreas operativas.

#### **4. MANUAL DE DELIMITACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN OPERATIVA**

Cuando realizamos el manual de delimitación nos concentramos en los alimentadores de la información, en este caso administración, que nos pudieron compartir desde la práctica, cómo se manejaban la información de ventas, compras, seguimiento de producto, de clientes, etc. Este manual se encarga de amarrar muchos de los procesos clave en el manejo de la información para la gestión de toda la empresa; aunque sea el área de administración la que realiza los procesos de compras, ventas, trato con proveedores y trato con clientes.

El objetivo es poder apoyar a los procesos de capacitación para los colaboradores que necesiten saber como se hacen los procesos y para que cada empleado sepa cómo se maneja la información tanto los usuarios como los alimentadores del SAI.

#### **5. LAYOUT DE ALMACENAJE POR LÍNEA DE PRODUCTO**

Se buscaba clasificar el almacén por medio de una codificación sencilla en donde se determinará las líneas de productos que pertenecían a cada espacio y de esta manera, encontrar los productos rápidamente, generando un incremento en el orden del almacén. La manera en que se generó esto, fue realizando un Manual en donde se explica la codificación del almacén y la clasificación de la ubicación de los productos y realizando un mapa con la codificación.

El objetivo era que los colaboradores de la empresa, acomodaran el producto según lo determinado y que consultaran el mapa en donde venían clasificado el Almacén.

En éste proceso se trabajó arduamente desde dos perspectivas, la financiera y la de Ordenamiento estratégico de Almacenes ya que la empresa maneja más de 1700

productos lo que requirió procesos diversos y complementarios como tomar de medida de anaqueles, clasificación, análisis de rotación de inventario y todo eso una vez que se llegó al esquema ABC se puso gráficamente en el Layout de administración ( SAI) .

De esta manera se implementó la cultura de revisar el mapa, aumentando a su vez la productividad debido a la claridad que ahora existe en el formato de como acomodar los productos de materia prima basado en un inventario ABC, el cual con el tiempo de implementarlo permitirá a la empresa a disminuir el inventario en términos de reducir el capital de trabajo y así tener mayor liquidez y cumplir de mejor manera con sus obligaciones financieras.

## **6. FORMATO DE AUDITORÍA PARA LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE**

Se obtuvieron en total ocho Normas Mexicanas de Seguridad e Higiene Nom's provenientes de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social las cuales aplican para la mayoría de las empresas del mismo ramo. Estas Normas se adecuaron en función a los requisitos de estas y para el entendimiento de las personas que realizarían las auditorías, dejando un formato sencillo y amigable para la aplicación de estas. Asimismo, se adecuó a las necesidades propias de la empresa y para garantizar el seguro crecimiento de la esta en el futuro.

El objetivo de esta propuesta es que se minimicen los accidentes en el trabajo por medio de la implementación de medidas de seguridad. El resultado de esto fue la realización de un formato en Excel con los requerimientos de cada norma para la evaluación de la empresa en cada punto de estas.

Esta propuesta brinda a la empresa los requerimientos de cada Norma en un formato sencillo para que pueda autoevaluarse en estas y conocer sus áreas de mejora. Con base en esto, se espera que la empresa tome medidas al respecto hasta realizar que la distribuidora forme una Comisión de Seguridad e Higiene en el Trabajo la cual será la encargada de realizar las auditorías una vez al mes.

## **7. FORMATO DE PROTOCOLOS GENERALES DE INOCUIDAD BPM'S**

El objetivo de esta propuesta radica en mantener la inocuidad dentro de los procesos de la empresa para que se apliquen estas reglas en todos los procesos de elaboración y manipulación de insumos alimenticios, ya que son una herramienta fundamental para la obtención de productos inocuos. Constituyen en 11 reglas básicas con el objetivo de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción y distribución.

Se realizó un formato junto con su manual de instrucciones para poder realizar la auditoría de los once puntos que aplican a la empresa, para que el área de R.R.H.H o cualquier persona no tenga ninguna duda en como se debe realizar la auditoría.

Junto con esta propuesta también van amarrados los infográficos de Seguridad e Higiene ya se necesitan tanto el formato como los infográficos para que tengan sentido. Es importante mencionar que no existían parámetros ni conciencia de la inocuidad que debe garantizar la empresa cuando trabaja con productos alimenticios, por lo tanto es prioritario terminar esta intervención a la empresa asegurando que cuenta con un dato preciso de cómo está operando en relación a las NOM'S generales de inocuidad y que puede trabajar sistemáticamente hasta lograr la inocuidad necesaria para iniciar procesos de certificación en calidad.

## **8. INFOGRÁFICO MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE**

Los resultados de la propuesta de medidas de seguridad fueron significativos en términos de que los empleados de la empresa ahora son más conscientes de los infográficos de seguridad, debido a que ahora son más visuales, entendibles y confiables.

Los infográficos de medidas de seguridad son la representación gráfica de las Normas mexicanas (Nom's) para garantizar la seguridad de los colaboradores en el desempeño de sus actividades cotidianas. Estos infográficos complementan el formato de auditoría en el tema que se menciona en la propuesta número 6, (Formato de auditoría de seguridad e Higiene) que estamos dejando un instrumento de validación del buen uso de estos y en el futuro, la creación de otros infográficos que fueran necesarios según la

implementación de mejores nos protocolos de inocuidad dentro de la empresa. Son infográficos completamente personalizados a las necesidades de los dos almacenes de la distribuidora, Materia prima y producto Terminado.

### 5.3. Tabla sobre capacitación y empleo

<b>Número de empleos protegidos</b>		<b>37</b>
<b>Número de empleos generados</b>		<b>+2</b>
<b>Personas capacitadas</b>	<b>Área de capacitación</b>	<b>Horas de Capacitación</b>
Empresario	Empresa	22
Área de administración	Empresa	2
Área de operación	Empresa	2

### 5.4. Tablero de seguimiento de indicadores

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejoras que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			Medición de indicadores				Observaciones	
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición Inicial (con base)	Medición Meta	Bracha	Medición final		
CONTROL DE INVENTARIO INEFICIENTE	Procesos y Operación	AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD	IMPLEMENTAR ORDEN ESTRATEGICO DE LOS PRODUCTOS DEL INVENTARIO	LAYOUT DE ALMACENAJE POR LINEA DE PRODUCTO	RESULTADO	LAYOUT DE ALMACENAJE POR LINEA DE PRODUCTO	LAYOUT DE ALMACENAJE POR LINEA DE PRODUCTO	PRODUCTO	0.00	1.00	0.00	1.00	El Layout del almacén y el conocimiento de la capacidad era empírico, se realizó todo el Layout y codificación de este.
					USO	ENCARGADO DE ALMACEN Y ALMACENISTAS CONSULTAN, IMPLEMENTAN Y VERIFICAN EL MAPA CON LA UBICACION DE LOS PRODUCTOS.	NÚMERO DE PRODUCTOS ACOMODADOS DE ACUERDO A LA PROPUESTA (ABC)		28.00	35.00	3.00	32.00	El encargado de Logística tuvo apertura a conocer e involucrarse en el proceso para que el acomodo del almacén fuera más eficiente conforme a lo propuesto por la consultoría
					BENEFICIO	DISMINUCIÓN EN EL VOLUMEN DE INVENTARIOS	DISMINUCIÓN % DE PRODUCTO SIN LUGAR FIJO Y DISMINUCIÓN DE INVENTARIO EN EL ALMACEN		20%	5%	0%	5%	El empresario redujo sus volúmenes de inventario al mínimo para realizar el reacondo del almacén y todo el producto se encuentra actualmente con una ubicación definida.
REQUERIMIENTOS DE INOCUIDAD ESPECÍFICOS PARA LA EMPRESA Y PARA EL MANEJO DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS	Procesos y Operación	ASEGURAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS	ESTANDARIZAR PROCESOS DE GESTIÓN Y OPERACIÓN EN FUNCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DE LAS BPM'S	FORMATO DE AUDITORIA INOCUIDAD PARA LA OPERACIÓN EN FUNCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DE LAS BPM'S	RESULTADO	FORMATO DE AUDITORIA PARA LA REVISIÓN DE LA INOCUIDAD EN LA GESTIÓN Y LA OPERACIÓN	FORMATO DE AUDITORIA PARA LA REVISIÓN DE LA INOCUIDAD EN LA GESTIÓN Y LA OPERACIÓN	PRODUCTO	0	1	0	1	El formato para aplicar las BPM's esta totalmente automatizado, con el fin de que se apliquen auditorías internas periódicamente y poder implementar y asegurar las BPM's.
					USO	APLICACIÓN Y VERIFICACIÓN INICIAL DEL PROCESO DE AUDITORIA EN BPM'S VERIFICANDO CON BASE EN EL EL MACROPROCESO Y EL PROTOCOLO DE GESTÓN.	Nº. DE AUDITORÍAS REALIZADAS POR MES		0	1	0	Se aplicó el instrumento en las diferentes áreas que marca la norma y que aplican a Crisel, el formato quedo validado al realizar la primera auditoría y contar ya con un índice con el cual contar para subir la calificación de la auditoría inicial	
					BENEFICIO	INDICADORES CLAROS Y CONCRETOS DE INOCUIDAD DE ACUERDO A LAS NOMS PARA TODA LA OPERACIÓN Y GESTIÓN DE LA EMPRESA	ÍNDICE DE INOCUIDAD RESULTADO DE LA PRIMERA AUDITORIA DE BPM'S		0	50%	50%	50%	El formato para auditar las BPM's esta totalmente validado. Quedaron ya establecidos los índices de inocuidad resultado de la primera auditoría, la continuación en la aplicación para aumentar ese índice es responsabilidad de la empresa

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			Medición de indicadores				Observaciones
					Cadena de Impacto		Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición Inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final	
					Indicador	Indicador						
CONOCIMIENTO INSUFICIENTE DE LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD	Procesos y Operación	ASEGURAR LA SEGURIDAD DE LOS EMPLEADOS	IMPLEMENTAR MEDIDAS DE SEGURIDAD PARA LOS REQUERIMIENTOS SEGURIDAD E HIGIENE	FORMATO DE AUDITORIA OPERATIVA PARA LOS REQUERIMIENTOS SEGURIDAD E HIGIENE	RESULTADO	FORMATO DE AUDITORIA OPERATIVA QUE GARANTICE LA ADECUACIÓN Y CUMPLIMIENTO EN LA OPERACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS SEGURIDAD E HIGIENE	PRODUCTO	0	1	0	1	Se realizó la auditoría inicial de validación y verificación del instrumento dejando el formato de auditoría para ser aplicado conforme las recomendaciones que se anexan en el manual e uso del instrumento.
					USO	DIRECCIÓN GENERAL USA, AJUSTA Y VERIFICA EL ESTADO DE CRISEL MEDIANTE EL FORMATO DE AUDITORIA	NÚMERO DE AUDITORÍAS REALIZADAS EN EL MES	0	1	0	1	Terminada la herramienta y su manual, se realizó la auditoría de Seguridad e Higiene para conocer la calificación inicial de la empresa.
					BENEFICIO	AUMENTO EN LA SEGURIDAD PARA EL RECURSO HUMANO Y LOS ACTIVOS FLUOS DE CRISEL Y SU SALVAGUARDA EN LA GESTIÓN Y OPERACIÓN DE	NÚMERO DE INCIDENCIAS Y/O ACCIDENTES LABORALES EN EL MES	1	0	0	0	Quedan documentadas para su auditoría y uso los protocolos de Seguridad e Higiene, quedando entre las recomendaciones la creación de la comisión de Seguridad e Higiene dentro de la empresa.
CONOCIMIENTO INSUFICIENTE DE LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD	Recursos Humanos	ASEGURAR LA SEGURIDAD DE LOS EMPLEADOS	IMPLEMENTAR MEDIDAS DE SEGURIDAD PARA LOS REQUERIMIENTOS SEGURIDAD E HIGIENE	INFOGRAFICO DE MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE EN LA EMPRESA	RESULTADO	INFOGRAFICO DE MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE EN LA EMPRESA	PRODUCTO	1	1	0	1	Se realizaron un total de 3 infográficos con 11 señalizaciones personalizadas a Crisel para asegurar el entendimiento de las normativas de seguridad y la aportar a la futura creación de la comisión de seguridad e Higiene.
					USO	LOS EMPLEADOS CONOCEN, IMPLEMENTAN Y VERIFICAN LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE	NO SOBRE LOS ACIERTOS EN LA ENCUESTAS POR EL NO. DE EMPLEADOS	0	15	2	13	Se analizaron las incidencias para poder hacer una comparación, los colaboradores revisaron las señalizaciones y los infográficos; los entendieron y los gustaron. El impacto a largo plazo aumentará la consciencia de los empleados.
					BENEFICIO	AUMENTO EN LA SEGURIDAD Y LA HIGIENE PARA EL RECURSO HUMANO EN LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA.	DISMINUCIÓN EN EL NÚMERO DE ACCIDENTES LABORALES EN EL MES	0	1	1	0	Quedaron validados los infográficos personalizados. Se realizaron entrevistas aleatorias para garantizar el entendimiento de las normativas y cumplimiento de las Norms en la operación
LAS POLÍTICAS EXISTENTES VERBALES	Recursos Humanos	DOCUMENTAR Y ESTABLECER POLÍTICAS GENERALES	DOCUMENTAR LAS POLÍTICAS DE CRISEL Y GENERAR LAS NECESARIAS	MANUAL DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES	RESULTADO	MANUAL GENERAL DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES	PRODUCTO	0	1	0	1	Se realizaron las políticas generales de la empresa y algunas particulares para algunas áreas a petición del Empresario.
					USO	CADA UNO DE LOS EMPLEADOS LEEN, ENTENDEN Y FIRMAN EL MANUAL DE POLÍTICAS GENERALES.	FIRMA DE EMPLEADOS QUE REVISAN EL MANUAL / NÚMERO DE EMPLEADOS	0	37	0	37	Se dio seguimiento a la firma de los empleados que reciben de Dirección General el Manual de políticas y lo firman de leído y entendido.
					BENEFICIO	NORMATIVIDAD CLARA PARA EL COMPORTAMIENTO Y DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO EN	SANCCIONES REPORTADAS POR INFRACCIONES A LAS POLÍTICAS GENERALES AL MES	1	0	0	0	Se sancionará a quienes violen las políticas por lo que el indicador será en número de las sanciones al mes.
LA IDENTIDAD DE LA EMPRESA ESTÁ BASADA EN LO QUE CADA EMPLEADO PERCIBE	Gestión y administración	ESTABLECER LAS BASES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	DIFUNDIR A LOS EMPLEADOS LA IDENTIDAD DE LA EMPRESA	INFOGRÁFICOS CON LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	RESULTADO	TALLER DE INTEGRACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DEL CENTRO VALORAL DE CRISEL E INFOGRÁFICOS DE REAFIRMACIÓN POR ÁREA FUNCIONAL	PRODUCTO	0	1	0	1	Se realizaron los 6 infográficos que no existían para las 5 áreas Funcionales junto con un taller de integración y comunicación para todos los colaboradores de la empresa.
					USO	TODAS LAS PERSONAS QUE FORMAN PARTE DE LA EMPRESA LEEN, REVISAN, VERIFICAN, ESTUDIAN, ENTENDIEN, COMPARTEN E INTERPRETAN LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA Y LA MANERA EN QUE ELLOS APORTAN PARA LLEGAR A ESTA.	NO. RETROALIMENTACIONES Y VALIDACIONES ALEATORIAS DURANTE EL TALLER DE ENTENDIMIENTO DE MISIÓN VISIÓN Y VALORES ASI COMO DE LA LECTURAS DE LOS INFOGRÁFICOS POR SEMANA	0	15	0	15	Se realizó el taller de integración y comunicación de la Misión, Visión y Valores de Crisel y en conjunción con los infográficos por área reforzamos sistemáticamente el entendimiento. Se validaron con los empleados y fueron entendidos por estos.
					BENEFICIO	CONOCIMIENTO COMPARTIDO, MAYOR CLARIDAD DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.	NO. DE ACIERTOS EN LAS ENCUESTAS DE VALIDACIÓN ALEATORIAS ENTRE LOS EMPLEADOS SOBRE LOS CONOCIMIENTOS DE MISIÓN VISIÓN Y VALORES DE CRISEL; DURANTE EL TALLER	0	15	2	13	Se realizaron las encuestas aleatorias iniciales de entendimiento de las actividades de las encuestas mensuales, se quedó pendiente para que lo realice la empresa.
ACTIVIDADES Y PROCESOS CONFUSOS DE ADMINISTRACIÓN DE INFORMACIÓN EN LA GESTIÓN	Gestión y administración	DOCUMENTAR ACT CLAVES DE ADM	DELIMITAR FUNCIONES POR PUESTO DENTRO DE LA ADM	MANUAL DE DELIMITACIÓN DE OPERACIONES DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN	RESULTADO	MANUAL DE DELIMITACIÓN DE ADM DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN OPERATIVA	PRODUCTO	0	1	1	0	El manual de delimitación de operaciones de administración para la gestión, está listo para usarse.
					USO	LOS ALIMENTADORES Y USUARIOS DEL SISTEMA (SAI) REVISAN, SIGUEN Y APLICAN EL MANUAL QUE DELIMITA LAS ACTIVIDADES POR PUESTO EN LOS PROCESOS DE COMPRA Y VENTA EN CRISEL.	ACEPTACIÓN Y VALIDACIÓN DEL DOCUMENTO EN FUNCION DE LOS USUARIOS DEL AREA (S)	0	5	0	5	La validación con dirección general y usuarios directos se realizó con éxito.
					BENEFICIO	CLARIDAD EN LOS PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN (VENTAS, ALMACÉN, COMPRAS, PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA)	DISMINUCIÓN DE HORAS EXTRAS A LA SEMANA	0	6	6	0	Los empleados por parte de administración conocieron y leyeron el manual, queda la validación a largo plazo por parte de la empresa.
CONTROL DE INVENTARIO INEFICIENTE	Procesos y Operación	AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD	INCREMENTAR LOS DATOS FIDELIOS DEL INVENTARIO EN LA BASE DE DATOS	MANUAL DE ALIMENTACIÓN AL SAI	RESULTADO	MANUAL CON DIAGRAMA DE FLUJO DE LA ALIMENTACIÓN DEL SAI CON LA EXPLICACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ÁREAS (ALMACÉN, ADMN, OPERACIONES Y LOGÍSTICAS) CON UN FORMATO PARA EL REGISTRO DE CADA PEDIDO EN EL SAI	PRODUCTO	0	1	0	1	Manual completo y validado por Dirección General y los usuarios del mismo ya con las adecuaciones necesarias del deber ser de la alimentación al SAI
					USO	EL MANUAL MARCA DESDE SU VALIDACIÓN LAS RESPONSABILIDADES DE LOS ALIMENTADORES Y USUARIOS DE INFORMACIÓN DEL SAI EN PROCESOS CLAROS Y PRECIOS	ACEPTACIÓN Y VALIDACIÓN CON LOS USUARIOS FINALES DE LOS PROCESOS PARA TERMINACIÓN Y AJUSTE DEL MANUAL ACORDE A LAS NECESIDADES REALES DE ESTE PROCESO	0	1	0	1	El Manual fue validado y adecuado a las necesidades de la empresa y de los cambios registrados y las delimitaciones necesarias durante la consultoría PAP
					BENEFICIO	CONOCIMIENTO CLARO Y VALIDADO DE LAS RESPONSABILIDADES DE ALIMENTADORES Y USUARIOS DEL SAI	AUMENTO EN EL NÚMERO DE USO DE LOS FORMATOS DE REMISIÓN POR SEMANA	0	5	5	0	Responsabilidad por parte de la empresa

## 6. Recomendaciones

El equipo de consultoría recomienda a la empresa que después de estandarizar los procesos por los productos generados en esta consultoría, recomienda que continúe desarrollando las siguientes propuestas para continuar con las mejoras de sus áreas de oportunidad y cumplir con su planteamiento estratégico.

### 6.1. CORTO PLAZO

Estas estrategias se recomiendan realizar en un corto plazo, es decir, con un tiempo menor a un año.

1. Agregar ubicaciones de los productos en el SAI en función al producto “Layout de Almacenamiento por la línea de producto”
2. Creación de la Comisión de Seguridad e Higiene en el Trabajo, se habla más acerca de esta recomendación en el “Manual de Formato para la Auditoría de Seguridad e Higiene”
3. Realizar capacitaciones periódicas de seguridad para minimizar los accidentes e incidentes laborales.
4. Establecer mínimos y máximos de inventarios en función a lo establecido por el SAI
5. Establecer canales de comunicación formales entre los colaboradores y áreas funcionales de la empresa.
6. Establecer indicadores por áreas operativas y por puestos operativos.
7. Fortalecer el área de Recursos Humanos.

### 6.2. MEDIANO PLAZO

Estas estrategias se recomiendan realizar en un mediano plazo, es decir, con un tiempo de uno a tres años.

1. Realizar un proceso de reclutamiento para personal de nuevo ingreso
2. Capacitación periódica al personal
3. Implementar infraestructura para productos perecederos .

4. Realizar un estudio de tiempos y movimientos para el análisis de capacidad instalada de la empresa
5. Documentar cada uno de los procesos por área

### **6.3. LARGO PLAZO**

Estas estrategias se recomiendan realizar en un largo plazo, es decir, con un tiempo de tres a diez años.

1. Investigación e implementación de nuevas tecnologías para procesos operativos
2. Actualizar medios de comunicación para incursionar en nuevos mercados
3. Implementación de 5's en cada área funcional

## II. FUENTES CONSULTADAS

- ADN Político, Gobierno de AMLO presenta nueva canasta básica, ahora con 40 productos, (29 de enero del 2019), Con información de Notimex. Obtenido de <https://adnpolitico.com/mexico/2019/01/29/el-gobierno-de-amlo-presenta-nueva-canasta-basica-ahora-con-40-productos>
- Banxico. (2018). ¿Qué es el tipo de cambio? Obtenido de Banxico Educa: [http://educa.banxico.org.mx/banco\\_mexico\\_banca\\_central/sist-finc-tipo-cambio.html](http://educa.banxico.org.mx/banco_mexico_banca_central/sist-finc-tipo-cambio.html)
- Equipo editorial. (s.f.). Destino Negocio. Obtenido de <https://destinonegocio.com/co/gestion-co/rastreo-de-envios-mercancia-software/>
- EL INPC, Canasta básica mexicana 2019 en Guía del Consumidor (11 de marzo del 2019) Obtenido de <http://elinpc.com.mx/canasta-basica-mexicana/>
- El Milenio. (28 de 12 de 2018). Impuesto a la gasolina aumentará en 2019. Obtenido de El Milenio: <https://www.milenio.com/negocios/impuesto-a-la-gasolina-aumentara-en-2019>
- Guía del Consumidor. (04 de 03 de 2019). Canasta básica mexicana 2019. Obtenido de EL INPC: <http://elinpc.com.mx/canasta-basica-mexicana/>
- Gutiérrez, T. (14 de 01 de 2013). Dime qué comen los empleados y te diré cuánto rinden. Obtenido de ALTO NIVEL: <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/33365-comedores-empresariales-como-afecta-la-mala-alimentacion-a-tus-empleados/>
- Macías, S. (20 de 12 de 2018). ¿Y sabes en cuánto quedó el salario mínimo de 2019 y cómo impactará? Obtenido de Pequeño Cerdo Capitalista: <https://www.pequenocerdocapitalista.com/sabes-cuanto-queda-salario-minimo-2019-impactara/>
- María Fernanda Navarro. (2018). IMEF anticipa un 2019 más complicado por cambio de gobierno. 31 de Enero del 2019, de Forbes México Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/imef-anticipa-un-2019-mas-complicado-por-cambio-de-gobierno/>
- Milenio, Milenio Diario SA de CV, Impuestos a la gasolina aumentarán en el 2019 (28 de diciembre del 2018) Obtenido de <https://www.milenio.com/negocios/impuesto-a-la-gasolina-aumentara-en-2019>
- Monitoreo de Acciones y Programas Públicos. Derecho Social: Alimentación y nutrición adecuada. 31 de Enero del 2019 , de Gobierno del Estado de Jalisco Sitio web: <https://programas.app.jalisco.gob.mx/programas/panel/buscar?clasificacion=Programa+Social&alineacionDDS=Alimentaci%C3%B3n+y+nutrici%C3%B3n+adecuada>
- Monitoreo de Indicadores del Desarrollo de Jalisco. (2017). Indicadores Mide Jalisco. 07 de Febrero del 2019, de Gobierno del Estado de Jalisco Sitio web: <https://seplan.app.jalisco.gob.mx/mide/panelCiudadano/busqueda/1517?dimension=3&dependencia=28&palabraClave=&format=&sortBusqueda=1&max=10&offset=0&vista=1&subsistema=1&accionRegreso=busqueda>
- Sistema de Monitoreo de Acciones y Programas Públicos. (2017) Sistema para el desarrollo Integral de la Familia DIF Jalisco. 31 de Enero del 2019 , de Gobierno del Estado de Jalisco Sitio web: [http://sistemadif.jalisco.gob.mx/sitio2013/sites/default/files/programas/ayuda\\_alimentaria\\_directa\\_0.pdf](http://sistemadif.jalisco.gob.mx/sitio2013/sites/default/files/programas/ayuda_alimentaria_directa_0.pdf)
- Sin Embargo. (2018). ¿Por qué el USMCA (T-MEC) perjudica a México? Estas son cuatro razones. 07 de febrero del 2019, de Periodismo sinembargo.mx Sitio web: <https://www.sinembargo.mx/18-10-2018/3486211>
- Parada, P. (s.f.). Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno. Obtenido de IEBS Business School: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

- Pineda, A. (24 de 01 de 2017). Servicio de comedor, por la salud de los empleados. Obtenido de EL EMPRESARIO: <http://elempleado.mx/management-mrkt/comedor-refugio-buena-alimentacion>
- Progressa. (s.f.). DIAGRAMA CAUSA-EFECTO (DIAGRAMA ISHIKAWA). Obtenido de Progressa Lean: <http://www.progressalean.com/diagrama-causa-efecto-diagrama-ishikawa/>
- Quijano, G. (10 de 03 de 2013). Modelo Canvas, una Herramienta para Generar Modelos de Negocios. Obtenido de Marketing y Finanzas: <https://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>
- Riquelme, M. (06 de 2015). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. Obtenido de Las 5 Fuerzas de Porter: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Rudolph, F. (20 de agosto de 2018). Logística revista énfasis. Obtenido de <http://www.logisticamx.enfasis.com/articulos/81459-5-tendencias-que-influyen-el-exito-del-distribuidor->
- Portella, A. (27 de Julio de 2018). Forbes México. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/esta-tecnologia-prepara-tu-cadena-de-suministro-ante-una-guerra-comercial/>
- UNESCO. (s.f.). Expresiones culturales. Obtenido de la UNESCO: <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural%20expressions/tools/policy-guide/planificar/diagnosticar/arbol-de-problemas/>

**Por la empresa**

**Nombre del(os) empresario(a)**

---

**Equipo de intervención**

**Nombre del consultor(a) senior**

---

**Nombre del consultor(a) adjunto**

---

**AE**

---

**AF**

---

**AM**

---

**CI**

---

**II**

---

**PS**

---

### III. ANEXOS

#### Anexo 1. Entendimiento del negocio

##### **Anexo 1.1 La Empresa**

La Empresa es una empresa fundada el 3 de mayo de 1997

La empresa lleva 19 años de experiencia en la industria regional y ha evolucionado a realizar el armado y venta de despensas para el sector industrial siendo de los principales proveedores de los programas gubernamentales. Su giro es el armado de despensas, abarrotes, insumos a comedores industriales, atención de insumos a municipios y dependencias de gobierno.

Para el 2002, la empresa tenía más del 80% de sus ventas en un cliente el cual deja de comprarle, lo que obliga al empresario a reaccionar y comenzar a buscar nuevos clientes. La empresa busca apoyo de los proveedores y negocia con ellos quienes apoyan a la empresa. En este mismo año se comienza a participar en las licitaciones de gobierno y en el 2004 se expande al mercado industrial al realizar una negociación estratégica con otra empresa ). Para el 2008, se compra su cartera de clientes e infraestructura (racks y montacargas) de esta empresa, a partir de esto, la empresa se enfoca en la venta de despensas populares y navideñas, por lo que las ventas incrementan.

En el 2013 la empresa recibe una oferta para vender la empresa, en donde se realizó un estudio para evaluar la organización, gracias a esto, se conoció el valor real de la empresa marcando el antes y el después de esta y ayudó a su consolidación emprendiendo nuevos proyectos.

Actualmente ha ido evolucionando hasta convertirse en un mix la empresa cuenta con 35 empleados, dos personas en administración, dieciséis en almacén, cinco en ventas, nueve choferes y tres en el área de contabilidad y cobranza.

La empresa cuenta con más de 20 años de experiencia, se fundó el 3 de mayo de 1997, por el actual dueño. Es una empresa orgullosamente mexicana, 100% tapatía, dedicada al giro de comercializadora de despensas e insumos a comedores industriales.

La empresa actualmente está trabajando con Mentoría Banregio para elaborar juntamente con el empresario la misión, visión y valores. El servicio que ofrece se divide en: armado de despensas, abarrotes, insumos a comedores industriales y atención de insumos a municipios y dependencias de gobierno.

Sus principales clientes son el gobierno con sus programas de ayuda alimentaria como despensas: Empresas privadas como guarderías, comedores industriales, comercializadoras y fundaciones y ONGs.

Tiene su objetivo general de manera explícita, sin embargo, no lo tiene documentado ni transmitido al personal. Su objetivo es: “Lograr la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, al crecimiento de nuestros colaboradores y proveedores y ser una empresa socialmente responsable, colaborando con el desarrollo de nuestro país, creando empleos dignos, optimizando nuestros recursos siendo rentables a nuestros socios.”

La empresa tiene una organización que por el momento es solamente operativa, en donde se tienen responsables por cada área. Dentro de la estructura se encuentra una dirección general, Compras, Ventas, Recursos Humanos, Contabilidad, Almacén, Producción y Logística. El proceso general de la empresa se divide en dos partes: licitaciones o empresa privada.

## Anexo 1.2 Macroproceso de la distribuidora para licitaciones y para clientes

Para las licitaciones:

1. Se conoce la licitación.
2. Se valida la lista de los productos requeridos para este.
3. Se prepara el expediente.
4. Los responsables presentan la cotización.
5. Si se gana, se revisa el catálogo de productos en inventario.
6. Si no se cuenta con algún producto en la lista, se hace una subasta con proveedores hasta que uno gane.
7. Se manda al encargado de Logística la planeación de producción.
8. El encargado de Logística pide el requerimiento del producto necesario al Almacén y le notifica al encargado de producción la planeación del día.
9. El encargado de producción inicia la producción del pedido organizando a su equipo.
10. Se empaca el producto terminado y se manda al almacén de producto terminado o directo a la flotilla según lo requerido.

Para las empresas privadas:

1. Llega un pedido.
2. Se hace validación de lista y se presenta una cotización.
3. Si no hay hace falta algún producto, se pide una cotización a proveedor:
4. Si es cliente nuevo, se pide el pago anticipado
5. Si es cliente regular, se puede dar crédito
6. Se concreta fecha y cantidad de pedido con el cliente.
7. Se manda al encargado de Logística la planeación de producción.
8. El encargado de Logística pide el requerimiento del producto necesario al Almacén y le notifica al encargado de producción la planeación del día.
9. El encargado de producción inicia la producción del pedido organizando a su equipo.
10. Se empaca el producto terminado y se manda al almacén de producto terminado o directo a la flotilla según lo requerido.

11. Una vez entregado y firmado de recibido:
12. Si es cliente regular, se manda a cuentas por cobrar
13. Si es cliente nuevo, se manda a facturación

## Anexo 2. Análisis del Entorno

### Anexo 2.1 Tabla del análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
<b>1. Aspectos políticos, legales y gubernamentales:</b>		
3.1 Programas gubernamentales (Licitaciones)	Existen programas de ayuda durante todo el año los cuales requieren de apoyos en especie, productos y bienes, es ahí donde se presenta la oportunidad para el empresario, donde puede participar de forma activa ofreciendo los servicios de la Distribuidora.	Si no participa activamente en estos proyectos pierde un porcentaje grande de mercado y gran fuente de ingresos.
3.2 Presupuesto de ayuda alimentaria	Se prevé un aumento en el presupuesto por el crecimiento de la población, lo que se provee a futuro una mayor demanda de los servicios y productos de la Empresa.	La empresa debe tener cuidado, si la demanda sigue creciendo y el gobierno se queda sin fondos para sustentar los programas. Si la empresa tiene alta dependencia a las

		licitaciones, se verá más afectada.
3.3 Cambio de gobierno	La oportunidad que se presenta con el cambio de gobierno es que realmente se refleje un cambio en la corrupción e impunidad en políticos, lo cual podría verse a largo o mediano plazo con las licitaciones o al menos mayor transparencia en estos concursos.	El cambio de gobierno amenaza con que se frene la inversión y la economía con la transición administrativa, lo cual afectará a las MYPES en México, dado que habrá menos flujo de dinero y habrá mayor dependencia crediticia si se estanca la economía.
3.4 T-MEC	En cuanto al T-MEC no se percibe una oportunidad para la empresa.	Puede afectar el estancamiento agropecuario que puede haber por el T-MEC, lo cual implicaría mayor dependencia de la importación de los alimentos para cubrir la demanda y por lo tanto dependencia en proveedores extranjeros.
Aspectos económicos:		
3.5 Tipo de cambio		La devaluación del peso en los últimos años afecta a las industrias que importan productos ya que pagan estos insumos en dólares y los venden en pesos creando un “estrangulamiento” en

		márgenes de utilidad, ya que en estos casos se considera un precio el cual es muy sensible al tipo de cambio. (Banxico, 2018)
3.6 Salario mínimo		El aumento al salario mínimo es una amenaza debido a que aumentan los costos operativos de la empresa, de tal manera que disminuye su margen de utilidad operativa. (Macías, 2018)
3.7 Aumento en la tendencia de comedores industriales	Al ser esta una tendencia en aumento, los prospectos de clientes potenciales incrementan. (Gutiérrez, 2013) (Pineda, 2017)	
3.8 Aumento de productos en la canasta básica	Diversificación de productos lo cual generará mayor poder de negociación con proveedores. (Guía del Consumidor, 2019)	
3.9 Impacto de la importación de productos de la canasta básica		Cada vez existen menos productores nacionales lo cual genera menos poder de negociación con proveedores y hace que la empresa se ajuste al tipo de cambio del dólar.
3.10 Aumento en combustibles		Se cuenta con su flotilla de transporte, el aumento en

		estos combustibles no solo afecta los costos de la empresa, sino que crea una inflación en la cadena comercial. (El Milenio , 2018)
Aspectos socioculturales:		
3.11 Crisis por desabasto o fenómenos naturales	Al momento de una crisis ya sea en el país o en un estado, existe una oportunidad para la venta de despensas debido a que estas se necesitan con urgencia en el momento.	
3.12 Seguridad alimentaria en México	Hoy en día se están generando más programas para apoyar a las personas de bajos recursos, debido a la falta de nutrición en nuestro país.	Debido a la corrupción se han cancelado programas sociales donde en su mayoría era de distribución de despensas. Si esto sigue puede afectar a la empresa gravemente.
Aspectos tecnológicos:		
4.1 Equipo vanguardista de seguimiento de mercancías	Si se implementan estos software se tendría mayor monitoreo de los productos y/o rutas, generando ahorro en tiempo, combustible, etc. Además de obtener control y vigilancia sobre los productos.	
5.1 Equipos de almacenamiento	Las soluciones de tecnología avanzada y	

de nueva generación	automatización pueden mejorar la productividad en un 50% o más. Esto haría más eficiente la producción, eliminando tiempo de ocio.	
5.2 Desintermediación	Se debe considerar la adopción de nuevas tecnologías, así como usar la información acumulada para proporcionar mayor facilidad y disponibilidad de los servicios generando valor agregado a los clientes.	Cuando los fabricantes y proveedores comienzan a servir directamente a los mercados los distribuidores corren riesgo de quedar fuera, por lo tanto, esto podría ser una amenaza.
Aspectos ambientales:		
5.3 Tendencia en aumento de industrias de reciclaje	La empresa tiene la oportunidad de certificarse como una empresa Socialmente Responsable generando un mejor posicionamiento sobre la competencia y generar ingresos por medio de la venta del reciclaje de sus materiales, tanto con el plástico como con el cartón.	

## Anexo 2.2 Político, Legales y Gubernamentales

### Programas gubernamentales (Licitaciones)

En la página de monitoreo de acciones y programas públicos de Jalisco, se denota la gran influencia del gobierno que tiene para el empresario. Ya que cuenta con varios programas gubernamentales que tienen que ver directamente con el servicio que ofrece la Distribuidora.

Estos programas son:

1. Ayuda alimentaria directa: Su objetivo es otorgar apoyos alimentarios y capacitaciones a niñas, niños y sus familias en condiciones de inseguridad alimentaria, otorgados. (Servicios de asistencia técnica y/o profesional, apoyos en especie, productos y bienes.)
2. Comedores comunitarios: Busca fortalecer la operación de los espacios alimentarios de los Sistemas Municipales DIF priorizando el apoyo a los que se encuentran dentro de la cobertura de la Cruzada Nacional contra el Hambre, mejorando sus condiciones físicas a través de la inversión en infraestructura, rehabilitación y equipamiento de comedores comunitarios, en el Estado de Jalisco, con el fin de asegurar ambientes dignos para la preparación y consumo de alimentos, contribuyendo a la atención de las personas con inseguridad alimentaria proporcionando acceso a la alimentación. (Apoyos en especie, productos y bienes.)
3. Desayunos escolares: Asegurar el derecho a la alimentación de niñas, niños y adolescentes en condiciones de vulnerabilidad, mediante la entrega de apoyos alimentarios y capacitación. (Servicios de asistencia técnica y/o profesional, apoyos en especie, productos y bienes.)
4. Nutrición extraescolar: Otorga apoyos alimentarios y capacitaciones a niñas y niños menores de 5 años, en condiciones vulnerables. (Servicios de asistencia técnica y/o profesional, apoyos en especie, productos y bienes.)
5. Programa por la seguridad alimentaria: Contribuye a mejorar la seguridad alimentaria en el Estado de Jalisco a través de acciones orientadas a incrementar la disponibilidad de alimentos, ampliar el acceso a los mismos y mejorar su consumo, así como propiciar y motivar la participación de la ciudadanía en el

derecho al acceso de la alimentación. (Apoyo monetario a crédito, apoyos en especie, productos y bienes.)

Estos programas de ayuda, la mayoría requiere de apoyos en especie, productos y bienes, es ahí donde se presenta la oportunidad para el empresario, donde puede participar de forma más activa ofreciendo los servicios de la Distribuidora en las licitaciones mencionadas.

En el portal se encuentran los requisitos, presupuesto destinado, reglas de operación, matriz de resultados, padrón de beneficiarios, evaluaciones, porcentaje de la población con carencia de acceso a la alimentación, un diagnóstico del programa y su agenda de mejora.

## Presupuesto de ayuda alimentaria

Otro punto importante analizando es el presupuesto gubernamental del programa de Ayuda alimentaria directa, donde se puede observar un aumento considerando en el presupuesto entre año 2017 y 2018. Se muestra una tendencia de aumento en cada año, la cual se podrá comprobar cuando se tenga dicha información disponible del año actual. Esto se puede probar ya que hay un aumento de demanda por el crecimiento de la población. Lo que se provee a futuro una mayor demanda de los servicios y productos de la Distribuidora con base al crecimiento poblacional.

Hay una diferencia de \$44,915,114 pesos, del año 2017 al 2018, lo que representa un aumento del 34.72%. Por esto se concluye que es alta la influencia de proyectos gubernamentales a este sector.

### Alineación del programa social con instrumentos de planeación:

Alineación a los derechos del Desarrollo Social	Alimentación y nutrición adecuada
Propósito del Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2013-2033	Equidad de oportunidades
Programa del Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2013-2033	Desarrollo e integración social
Indicador de desarrollo MIDE Jalisco	Porcentaje de la población con carencia de acceso a la alimentación
Año de inicio de operación del programa	1974
Tipo de presupuesto que recibe	Estatal y Federal
Total del presupuesto inicial asignado 2018	\$ 174,261,737.00
Población potencial	1,239,900
Unidad de medida	Beneficiarios
Número total de beneficiarios atendidos el año anterior	61,738 Beneficiarios
Número total de beneficiarios a atender en el año actual	68,435 Beneficiarios

#### Problema público que atiende el programa social:

Rezago en el acceso a la alimentación de los grupos vulnerables de la población del Estado.

### Alineación del programa social con instrumentos de planeación:

Alineación a los derechos del Desarrollo Social	Alimentación y nutrición adecuada
Propósito del Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2013-2033	Equidad de oportunidades
Programa del Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2013-2033	Desarrollo e integración social
Indicador de desarrollo MIDE Jalisco	Porcentaje de la población con carencia de acceso a la alimentación
Año de inicio de operación del programa	1974
Tipo de presupuesto que recibe	Estatal y Federal
Total del presupuesto inicial asignado 2017	\$ 129,346,023.42
Población potencial	1,299,300
Unidad de medida	Beneficiarios
Número total de beneficiarios atendidos el año anterior	68,435 Beneficiarios
Número total de beneficiarios a atender en el año actual	68,435 Beneficiarios

#### Problema público que atiende el programa social:

Rezago en el acceso a la alimentación de los grupos vulnerables de la población del Estado.  
Pobreza alimentaria.

## Indicadores de ayuda:

Para dimensionar el apoyo que se está dando por medio de los programas en Jalisco, se presentan indicadores.








	<b>Adultos mayores en desamparo atendidos en comedores asistenciales</b>	Último Valor: <b>8,884</b>	Unidad de medida: Personas	Periodicidad: Mensual	Reportado al: 30/11/2018	Tendencia deseable ↑	Desagregados: 	Nivel del indicador: 3.- Complementario
	<b>Cobertura con el programa Desayunos Escolares a escuelas públicas preescolares y primarias, ubicadas en localidades de alta y muy alta marginación</b>	Último Valor: <b>93.21</b>	Unidad de medida: Porcentaje	Periodicidad: Anual	Reportado al: 30/12/2018	Tendencia deseable ↑	Desagregados: N/A	Nivel del indicador: 3.- Complementario
	<b>Niñas, niños y adolescentes reintegrados a una familia de origen o adoptiva</b>	Último Valor: <b>610</b>	Unidad de medida: Personas	Periodicidad: Mensual	Reportado al: 30/11/2018	Tendencia deseable ↑	Desagregados: N/A	Nivel del indicador: 2.-Sectorial 
	<b>Personas vulnerables beneficiadas con apoyos asistenciales para su fortalecimiento sociofamiliar y ante situaciones críticas por los sistemas DIF</b>	Último Valor: <b>102,204</b>	Unidad de medida: Personas	Periodicidad: Mensual	Reportado al: 30/11/2018	Tendencia deseable ↑	Desagregados: N/A	Nivel del indicador: 3.- Complementario
	<b>Porcentaje de cobertura de la población menor de 5 años beneficiada con el programa Nutrición extraescolar</b>	Último Valor: <b>48.83</b>	Unidad de medida: Porcentaje	Periodicidad: Anual	Reportado al: 30/12/2018	Tendencia deseable ↑	Desagregados: N/A	Nivel del indicador: 3.- Complementario
	<b>Porcentaje de cobertura de municipios con unidades básicas de rehabilitación</b>	Último Valor: <b>100</b>	Unidad de medida: Porcentaje	Periodicidad: Mensual	Reportado al: 30/11/2018	Tendencia deseable ↑	Desagregados: N/A	Nivel del indicador: 3.- Complementario
	<b>Porcentaje de localidades con alto y muy alto grado de marginación atendidas con procesos de desarrollo comunitario y bienestar alimentario por el Sistema DIF Jalisco</b>	Último Valor: <b>51.26</b>	Unidad de medida: Porcentaje	Periodicidad: Anual	Reportado al: 30/12/2018	Tendencia deseable ↑	Desagregados: N/A	Nivel del indicador: 3.- Complementario
	<b>Porcentaje de niñas, niños y adolescentes a quienes se garantizó o restituyó su derecho de acceso a la educación</b>	Último Valor: <b>68.28</b>	Unidad de medida: Porcentaje	Periodicidad: Mensual	Reportado al: 30/11/2018	Tendencia deseable ↑	Desagregados: N/A	Nivel del indicador: 3.- Complementario
	<b>Porcentaje de niñas, niños y adolescentes de 0 a 17 años de edad atendidos por los sistemas DIF</b>	Último Valor: <b>13.67</b>	Unidad de medida: Porcentaje	Periodicidad: Mensual	Reportado al: 30/11/2018	Tendencia deseable ↑	Desagregados: N/A	Nivel del indicador: 3.- Complementario
	<b>Porcentaje de personas atendidas a través de los programas alimentarios que mejoraron su percepción y disminuyeron su inseguridad alimentaria</b>	Último Valor: <b>12.54</b>	Unidad de medida: Porcentaje	Periodicidad: Anual	Reportado al: 30/12/2018	Tendencia deseable ↑	Desagregados: N/A	Nivel del indicador: 3.- Complementario
	<b>Porcentaje de personas con carencia de acceso a la alimentación atendidas con apoyos alimentarios por los sistemas DIF</b>	Último Valor: <b>27.41</b>	Unidad de medida: Porcentaje	Periodicidad: Mensual	Reportado al: 30/11/2018	Tendencia deseable ↑	Desagregados: N/A	Nivel del indicador: 3.- Complementario

Ilustración 3 Indicadores de la ayuda que se brinda en <https://seplan.app.jalisco.gob.mx/mide/panelCiudadano/busqueda/1517?dimension=3&dependencia=28&palabraClave=&format=&sortBusqueda=1&max=10&offset=0&vista=1&subsistema=1&accionRegreso=busqueda>

## **Cambio de Gobierno**

El Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF) anticipa un 2019 más complicado por cambio de gobierno.

Se perfila complicado para la economía del país, debido a que en el inicio de cada sexenio es común que se frenen la inversión y la economía con la transición administrativa, afirmó Jonathan Heath, vicepresidente del Comité de Estudios Económicos del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF).

En la primera mitad de este año vamos a ver una tendencia de inversión privada negativa más o menos igual a lo que hemos visto, no se ve que eso cambie y va a haber un parteaguas a mediados de año con una economía más vigorizante o mucho menos dependiendo de qué pasa con el TLCAN, actualmente conocido como T-MEC, Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá.

Sustentándose en el artículo de Forbes, este cambio de gobierno amenaza con que se frene la inversión y la economía con la transición administrativa, lo cual afectará a las MYPES en México, dado que habrá menos flujo de dinero y habrá mayor dependencia crediticia si se estanca la economía.

La oportunidad que se presenta con el cambio de gobierno es que realmente se refleje un cambio en la corrupción e impunidad en políticos, lo cual podría verse a largo o mediano plazo con las licitaciones o al menos mayor transparencia en las licitaciones.

### **T-MEC**

El ex presidente de México, Enrique Peña Nieto, había asegurado que el acuerdo cumplía “las expectativas” del país hay quienes aseguran que este tratado comercial “le da poderío a Estados Unidos, cuando venía perdiendo peso mundialmente”, señaló el economista e investigador de la Facultad de Economía de la Universidad Nacional David Lozano en una entrevista para la agencia ‘Sputnik’.

Factores que afecta el T-MEC:

- **Acero:** Las exigencias impuestas al acero dejan a México en una posición vulnerable. “Los aranceles y el cobro de cuota a las exportaciones mexicanas

impuestos desde junio han disminuido las exportaciones de acero y han aumentado la importación de metal norteamericano en el país. Le sale a México más caro vender su propio acero, que comprarlo a EU y es ridículo porque México estaba teniendo ganancias en este rubro, incluso un remanente por la venta de acero a EUA y ahora ya no tenemos nada”, explicó Lozano.

- **Sector automotriz:** Asimismo, tanto Canadá como México salen desfavorecidos por el aumento de porcentajes de la regla de origen en el sector automotriz, particularmente en el sector manufacturero de pequeña escala, las armadoras.
- **Sector agropecuario:** En cuanto al sector agropecuario es el gran flanco abierto para la economía mexicana: “No tenemos en realidad un acuerdo comercial para el sector agropecuario, quedan las cosas como estaban anteriormente pero no hay un acuerdo real que beneficie a los productores y exportadores mexicanos del sector”, asegura el economista.
- **Industria farmacéutica:** Con respecto a la industria farmacéutica, se otorgó diez años de monopolio a las empresas estadounidenses en las patentes de medicinas y técnicas médicas: “México quedó en cero, todo se lo llevaron EU y Canadá. Estas medidas van a afectar al resto de América Latina, porque van a encarecer la venta de productos farmacéuticos en todo el continente”, sostuvo Lozano. Además, el nuevo acuerdo comercial limita la entrada de capital asiático y europeo al sector tecnológico de pequeñas manufacturas.

Analizando esto a fondo, a la Distribuidora le puede afectar el estancamiento agropecuario que puede haber por el T-MEC, viéndose rezagado la producción y comercialización de alimentos de México, lo cual implicaría a futuro mayor dependencia de la importación de los alimentos para cubrir la demanda y consumo de nuestro país.

Esto implica mayores aumentos en los precios de los alimentos por qué se deberá ajustar los precios a las fluctuaciones de alzas y bajas del dólar.

## **Anexo 2.3 Económico**

### **Tipo de Cambio**

El tipo de cambio es de las variables que más afecta a la economía mexicana ya que somos un país abierto al comercio internacional y somos sensibles a la fluctuación especialmente del dólar. es una comercializadora la cual recibe muchos de sus productos del exterior los cuales se cotizan en dólares.

En los últimos años ha existido una devaluación del peso tanto por mala administración como por el mercado en general. Esta devaluación afecta a las industrias que importan productos ya que pagan estos insumos en dólares y los venden en pesos. Aquí es cuando las empresas como la empresa sufren un “estrangulamiento” en sus márgenes de utilidad, ya que en sus proyecciones consideran un precio el cual es muy sensible al tipo de cambio; afectando ingresos e inversiones futuras.

### **Salario mínimo subirá 16.21% en 2019**

El salario mínimo es la cantidad mínima que un empresario debe remunerar a sus asalariados por el trabajo que han hecho.

En 2019 la Comisión Nacional de Salarios Mínimos (Conasami), estableció que el salario mínimo subiría de 88.36 pesos diarios a 102.68 en México.

Con base en el aumento del salario, la empresa no solo debe pensar en el aumento de nóminas de los empleados (si es que el empresario paga el salario mínimo), sino que se tiene que considerar que sus proveedores pueden aumentar el precio de su producto ya que sus costos operativos tienen que ajustarse al aumento del salario.

### **Aumento en la tendencia de comedores industriales**

Un comedor industrial es una de las cinco prestaciones laborales más preciadas por los empleados y es de los principales atractivos al aceptar una oferta laboral. Uno de los mercados más importantes de la distribuidora son los comedores industriales.

Cada vez existe más información acerca de la importancia de brindar a los trabajadores prestaciones como la antes mencionada, no sólo como un beneficio para ellos sino uno para la empresa.

El resultado de esta prestación es la motivación para los empleados al generarse un ahorro, cuidar lo que comen para que estén sanos y por lo tanto haya menos faltas y hagan su trabajo con mayor productividad.

En 2017, solo el 27% de las compañías en México otorgaban esta prestación, sin embargo, esto ha ido en aumento gracias a las tendencias que hay actualmente.

Por lo tanto, el empresario puede aprovechar esta tendencia ya que las empresas estarán más interesadas en tener un comedor industrial y por ende habrá más demanda para la empresa, mayor número de clientes y por lo tanto, mayor capacidad de negociación.

### **Aumento de productos en la canasta básica**

Según la página oficial de El INPC la canasta básica es un conjunto de bienes y servicios indispensables para que una familia pueda satisfacer sus necesidades básicas de consumo a partir de su ingreso.

Para determinar el contenido final en la canasta básica, se toman en cuenta familias promedio, ingresos y encuestas. La Encuesta Ingreso-Gasto de los Hogares (ENIGH) emitida por el INEGI proporciona los gastos asociados de los hogares en 580 bienes y servicios.

Con base en esto, el Banco de México selecciona ciertos productos y servicios y los integra en una canasta básica, al final calcula el peso de cada uno en la construcción del INPC, esta acción recibe el nombre de ponderación. Actualmente el INEGI es el encargado de realizar toda la operación.

La nueva canasta básica fue un decreto por parte del recién electo presidente de la república mexicana AMLO donde en lugar de 23 alimentos se consideran ahora 40 por

lo que representa la oportunidad de un mayor ingreso como también una ampliación en su catálogo.

Esto quiere decir que para las licitaciones de instituciones del gobierno federal (como el DIF) van a requerir una gama mucho más amplia de alimentos y productos que puede llegar a ocasionar una mayor fuerza de negociación por parte de la empresa hacia los proveedores. También requiere una fuerza mucho mayor por parte del equipo de producción porque puede ser una oportunidad para expandir tanto a la fuerza laboral, como las relaciones con proveedores / clientes e, incluso, las instalaciones.

### **Impacto de la importación de productos de la canasta básica**

México ocupa el segundo lugar con mayores exportaciones de Estados Unidos, cinco productos de este país representan el 41% de todas las importaciones agropecuarias de México, estos productos son el maíz, la carne de cerdo, el trigo, la leche en polvo y la carne de pollo. Por otro lado, está el arroz, el cual es el tercer cereal más consumido en México después del maíz y el trigo. Todos estos están claramente incluidos en nuestra canasta básica.

Según la Organización para las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO), el 43% de los alimentos de la canasta básica son de origen extranjero.

1. Maíz: Aunque seamos el principal productor y exportador de este, por razones de logística es más barato importarlo de Estados Unidos. Para la carne de cerdo, según las cifras de la Organización de Porcicultores del País, 2 millones de toneladas que se consumen en México al año, se produce 1.3 millones de toneladas. Para el déficit que no se produce en el país, se pagó 1 041 millones de dólares en 2016.
2. Los granos y oleaginosas: Son los que sirven para la producción de aceites comestibles, estos son los más beneficiados por las compras de nuestro país. En el caso de la soya, importamos el 95% de la demanda y el 85% viene de Estados Unidos.
3. Arroz: En México sólo se produce el 20% de la demanda total y además cada vez hay menos productores, en 1990 existían más de 25 mil fabricantes y hoy en día

hay menos de 1000. China, India, Indonesia, Bangladesh y Vietnam son los principales productores de arroz.

4. Leche en polvo: Se compró 571 millones de dólares en 2016
5. Carne de pollo: En 2016 se importó alrededor de 524 millones de dólares.

La empresa deberá ser cuidadosa con estos productos ya que su capacidad de negociación con los proveedores podría llegar a ser menor ya que hay mucha demanda de estos productos en el país y los productores locales utilizarán esta ventaja a su favor para negociar los precios, por otro lado, si se requiere negociar con proveedores extranjeros se deberá depender del tipo de cambio y asumir el precio del productor extranjero.

### **Aumento en combustibles**

Del periódico “Expansión” En un comunicado por parte que la Secretaría de Hacienda informó que el impuesto especial sobre producción y servicios (IEPS) aplicable a las gasolinas Magna, Premium y el diésel aumentará este año, de acuerdo con la actualización de cuotas publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF).

Éstas serán las cuotas del IEPS para 2019:

1. Magna: 4.81 pesos por litro
2. Premium: 4.06 pesos por litro
3. Diésel: 5.28 pesos por litro

Considerando que se cuenta con su flotilla de transporte, el aumento en estos combustibles no solo afecta los costos de la empresa, sino que crea una inflación en la cadena comercial.

## **Anexo 2.4 Social y Cultural**

### **Crisis por desabasto o fenómenos naturales**

Existen diversos programas en el país para cuando sucede un fenómeno natural que impacte a la población de tal forma que estos queden vulnerables, especialmente aquellas personas que son de bajos recursos. Es por esto por lo que como sociedad se involucran programas de apoyo en momento de crisis, como cultura de apoyo a quienes más nos necesitan cuando existe una tragedia de alta magnitud.

Para la empresa esto representa un beneficio ya que es una oportunidad de proveer sus servicios con mayor demanda siempre y cuando sus proveedores sigan operando de manera normal.

### **Seguridad Alimentaria en México**

La seguridad alimentaria es un tema universal, la pobreza es un indicador de la inseguridad alimentaria ya que en los países pobres es más difícil alcanzar los parámetros de seguridad por los bajos ingresos enfrentan situaciones de carencia, deterioro nutricional y hambre estacional localizada.

Al ser esta una realidad en México, los gobiernos están desarrollando, cada vez más, programas para gente en vulnerabilidad, esta es una oportunidad ya que tendrá más programas de licitaciones en los cuales podrá participar.

Por otra parte, debido a cierta cultura en nuestro país por parte de la corrupción de nuestros gobernantes se han cancelado, en la Ciudad de México, esto debido al nuevo régimen de gobierno en el cual programas sociales donde en su mayoría era de distribución de despensas, han sido cancelados. Por lo que puede ser un factor cultural la eliminación de ciertos programas por cuestión de la presión social que existe en nuestro país.

## Anexo 2.5 Tecnológico

La tecnología e innovación será clave para capitalizar los cambios abruptos que haya en el mercado. Debido al panorama cambiante y los desafíos que vienen con la tecnología existen recomendaciones para solucionar estas barreras de la cual se puede ver afectada.

Empresas distribuidoras tienen que enfrentarse a retos como: precisión en el pronóstico de inventarios, redes de distribución obsoletas, entre otras.

Equipo vanguardista de seguimiento de mercancías

Existen softwares que sirven para el monitoreo de los productos y/o rutas, reduciendo en un 85% las llamadas a jefes de tráfico, incluso reduciendo un 100% las horas extras de los operadores.

A continuación, se mencionan 5 ejemplos de softwares:

1. GSC-TMS Transporte y logística
2. SIGA
3. Software Wamas
4. Routing (SGL Sistema de gestión Logística)
5. TASS Mobile Control

La tecnología y la inteligencia artificial cambió el sector de transporte. Hoy, existen desde vehículos que “previenen” accidentes hasta cámaras de seguridad que informan el estado de la mercancía dentro de un transporte de carga.

Esta es una oportunidad ya que puede optimizar tiempos de logística, reducción de costos y mayor control y seguridad sobre sus productos.

Equipos de almacenamiento de nueva generación

Los elementos de tecnología de la Información más implementados son ERP, códigos de barras e identificación de ubicaciones.

Las operaciones con tecnología, que ya es un recurso indispensable y estratégico para obtener información certera en tiempo real, es un elemento clave para destacar en las industrias: la planeación de demanda. Existen Softwares que ayudan a las empresas a visualizar cada uno de sus elementos que integran su cadena de suministros, a generar escenarios potenciales y así anticiparse para la toma de decisiones.

Las soluciones de tecnología avanzada y automatización pueden mejorar la productividad en un 50% o más. Esto haría más eficiente la producción matando tiempo de ocio.

### **Desintermediación**

Actualmente empresas que ofrecen una plataforma digital la cual facilita a los fabricantes y proveedores abrir canales directos al cliente en búsqueda de márgenes más altos. Cuando los fabricantes y proveedores comienzan a servir directamente a los mercados los distribuidores corren riesgo de quedar fuera, por lo tanto, esto podría ser una amenaza.

Una forma de abordar el tema de desintermediación es agregando valor. Se debe considerar la adopción de nuevas tecnologías, así como usar la información acumulada para proporcionar servicios de valor agregado a los clientes.

## **Anexo 2.6 Ambientales**

### **Tendencia en aumento de industrias de reciclaje**

Existen diferentes empresas mexicanas dedicadas a proveer soluciones integrales para manejo de residuos tanto industriales como comerciales. Cada vez es mucho más común la protección y conservación del medio ambiente como uno de los valores y prioridades para desarrollarse como un servicio. Estos servicios están destinados a buscar la máxima valoración de los materiales de desecho con la aplicación de técnicas de Reducción, Reúso y Reciclado.

Empresas:

- Ecología Empresarial Amacalli

Programas sociales:

- Yo limpio Guadalajara
- Recicladora Zapopan

Se tiene la oportunidad de certificarse como una empresa Socialmente Responsable generando un mejor posicionamiento sobre la competencia y generar ingresos por medio de la venta del reciclaje de sus materiales, tanto con el plástico como con el cartón.

## Anexo 3. Análisis Porter

### Anexo 3.1 Diamante de Porter



## COMPRADORES

Los principales compradores se dividen en 3 mercados:

1. **Gobierno**: Son todas las licitaciones o apoyos de gobierno regionales para programas de ayuda alimentaria de los que hablábamos anteriormente en el apartado de Política en el Análisis PESTEL (pág. 1). Gracias a su reputación, el gobierno busca a la empresa para que concurse en estas.
2. **Empresas privadas**: Principalmente aquellas que cuentan con un comedor industrial, como ya se ha mencionado, hay una tendencia en aumento de estos lo que le genera a la distribuidora una mayor demanda. Además, actualmente no existen grandes competidores en la región y la empresa tiene la capacidad de realizar una proyección a largo plazo generando un precio estable para sus clientes lo cual hace que haya una gran fidelización por parte de los estos.

3. Food-service: Se refiere a los hoteles, restaurantes y bares de la zona metropolitana. No es el mercado más importante de la empresa, sin embargo, la empresa tiene la habilidad de adaptarse con cada uno de sus clientes.

Por otro lado, la corrupción es un gran problema en nuestro país y muchas veces la empresa se enfrenta a malas prácticas del gobierno que afectan su resistencia. Por lo tanto, la fuerza es de un 4.

## NUEVOS COMPETIDORES

La distribuidora es una empresa que se maneja en un entorno de barreras de entrada alta. Es muy fuerte porque es una empresa sólida. Poner una comercializadora requiere desde permisos gubernamentales, clientes que te reconozcan la buena reputación, infraestructura y empleadores clave. Por esto se cuenta con una ventaja competitiva hacia los nuevos competidores.

## COMPETIDORES

La empresa posee mayor poder sobre la competencia ya que actualmente ninguno de estos ofrece el mix (food-service y abarrotera) de servicio que se brinda.

Productos sustitutos

Debido a que no existe un servicio que sustituya a la empresa hemos asignado un 5.

## PROVEEDORES

Actualmente cuenta con un aproximado de 30 proveedores, entre los cuales están:

- Jabón Corona
- Gamesa, Bimbo
- Alen
- Carey
- Herdez
- Clemente
- Kellogg's
- Clorox
- Nescafé

- Del Fuerte
- Golden foods
- Nestlé
- Grupo Mar
- Lala
- Minsa
- Progreso
- Patrona
- Quaker
- Ragasa
- Regio
- Valentina
- Sello Rojo
- El marino
- Campbell

La empresa es fuerte ya que realiza compras a gran volumen, lo cual le permite la negociación a largo plazo, además que cuenta con una variada cartera de proveedores en diferentes productos, como también diferentes proveedores para un solo producto.

Esto se ve reflejado en las licitaciones en donde duran meses e incluso hasta el año, también con sus clientes frecuentes, de empresas privadas como \_\_\_\_\_. La empresa puede hacer todo esto gracias a su capacidad de almacenar en su inventario, como también la eficaz y eficiente proyección financiera de los servicios que brinda.

## Anexo 4. Diagnóstico de la empresa

### Anexo 4.1 Plan de búsqueda general

Primeramente, para este proyecto se comenzó con una inducción a la consultoría de MYPES la cual tuvo una duración de dos semanas, con un total de 24 horas aplicadas. Fue clave esta inducción para entender y ser conscientes de lo que se necesita, ver lo que haremos, el cómo lo haremos, conocer a nuestro equipo de forma aleatoria y se formalizaron los equipos multidisciplinarios para el proyecto para llevar a cabo la consultoría de MYPES.

Nuestro primer contacto con el empresario, Director general de la empresa fue el día viernes 01 de febrero a las 5:00 en el auditorio W, cada equipo y empresario se presentó ese día en una reunión. Posteriormente nos reunimos el equipo consultor senior, conformado por la Mtra. Mónica Hernández, Comunicóloga y Consultora de Negocios en diferentes programas del CUI y su adjunta Lic. Denisse Gutiérrez, egresada de psicología. El equipo de consultores juniors se conformó por 5 integrantes provenientes de diferentes carreras, dos ingenieras

industriales, María Pavageau y Renatta Partida, una de comercio y negocios internacionales, Mariana Sánchez, un financiero, Luis López y un administrador de empresas, Enrique Hernández.

El empresario y su equipo de consultores tuvieron su primera plática en la cafetería del Iteso, donde se presentaron todos y nos conocimos. En esa primera plática el empresario nos platicó de su empresa a grandes rasgos, entendimos más del negocio y empezamos hablar de las variables externas que tiene la empresa, las cuales se investigaron previamente por medio de un PESTEL, se platicaron a grandes rasgos y nos pusimos de acuerdo con el empresario para las visitas posteriores a su empresa, se acordó visitar los martes a las 16:00 horas en punto. Ese mismo día nos organizamos y se resolvieron dudas.

Para iniciar a elaborar el análisis del entorno, se realizó una selección de las variables que afectan de alguna manera en la empresa dentro del entorno externo y luego se investigó la situación de éstas en la actualidad y cómo es que afectan o podrían beneficiar a la organización, se estudiaron las siguientes variables de factores: económicos, socioculturales, políticos, tecnológicos, globales y de competitividad.

Nuestra primera visita a la empresa fue el martes 05 de febrero, donde nos recibió empresario muy amable y atento, empezamos a recorrer todas las áreas de la empresa como también a todos sus colaboradores por cada área. Nos sorprendió ver que él conoce a cada uno por su nombre y la confianza que genera cuando está con ellos.

Nos fuimos a las áreas por orden, en la entrada de la empresa se encuentra recepción, al fondo de recepción se encuentra contabilidad, al lado de recepción está el comedor de los trabajadores, y en el segundo piso están las oficinas, tanto de el empresario como las de administración, ventas, compras y recursos humanos. Afuera de estas mismas se encuentra todo lo que es carga y descarga de su producto, su flotilla de repartos, el almacén con racks verticales, producción del armado de despensas y un espacio designado para el mantenimiento o reparaciones de unidades de la flotilla y de los montacargas. El empresario nos guio y habló de cada una de estas áreas.

Al finalizar el recorrido de la empresa nos reunimos en su oficina y hablamos más de su empresa para entender su negocio de la mejor manera posible. Hablamos del PESTEL y de las fuerzas de Porter, se profundizó en cada una de las variables externas, presentando oportunidades y amenazas, y también se explicó el diagrama de Porter. Se recolectó información faltante del pre diagnóstico y se indagó acerca de su macro proceso del negocio, el cual varía por el tipo de cliente, si es nuevo, si es un cliente frecuente o si es para licitaciones.

En las siguientes visitas se comenzó a indagar un poco más acerca del proceso de las áreas pero de una manera más detallada, para empezar a realizar el documento del plan de búsqueda, en la segunda visita del martes 12 febrero llegamos a trabajar directamente con cada una de las áreas, las consultoras Senior y Junior designaron a cada consultor junior un área funcional de la empresa que no fuera de nuestra carrera. En función de esto Luis estuvo en el área de administración, Luis en recursos humanos, Renatta y Enrique en logística, María en almacén y Mariana en producción.

Cada uno estuvo con el responsable del área correspondiente que le tocó, entrevistamos para documentar el macro proceso del área, identificar que tienen documentado tomando evidencias sobre lo que se tenía, se identificó con qué áreas se relacionan y cómo se relacionan, se pregunto si saben algo del organigrama y se recolectó también información indispensable para terminar el canvas de la mejor manera posible. Esta actividad duró una hora y la siguiente hora se estuvo con el empresario, recolectando más información, platicando sobre datos importantes, nos compartió las expectativas que tiene en nosotros, en la cual el empresario quiere que le ayudemos a que la empresa “camine, se ajuste a sus clientes y necesidades para que la gente sepa que hacer sin el empresario” en pocas palabras.

Al finalizar la reunión, como equipo consultor nos dimos a la tarea de platicar cada quien lo visto en cada unas de las áreas, con lo cual nos permitió tener una radiografía más exacta de cómo está la empresa y de qué está haciendo y cómo lo hace. Esto nos permitió identificar las posibles áreas de mejora que se presentan, con base a lo que tienen en este momento en cada área.

## Anexo 4.2 Plan de búsqueda por área

Después de realizar el plan de búsqueda con preguntas específicas por área pudimos encontrar resultados por área operativa:

El departamento de producción no han requerido un conteo muy específico o un registro puntual porque al final del día se están cumpliendo los proyectos de producción y armado de despensas, tiene una cadena de producción efectiva que hace entre 1000 y 1500 despensas diarias, sin embargo su registro es poco claro y sin formato establecido parece que cumple con las expectativas propuestas por la empresa; pero no hay objetivos ni metas claras y esto a la vez ocasiona que no sea una prioridad conocer la capacidad instalada que consideran, es ambigua y no fue calculada. Por otra parte, existe una inconsistencia entre producción y logística acerca de lo que se produce ya que no hay indicadores visuales para que la información sea la misma. El almacén de producto terminado, que es parte de producción, no tiene una organización clave para localizar los productos en el menor tiempo posible y tampoco existe una forma de asegurar que los productos terminados están estandarizados.

Parte del proceso del área incluye el abastecerse, crear despensas, emplear y luego terminar el proceso en almacén de producto terminado o en los camiones logísticos para su entrega inmediata.

En el área de almacén, se conoce muy bien el proceso que hay que realizar una vez que llegan los productos, existe un etiquetado del área en el que van estos, sin embargo, no hay límites definidos ni una estandarización y hace falta completar el etiquetado, además de que solo está señalado en el almacén, pero no hay un documento definido el que se puede consultar. Compras es el encargado del abastecimiento, sin embargo, cuando ya hace falta producto o está por acabarse, almacén avisa al de logística y este a su vez a compras por lo que muchas veces se tiene que parar la producción si no hay cierto producto y el encargado de almacén no lo notó. Tampoco existe un inventario, cuando llega la materia prima el encargado cuenta que este lo que se pidió y si, si está, firma de recibido al proveedor. Por último, el producto está acomodado por niveles, en el primer nivel está el producto con fecha de caducidad próxima, en el segundo, la segunda fecha

de caducidad próxima y así sucesivamente, cuando se termina el producto del primer nivel se baja el del segundo y así sucesivamente, el único indicador del encargado es visual.

En el área administrativa podemos ver que los colaboradores tienen claro sus funciones por puestos, conocen las áreas con las que se relacionan y tienen claro el organigrama de su empresa, de cómo ellos también rinden cuentas al director. La cultura que se percibe es una cultura de entendimiento de lo que se realiza y cómo se realiza, pero para ello existen ciertos huecos con respecto a documentación que se entrega o que se debería de entregar a ciertos colaboradores, por lo que falta documentación en el área y claridad en el proceso que tiene que ver con encargarse de logística. Se cumple con el trabajo del día a día, pero para ello no se tiene en sí una visión sistémica del negocio.

La logística está encargada por un trabajador el cual una vez que ventas le manda la hoja de pedidos que se van a realizar en los próximos 3 días, este asigna el trabajo a los empleados. Actualmente el trabajador tiene direccionado el mail de ventas a su celular para el poder ir viendo los pedidos y no perder tiempo en lo que ventas le pasa el formato formal de pedido por cliente. Este mismo trabajador se encarga de hacer las rutas de transporte y comunicarlas a los choferes, este proceso no lleva ningún registro formal, todo está en cabeza del encargado de decirle que rutas tomar, también el distribuye los pedidos de acuerdo a la capacidad que tienen las camionetas cuidando de no excederlas y que puedan presentar fallas. Una vez que el chofer deja las instalaciones para repartir pedidos, la única documentación que lleva este proceso es el pedido del cliente. Esta misma persona se encarga a su vez de supervisar, controlar, administrar y dirigir las áreas de producción y almacén.

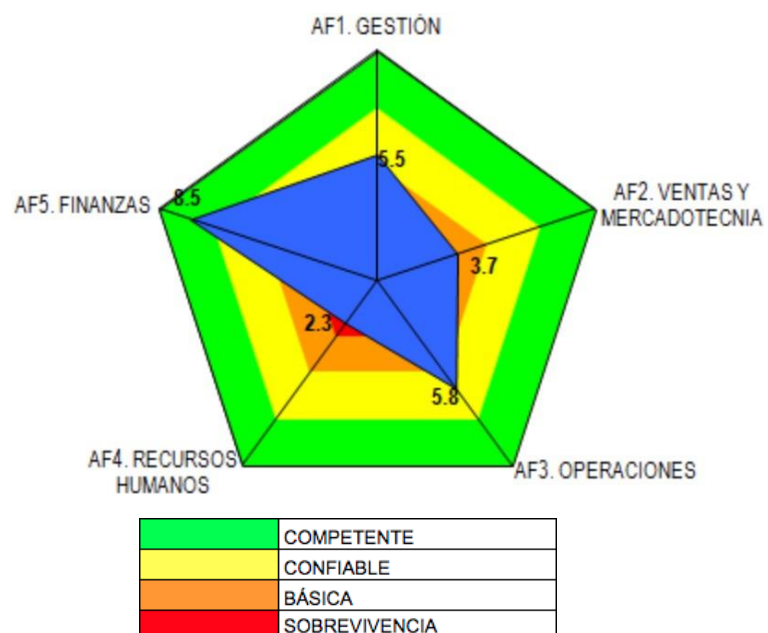
## Anexo 4.3 Herramienta DIE

Cada una de estas áreas, las cuales pueden tener como resultado los siguientes niveles:

- **Sobrevivencia**
- **Básica**
- **Confiable**
- **Competente**

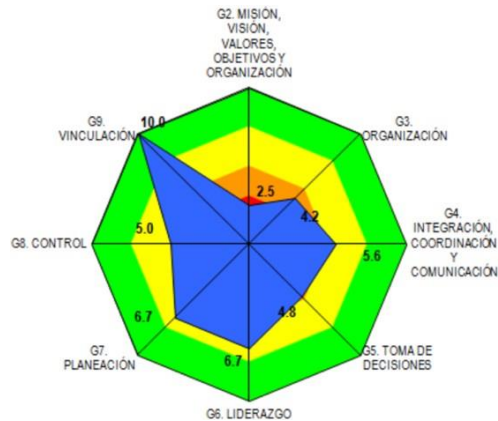
En este el caso los resultados por área se basaron en base a la logística de la herramienta, creando de la misma manera un radar donde podemos ver gráficamente los resultados que obtuvimos, los cuales fueron los siguientes:

- Gestión: **Básica**
- Operación: **Competente**
- Finanzas: **Competente**
- Mercado: **Sobrevivencia**
- Recursos Humanos: **Sobrevivencia**



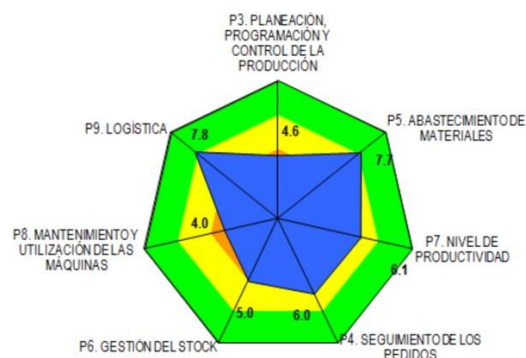
## GESTIÓN

Para el área de gestión se obtuvo el siguiente radar, el cual muestra los resultados de la herramienta DIE específicamente para el área de gestión, en donde se califica los rubros como los son misión, visión y valores, organización, toma de decisiones, entre otros. Para esto nosotros creemos que las áreas de mejora en esta área son el control, planeación y liderazgo.



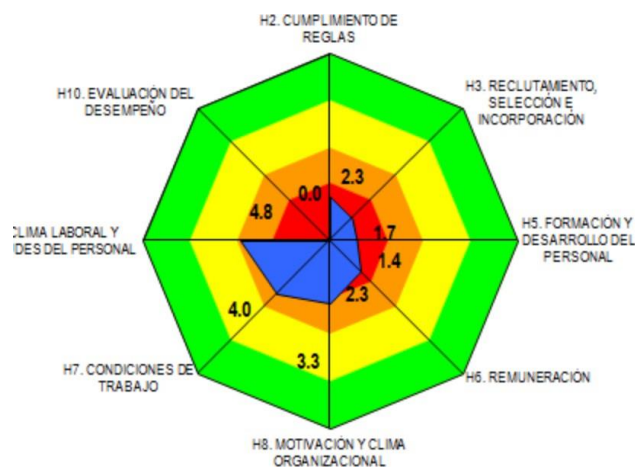
## OPERACIÓN

También se obtuvo el radar del área de operación, donde podemos ver el cuadrante con la calificación obtenida con el DIE para esta área funcional de la empresa, en la cual se tienen como fortaleza la parte de planeación, para lo cual también existen áreas de mejora las cuales son logística, gestión del stock, seguimiento de pedidos y abastecimiento de insumos.



## RECURSOS HUMANOS

Otro de los radares que resultó de este diagnóstico con esta herramienta fue el del área de recursos humanos, la cual fue un departamento de la empresa con muchas áreas de mejora, donde obtuvimos oportunidad de mejora en procesos como cumplimiento de reglas, evaluación del desempeño, clima laboral, formación y desarrollo del personal, así como otros rubros importantes que ayudan a fortalecer el área de RH.



Con estos resultados se llegó a un resultado global de la empresa, donde en este caso tenemos que la empresa está en un estado básica, para lo cual esto nos dice que la empresa tiene área de mejoras, principalmente en recursos humanos y mercado. Por otro lado, nos dice que las áreas de operación y finanzas están competentes, debido a que son las más desarrolladas dentro de la empresa, esto basado en el diagnóstico de saber o no con que es lo que cuenta la empresa.

## Anexo 5. Implementación

### Anexo 5.1 Políticas Generales

#### PREGUNTAS GENERALES POR ÁREA FUNCIONAL

1. ¿Cuáles lineamientos conoces? ¿Quién te los dijo?
2. ¿Cuáles son los problemas que se presenta?
3. ¿Con quién acudes cuando se presenta un problema?
4. ¿Qué decisiones están a tu alcance?
5. ¿Qué aspectos debes cuidar al hacer tus actividades y que pasa si no las haces?
6. ¿Cómo transmites una orden? ¿Quién te las dijo?
7. ¿Cuál es tu material de trabajo?
8. ¿Cuáles son tus horarios?
9. ¿Qué pasa cuando llegas tarde?
10. ¿Con quién acudes cuando se presenta un problema?
11. ¿Cómo debes venir vestido?
12. ¿En tu área se produce basura? ¿Qué hacen con ella?
13. ¿Puedes consumir alimentos en tu área de trabajo?
14. ¿Qué actividades haces que sean riesgosas? ¿Qué haces para prevenir accidentes?
15. ¿Cómo es el clima laboral?

#### PREGUNTAS ESPECÍFICAS POR ÁREA FUNCIONAL

##### Logística

1. ¿Cómo cuidas tus unidades? (flotilla)
2. ¿Cómo te aseguras de entregar en tiempo y forma?
3. ¿Cómo realizas tus pedidos?
4. ¿Qué información utilizas para realizar pedidos?

##### Producción

1. ¿Cómo es el proceso para hacer una despensa?
2. ¿Cómo verificas tu despensa terminada?

3. ¿Quién puede y sabe usar el montacargas?
4. ¿Quién asigna los lugares? ¿Y si no está Eduardo?

### **Gestión**

1. ¿Cómo se distribuyen las licitaciones?
2. ¿Cómo se distribuye la carga de trabajo?
3. ¿Cómo alimentas el software de la empresa?
4. ¿Qué información utilizas para realizar pedidos?

### **Almacén**

1. ¿Cómo organizas tu área de trabajo?
2. ¿Qué haces con la basura? (Cajas)
3. ¿Quién puede y sabe usar el montacargas?
4. ¿Qué haces con los productos caducados?

### **Preguntas para Dirección General**

1. ¿Qué políticas existen actualmente?
2. ¿Qué lineamientos deben seguir los colaboradores?
3. ¿Cómo se garantiza la calidad de tus productos y servicios? ¿Cómo mides la satisfacción de tus clientes / proveedores? ¿Cómo quieres que tus clientes /proveedores perciban tu empresa?
4. ¿Cómo comunicas órdenes?
5. ¿Cuáles son los problemas que impactan a la empresa? ¿Cuál es tu solución? ¿Cuáles son los más frecuentes?
6. ¿Cómo logras tus objetivos?
7. ¿Cómo transmites tu identidad corporativa?
8. ¿Cómo aseguras un clima laboral sano?
9. ¿Qué procede cuando el trabajador se presenta en condiciones no aptas?
10. ¿Cómo debería ser la capacitación de nuevos colaboradores? ¿Qué de esa capacitación si se hace? ¿Todos lo saben? ¿Cómo lo comunicas?