



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**Diagnóstico organizacional de
una empresa comercializadora
de instrumentos y accesorios
musicales**

TESIS

Que para obtener el título de
Ingeniera Industrial

P R E S E N T A N

Jazmin Lizbeth García Gutiérrez

Maira Lizeth Santiago Deloiza

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Ricardo Torres Mendoza



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2025



**PROTESTA UNIVERSITARIA DE INTEGRIDAD Y
HONESTIDAD ACADÉMICA Y PROFESIONAL
(Titulación con trabajo escrito)**



De conformidad con lo dispuesto en los artículos 87, fracción V, del Estatuto General, 68, primer párrafo, del Reglamento General de Estudios Universitarios y 26, fracción I, y 35 del Reglamento General de Exámenes, me comprometo en todo tiempo a honrar a la institución y a cumplir con los principios establecidos en el Código de Ética de la Universidad Nacional Autónoma de México, especialmente con los de integridad y honestidad académica.

De acuerdo con lo anterior, manifiesto que el trabajo escrito titulado DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE INSTRUMENTOS Y ACCESORIOS MUSICALES que presenté para obtener el título de INGENIERO INDUSTRIAL es original, de mi autoría y lo realicé con el rigor metodológico exigido por mi Entidad Académica, citando las fuentes de ideas, textos, imágenes, gráficos u otro tipo de obras empleadas para su desarrollo.

En consecuencia, acepto que la falta de cumplimiento de las disposiciones reglamentarias y normativas de la Universidad, en particular las ya referidas en el Código de Ética, llevará a la nulidad de los actos de carácter académico administrativo del proceso de titulación.

Jazmin Garcia G.

JAZMIN LIZBETH GARCIA GUTIERREZ
Número de cuenta: 314235673



**PROTESTA UNIVERSITARIA DE INTEGRIDAD Y
HONESTIDAD ACADÉMICA Y PROFESIONAL
(Titulación con trabajo escrito)**



De conformidad con lo dispuesto en los artículos 87, fracción V, del Estatuto General, 68, primer párrafo, del Reglamento General de Estudios Universitarios y 26, fracción I, y 35 del Reglamento General de Exámenes, me comprometo en todo tiempo a honrar a la institución y a cumplir con los principios establecidos en el Código de Ética de la Universidad Nacional Autónoma de México, especialmente con los de integridad y honestidad académica.

De acuerdo con lo anterior, manifiesto que el trabajo escrito titulado DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE INSTRUMENTOS Y ACCESORIOS MUSICALES que presenté para obtener el título de INGENIERO INDUSTRIAL es original, de mi autoría y lo realicé con el rigor metodológico exigido por mi Entidad Académica, citando las fuentes de ideas, textos, imágenes, gráficos u otro tipo de obras empleadas para su desarrollo.

En consecuencia, acepto que la falta de cumplimiento de las disposiciones reglamentarias y normativas de la Universidad, en particular las ya referidas en el Código de Ética, llevará a la nulidad de los actos de carácter académico administrativo del proceso de titulación.

MAIRA LIZETH SANTIAGO DELOIZA
Número de cuenta: 314045713

Dedicatoria

A nuestros padres, Yolanda Gutiérrez y Abraham García, Maricela Deloiza e Ignacio Santiago, por su apoyo y dedicación a lo largo de este camino lleno de retos, llantos, risas y esfuerzo, ya que sin su apoyo no hubiera sido posible llegar a la recta final.

A mi hermano, Abraham García, quien ha sido mi ejemplo y aliento durante esta etapa.

A nuestra familia, que con su ánimo y ayuda nos alentaron a no rendirnos en el camino.

Al Dr. Ricardo Torres Mendoza, quien fue nuestro profesor durante la carrera y nuestro asesor de tesis, ya que nos brindó su soporte y dirección para la elaboración de este escrito. Fue un gran impulsor a lo largo de este proceso.

A nuestros amigos, quiénes fueron un pilar fundamental en las clases, los desvelos y todo el trabajo que conllevó la carrera. Nos ayudaron a disfrutar cada etapa y nos enseñaron lo que es la amistad.

Índice

Introducción	5
Antecedentes	5
Planteamiento del problema	5
Objetivo general	6
Objetivos específicos	6
Metodología	6
Contenido	7
Capítulo 1. Contexto general de las MIPyMES y Estado del Arte del Diagnóstico Organizacional. ..	8
1.1 Definición MIPyMES	8
1.2 Estadísticas de las MIPyMES en el mundo	10
1.3 Estadísticas de las MIPyMES en México	12
1.4 Importancia de las MIPyMES en el Sector Comercial y su aportación a la economía	14
1.5 Estado del Arte del Diagnóstico Organizacional	15
1.5.1 Modelo de Diagnóstico Organizacional Weisbord	15
1.5.2 Instrumentos	16
Capítulo 2. Diagnóstico Organizacional y Mejora Continua en las MIPyMES	18
2.1 Entrevistas de Contextualización y Análisis Factorial	18
2.1.1 Entrevistas de Contextualización	18
2.1.2 Análisis Factorial	22
2.2 Evento Kaizen	23
2.2.1 Fases Evento Kaizen	23
2.2.2 ¿Cuándo realizar un evento Kaizen?	23
2.3 Misión	24
2.3.1 Importancia de una Misión clara	24
2.3.2 Componentes de un enunciado de Misión	24
2.4 Visión	25
2.4.1 Principales características de la Visión	25
2.4.2 Componentes de un enunciado de Visión	25
2.5 Valores	25
2.6 Técnica TKJ	26
2.6.1 Etapas	26

2.7 Documentación de procesos	26
2.7.1 Diagrama de Flujo	26
2.7.2 Diagrama de valor	27
Capítulo 3. Desarrollo del proyecto.....	29
3.1 Primera Fase	31
3.1.1 Entrevistas de contextualización	31
3.2 Segunda Fase.....	31
3.2.1 Análisis factorial.....	31
3.2.2 Gráfica Complejidad-Beneficio	32
3.2.3 Propuestas de mejora.....	33
Capítulo 4. Análisis de Resultados y Discusión	40
4.1 Resultados del Evento Kaizen.....	41
4.1.1 Establecimiento de Misión, Visión y Valores	41
4.1.2 Indicadores de Desempeño para la organización	42
4.1.3 Mapeo y Mejora de los procesos	42
4.2 Enunciados formulados para la empresa.....	42
4.2.1 Misión	42
4.2.2 Visión.....	43
4.2.3 Valores.....	43
4.3 Indicadores de Desempeño para la organización	43
4.4 Procesos Documentados	43
Conclusiones.....	46
Referencias	47
Apéndice I. Elementos del ODQ de Preziosi (1980).....	48
Apéndice II. Cuestionario de eficiencia organizacional de Steele (1987).....	49
Apéndice III. Cuestionario de entrevistas de contextualización.	49
Apéndice IV. Evaluación de los factores.....	55
Apéndice V. Procesos documentados	60
Cuentas por pagar.....	60
Recepción de mercancía	64
Proceso de ventas (Punto de venta).....	67
Proceso de ventas (Corporativas).....	70
Proceso de ventas E-commerce Mercado libre	75

Proceso de ventas E-commerce Amazon79
Facturación E-commerce83
Proceso de surtimiento, empaque y entrega de mercancía (E-commerce)86
Proceso de surtimiento para ventas Paracho y página web91
Propuesta de cuentas por cobrar94

Introducción

Antecedentes

Actualmente las Micro, Pequeñas y Medianas empresas han tomado un papel de gran relevancia en la generación de empleos e ingresos a nivel mundial, representando en promedio más del 90% en la actividad empresarial. Existen estudios que estiman la contribución de las MIPyMES al Producto Interno Bruto (PIB) los cuales mencionan que se encuentra entre el 20% y hasta el 50% en casos particulares.

La transformación digital enfoca el proceso de cambio de una organización, centrándose en que el modelo de negocio aplique las nuevas tecnologías que la Industria 4.0 trae consigo, tales como: Data Analytics, Internet de las cosas (IoT), Blockchain, entre otras. Globalmente, la Industria 4.0 busca crear oportunidades para mejorar todas las áreas de una empresa.

Para lograr mejorar las áreas de una empresa, la dirección estratégica juega un papel clave a lo largo del proceso de mejora y se define como “...*el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar las metas de la organización*” (Draft L., 2006, p.540). Haciendo énfasis en el Benchmarking el cual es una de las principales estrategias que utilizan las organizaciones para sobresalir en el ramo empresarial al que pertenecen, derivado de la ardua competencia que existe en la actualidad.

En el presente escrito se abordará el análisis de una mediana empresa que pertenece al ramo de comercialización de instrumentos y accesorios musicales, dicho análisis se realizó a través de un diagnóstico organizacional que tiene como objetivo general establecer proyectos de mejora que ayuden a aprovechar las principales áreas de oportunidad, eliminando los desperdicios y aumentando la eficiencia de sus actividades cotidianas; logrando así aumentar su productividad y obtener una utilidad mayor además de, mejorar la experiencia del cliente en sus diferentes canales de venta.

Planteamiento del problema

La empresa tuvo una disminución de sus ventas por el inicio de la pandemia en el año 2020, por lo que tuvo que reducir su plantilla y buscar optimizar y estandarizar sus operaciones que regularmente tenían en la Ciudad de México y en el Estado de Michoacán, así como incrementar su participación en el canal digital.

Objetivo general

Hacer un diagnóstico organizacional en el grupo con la finalidad de identificar la eficiencia de cada uno de los factores que componen a la organización, para plantear e implementar proyectos de mejora en aquellos factores que tengan baja eficiencia o limiten el desempeño del resto de los factores de esta.

Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico organizacional.
2. Proporcionar proyectos de mejora en orden de prioridad.
3. Seleccionar los procesos administrativos y operativos a documentar.
4. Mejorar y estandarizar los procesos administrativos y operativos seleccionados.

Metodología

Para elaborar el análisis de la situación actual de la organización se consideraron componentes tales como dirección, operación y análisis del entorno a través de las siguientes herramientas:

- ✓ Análisis factorial: Técnica utilizada en la determinación del estado actual de la empresa empleando diferentes factores, con el objetivo de identificar el desempeño de cada uno de estos y plantear alternativas de solución en función de las necesidades que se detecten.
- ✓ Evento Kaizen: Herramienta basada en la Mejora Continua que es utilizada en el análisis de las áreas de oportunidad dentro de la organización. La cual consiste en una lluvia de ideas que ayuden a plantear los proyectos de mejora que tienen como finalidad aumentar la eficiencia de la empresa.
- ✓ Mapeo de procesos: Conjunto de gráficos que sirve para dar claridad a las operaciones de una organización y a su vez permite establecer las responsabilidades de cada nivel organizacional y que estos puedan ejecutarlas de acuerdo con los objetivos que se han planteado.
- ✓ Técnica TKJ: Proceso dialéctico, en el que se reúne un grupo de personas, que ayuda a analizar una problemática a través de la identificación y agrupación de las causas. Así como, la formulación de soluciones participativas que originen la motivación y el compromiso de los integrantes con el fin de lograr la implementación efectiva de las mismas.

Contenido

El presente escrito está conformado por una introducción que aborda de manera general el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos, las herramientas y técnicas utilizadas en el diagnóstico organizacional y los proyectos de mejora.

El primer capítulo hace referencia a los estados del arte de evaluación y mejora del desempeño de las MIPyMES y su impacto en la sociedad, focalizando su efecto en la economía actual.

En el capítulo 2 se aborda a detalle el uso y funcionamiento de las metodologías y herramientas utilizadas a lo largo del proyecto, desde el uso del análisis factorial para la detección de las causas del problema, hasta la documentación de procesos para la estandarización de estos.

En el capítulo 3 se encontrará a detalle el estudio de caso de la empresa, en donde se identificará cada problemática y se hará uso de las herramientas de análisis anteriormente mencionadas.

En el capítulo 4 se abordan las propuestas de solución encontradas con la aplicación de las diferentes herramientas mencionadas en el capítulo 3.

Capítulo 1. Contexto general de las MIPyMES y Estado del Arte del Diagnóstico Organizacional.

1.1 Definición MIPyMES

En el mundo existen diversos criterios con los que se pueden clasificar a las empresas como micro, pequeñas, medianas o grandes. En México uno de los principales atributos que ha perdurado a través de los años para dicha clasificación es el número de trabajadores con el que está compuesta la empresa. Otros dos factores considerados dentro de la clasificación son: el monto total de las ventas anuales y el sector.

Según el Diario Oficial de la Federación, la estratificación de empresas en el año 2002 únicamente estaba compuesta por el número de trabajadores, mostrándose de la siguiente manera:

Tamaño	Sector		
	Estratificación por número de trabajadores		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0 a 10	0 a 10	0 a 10
Pequeña	11 a 50	11 a 30	11 a 50
Mediana	51 a 250	31 a 100	51 a 100
Grande	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Tabla 1. Estratificación por número de trabajadores.

Fuente: Censos Económicos INEGI 2019. Elaboración propia a partir de la información consultada.

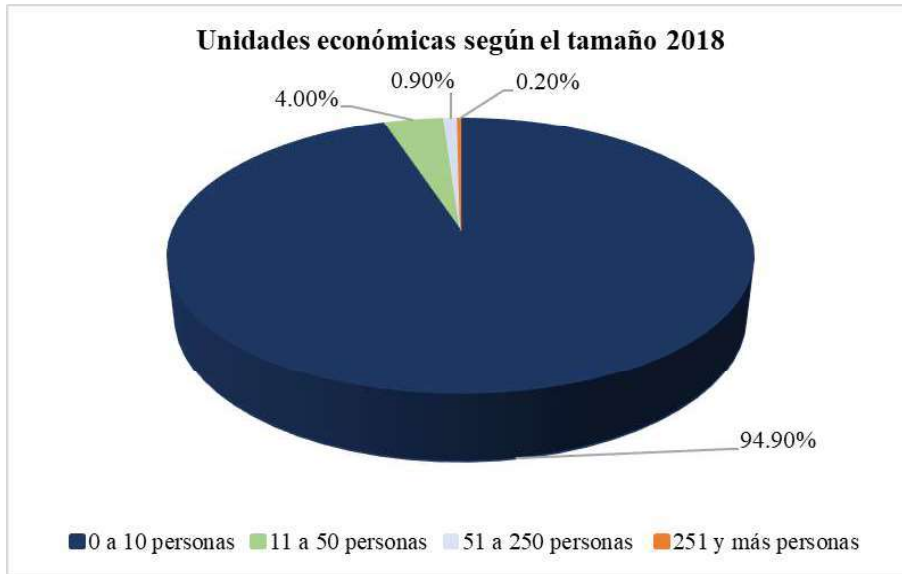
En el año 2009 esta estratificación tomo en cuenta dos criterios más, quedando como se muestra a continuación:

Sector	Estratificación					
	Micro		Pequeña		Mediana	
	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)
Industria	0 a 10	Hasta \$4	11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	51 a 250	Desde \$100.1 hasta \$250
Comercio	0 a 10	Hasta \$4	11 a 30	Desde \$4.01 hasta \$100	31 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250
Servicios	0 a 10	Hasta \$4	11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	51 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250

Tabla 2. Estratificación por número de trabajadores y rango de monto de ventas anuales.

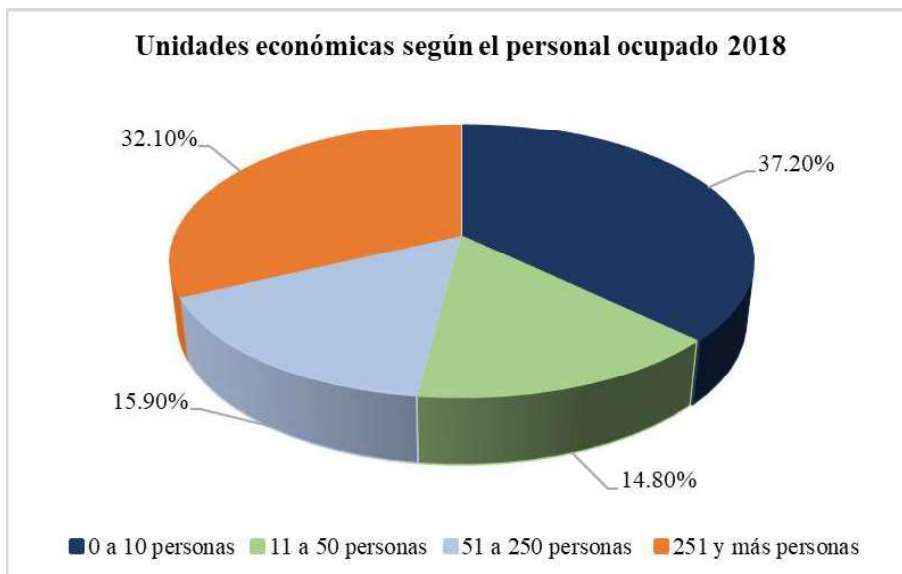
Fuente: Censos Económicos INEGI 2019. Elaboración propia a partir de la información consultada.

En 2018 a nivel total, de acuerdo con el tamaño de las unidades económicas se tuvo que: 94.9% corresponde a las micro, 4.0% a las pequeñas, 0.9% y 0.2% a las medianas y grandes empresas respectivamente.



Gráfica 1. Unidades económicas según el tamaño 2018. Fuente: De la informalidad a la competitividad. Políticas públicas para un ecosistema donde las PyMES crezcan y se desarrollen. Elaboración propia a partir de la información consultada.

En 2018, con base en el personal ocupado por unidad económica se obtuvo lo siguiente: 37.2% corresponde a las micro, 14.8% a las pequeñas, 15.9% y 32.1% a las medianas y grandes empresas respectivamente.



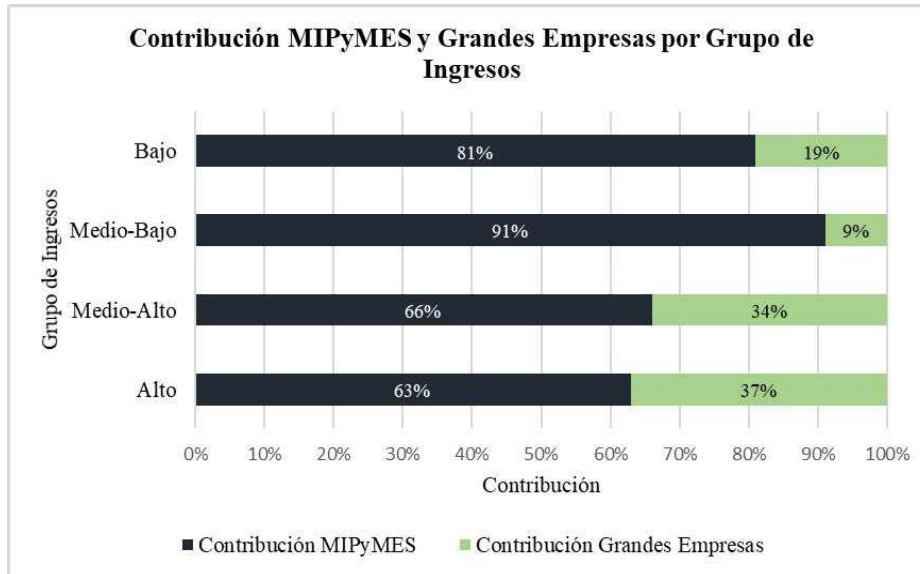
Gráfica 2. Unidades económicas según el personal ocupado 2018. Fuente: De la informalidad a la competitividad. Políticas públicas para un ecosistema donde las PyMES crezcan y se desarrollen. Elaboración propia a partir de la información consultada.

1.2 Estadísticas de las MIPyMES en el mundo

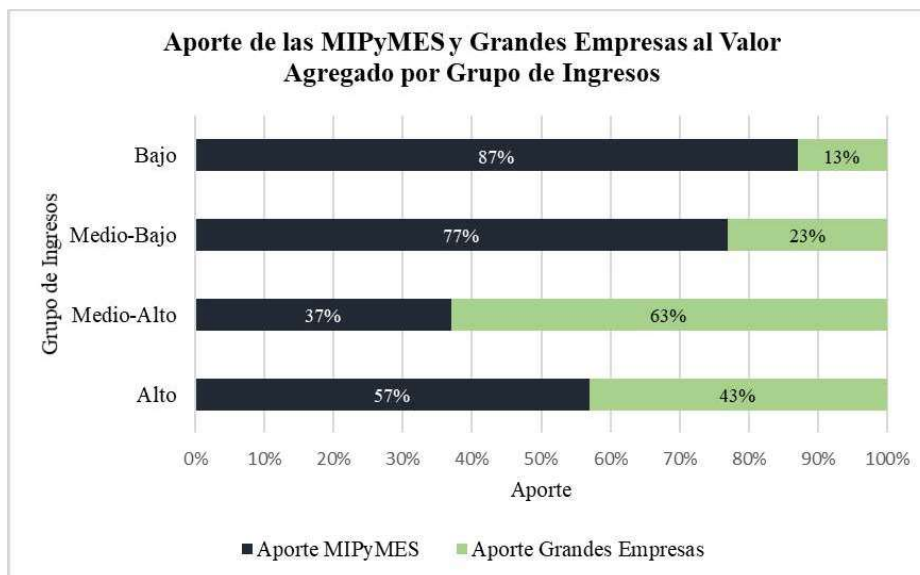
En 2019, existían alrededor de 322 millones de MIPyMES formales, de las cuales alrededor del 61% (196 millones) correspondían a mercados emergentes. La región de Asia Oriental y el Pacífico tiene la mayor cantidad de MIPyMES (102 millones), mientras que la región de América Latina y el Caribe tiene la menor cantidad con solo 17 millones. A nivel mundial, la tasa de crecimiento anual promedio de las MIPyMES es del 3%. La región con la tasa de crecimiento anual más alta fue Medio Oriente y África del Norte; las regiones de América Latina y el Caribe, Asia Oriental y el Pacífico y Europa y Asia Central también registraron tasas de crecimiento anual relativamente elevadas.

A través de los años, las MIPyMES han contribuido positivamente a la economía mundial ya que suelen ser las empresas que brindan empleo al mayor número de población activa. Según la IFC (International Finance Corporation) en el documento Micro, Small and Medium Enterprises -Economic Indicators (MSME-EI), las MIPyMES emplean aproximadamente el 89% del empleo total del sector privado en la región de Asia Oriental y el Pacífico (11 economías); 69% en la región de Europa y Asia Central (31 economías); 62% en la región de América Latina y el Caribe (15 economías); 73% en la región de Medio Oriente y África del norte (8 economías); 53% en la región de América del Norte (3 economías); 85% en la región de Asia Meridional (4 economías) y 64% en la región de África Subsahariana (5 economías).

De acuerdo con los 4 grupos de ingresos, la contribución de las MIPyMES al empleo supera el 60% en cada uno de ellos. En las economías, según sus ingresos contribuyen con: ingresos altos, el 63% del empleo total y el 57% del valor agregado; ingresos medio-altos, con el 66% del empleo total y 37% del valor agregado; ingresos medio-bajos, con el 91% del empleo total y el 77% del valor agregado; finalmente, bajos ingresos, con el 81% del empleo total y el 87% del valor agregado.



Gráfica 3. Contribución MIPyMES y Grandes Empresas por Grupo de Ingresos.
 Fuente: Indicadores Económicos MIPYME 2019. Elaboración propia a partir de la información consultada.

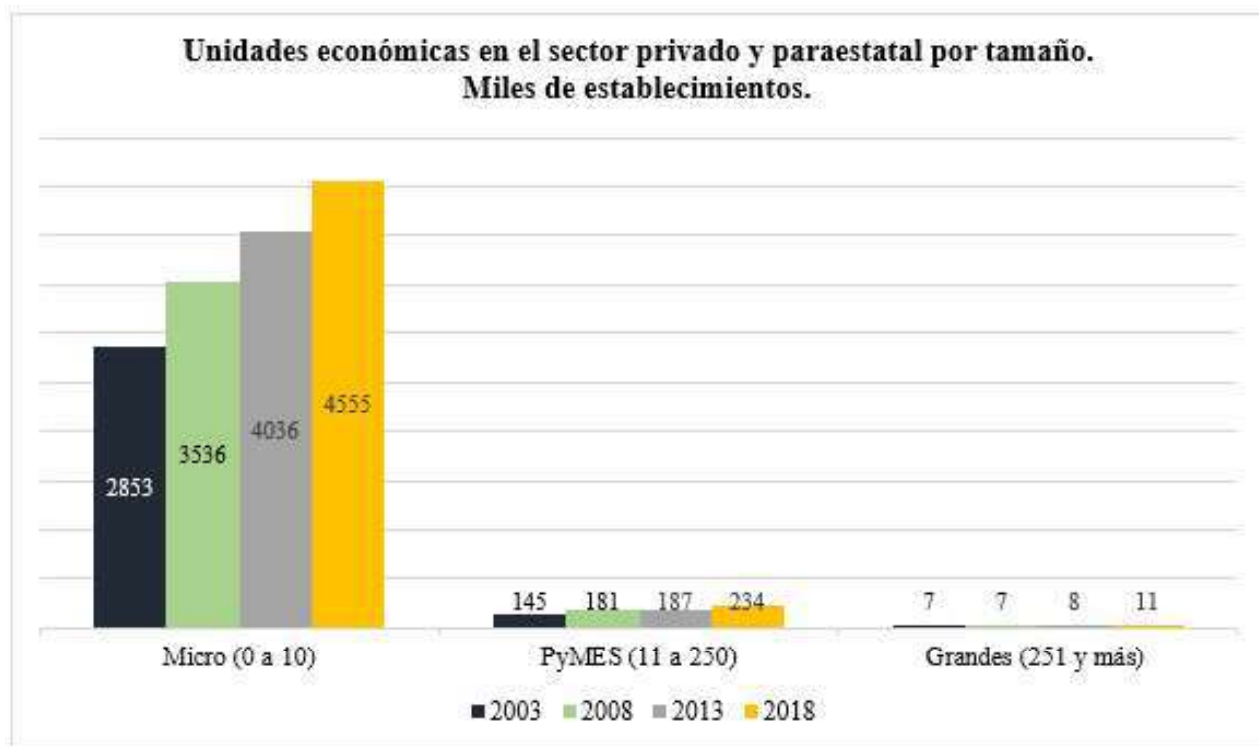


Gráfica 4. Aporte MIPyMES y Grandes Empresas al Valor Agregado por Grupo de Ingresos.
 Fuente: Indicadores Económicos MIPYME 2019. Elaboración propia a partir de la información consultada.

1.3 Estadísticas de las MIPyMES en México

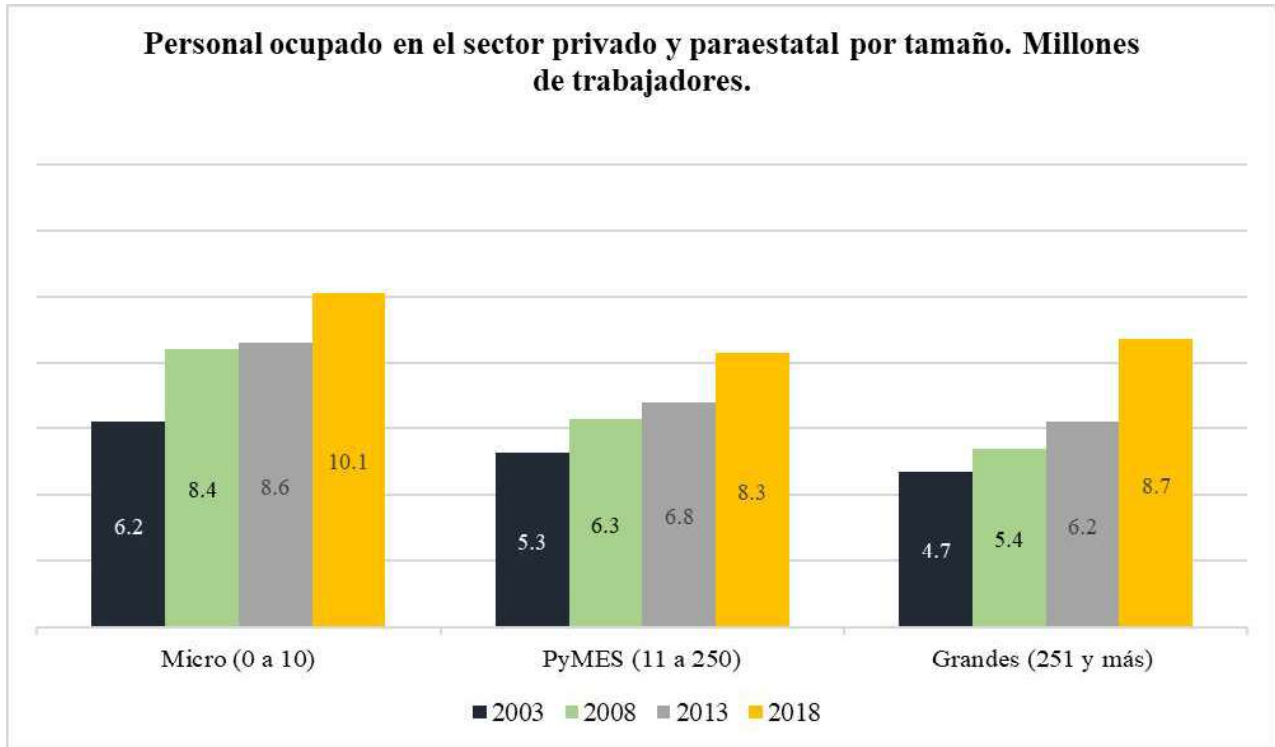
A lo largo del tiempo las MIPyMES en México han ido generando mayor impacto en pro de la economía del país, ya que en 2018 representaron el 4.9% del total de las empresas a nivel nacional, durante ese mismo año emplearon al 31% de la población empleada tanto en el sector privado como en el paraestatal. Además, contribuyeron con el 22% de la inversión, el 31% del valor agregado y el 28% de la producción bruta total nacional.

De acuerdo con la edición 2019 de los Censos económicos del INEGI, en 2018 existían 4 millones 800 mil 157 unidades económicas en el sector privado y paraestatal, las cuales brindaron empleo a 27 millones 133 mil 927 personas. En México hubo un incremento del 60% en el número total de unidades económicas, pasando de 3.0 a 4.8 millones de unidades entre 2003 y 2018. En ese intervalo, la composición por estrato de empresa no sufrió modificación absoluta, ya que, al igual que en 2003, en 2018 las micro, pymes y grandes empresas representaron el 94.9%, el 4.9% y el 0.2% del total de las empresas respectivamente.



Gráfica 5. Unidades económicas en el sector privado y paraestatal por tamaño. Fuente: IMCO y Censos Económicos INEGI (varios años). Elaboración propia a partir de la información consultada.

Hablando sobre el total de personas empleadas, aproximadamente 8.3 millones que representan el 31% fueron empleados en PyMES, mientras que las micro y grandes empresas emplearon el 37% y el 32% respectivamente.



Gráfica 6. Personal ocupado en el sector privado y paraestatal por tamaño. Fuente: IMCO y Censos Económicos INEGI (varios años). Elaboración propia a partir de la información consultada.

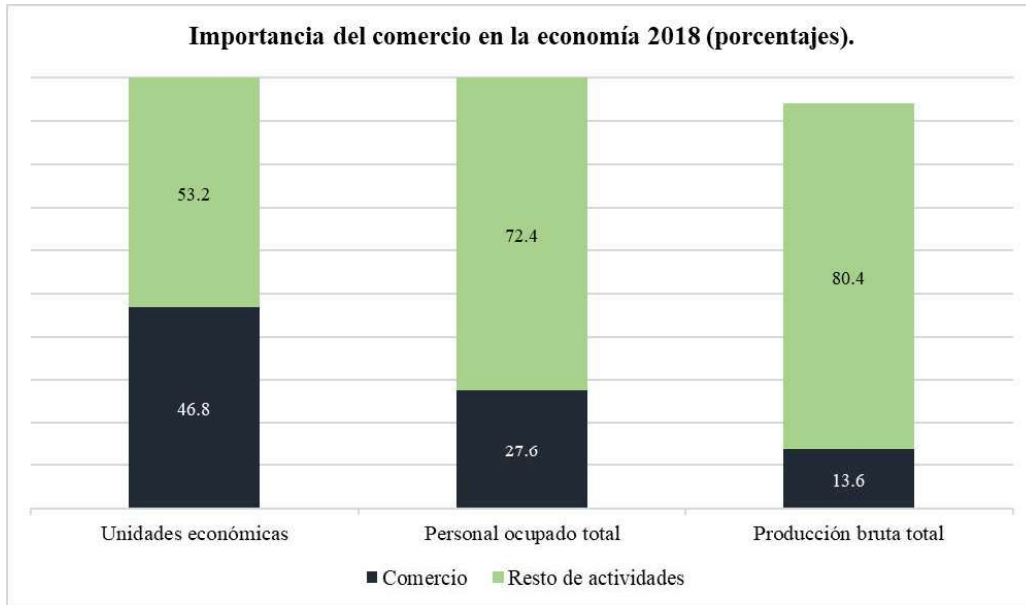
Las MIPyMES fueron afectadas de forma desproporcionada a causa de la crisis económica desencadenada durante la pandemia provocada por el virus SARS-COV-2. De acuerdo con la Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas (ECOVID-IE), el 51% de las MIPyMES en México sufrieron paros técnicos o cierres temporales en abril de 2020. Asimismo, independientemente de la suspensión temporal o no de sus operaciones el 92% de las MIPyMES, padecieron afectaciones como el decrecimiento de sus ingresos, de su demanda y en la cancelación de pedidos, así como una disminución en la disponibilidad de flujo de efectivo.

En el estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) 2020 el INEGI registro el cierre definitivo de más de 1 millón de MIPyMES en las que laboraban aproximadamente 3 millones de personas, entre los meses de mayo de 2019 y septiembre de 2020.

A pesar de que en ese mismo lapso se crearon alrededor de 629 mil nuevas MIPyMES que brindaron empleo a 1.2 millones de personas, el número total de este tipo de empresas tuvo una reducción de 8.1% al pasar de 4.9 a 4.5 millones de unidades económicas. De la misma manera, el personal empleado en esas empresas se redujo de 14.7 a 12.9 millones representando el 12.1%.

1.4 Importancia de las MIPyMES en el Sector Comercial y su aportación a la economía

Debido a que la empresa en la que se realizó el diagnóstico organizacional se desarrolla en el sector comercial, según el censo económico 2019 del INEGI, el 46.8% de las unidades del país desempeñaron una actividad comercial y 3 de cada 10 personas se dedicaron al comercio, representando el 27.6% de la población activa. No obstante, su aportación a la producción bruta total fue de 13.6%.



Gráfica 7. Importancia del comercio en la economía 2018.

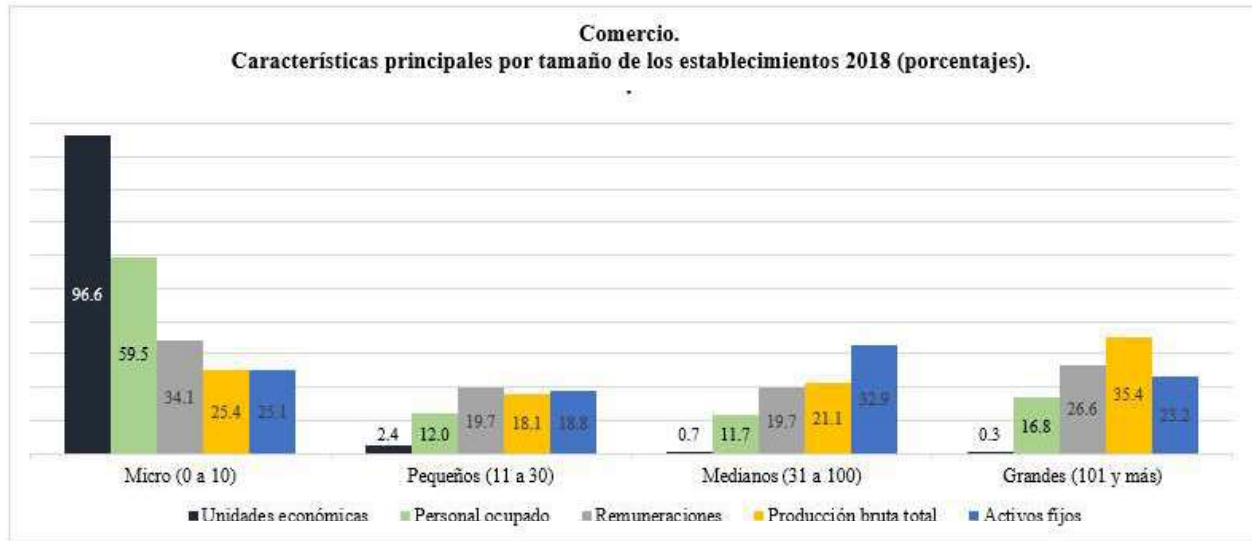
Fuente: Censos Económicos INEGI 2019. Elaboración propia a partir de la información consultada.

Los Censos Económicos del INEGI en 2019 indicaron que operaron 2 248 315 unidades económicas en el comercio durante 2018, 10.1% más que en 2013, siendo las de mayor contribución las microempresas, pues de un total de 205 674 establecimientos adicionales en el periodo mencionado, 192 926 pertenecieron a este tipo de unidades económicas.

En términos del personal ocupado total se registraron 7 481 987 personas en 2018, representando 17.1% más que en 2013, generando en total 1 092 339 empleos.

Las grandes empresas registraron 35.4% del total del sector comercio, indicando los porcentajes más altos de ingresos, con tan solo 0.3% de las unidades económicas. Mientras que las micro fueron las más importantes en unidades económicas, personal ocupado total y remuneraciones.

En general, las organizaciones pertenecientes al sector comercial, a lo largo del tiempo han mantenido una estructura casi constante.



Gráfica 8. Comercio. Características principales por tamaño de los establecimientos 2018. Fuente: Censos Económicos INEGI 2019. Elaboración propia a partir de la información consultada.

1.5 Estado del Arte del Diagnóstico Organizacional

Los modelos de Diagnóstico Organizacional han demostrado a través de prácticas ser muy eficaces en programas de soporte y desarrollo organizacional. (Goldstein and Burke, 1991).

El diagnóstico organizacional utiliza métodos y técnicas de investigación organizacional que analizan y evalúan a las empresas. Dirige las acciones de cambio y transformación dentro de una empresa. Además, permite elegir las técnicas de intervención más adecuadas a aplicar para resolver el o los problemas detectados e incrementar su alcance.

1.5.1 Modelo de Diagnóstico Organizacional Weisbord

El cuestionario de diagnóstico organizacional (ODQ) está basado en el modelo de diagnóstico organizacional de Weisbord (1976). Dicho modelo agrupa varias actividades formales o informales dentro de seis dimensiones, las cuales son:

1. Propósito.
2. Estructura.
3. Relaciones.
4. Recompensas.
5. Liderazgo.
6. Mecanismos útiles.

Este modelo no ha sido tan utilizado en el pasado, sin embargo, otros autores como Nadler y Tushman (1997), Tichy (1983) y Burken y Litwin (1992) se han basado en el modelo de Weisbord para el desarrollo de sus enfoques.

El modelo de Weisbord ha sido utilizado porque es relativamente más sencillo que otros, ya que es fácil de entender y visualizar por los clientes. Además, refleja las actividades esenciales y las variables clave en la organización, lo que ha ayudado a que se implemente con éxito para ayudar a los clientes en sus programas de cambio.

Para el propósito, que es la primera dimensión, los dos elementos más importantes son tener la claridad de la meta y el acuerdo de esta.

En cuanto a la dimensión dos, la estructura, la pregunta principal es si hay una correlación entre el propósito y la estructura interna que se supone debe servir al propósito.

La tercera dimensión, la cual se refiere a las relaciones, investiga la relación entre los individuos o departamentos que realizan diferentes actividades, y entre las personas y la naturaleza de sus trabajos.

La dimensión de recompensa mide el nivel de satisfacción de los empleados con las recompensas que ofrece la organización.

La dimensión de mecanismos útiles se refiere a todos los procesos con los que toda organización debe contar para sobrevivir, como la planeación, control, presupuestación y otros sistemas de información.

Finalmente, la dimensión de liderazgo, la cuál es clave en este modelo y es esencial para el éxito de la organización, se usa para mantener y respaldar el resto de los componentes del modelo.

1.5.2 Instrumentos

El instrumento de diagnóstico organizacional utilizado en este estudio fue el ODQ de Preziosi (1980), el cual fue una extensión de uno anteriormente utilizado por Weisbord (1976). El instrumento de Weisbord contiene 30 elementos que miden las seis dimensiones contenidas en el modelo. El cuestionario de Preziosi usa los mismos elementos del modelo de Weisbord, sin embargo, utiliza cinco adicionales que ayudan a medir actitud al cambio (Apéndice I); la escala de medición que utiliza va del totalmente de acuerdo, con un valor de 7, hasta totalmente en desacuerdo, el cual es ponderado con 1.

Adicional, se utilizó como apoyo el cuestionario de eficiencia organizacional de Steele (1987), fue desarrollado a partir de una amplia gama de cambio y desarrollo de gestión de la organización, así como de la literatura sobre el desarrollo de organizaciones con un desempeño superior. El propósito de este cuestionario es ayudar a los gerentes a evaluar la efectividad organizacional general desde varias dimensiones y actividades de la empresa. El cuestionario utilizado en la encuesta cuenta con 13 elementos (Apéndice II); cada elemento se mide en una escala tipo Likert que va de alto (6) a bajo (1).

Además del ODQ de Preziosi y el OEQ de Steele, el cuestionario utilizado en este estudio también incluyó elementos para recopilar información sobre las características demográficas y personales de los encuestados, por ejemplo, edad, género, años en el puesto, años de experiencia y nivel educativo.

Capítulo 2. Diagnóstico Organizacional y Mejora Continua en las MIPyMES

2.1 Entrevistas de Contextualización y Análisis Factorial

2.1.1 Entrevistas de Contextualización

Una forma de evaluar y definir la situación en la que se encuentra una organización es hacer uso de entrevistas de contextualización con el personal de todas las áreas de la empresa, las cuáles dan pie al análisis factorial; este tiene como objetivo diagnosticar la productividad de dicha organización, así como identificar sus áreas de oportunidad.

Las entrevistas de contextualización son una herramienta en la que se realizan preguntas específicas y estructuradas a todos los colaboradores de las diferentes áreas que conforman la organización. Tales entrevistas tienen como finalidad confrontar de manera cualitativa las perspectivas de los colaboradores con respecto de los factores de la empresa.

Existen 13 factores que deben considerarse en la realización de las entrevistas de contextualización, los cuáles se muestran a continuación con el número correspondiente de preguntas por factor:

Factores	# Preguntas
1. Factores externos.	7
2. Dirección y Estrategia.	5
3. Productos.	7
4. Servicios.	6
5. Procesos.	7
6. Contabilidad y Finanzas.	8
7. Capital Humano.	9
8. Prestación de Servicios.	9
9. Compras y Suministros.	6
10. Sistemas de Comercialización (Ventas y Mercadeo).	10
11. Planeación de la Demanda y Gestión del Inventario.	7
12. Tecnologías de la información.	10
13. Distribución.	6

Tabla 3. Factores y cantidad de preguntas.

Fuente: Análisis Factorial Producción y Análisis Factorial Servicios. Elaboración propia a partir de la información consultada.

A continuación, se redacta la definición y función de cada uno de los factores anteriormente mencionados:

1. Factores externos:

Definición: Elementos que inciden en la operación de la organización los cuales conllevan el conjunto de acciones que realizan los proveedores, clientes, competidores y la posible entrada de productos sustitutos.

Función: Brindar información a las áreas de Planeación de la Demanda, Inventarios, Ventas y Mercadotecnia para preparar un plan de demanda que facilite considerar los factores externos a este proceso. Este plan permitirá cooperar con los proveedores para garantizar la satisfacción del consumidor final.

2. Dirección y Estrategia

Definición: Se refiere a todas las actividades encaminadas a establecer la situación actual de la organización, hacia dónde se debe dirigir y el plan de acción para lograr los objetivos establecidos.

Función: Dar seguimiento a los factores externos y administrar las diferentes áreas de la organización con base en los objetivos establecidos, para alcanzar estos últimos con la mayor rentabilidad posible.

3. Productos

Definición: Elección y diseño de los bienes que se han de producir y comercializar.

Función: Seleccionar para su producción y comercialización los artículos que al mismo tiempo presten servicios a los consumidores y rindan beneficios a la empresa.

4. Servicios

Definición: Elegir y diseñar los servicios que se brindarán y comercializarán.

Función: Escoger para su comercialización los servicios que brinden valor a los consumidores y a su vez rindan beneficios a la empresa.

5. Procesos

Definición: Elegir y asignar las actividades esenciales que sirven para producir y comercializar los bienes y/o servicios de la empresa al costo más bajo.

Función: Documentar las actividades indispensables para la administración de los recursos humanos, materiales y financieros esenciales para tener sistemas de producción y comercialización ágiles, adaptables y alineados con los objetivos de la empresa.

6. Contabilidad y Finanzas

Definición: Verificación y registro de las acciones económicas de una organización, así como la administración de sus créditos e inversiones.

Función: Utilizar la recopilación de datos financieros con base en las operaciones de la empresa para la toma de decisiones.

7. Capital Humano

Definición: Denominación de los diferentes roles dentro de la empresa con su autoridad, responsabilidad, funciones y actividades.

Función: Elegir y adiestrar al personal idóneo y organizarlo buscando alcanzar la productividad ideal en el desempeño de sus labores.

8. Prestación de servicios

Definición: Indagación de los medios y procesos para la prestación de servicios, tomando en cuenta la eficiencia del proceso productivo y de las inversiones para la ejecución de este.

Función: Escoger los medios y diseñar las operaciones para garantizar la eficiencia de la prestación del servicio por parte de la empresa.

9. Compras y Suministros

Definición: Adquisición de las materias primas, equipos y maquinaria aptas para la producción y realización de operaciones diarias.

Función: Proveer a la empresa constantemente materiales y servicios de calidad y precios convenientes.

10. Sistemas de Comercialización (Ventas y Mercadeo)

Definición: Evaluación de los medios y los procesos necesarios para colocar el producto o servicio dentro del segmento de mercado deseado.

Función: Seguir las medidas que aseguren contar con los productos en el mercado que cumplan las necesidades del cliente, brindando el óptimo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores.

11. Planeación de la Demanda y Gestión del Inventario

Definición: Procesos y herramientas que aseguren contar con el producto en las cantidades adecuadas en el tiempo y lugar correctos brindando beneficios a la empresa.

Función: Establecer las políticas de cantidad y frecuencia de surtimiento de productos para satisfacer la demanda en los puntos de distribución adecuados para el cliente.

12. Tecnologías de la Información

Definición: Infraestructura física y herramientas computacionales que posibilitan el registro y visualización de los datos resultantes de la operación de la organización.

Función: Determinar y tener en función un sistema para la recopilación de datos financieros, operativos y comerciales, para conservar informada a la empresa de su situación actual con el objetivo de plantear acciones que permitan maximizar sus utilidades.

13. Distribución

Definición: Recursos y procesos necesarios para transportar insumos, ensambles, suministros y producto terminado de un punto de origen (Centro de Distribución, Planta productiva, Punto de Venta) a un destino (Centro de Distribución, Planta productiva, Punto de Venta).

Función: Asegurar la colocación del producto o insumos de forma tal que se cubran las necesidades de los clientes al costo más bajo a través del uso de herramientas de la investigación de operaciones y analítica de negocios.

2.1.2 Análisis Factorial

El análisis factorial es una técnica que consiste en la separación y distinción de la situación actual de la organización en diferentes factores con el objetivo de conocer la eficiencia de cada uno de ellos, así como su influencia, limitaciones y limitantes.

Se considerarán como poco beneficiosas, aquellas actividades que se requieran realizar para la mejora de la eficiencia de la empresa sin antes haber eliminado los obstáculos que interfieren en el camino hacia dicho objetivo.

Con la ayuda de esta herramienta se consigue identificar aquellas áreas de la organización con mayor problemática, para focalizar posteriormente la generación de propuestas de mejora y así tomar acciones que ataquen dichos problemas con la ayuda de otra herramienta conocida como lluvia de ideas.

Para llevar a cabo la evaluación de los factores se hace uso de la información obtenida a través de las entrevistas de contextualización, a su vez, dicha información es evaluada con base en una rúbrica de cumplimiento de actividades esenciales de la organización.

Evaluación	Rúbrica	Valor
Inexistente	La empresa no considera esta actividad en sus operaciones y tiene un fuerte impacto al no realizarla.	0
Malo	Se realiza la actividad de manera empírica, de manera esporádica, o tiene dependencia en una persona.	0.5
Regular	El proceso se encuentra definido, sin documentar, a veces se sigue, aunque existen muchas excepciones.	0.8
Bueno	El proceso se encuentra bien definido, documentado, con periodicidad regular.	0.9
Excelente	El proceso bien definido, documentado, periodicidad regular y comparable con prácticas internacionales de grandes empresas.	1

Tabla 4. Rúbrica de evaluación.

Fuente: Análisis Factorial Producción y Análisis Factorial Servicios. Elaboración propia a partir de la información consultada.

2.2 Evento Kaizen

Es un evento de corta duración que tiene como objetivo obtener soluciones rápidas a las problemáticas que han sido previamente identificadas.

2.2.1 Fases Evento Kaizen



Diagrama 1. Fases evento Kaizen. Elaboración propia a partir de la información consultada.

2.2.2 ¿Cuándo realizar un evento Kaizen?

1. Se han identificado las fuentes de desperdicio o principales problemáticas.
2. El alcance y los límites de un problema están claramente definidos y entendidos.
3. El riesgo de empleo es mínimo.
4. Se requieren resultados inmediatos.

2.3 Misión

Según Drucker, hacerse la pregunta ¿qué es nuestro negocio?, es sinónimo de preguntarse ¿cuál es nuestra misión? Un enunciado permanente que tiene el propósito de distinguir una organización de otras compañías similares. El enunciado de la misión es una declaración de “la razón de ser de la organización.”

Un enunciado claro de la misión es esencial para establecer objetivos y formular estrategias útiles y puntuales. De acuerdo con Vern McGinnis, las principales características de un enunciado de misión son:

1. Definir lo que es la organización y lo que esta aspira a ser.
2. Ser lo suficientemente limitado para excluir algunas cosas y lo suficientemente amplio para permitir el crecimiento de la creatividad.
3. Distinguir a la organización de entre el resto.
4. Servir de base para evaluar ambos tipos de actividades, tanto las actuales como las prospectivas.
5. Ser difundido en términos suficientemente claros y ampliamente entendibles por toda la organización.

2.3.1 Importancia de una Misión clara

1. Asegurar la unanimidad del propósito.
2. Servir como punto de partida para los individuos.
3. Para fomentar sentimientos positivos alrededor de la compañía.
4. Servir como base para las metas y estrategias.
5. Fomentar un trato cordial entre los individuos.
6. Establecer el camino para llegar a los objetivos de la organización.

2.3.2 Componentes de un enunciado de Misión

1. Clientes: ¿quiénes son los clientes de la compañía?
2. Productos y servicios: ¿cuáles son los mayores productos y servicios de la compañía?
3. Mercados: geográficamente, ¿dónde compite la compañía?
4. Tecnología: ¿está la compañía actualizada tecnológicamente?
5. Importancia por sobrevivir, crecer y la rentabilidad: ¿está la firma comprometida con el crecimiento y la salud financiera?
6. Filosofía: ¿cuáles son las creencias, valores, aspiraciones, y prioridades éticas de la compañía?

7. Concepto propio: ¿cuál es la competencia distintiva o mayor ventaja competitiva de la compañía?
8. Importancia de la imagen pública: ¿es la compañía responsable de los intereses sociales, comunitarios y ambientales?
9. Importancia de los empleados: ¿son los empleados un activo valioso para la compañía?

2.4 Visión

Para conocer hacia donde se dirige la organización se deben tener en cuenta las aspiraciones de la administración para el futuro, así como el bosquejo del curso estratégico y la dirección de mediano y largo plazo de la compañía. Lo anterior responde a la pregunta ¿qué es en lo que nos queremos volver? Que es lo mismo que la visión.

Una Visión estratégica bien comunicada es una herramienta para comprometer al personal de la compañía con las acciones que la llevan en la dirección que se pretende.

2.4.1 Principales características de la Visión

1. Sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas para el crecimiento de la organización.
2. Es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo.
3. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

2.4.2 Componentes de un enunciado de Visión

1. ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
2. ¿Cómo seremos en el futuro?
3. ¿Qué haremos en el futuro?
4. ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

2.5 Valores

Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal al momento de realizar negocios de la compañía, persiguiendo así su visión estratégica y su misión. La mayoría de las compañías identifica de 3 a 5 valores esenciales.

2.6 Técnica TKJ

Según Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero, es una herramienta útil para la formulación y solución de problemas. Comienza con la identificación de los hechos superficiales (apariencias, dificultades, síntomas, etc.) y concluye con la definición de las causas origen y compromisos de los participantes para la acción.

2.6.1 Etapas

1. **Selección de equipos:** Dividir a los participantes en dos equipos y asignar un moderador a cada uno.
2. **Propuestas de negocio:** Se reparten post-its a cada participante, en los cuales redactarán de forma anónima sus razones e ideas que entregarán a los moderadores, quiénes agruparán las ideas semejantes.
3. **Síntesis y debate:** Se cuentan las respuestas y se escogen las más repetidas para plantear las posibles soluciones.
4. **Conclusión:** Los moderadores presentarán las soluciones obtenidas.

2.7 Documentación de procesos

Una documentación de procesos es un conjunto de gráficos, útil para dar claridad a la operación de una organización, el cual sirve para mejorar la comunicación en los diferentes niveles organizacionales y establecer las responsabilidades de cada uno que permitan ejecutar las distintas actividades y de acuerdo con los objetivos estratégicos que la organización se ha propuesto. (BRIENO, 2013).

2.7.1 Diagrama de Flujo

Representación gráfica de un conjunto de actividades lógicas que constituyen un proceso. Un diagrama de flujo cuenta con las características listadas a continuación:

1. Emplea figuras geométricas y símbolos, a través de las cuales se representan las actividades de la empresa.
2. Muestra detalladamente los pasos a seguir durante el proceso.
3. Determina el flujo de las operaciones mediante flechas.

A continuación, se muestra la simbología utilizada en un diagrama de flujo.

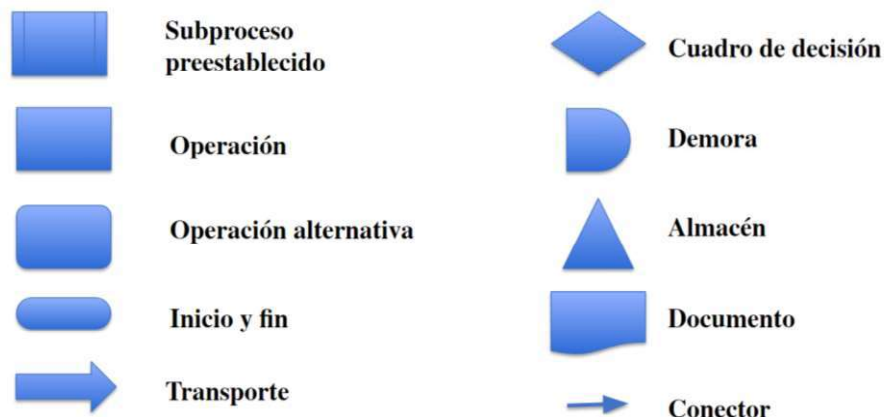


Imagen 1. Simbología de un diagrama de flujo. Elaboración propia a partir de la información consultada.

2.7.2 Diagrama de valor

El diagrama de flujo de valor añadido es un mecanismo para mejorar los tiempos de ciclo y la productividad mediante la separación visual de valor agregado de las actividades que no aportan valor añadido. Todas las actividades deben de caer dentro de estas tres categorías:

- ✓ Valor agregado.
- ✓ Muda Tipo I: No agrega valor, pero es necesario.
- ✓ Muda Tipo II: No agrega valor y se puede eliminar. Cualquier actividad que NO adiciona valor es “desperdicio” y solo le adiciona gastos al producto o servicio. Los 7 desperdicios son:
 - ✓ Transporte.
 - ✓ Inventario.
 - ✓ Movimiento.
 - ✓ Espera.
 - ✓ Sobre producción.
 - ✓ Sobre procesamiento.
 - ✓ Defectos.

Valor agregado-Cliente (CVA)	Valor agregado-Negocio (BVA)	No valor agregado (NVA)
¿La actividad le agrega forma, función, presentación al producto o servicio?	¿Esta tarea reduce el riesgo financiero?	Si el cliente sabría que estábamos haciendo esto, ¿solicitaría que eliminemos la actividad para poder bajar nuestros precios?
¿La actividad le da alguna ventaja competitiva (bajo precio, rápida entrega, menos defectos)?	¿El proceso de producción o venta podría verse afectado si esta tarea es eliminada?	¿La tarea encaja en cualquiera de las otras dos categorías?
¿El cliente estaría dispuesto a pagar extra o preferimos si conoce que estamos realizando esta tarea?	¿Esta tarea es requerida por alguna regulación?	¿Se puede eliminar o reducir esta actividad?

Tabla 5. Clasificación de actividades. Diagrama de valor.

Fuente: ChiuTana, V. (2020). *Fundamentos de procesos*. Clase Análisis y Mejora de Procesos Semestre 2021-1, Facultad de Ingeniería UNAM. Elaboración propia a partir de la información consultada.

A manera de resumen:



Imagen 2. Fuente: ChiuTana, V. (2020). *Fundamentos de procesos*. Clase Análisis y Mejora de Procesos Semestre 2021-1, Facultad de Ingeniería UNAM.

Capítulo 3. Desarrollo del proyecto

La metodología mencionada en el capítulo 2 que se aplicó a este caso de estudio consta de 3 fases:

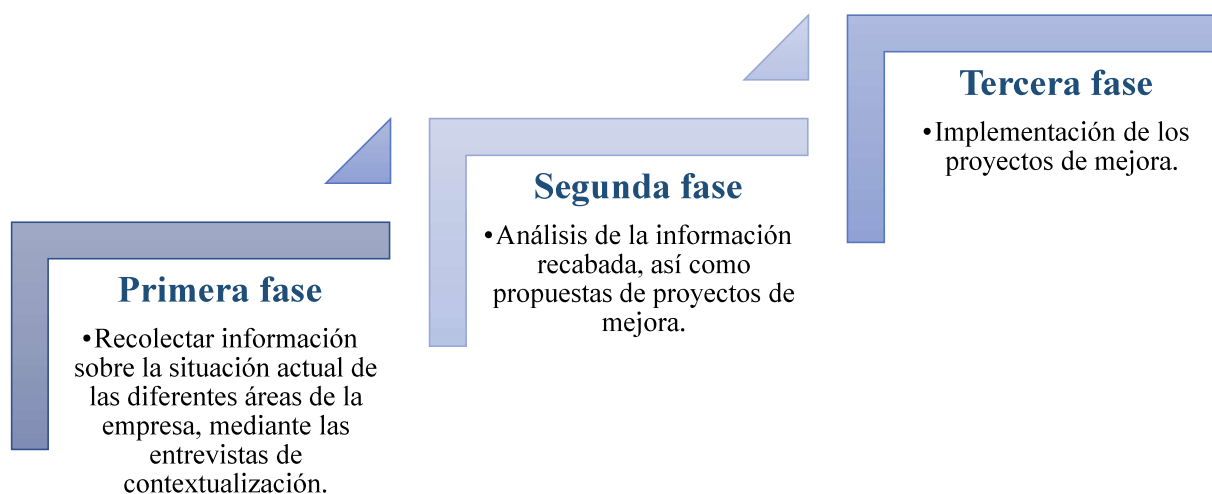


Diagrama 2. Fases Caso de Estudio. Elaboración propia.

En el periodo que comprende de mayo a agosto de 2021, durante 5 semanas se realizó un diagnóstico organizacional, el cual consistió en la ejecución de las actividades correspondientes a las fases 1 y 2 antes mencionadas. Posteriormente, se propusieron proyectos de mejora y, una vez que fueron aprobados por la organización se procedió a su implementación dentro de un lapso de 10 semanas.

Actividades	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
1. Diagnóstico organizacional																
2. Implementación de proyectos																

Cronograma 1. Cronograma general de actividades. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra un cronograma en donde se indica la duración de las actividades individuales que conforman cada fase del proyecto.

Actividades	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
Diagnóstico organizacional.																
1. Entrevistas de contextualización																
Persona 1																
Persona 2																
Persona 3																
Persona 4																
Persona 5																
Persona 6																
Persona 7																
Persona 8																
Persona 9																
Persona 10																
Persona 11																
Persona 12																
Persona 13																
2. Análisis factorial																
Ponderación y evaluación de factores																
Factores externos																
Dirección y estrategia																
Productos																
Procesos																
Contabilidad y finanzas																
Capital humano																
Prestación de servicios																
Compras y suministros																
Sistemas de comercialización																
Planeación de la demanda y gestión del inventario																
Tecnologías de la información																
Distribución																
Eficiencias por factor																
3. Presentación de resultados y propuestas de proyectos de mejora																
Implementación de proyectos																
1. Establecimiento de enunciados de misión y visión y valores																
Presentación del organigrama de la empresa																
Evento Kaizen																
Técnica TKJ																
Enunciados formulados																
2. Mapeo de procesos																
Presentación de procesos																
Generación de órdenes de compra																
Cuentas por pagar																
Recepción de mercancía																
Proceso de ventas (Punto de venta)																
Proceso de ventas (Ventas corporativas)																
Proceso de ventas E-commerce Mercado Libre																
Proceso de ventas E-commerce Amazon																
Facturación E-commerce																
Proceso de surtimiento, empaque y entrega de mercancía (E-commerce)																
Proceso de surtimiento para ventas Paracho y página web																
Propuesta de cuentas por cobrar																
3. Entrega de procesos documentados																

Cronograma 2. Cronograma de actividades por etapa. Fuente: Elaboración propia.

	Entrevistas de contextualización	Análisis factorial	Evento Kaizen	Técnica TKJ	Documentación de procesos
Función	Conocer el punto de vista de los dueños de los procesos en la organización de acuerdo con los factores establecidos.	Conocer la eficiencia de cada uno de los factores establecidos, con la finalidad de identificar aquellos con mayor área de oportunidad y que brinden mayor impacto.	Identificar de manera estructurada las áreas de oportunidad como resultado del análisis de la información recolectada.	Formulación de enunciados de Misión y Visión y Valores de la organización.	Conocer cada uno de los procesos actuales de la organización e identificar las oportunidades para la mejora y estandarización de los mismos.
Actividades relacionadas	Identificación de las actividades principales y la manera en las que se ejecutan.	Entrevistas de contextualización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis factorial. 2. Lluvia de ideas. 3. Matriz esfuerzo - beneficio. 4. Elaboración de propuestas de mejora. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evento Kaizen. 2. Formación de equipos. 3. Lluvia de ideas. 4. Síntesis de la información. 5. Redacción de enunciados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evento Kaizen. 2. Mapeo de procesos actuales. 3. Análisis de procesos actuales. 4. Mapeo de procesos mejorados.

Tabla 6. Funciones y actividades clave del diagnóstico organizacional. Elaboración propia a partir de la información consultada.

3.1 Primera Fase

3.1.1 Entrevistas de contextualización

Las entrevistas fueron realizadas tanto a los directivos de la organización como al resto del personal conforme a los 12 factores que aplicaron a la organización y fueron mencionados en el capítulo 2.

Para la empresa, se determinó que la serie de preguntas fuera resuelta por un total de 13 miembros de la organización, ya que una persona no desempeña únicamente un puesto, y aunque, el organigrama no está establecido como tal, si hay una jerarquía de puestos; además, todo el personal fue clave para conocer sobre la situación actual de dicha organización.

Como se observa en el cronograma 2 de actividades por etapa, las 13 entrevistas de contextualización se realizaron en un periodo de tres semanas, dedicando dos días a la semana, uno de forma presencial y el otro a través de una plataforma digital. Las mismas se realizaron de forma individual, empleando alrededor de 40 minutos en cada entrevista.

En el Apéndice III, se encuentran la serie de preguntas que se realizaron para poder conocer la situación de la organización en cada uno de los 12 factores y posteriormente poder hacer la matriz de evaluación de estos, dicha matriz se muestra en el Apéndice IV.

3.2 Segunda Fase

3.2.1 Análisis factorial

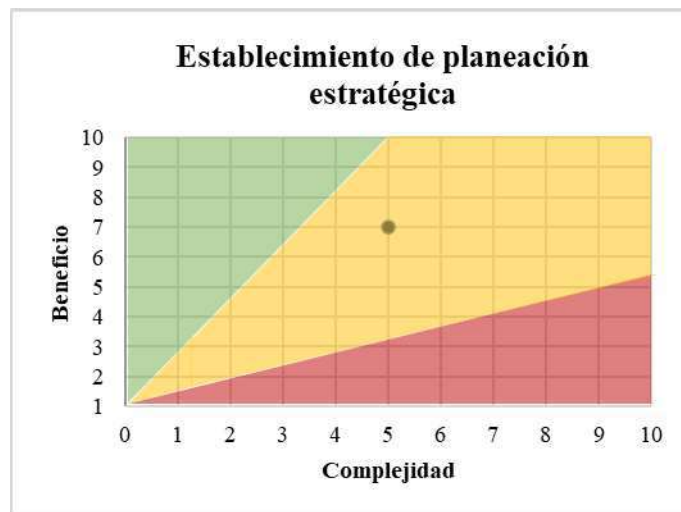
Una vez que se realizaron las entrevistas a cada uno de los 13 miembros pertenecientes a la organización y se recabó la información, se procedió a evaluar cada uno de los 12 factores que aplicaron a la organización utilizando la ponderación mencionada en el capítulo 2. Adicional, cada

consultor colocó sus comentarios sobre las situaciones evaluadas, lo que permitió completar la matriz de análisis e identificar las áreas más emproblemas de la organización y buscar su solución a través de las propuestas de proyectos de mejora.

En el apéndice IV se pueden encontrar el análisis y los resultados por factor obtenidos de dicho ejercicio.

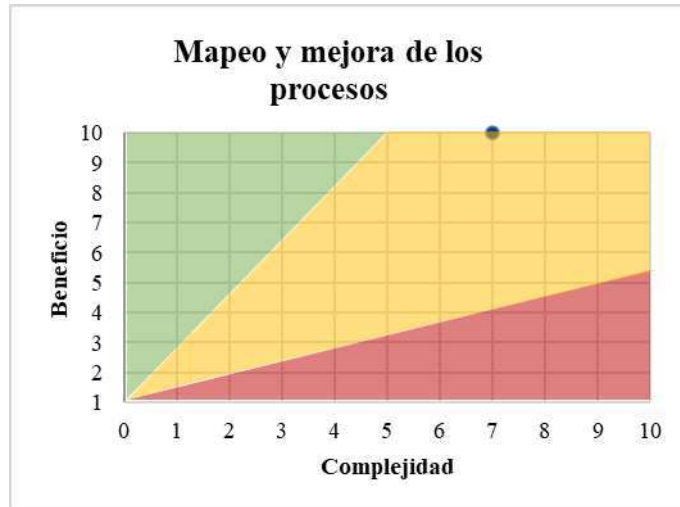
3.2.2 Gráfica Complejidad-Beneficio

Con el objetivo de identificar el primer factor limitante a atacar debido a que su porcentaje de participación es mayor, dio pie a la primera propuesta de mejora dentro de la organización, la cual fue el establecimiento de su planeación estratégica; adicional, se validó mediante el análisis complejidad beneficio que el impacto sería alto y con un esfuerzo medio.



Gráfica 9. Complejidad-Beneficio. Establecimiento de planeación estratégica. Elaboración propia.

Con este análisis también se identificó que el mapeo y mejora de los procesos de la organización tiene mayor beneficio, sin embargo, requiere mayor esfuerzo.



Gráfica 10. Complejidad-Beneficio. Mapeo y mejora de los procesos. Elaboración propia.

3.2.3 Propuestas de mejora

3.2.3.1 Definición de misión, visión y valores

Para la formulación de estos enunciados lo primero que se realizó fue dar una pequeña introducción a todos los integrantes de la organización a los conceptos.

Una vez comprendidos los conceptos se procedió a la formulación de los enunciados, esto se hizo a través de un evento Kaizen, donde en un pequeño lapso de tiempo se reunieron a todos los integrantes de la empresa para que dieran sus ideas y a través de ellas se formularan sus enunciados (soluciones rápidas).

Técnica TKJ

Metodología utilizada.

- ✓ Etapa I Selección de equipos.
- ✓ Etapa II Respuestas.
- ✓ Etapa III Síntesis y debate.
- ✓ Etapa IV Conclusión.

Selección de equipos

Para llevar a cabo la dinámica se dividió a los participantes en dos equipos, los cuales fueron los siguientes:

Equipo 1:

- ✓ Integrante 1.
- ✓ Integrante 2.
- ✓ Integrante 3.
- ✓ Integrante 4.
- ✓ Integrante 5.
- ✓ Integrante 6.
- ✓ Integrante 7.

Equipo 2:

- ✓ Integrante 1.
- ✓ Integrante 2.
- ✓ Integrante 3.
- ✓ Integrante 4.
- ✓ Integrante 5.
- ✓ Integrante 6.

Respuestas

Posteriormente, se repartieron post-its a cada participante en donde debían responder una serie de preguntas en calidad de anónimo. A continuación, se muestran las preguntas:

Misión	Visión
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> ¿Quiénes somos?	<input type="checkbox"/> Temporalidad
<input type="checkbox"/> ¿Qué buscamos?	<input type="checkbox"/> ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
<input type="checkbox"/> ¿Qué hacemos?	<input type="checkbox"/> ¿Cómo seremos en el futuro?
<input type="checkbox"/> ¿Dónde lo hacemos?	<input type="checkbox"/> ¿Qué haremos en el futuro?
<input type="checkbox"/> ¿Por qué lo hacemos?	<input type="checkbox"/> ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?
<input type="checkbox"/> ¿Para quién trabajamos?	

Agrupación de respuestas

Al finalizar de contestar cada pregunta fueron entregadas a su respectiva moderadora de equipo, las cuales se encargaron de agrupar todas las respuestas a cada pregunta.

Para la selección de los valores, únicamente se pidió a cada participante elegir 3 de los valores que ya se tenían establecidos y de igual manera, ambas moderadoras los agruparon.

Síntesis y debate

Finalmente, cada moderadora fue leyendo las respuestas y en conjunto con todos los participantes, incluyendo al coordinador, se fueron formulando los enunciados de misión y visión respectivamente, finalizando con la selección de valores.

3.2.3.2 Documentación de procesos

La metodología utilizada consistió en documentar junto con los dueños de los procesos sus actividades y posteriormente, hacer un análisis para clasificarlas según agreguen valor, no agreguen valor o no agreguen valor, pero sean necesarias. A partir de dicho análisis se generaron procesos propuestos. Un aspecto importante por mencionar es que, durante la documentación de los procesos, estuvo presente la persona que da soporte en Tecnologías de la Información para que se sensibilizara de las necesidades de los usuarios.

Los procesos documentados son listados a continuación:

1. Generación de órdenes de compra.
2. Recepción de mercancía.
3. Proceso de ventas (Punto de venta).
4. Proceso de ventas (Corporativas).
5. Facturación E-commerce.
6. E-commerce Mercado libre.
7. E-commerce Amazon.
8. Proceso de empaque y embalaje.
9. Cuentas por pagar.
10. Cuentas por cobrar.
11. Proceso de surtimiento para ventas Paracho y página web.

Para estandarizar los procesos y actividades que conforman el día a día de los procesos administrativos en la organización se realizaron las siguientes actividades:

1. Hacer una lista de los procesos a documentar.
2. Documentar los procesos detectados en la actividad anterior, con los dueños de los procesos y los proveedores de tecnologías de la información y en materia fiscal y contable.
3. Realizar un análisis de valor de los procesos seleccionados según la clasificación de cada una de sus actividades.
4. Elaborar propuestas de los procesos considerando la metodología Lean, Tecnologías de la Información y la parte fiscal y contable.

A continuación, se detalla uno de los procesos documentados, en el que se puede observar el proceso actual, así como el análisis de acuerdo con el valor que agregan o no las actividades de este; posteriormente, se muestra el diagrama mejorado propuesto y los requerimientos por área para que sea el nuevo proceso estandarizado.

Generación de órdenes de compra

Objetivo del proceso

Generar las órdenes de compra que permitan mantener los niveles de inventario que garanticen un nivel de servicio a los clientes, entendido como la disponibilidad de producto para el cliente.

Proceso actual

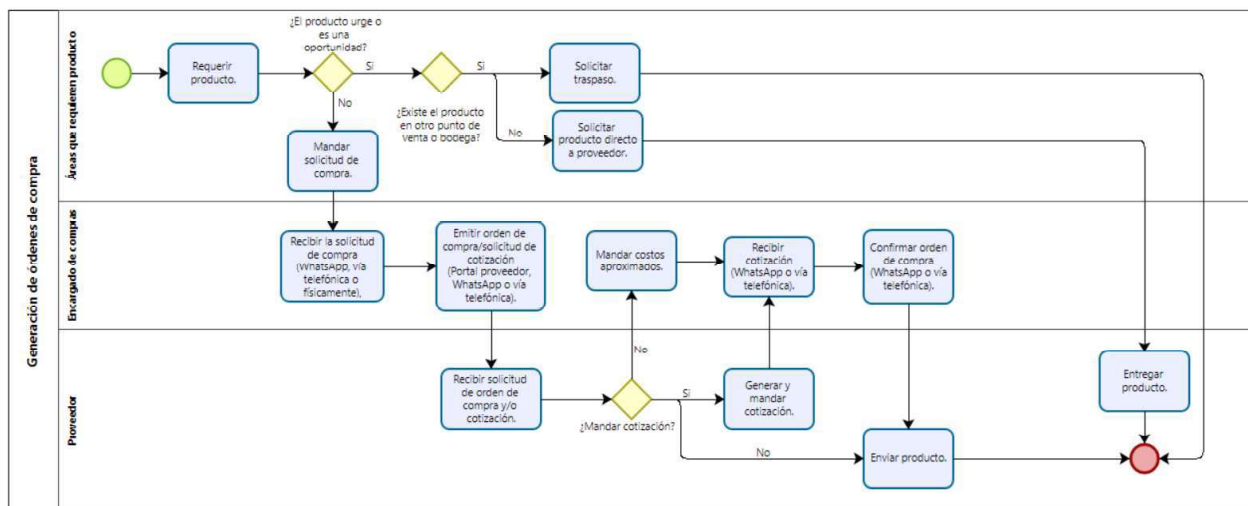


Diagrama 3. Generación de órdenes de compra (actual). Fuente: Elaboración propia.

El proceso de generación de órdenes de compra comienza con la necesidad de algún producto por parte de las áreas que lo requieren, después, estas mismas áreas se preguntan si el producto urge o es una oportunidad.

En caso de que sea urgente, se pregunta si existe en otro punto de venta o bodega, si existe, se solicita traspaso y si no, se solicita directamente al proveedor, el cual, posteriormente, hace la entrega pertinente.

Para el caso en que el producto sea una oportunidad, se manda la solicitud de compra al encargado de compras, una vez que fue recibida emite una orden de compra/solicitud de cotización al proveedor. Cuando el proveedor recibe la orden de compra, puede o no enviar cotización. Si la envía, el encargado de compras recibe la misma y contesta con la autorización para que posteriormente, el proveedor envíe el producto. En caso de no enviar cotización, el encargado de compras manda costos aproximados para después recibir la cotización por parte del proveedor, finalmente, confirma la orden y el proveedor envía y entrega el producto.

Análisis del proceso actual mediante el diagrama de valor

No agrega valor					
	Requerir producto	Solicitar producto directo a proveedor	Mandar solicitud de compra	Recibir la solicitud de compra (WhatsApp, via telefónica o físicamente)	Mandar costos aproximados
Áreas que requieren producto	x	x	x		
Encargado de compras				x	x
Proveedor					
Transporte					
Inventario		x			
Movimiento					
Espera			x	x	
Sobre producción					
Sobre procesamiento	x	x	x	x	x
Defectos					x

Tabla 7. Actividades que no agregan valor al proceso de generación de órdenes de compra. Elaboración propia.

Las primeras 3 actividades que no agregan valor por parte de las áreas que requieren producto se consideran como sobre procesamientos debido a que todos los puntos de venta y bodega deberán contar con el inventario suficiente con base en mínimos y máximos, los cuales deberán ser calculados en función de una proyección de ventas a nivel artículo-canal de comercialización y/o punto de venta.

Las últimas dos actividades que corresponden al encargado de compras se dice que no agregan valor debido a que al hacer compras basadas en mínimos y máximos las áreas que requieren producto no necesitan solicitar mercancía urgente, además, los proveedores deberán mandar cotización por correo electrónico para apegarse a las nuevas políticas de la empresa.

Agrega Valor							
	Emitir orden de compra/solicitud de cotización (Portal proveedor, WhatsApp o vía telefónica)	Recibir solicitud de orden de compra y/o cotización	Generar y mandar cotización	Recibir cotización (WhatsApp o vía telefónica)	Confirmar de orden de compra (WhatsApp o vía electrónica)	Enviar producto	Entregar producto
Áreas que requieren producto Encargado de compras Proveedor Transporte Inventario Movimiento Espera Sobre producción Sobre procesamiento Defectos	x	x	x	x	x	x	x

Tabla 8. Actividades que agregan valor al proceso de generación de órdenes de compra. Elaboración propia.

No agrega valor pero son necesarios	
	Solicitar traspaso
Áreas que requieren producto Encargado de compras Proveedor Transporte Inventario Movimiento Espera Sobre producción Sobre procesamiento Defectos	x

Tabla 9. Actividades que no agregan valor, pero son necesarias al proceso de generación de órdenes de compra. Elaboración propia.

Actores\Actividades	No agregan valor	Agregan valor	No agregan valor pero son necesarias
Áreas que requieren producto	Requerir producto Solicitar producto directo a proveedor Mandar solicitud de compra		Solicitar traspaso
Encargado de compras	Recibir la solicitud de compra (WhatsApp, vía telefónica o físicamente) Mandar costos aproximados	Emitir orden de compra/ solicitud de cotización (Portal proveedor, WhatsApp o vía telefónica) Recibir cotización (WhatsApp o vía telefónica) Confirmar orden de compra (WhatsApp o vía electrónica)	
Proveedor		Recibir solicitud de orden de compra y/o cotización Generar y mandar cotización Enviar producto Entregar producto	

Tabla 10. Resumen de actividades según su clasificación del proceso de generación de órdenes de compra. Elaboración propia.

- ✓ 38% no agrega valor.
- ✓ 54% agrega valor.
- ✓ 8% no agregan valor, pero son necesarias.

Actividades	Número de actividades
No agregan valor	5
Agregan valor	7
No agregan valor pero son necesarias	1

Tabla 11. Número de actividades por clasificación.
Proceso de generación de órdenes de compra.
Elaboración propia.



Gráfica 11. Porcentaje de participación de actividades por clasificación. Proceso de generación de órdenes de compra. Elaboración propia.

Por lo anterior, el 38% de actividades que no agregan valor se buscaron modificar y estandarizar en el proceso propuesto.

Proceso propuesto

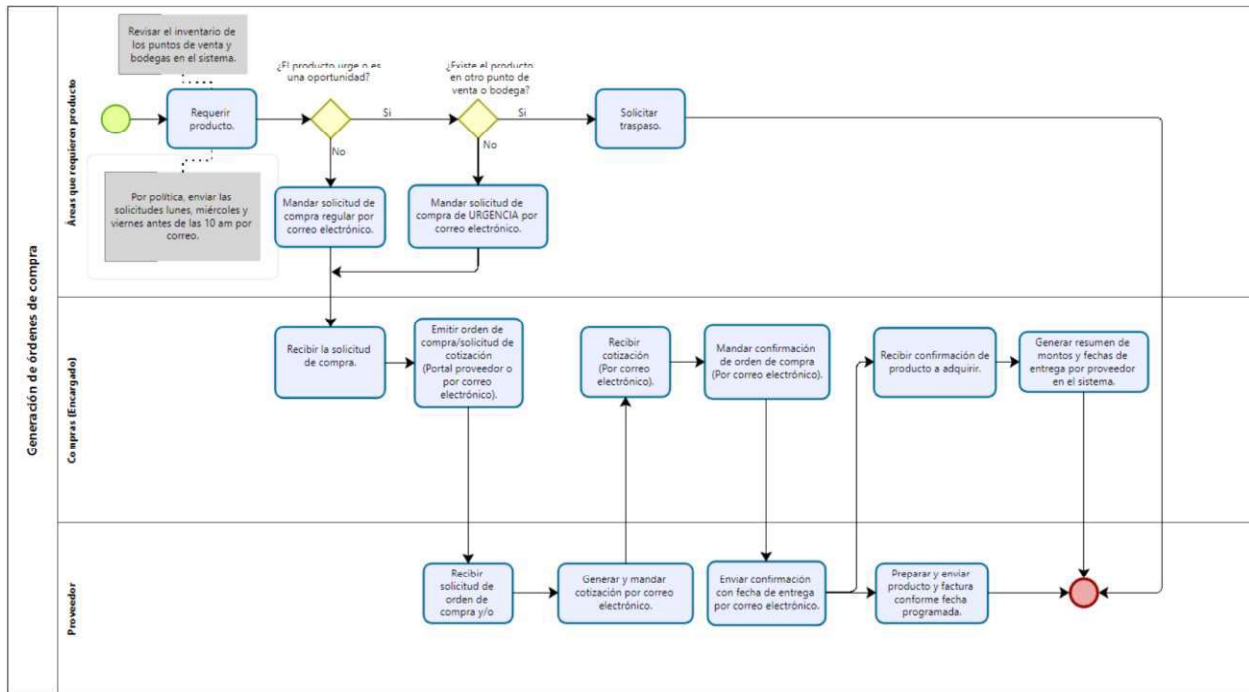


Diagrama 4. Generación de órdenes de compra (propuesto). Fuente: Elaboración propia.

Requerimientos de Tecnologías de la Información

- ✓ Apartado o campo para que todas las áreas que requieren producto puedan hacer su requisición de mercancía directamente en el sistema para ser recibidas por el encargado de compras, en lo que se hace el cálculo de mínimos y máximos.

- ✓ Apartado o campo para que el encargado de compras verifique directamente en el sistema las requisiciones de mercancía, siendo filtradas por clave de proveedor para generar la orden de compra respectiva, en lo que se hace el cálculo de mínimos y máximos.
- ✓ Pantalla que muestre los apartados de: fecha de entrega promesa, fecha de entrega real y fecha de vencimiento para pago.

Requerimientos fiscales y contables

- ✓ Definir una estrategia fiscal y contable respecto a la cantidad y el manejo de las razones sociales que debe manejar la organización para que ésta sea considerada dentro de las actividades diarias, particularmente, en definir el número de almacenes para los diferentes canales de comercialización.

Requerimientos a los dueños de los procesos

- ✓ Apegarse a los procesos estandarizados que sean implementados en el grupo.
- ✓ Información de proveedores primarios y secundarios.

Capítulo 4. Análisis de Resultados y Discusión

Con la información recolectada en las entrevistas de contextualización y el análisis de esta, la eficiencia de cada factor se muestra en la Tabla 11, destacando que los factores correspondientes a Productos y Factores Externos son los que tienen mayor eficiencia, siendo esta mayor del 50% mientras que los factores más afectados son Planeación de la Demanda y Gestión del Inventario junto con Tecnologías de la Información, con una eficiencia de 0%.

Factor	Eficiencia
1. Factores Externos	52.00%
2. Dirección y Estrategia	32.86%
3. Productos	57.50%
4. Procesos	32.50%
5. Contabilidad y Finanzas	25.00%
6. Capital Humano	26.67%
7. Prestación de servicios	35.00%
8. Compras y Suministros	36.00%
9. Sistemas de Comercialización	32.73%
10. Planeación de la Demanda y Gestión del Inventario	0.00%
11. Tecnologías de la información	0.00%
12. Distribución	20.00%

Tabla 12. Eficiencias por factor. Elaboración propia.

En la Tabla 12, podemos observar que, para la empresa, el mayor factor limitante es Procesos, por lo que se recomienda estandarizarlos mediante el mapeo de estos y el uso de indicadores; seguido de Capital Humano, Tecnologías de la información y Dirección y Estrategia.

Factor	Porcentaje de Limitación
4. Procesos	24.47%
6. Capital Humano	15.91%
11. Tecnologías de la información	15.40%
2. Dirección y Estrategia	15.21%
9. Sistemas de Comercialización	6.36%
1. Factores Externos	5.95%
5. Contabilidad y Finanzas	4.85%
8. Compras y Suministros	4.58%
10. Planeación de la Demanda y Gestión del Inventario	3.99%
12. Distribución	1.64%
3. Productos	1.63%
7. Prestación de servicios	0.00%

Tabla 13. Porcentaje de limitación por factor. Elaboración propia.

4.1 Resultados del Evento Kaizen

A raíz del análisis factorial y el Evento Kaizen se plantean las siguientes propuestas de mejora enfocadas en las áreas de Dirección y Estrategia, Finanzas, Compras, Ventas, Operaciones y Sistemas, así como el uso de indicadores en las mismas.

Propuestas de mejora	Objetivo	Actividades	Estatus
1. Establecimiento de enunciados de Misión, Visión y Valores.	Consientizar y encaminar a los integrantes de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos.	1. Lluvia de ideas. 2. Formulación de enunciados. 3. Elaboración de posters y gafetes.	Finalizado.
2. Documentación de procesos.	Estandarizar las actividades a realizar por área, así como definir las funciones de cada integrante del equipo.	1. Mapeo de los procesos actuales. 2. Mapeo de los procesos propuestos. 3. Definición de requerimientos por área.	Finalizado.
3. Implementación de KPI's.	Medir la productividad de los colaboradores y el nivel de servicio a clientes.	1. Establecer los KPI's.	Finalizado.

Tabla 14. Propuestas de Proyecto de Mejora. Fuente: Elaboración propia.

4.1.1 Establecimiento de Misión, Visión y Valores

Propuesta: Establecer una reunión participativa a nivel directivo para establecer Visión, Misión y Valores.

Objetivo: Consensuar, redactar e implementar los enunciados de Visión, Misión y Valores.

Actividades:

- a) Sesión de planeación participativa del director y mandos medios.
- b) Elaboración de gafetes y posters con Visión, Misión y Valores.
- c) Entregar los gafetes y colocar los posters previamente realizados.

4.1.2 Indicadores de Desempeño para la organización

Propuesta: Establecer los indicadores de desempeño a ser utilizados por la organización.

Objetivo: Medir el desempeño de las funciones esenciales de la organización para establecer su desempeño actual de manera objetiva.

Actividades:

- a) Definir indicadores para cada una de las funciones esenciales de la empresa.
- b) Buscar las fuentes de los datos requeridos para los indicadores.
- c) Implementar los indicadores de las funciones esenciales mediante juntas de seguimiento.

4.1.3 Mapeo y Mejora de los procesos

Propuesta: Mapear y mejorar los procesos anteriormente listados.

Objetivo: Ordenar y eficientar las áreas que conforman la organización para aumentar los ingresos y la productividad de esta.

Actividades:

- a) Observar, caminar, mapear y mejorar los procesos anteriormente listados.
- b) Detectar las oportunidades en cada uno de los procesos.
- c) Establecer la propuesta de mejora y los requerimientos de cada proceso.

4.2 Enunciados formulados para la empresa

A continuación, se muestran los enunciados formulados en conjunto con el equipo que integra la organización:

4.2.1 Misión

Somos una empresa familiar mexicana con más de 50 años de experiencia en la comercialización, distribución, renovación y restauración de instrumentos musicales nacionales fabricados por artesanos mexicanos (viento, cuerda y percusión) y accesorios tecnológicos de

marcas internacionales. Buscamos compartir con nuestros clientes la pasión por la música y la experiencia de tocar un instrumento y así expresar sus sentidos musicales de forma innovadora.

4.2.2 Visión

Destacar dentro de las 10 mejores empresas de fabricación, comercialización (física y digital), distribución, renovación y restauración de instrumentos y accesorios musicales de marcas reconocidas y marcas propias, garantizando la calidad, servicio e innovación en nuestros productos y servicios en México y en el extranjero.

4.2.3 Valores

- ✓ **Honestidad:** Dirigirme con verdad y transparencia dentro y fuera de la empresa.
- ✓ **Disciplina:** Hacer las cosas en el tiempo y forma acordados.
- ✓ **Compromiso:** Honrar nuestros acuerdos.
- ✓ **Pasión:** Buscar los resultados con tal fuerza y decisión que nuestros deseos o emociones no nos desvíen del objetivo.
- ✓ **Empatía:** Buscar entender la necesidad de las personas intentando ponernos en su lugar.

4.3 Indicadores de Desempeño para la organización

De acuerdo con el análisis previamente realizado, identificamos que los indicadores de medición esenciales para la organización son los siguientes:

- ✓ $Productividad = \frac{Ventas\ concretadas}{Horas\ trabajadas}$
- ✓ $Días\ de\ inventario = \frac{Inventario\ total}{Venta\ promedio\ diaria}$
- ✓ $Lead\ time = Fecha\ de\ entrega - Fecha\ de\ pedido$
- ✓ $Fill\ rate = \frac{Total\ publicado}{Total\ recibido}$
- ✓ $MAPE\ de\ Venta = \frac{Venta\ pronosticada - Venta\ real}{Venta\ pronosticada} * (-1)$

4.4 Procesos Documentados

En la tabla 14 se muestran los requerimientos según el proceso propuesto y la necesidad del área a la que pertenezcan: Tecnologías de la Información, Fiscales y contables y a los dueños de los procesos.

Procesos documentados	Requerimientos de Tecnologías de la Información	Requerimientos Fiscales y Contables	Requerimientos a los dueños de los procesos
1. Generación de órdenes de compra.	<p>Apartado o campo para que todas las áreas que requieren producto puedan hacer su requisición de mercancía directamente en el sistema para ser recibidas por el encargado de compras, en lo que se hace el cálculo de mínimos y máximos.</p> <p>Apartado o campo para que el encargado de compras verifique directamente del sistema las requisiciones de mercancía, siendo filtradas por clave de proveedor para generar la orden de compra respectiva, en lo que se hace el cálculo de mínimos y máximos.</p> <p>Pantalla que muestre los apartados de: fecha de entrega promesa, fecha de entrega real y fecha de vencimiento para pago.</p>	<p>Definir una estrategia fiscal y contable respecto a la cantidad y el manejo de las razones sociales que debe manejar la organización; para que ésta sea considerada dentro de las actividades diarias, particularmente, en definir el número de almacenes para los diferentes canales de comercialización.</p>	<p>Apegarse a los procesos estandarizados que sean implementados en el grupo. Información de proveedores primarios y secundarios.</p>
2. Cuentas por pagar.	<p>En el sistema debe aparecer la fecha límite de pago y el monto total por proveedor (estará relacionada con uno de los requerimientos de generación de orden de compra).</p>	<p>Definir una estrategia fiscal y contable respecto a la cantidad y el manejo de las razones sociales que debe manejar la empresa; para que ésta sea considerada dentro de las actividades diarias, particularmente, en definir el número de almacenes para los diferentes canales de comercialización.</p>	<p>Apegarse a los lineamientos del proceso estandarizado para un funcionamiento óptimo y control de la caja chica.</p> <p>Establecer como días de pago los martes y jueves.</p> <p>Cuando no se cuenta con crédito el pago en efectivo es a contra-entrega.</p>
3. Recepción de mercancía.	<p>Apartado para consultar el total de mercancía a recibir por proveedor, día y hora de entrega.</p>		<p>Verificar que la mercancía recibida corresponda con el reporte que se encuentra en el sistema.</p>
4. Proceso de ventas (Punto de venta).	<p>Apartado para que todos los encargados de ventas puedan consultar la disponibilidad de producto en los diferentes puntos de venta y bodegas.</p> <p>Función del sistema que permita a los vendedores facturar en el momento de la compra y/o que el cliente pueda facturar en línea.</p> <p>Reducción de pantallas para dar de alta a un cliente en el sistema (hacer más esbelto el proceso) y que pueda hacerlo cada uno de los vendedores.</p>	<p>En caso de que el cliente solicite factura, facturar a nombre de la razón social correspondiente a dicha venta. Definir una estrategia fiscal y contable respecto a la cantidad y el manejo de las razones sociales que debe manejar la empresa; para que ésta sea considerada dentro de las actividades diarias, particularmente, en definir el número de almacenes para los diferentes canales de comercialización.</p>	<p>Cumplir con el proceso estandarizado, haciendo hincapié en el registro de las ventas en el sistema para que no se vea afectado el inventario.</p>
5. Proceso de ventas (Coprativas).	<p>Apartado en el que cada vendedor pueda verificar si su cliente tiene o no derecho a su crédito.</p> <p>Función para descontar (apartar) la mercancía del inventario durante los días establecidos para realizar el pago y confirmar la venta.</p> <p>Campos en el sistema en el que se registre el nombre del responsable de cada venta.</p>	<p>En caso de que el cliente solicite factura, facturar a nombre de la razón social correspondiente a dicha venta. Definir una estrategia fiscal y contable respecto a la cantidad y el manejo de las razones sociales que debe manejar el grupo; para que ésta sea considerada dentro de las actividades diarias, específicamente, en definir el número de almacenes para los diferentes canales de comercialización.</p>	<p>Apegarse al proceso e informar a sus clientes las nuevas políticas de la compañía (fecha límite para realizar el pago por parte del cliente que confirme la venta).</p>

Tabla 15. Requerimientos de procesos propuestos. Fuente: Elaboración propia.

Procesos documentados	Requerimientos de Tecnologías de la Información	Requerimientos Fiscales y Contables	Requerimientos a los dueños de los procesos
6. Proceso de ventas E-commerce Mercado Libre.	<p>Existencia de claves por producto y/o paquete (módulo de paquetes) que facilite su captura al momento de la venta.</p> <p>Reducción de pantallas para los diferentes apartados de captura de tickets en el sistema como método de pago y monto.</p> <p>Trabajar con estaciones abiertas sin importar la computadora en la que se encuentre.</p> <p>En el apartado de captura de número de pedido y guía agregar la opción de fletara para mercado envío.</p>	<p>Evaluar la factibilidad de contar con 4 razones sociales debido a la retención de IVA e ISR. Definir una estrategia fiscal y contable respecto a la cantidad y el manejo de las razones sociales que debe manejar el grupo; para que ésta sea considerada dentro de las actividades diarias, particularmente, en definir el número de almacenes para los diferentes canales de comercialización.</p>	<p>Apegarse a los lineamientos del proceso y registrar correctamente las ventas para que se descuenten del inventario y este no se vea alterado.</p>
7. Proceso de ventas E-commerce Amazon.	<p>Las dimensiones ya con el análisis de reducción de costos deben cargarse directamente en el sistema de Amazon para eliminar el tiempo dedicado a la modificación de dimensiones para los tamaños de guía.</p> <p>Existencia de claves por producto y/o paquete que facilite su captura al momento de la venta.</p> <p>Reducción de pantallas para los diferentes apartados de captura de tickets en el sistema como método de pago y monto.</p> <p>Trabajar con estaciones abiertas sin importar la computadora en la que se encuentre.</p>	<p>Evaluar la factibilidad de contar con 4 razones sociales debido a la retención de IVA e ISR. Definir una estrategia fiscal y contable respecto a la cantidad y el manejo de las razones sociales que debe manejar la empresa; para que ésta sea considerada dentro de las actividades diarias, específicamente, en definir el número de almacenes para los diferentes canales de comercialización.</p>	<p>Apegarse a los lineamientos del proceso y registrar correctamente las ventas para que se descuenten del inventario y este no se vea alterado.</p>
8. Facturación E-commerce.	<p>Reducción de pantallas para el proceso de facturación.</p> <p>Función del sistema que permita a los vendedores facturar en el momento de la compra y/o que el cliente pueda facturar en línea.</p>	<p>En caso de que el cliente solicite factura, facturar a nombre de la razón social correspondiente a dicha venta. Definir una estrategia fiscal y contable respecto a la cantidad y el manejo de las razones sociales que debe manejar la empresa; para que ésta sea considerada dentro de las actividades diarias, particularmente, en definir el número de almacenes para los diferentes canales de comercialización.</p>	<p>Apegarse a los lineamientos del proceso.</p>
9. Proceso de surtimiento, empaque y entrega de mercancía (E-commerce).	<p>Reducción de pantallas para los diferentes apartados de captura de tickets en el sistema como método de pago y monto.</p>	<p>Evaluar la factibilidad de contar con 4 razones sociales debido a la retención de IVA e ISR. Definir una estrategia fiscal y contable respecto a la cantidad y el manejo de las razones sociales que debe manejar el grupo, para que ésta sea considerada dentro de las actividades diarias, particularmente, en definir el número de almacenes para los diferentes canales de comercialización.</p>	<p>Apegarse a los lineamientos del proceso y registrar correctamente las ventas para que se descuenten del inventario y este no se vea alterado.</p>
10. Proceso de surtimiento para ventas Paracho y página web.	<p>El vendedor deberá tener acceso al sistema para revisar el pedido e imprimir el ticket correspondiente.</p>		<p>Apegarse a los lineamientos del proceso e ingresar correctamente al sistema el pedido.</p>
11. Propuesta de cuentas por cobrar.	<p>El sistema cuente con el histórico de cuentas por cobrar de todos los clientes.</p>	<p>Definir una estrategia fiscal y contable respecto a la cantidad y el manejo de las razones sociales que debe manejar la empresa.</p>	<p>Apegarse a los lineamientos del proceso estandarizado para un funcionamiento óptimo y control de las cuentas por cobrar. Establecer días de revisión y cobro semanales.</p>

Tabla 16. Requerimientos de procesos propuestos. Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Como se mencionó a lo largo del documento, las MIPyMES han tenido un impacto positivo en la economía del mundo y de México, siendo las de mayor participación las micro, seguido de las pequeñas, medianas y grandes empresas respectivamente. Además, las MIPyMES tienen un rol importante en la generación de empleos, teniendo las microempresas el mayor porcentaje de la población ocupada, seguida de las grandes, medianas y pequeñas empresas.

Otro factor relevante para el tema de las MIPyMES es el sector al que pertenecen según su giro, existiendo el mayor número de empresas en el sector comercial, tal cual es el caso de la organización a la que se aplicó el diagnóstico organizacional.

Actualmente, existen diversas herramientas que permiten evaluar el funcionamiento, eficiencia y rentabilidad de las organizaciones, siendo el diagnóstico organizacional y el análisis factorial las que posibilitan tener un panorama general para identificar las áreas de oportunidad que a su vez permiten dirigir las acciones de cambio y transformación dentro de la empresa.

Gracias a los 12 factores pertenecientes al análisis factorial se detectaron que los de menor eficiencia fueron tecnologías de la información y planeación de la demanda y gestión del inventario. Los factores limitantes con mayor porcentaje fueron procesos, capital humano, tecnologías de la información y dirección y estrategia, los cuales dieron pauta a las propuestas de mejora para la organización.

Las propuestas de mejora comenzaron con la planeación estratégica de la organización, ya que el sentido de pertenencia del capital humano es un factor esencial para el funcionamiento y desarrollo de la organización, seguido de la estandarización de los procesos porque como dice Jim Ryun: *“La motivación es lo que te pone en marcha, el hábito es lo que hace que sigas.”*

Dentro de los procesos documentados se destaca el que la organización se haya inmiscuido en el mercado a través del canal digital, ya que, factores externos como la crisis desatada por la pandemia de COVID-19, provocó la necesidad de que el ser humano adquiriera sus bienes sin contacto físico. Sin embargo, como en todo proceso, siempre hay áreas de oportunidad que mejorar para hacerlos más eficientes.

Sin duda, la mejora constante es clave para el crecimiento y posicionamiento de una organización en el mercado, para lo cual es importante tener indicadores de desempeño que permitan medir los resultados e identificar en donde hay que poner mayor esfuerzo con el propósito de alcanzar los objetivos planteados.

Referencias

- [1] CEPAL. (2022). *Micro pequeñas y medianas empresas*. Comisión Económica para América Latina y El Caribe.
- [2] Álvarez, Mariano. (2009). *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. El Salvador: CEPAL.
- [3] Dimi, et al. (2021). *Transformación digital de las MiPymes*. Santiago: Organización de las Naciones Unidas.
- [4] Arano et al., (2011). *El rol de la dirección estratégica en las empresas*. México: IIESCA UV.
- [5] Páez, Marilú. (2020). *De la informalidad a la competitividad. Políticas públicas para un ecosistema donde las PYMES crezcan y se desarrollen*. México.
- [6] INEGI. (2019). *Censos Económicos (2019)*. México.
- [7] Haider et al., (2019). *Micro, Pequeñas y Medianas Empresas – Indicadores Económicos (MIPYME – EI). Nota de análisis*. World Bank Group.
- [8] Huerta, Amisaday. (2016). *Mapeo de procesos*. México, Veracruz.
- [9] Chiu Tana, Virginia. (2021). *Control de procesos*. México.
- [10] Fred, David. (2011). *Strategic Management*. New York: Pearson.
- [11] Thompson, et al. (2012). *Administración Estratégica*. New York: Mc Graw Hill.
- [12] Torres, R. (2013). *La técnica TKJ aplicada a la elección de negocios*. [Diapositivas]. PPT. <https://drive.google.com/file/d/1Q5zZ88eN7Ad7msoziLosAL2CT1BwbXvM/view?usp=sharing>
- [13] Durante, R., Luberriaga, G. (1999). *Elementos de investigación organizacional*. Ediciones Economizarte, CECE, Facultad de Ciencias Económicas, UBA.
- [14] Mendoza, R. (2020). *Metodología para el Desarrollo de la Dirección Estratégica en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México*. México: Centro de Posgrado del Estado de México.

Apéndice I. Elementos del ODQ de Preziosi (1980)

1. Los objetivos de la organización están claramente establecidos.
2. La división de trabajo de esta organización es flexible.
3. Mi supervisor inmediato apoya mi esfuerzo.
4. Mi relación con mi supervisor es armoniosa.
5. Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona.
6. Mi supervisor inmediato tiene ideas que son de ayuda para mí y mi grupo de trabajo.
7. Esta organización no se opone al cambio.
8. Personalmente estoy de acuerdo con los objetivos establecidos por mi unidad de trabajo.
9. La división de trabajo de esta organización la ayuda a progresar.
10. Las normas de liderazgo de esta organización la ayudan a progresar.
11. Siempre puedo hablar con alguien del trabajo si tengo un problema relacionado a este.
12. La escala de pago y los beneficios de esta organización son justos con cada empleado.
13. Tengo la información necesaria para desempeñar mi trabajo.
14. Esta organización aún no se introduce en nuevas políticas y procedimientos.
15. Entiendo el propósito de la organización.
16. La manera en la cual son divididas las tareas del trabajo es lógica.
17. Los esfuerzos de liderazgo de la organización dan como resultado el cumplimiento de sus propósitos.
18. La relación con los miembros de mi grupo de trabajo es amable y profesional.
19. La oportunidad de crecimiento existe en la organización.
20. Esta organización cuenta con un mecanismo adecuado para la unión.
21. La organización está a favor del cambio.
22. Las prioridades de la organización son entendidas por sus empleados.
23. La estructura de mi trabajo está bien diseñada.
24. Me queda claro cada vez que mi jefe intenta guiar mi esfuerzo laboral.
25. Tengo establecidas las relaciones que necesito para realizar mi trabajo adecuadamente.
26. El salario que recibo es acorde con el trabajo que desempeño.
27. Otras unidades de trabajo ayudan a mi unidad cuando es necesario.
28. Ocasionalmente, me gusta cambiar aspectos de mi trabajo.
29. Deseo menos información para decidir los objetivos de mi trabajo.
30. La división del trabajo de la organización enriquece el esfuerzo para alcanzar sus metas.
31. Entiendo el esfuerzo de mi jefe para influenciar a otros miembros de la unidad de trabajo y a mí.
32. No hay evidencia de la falta de resolución de un conflicto dentro de la organización.
33. Todas las tareas para ser completadas son asociadas con incentivos.
34. La planeación y el control de esfuerzos de la organización son útiles para el crecimiento y desarrollo de esta.

35. La organización tiene la habilidad de cambiar.

Apéndice II. Cuestionario de eficiencia organizacional de Steele (1987)

1. ¿Cuál es la actitud al cambio?
2. ¿Cuál es el grado de confianza en la visión que tiene la gerencia en la fuerza de trabajo?
3. ¿Cuánta información administrativa, especialmente financiera, es compartida?
4. ¿Qué tan visible y accesible es la administración, especialmente de los altos mandos?
5. ¿La gente se siente parte de la organización?
6. ¿Cuánto control existe? (Vía administrativa).
7. ¿Existe miedo al fracaso?
8. ¿La gente se siente libre para dar retroalimentación y/o expresar su opinión abiertamente?
9. ¿Existe buen ambiente laboral en la organización?
10. ¿Qué tan frecuente son recompensados y reconocidos los empleados?
11. ¿Cuál es la postura del primer punto de contacto con el cliente?
12. ¿El servicio al cliente es constantemente medido y son ampliamente comunicados sus resultados?
13. ¿Los trabajadores se comprometen con el propósito y metas de la organización?

Apéndice III. Cuestionario de entrevistas de contextualización.

Factores Externos

1. ¿Qué se toma en cuenta para la selección de proveedor(es)?
2. ¿Qué cambios en las prioridades/necesidades del cliente podemos detectar en el corto plazo que puedan afectar a la organización?
3. ¿Con qué apoyos oficiales del gobierno cuentan?
4. ¿A qué criterio obedeció la localización de su empresa en esta localidad?
5. ¿Las vías de comunicación y transporte con que cuenta la empresa son suficientes?
6. ¿Qué importancia tiene para la empresa la distancia a sus mercados/consumidores?
7. ¿Cómo considera que es la capacidad de compra de su mercado?

Dirección y Estrategia

1. ¿Con base en qué está elaborado el organigrama de su empresa?
2. ¿Los objetivos están definidos con precisión? ¿Cómo se elaboran dichos objetivos?

3. ¿Cómo se definen las responsabilidades por área? ¿Se cuenta con procesos bien definidos y documentados?
4. ¿Con cuáles indicadores de desempeño dispone la empresa, que sirvan de guía a la dirección para la evaluación de la empresa y toma de decisiones?
5. ¿De qué medios de comunicación dispone la dirección para transmitir las órdenes a los subordinados y recibir información?

Productos

1. ¿Cómo se seleccionan las características del producto(s) y para implantar estas características, a qué departamentos se consulta?
2. ¿Cómo determina la ubicación de cada producto dentro de su punto de venta?
3. ¿Los materiales utilizados en la elaboración de su producto(s) responde a: calidad, precio, disponibilidad, otros?
4. ¿El producto(s) final contiene algún código de identificación?
5. ¿Se ha realizado algún estudio para conocer si el material de desecho puede ser ocupado para la elaboración de otros productos?
6. ¿Con qué finalidad se analizan los productos que ofrece la competencia?
7. ¿Cómo determina la ubicación del producto en el almacén de la empresa?

Servicios

1. ¿Cómo se seleccionan las características del servicio(s) y para implantar estas características, a qué departamentos se consulta?
2. ¿Cómo determina los horarios de los servicios que ofrece?
3. ¿Los insumos utilizados en la elaboración de sus servicios responden a: calidad, precio, disponibilidad, otros?
4. ¿El servicio(s) final contiene algún código de identificación?
5. ¿Se cuenta con algún catálogo de servicios en el cual se menciona la característica de cada servicio?
6. ¿Se realiza un análisis de los servicios que ofrece la competencia?

Procesos

1. ¿Se cuenta con procesos documentados en la empresa?
2. ¿Los procesos actuales son adecuados o es necesario redefinirlos? ¿Por qué?
3. ¿Existe una validación que permita garantizar que los procesos documentados correspondan con la operación de la empresa?
4. ¿A partir de los procesos se tiene una identificación de roles, actividades y responsabilidades para cada uno de los recursos humanos que laboran en la empresa?
5. ¿De qué forma se garantiza el contar con los procesos que garanticen las mejores prácticas y que estos se lleven a cabo?

6. ¿En el proceso existen cuellos de botella? Y si así es, ¿en dónde?
7. ¿Qué porcentaje de la capacidad instalada actual es aprovechada?

Contabilidad y Finanzas

1. ¿Le llevan sus registros contables interna o externamente?
2. ¿Se elaboran gráficas que muestren las tendencias de las ventas y los costos? ¿Qué uso les da?
3. ¿Elabora registros que le permitan conocer de inmediato el valor de los diferentes inventarios?
4. ¿Existen formas adecuadas para el registro de los tiempos, desperdicios, caducidades, materiales y otros gastos que intervienen en el costo?
5. ¿El sistema contable permite a la dirección conocer sus necesidades financieras?
6. ¿Con qué frecuencia se analizan las variaciones del presupuesto de compras, así como el de gastos?
7. ¿La persona encargada de otorgar créditos a los clientes dispone de la suficiente información para llevar a cabo su labor? ¿Qué procedimiento se sigue para otorgar créditos y cuál es la información requerida para esto?
8. ¿Las utilidades actuales permiten una reinversión en la misma organización ó solo permiten el funcionamiento del servicio?

Capital Humano

1. ¿Tu personal tiene objetivos definidos dentro de la organización?
2. ¿Se han efectuado estudios para determinar las necesidades de motivación para el personal?
3. ¿Se elaboran programas de adiestramiento del personal para desarrollar sus habilidades y aptitudes?
4. ¿Qué programas de seguridad industrial se han desarrollado en la empresa?
5. ¿Cómo son los sueldos en relación con el mercado?
6. ¿Qué sistema se emplea para la evaluación de puestos que sirva para determinar los salarios?
7. ¿Cómo selecciona y contrata al nuevo personal?
8. ¿Se lleva un control del ausentismo del personal y las causas que lo originan?
9. ¿En qué forma se describe el trabajo que debe realizar cada uno de los trabajadores?
Verbal (), escrita (), otra ()

Prestación de servicios

1. ¿Considera usted que las condiciones en las que se presta el servicio contribuyen a realizarlo de manera eficiente?

2. ¿Se han hecho estudios para determinar el por qué se presenta rotación, demoras en el montar el servicio, quejas de los clientes?
3. ¿Que se toma como base para asignar la carga de trabajo entre sus recursos? ¿Se dispone de un registro que indique el tiempo que tarda un operador en efectuar su trabajo?
4. ¿Existe el equipo adecuado para la prestación del servicio? ¿Se han realizado estudios económicos para la actualización y reposición de equipos?
5. ¿Existen registros actualizados del equipo existente: antigüedad, depreciación, costos de reparación, etc.? ¿Con qué periodicidad se realizan las inspecciones al equipo? ¿Existe algún departamento encargado del mantenimiento y reposición del equipo? ¿Opera satisfactoriamente?
6. ¿Qué tipo de sistemas o procedimientos y en qué forma se emplean para el control del servicio? ¿Ha elaborado un programa de prestación del servicio?
7. ¿Existe algún departamento encargado del control de calidad, y en qué secciones cubre? ¿Cuál es el promedio de quejas debido a la calidad del servicio?
8. En el control de calidad de los insumos comprados ¿qué anomalías detecta?
9. ¿Cómo se realiza el presupuesto de compras de los insumos que se emplean para la prestación de los servicios?

Compras y Suministros

1. En el control de calidad de los materiales comprados, ¿qué anomalías detecta?
2. ¿Cómo se realiza el presupuesto de compras?
3. ¿Cuáles son los objetivos del Departamento de Compras?
4. ¿Qué tipo de presupuestos se realizan para satisfacer las ventas esperadas?
5. ¿Qué ventajas ofrece su(s) proveedor(es) con respecto a los demás?
6. ¿El proveedor le ofrece un catálogo de productos con precios y características?

Sistemas de Comercialización (Ventas y Mercadeo)

1. ¿Tiene algún departamento que estudie las capacidades y tendencias del mercadeo que abastece la empresa?
2. ¿Se ha pensado en la posibilidad de aprovechar el mercado de otras localidades?
3. ¿Se estudia la rotación del cliente, es decir el número de clientes que se pierden por año y los que los reemplazan? ¿El número de clientes va en aumento?
4. ¿Se conocen las características económicas de cada cliente, así como su capacidad de compra?
5. ¿Existe alguna persona encargada de capacitar a los vendedores?
6. ¿Analiza las marcas de los productos que sus clientes prefieren?
7. ¿Utiliza algún tipo de publicidad?

8. ¿Los precios de venta de los artículos con respecto a otros similares de la competencia, son mayores o menores?
9. ¿Cómo determina el precio de venta de sus productos?
10. ¿Realizan estudios para el lanzamiento de nuevos productos?

Planeación de la Demanda y Gestión de Inventarios

1. ¿Se disponen de pronósticos mensuales de cada departamento que le permitan prever oportunamente su situación financiera?
2. ¿Existe algún responsable de la planeación de la demanda?
3. ¿Qué tipo de control de inventarios lleva?
4. ¿Cómo ha calculado el volumen de compra óptima por insumo?
5. ¿Cómo se clasifican los materiales en el almacén para que su localización sea rápida?
6. ¿Cómo se controlan las entradas y salidas de material en el almacén?
7. ¿Se presentan agotamientos del inventario, con qué frecuencia?

Tecnologías de la Información

1. ¿Su punto de venta está conectado a una base de datos? ¿Utiliza algún tipo de Scanner?
2. ¿Utiliza los datos de sus ventas para generar pronósticos de demanda? ¿Utiliza un software?
3. ¿Qué software utiliza para realizar su gestión del inventario?
4. ¿Lleva el registro electrónico de sus compras? ¿Utiliza software?
5. Cuando un producto se agota ¿se genera automáticamente una orden de compra?
6. ¿Tiene consolidada la información de devoluciones de sus productos?
7. ¿Conoce el valor promedio por venta? (Ticket Promedio)
8. ¿Utiliza algún software que le permita arrojar datos relevantes sobre las operaciones de su negocio?
9. ¿Cuenta con página de internet para levantar pedidos y publicitarse?
10. ¿Cuenta con algún software para determinar hábitos de consumo de sus clientes?

Distribución

1. ¿Qué dificultades se presentan para distribuir el producto al mercado de consumo?
2. ¿Realiza entrega de pedidos a domicilio? ¿Se cuenta con transporte propio, o con un proveedor de transporte? ¿Qué tipo de transporte tiene? ¿Con cuántas unidades cuenta de cada tipo?
3. ¿Lleva un control de costos de transporte? ¿Qué rubros considera dentro de la construcción de dicho costo?

4. ¿Se lleva un control con respecto al desempeño del área de distribución? ¿Qué tipo de indicadores se manejan? ¿Qué uso se les da a los mismos?
5. ¿Es el área de distribución un diferenciador importante respecto a la competencia?
6. ¿Quién es el responsable del área de distribución?

Apéndice IV. Evaluación de los factores

1. Factores Externos					Comentarios
a	b	c	d	e	
1.1. La empresa realiza análisis de las necesidades del cliente (Situación económica, regionalización, estacionalidad y toma de decisiones con base en éstas).			x		J. El análisis de las necesidades se lleva a cabo de manera empírica, no hay ningún estudio. M. La empresa no cuenta con estudios realizados, no hay un registro; pero, si romlan en cuenta las necesidades del cliente, ya que buscan los productos que les solicitan. R. Si bien no se cuentan con datos se tiene una percepción de las necesidades del cliente.
1.2. La empresa realiza análisis de la situación actual de la empresa respecto a la competencia actual y toma de decisiones con base en ésta.			x		J. Considero que se lleva a cabo de forma empírica ya que, si bien el Director General comentó que van buscando ampliar su mercado, innovar, etc; para no quedar atrás. M. Pienso que es inexistente debido a que en lo que ellos creen que hay competencia es en los proveedores, pero nadie se ha dado a la tarea de estudiar a la competencia, sin embargo siguen buscando innovar y seguir acaparando un gran porcentaje del mercado. R. Se tiene una idea de quien es la competencia aunque no hay estudios formales
1.3. La empresa realiza análisis de la situación actual de la empresa con respecto a su relación con sus proveedores.		x			J. Comenta el encargado de compras que cada día se pone en contacto con 3 proveedores para pedir cotizaciones, revisar existencias y costos, cabe resaltar que este proceso no está documentado. M. Se mencionó que para poder obtener más crédito con sus proveedores es importante que los pagos pendientes se cubran en tiempo y forma, de lo contrario los proveedores niegan más productos, además de que los contactan cuando necesitan una negociación; sin embargo, nada de esto está documentado. R. Me parece que hay una buena relación con proveedores, aunque no hay un responsable directo de las compras.
1.4. La empresa recibe apoyos gubernamentales.				x	J. Todo el personal entrevistado coincidió en su respuesta negativa. M. Cada persona entrevistada dio una respuesta negativa ante un apoyo gubernamental, es una empresa familiar. R. No existe ningún apoyo del gobierno.
1.5. La ubicación de la empresa le permite contar con la infraestructura suficiente (vías de comunicación, luz, agua, teléfono e internet).			x		J. Nos comentó el Director General que por cuestiones de ubicación se han restringido a solo tener una camioneta para transportar mercancía, por otro lado en las entrevistas en línea comentaron que fallaba el internet. M. Se menciona que el lugar es bueno, sin embargo, por temas de seguridad cuentan con una sola camioneta y una moto propia para las entregas, además que tuvieron que trasladar mercancía a otra bodega para surtir los pedidos vía internet. R. Es un lugar que está cercano a la mayor parte de sus puntos de venta aunque el local no tiene las mejores condiciones.
2. Dirección y Estrategia					Comentarios
2.1. La empresa cuenta con enunciados de visión, misión y objetivos a largo plazo.				x	J. Revisó su página de internet y no lo tienen, sin embargo, se podría preguntar al personal. M. Lo unico que mencionaron fue el eslogan de la empresa. R. Si existe no fue mencionado durante los cuestionarios y entrevistas
2.2. La empresa cuenta con roles y responsabilidades definidas.			x		J. Apesar de que todos conocen sus responsabilidades en la empresa, en ocasiones no las respetan. En las entrevistas muchos se quejan de que se saltan alguna área. M. A pesar de que cada uno cuenta con un puesto, todos hacen el papel de todólogos y no únicamente las labores que corresponden al puesto que tienen asignado. R. Se ha buscado definir responsables aunque no se tienen bien definidos y ligados con indicadores.
2.3. La empresa cuenta con indicadores de desempeño para cada una las áreas que la conforman.				x	J. En las cuentas de E-commerce si existen pero no es implantado por la empresa, más bien son medidas de las mismas empresas. M. Si bien en algunas áreas se tiene idea de indicadores, sobre todo en la de E-commerce, no son utilizados ni se lleva un registro de ellos a manera general en la empresa. R. Hay algunos indicadores en áreas de ventas e incluso son usados para efectos de la remuneración.
2.4. La empresa cuenta con indicadores de desempeño que son compartidos entre sus áreas.				x	M. No hay indicadores establecidos dentro de las empresas.
2.5. La empresa cuenta con canales de comunicación bien definidos que permitan el trabajo colaborativo.			x		J. Si cuenta con canales como WhatsApp, el correo electrónico también es un medio pero en ocasiones dicen que no son respondidos o tomados en cuenta. M. Cuenta con canales como mail y WhatsApp, sin embargo, en algunas ocasiones no obtienen respuesta y a pesar de contar con los canales no hay buena comunicación. R. No existen responsables claros en las funciones, todos hacen de todo y eso vuelve la comunicación compleja, falta definir una estructura clara de comunicación y evaluación del desempeño.
2.6. Existe en la empresa un canal de comunicación y retroalimentación entre los diferentes niveles jerárquicos.				x	J. Nos comentaban que el medio más usado es el celular, ya se por WhatsApp o llamada. M. En efecto en algunas ocasiones hay retroalimentación, pero en otras simplemente no se recibe respuesta alguna lo que genera dudas en la persona que está elaborando cierto reporte o actividad. R. Es necesario establecer indicadores y con base en ellos dar realimentación del desempeño al personal.
2.7. La empresa tiene una forma de plantear proyectos estratégicos.				x	J. Esta actividad la realiza el Director General, de forma empírica. M. El Director General es quien plantea los nuevos proyectos, sin embargo no hay una metodología o estudio que lo respalde. R. El Director General los plantea y pareciera que lo platicara con sus hermanos.

3. Productos					Comentarios				
a	b	c	d	e					
3.1. La empresa selecciona los productos a comercializar con base en las necesidades del cliente.			x		<p>J. Esta actividad se realiza conforme el mercado lo solicita, de una manera empírica, conforme a los hechos.</p> <p>M. Ponen atención a los productos que más venden, pero únicamente lo hacen algunas personas y cuando no cuentan con un producto lo consiguen para surtirlo al cliente.</p> <p>R. Se escucha a los clientes pero no hay un análisis cuantitativo.</p>				
3.2. La empresa emite un código de identificación para cada uno de los productos que comercializa.		x			<p>J. Si existe el código de identificación pero la vez que nos dieron un recorrido, algunas guitarras no lo tenían, aunado a lo anterior, no se lleva un correcto inventario, existen muchas problemáticas en cuestión a la existencia del producto.</p> <p>M. Se cuenta con los códigos para los productos, sin embargo, no siempre etiquetan los productos y eso conlleva a un desorden.</p> <p>R. Existe un código por producto pero no siempre se etiquetan los productos.</p>				
3.3. La empresa cuenta con los controles de calidad necesarios para asegurar la calidad del producto			x		<p>J. La actividad la realizan los propios trabajadores.</p> <p>M. El personal de la empresa es quien se encarga de revisar el producto, pero se mencionó que el producto lo aceptan a pesar de no cumplir con el estándar de calidad y es ahí donde hay problema.</p> <p>R. No hay políticas de calidad establecidas pero sí hay un concepto de calidad del producto.</p>				
3.4. La empresa realiza un análisis de la rentabilidad de los productos que comercializa.			x		<p>J. Por lo que deduzco es de forma empírica, sin embargo, es buena opción preguntar al personal.</p> <p>M. Por lo que comentaron en las entrevistas, no se hace un estudio y es por esto que en ocasiones se quedan con el inventario de ciertos productos.</p> <p>R. No existe algo como rentabilidad por producto, habría que considerar costo y no lo tienen desarrollado está en proceso.</p>				

4. Procesos					Comentarios				
a	b	c	d	e					
4.1. La empresa cuenta con el mapeo de los procesos, políticas y procedimientos actuales.				x	<p>J. Considero que de algunas áreas sí, como lo es la parte de contabilidad que la están llevando externamente.</p> <p>M. No existe ningún proceso mapeado con las especificaciones que se debe.</p> <p>R. No tienen ningunos de sus procesos mapeados, con responsables e indicadores.</p>				
4.2. Los procesos, políticas y procedimientos actuales están validados con respecto a la operación, independientemente de si están documentados.		x			<p>R. Si bien no tiene sus procesos mapeados cada uno tiene definida una serie de actividades que a veces hacen dos o más personas.</p> <p>M. Cada persona sabe las actividades que debe hacer y cómo se hacen en el rol de todos los que no hay ningún proceso mapeado.</p>				
4.3. Los procesos, políticas y procedimientos se realizan de manera eficiente e integral.			x		<p>J. Desde mi punto de vista, es que a pesar de que no están documentados los procesos sí se llevan a cabo de buena forma.</p> <p>M. Por lo que comentó la mayoría del personal, todos se saltan algunas actividades y las hacen respecto a su criterio, además que no hay políticas de crédito, pago y cobranza sobre todo.</p> <p>R. No existen indicadores que reflejen el desempeño de una función, área o persona, por lo que no se puede saber si lo hacen de manera eficiente.</p>				
4.4. La empresa cuenta con una capacitación para comunicar los procesos, políticas y procedimientos.			x		<p>J. Se que sí ha contado con capacitaciones pero no se si actualmente.</p> <p>M. Se han contado con capacitaciones de los proveedores, en embargo, hace falta que el personal tenga más capacitaciones para que haya un impacto en la atención al cliente.</p> <p>R. Hace falta capacitación al personal de ventas particularmente, pero es necesario establecer un plan de capacitación en general a todo el personal.</p>				

5. Contabilidad y Finanzas					Comentarios				
a	b	c	d	e					
5.1. La empresa cuenta con un sistema de costo que permita definir el costo total del producto.				x	<p>J. El vendedor comentó que dentro de sus cuentas de E-commerce varían sus precios como estrategia de venta, además, ninguna persona menciono tener un sistema semejante.</p> <p>M. No se mencionó que haya un sistema de costo, incluso algunas personas comentaron que hay quienes modifican el precio al dar una promoción sin consulta previa.</p> <p>R. No existe un sistema de costo por producto.</p>				
5.2. La empresa realiza presupuestos de compras para ser considerado en el flujo de efectivo.				x	<p>J. No lo realiza, varios trabajadores mencionaron el desequilibrio que tienen en sus compras y el pago a proveedores.</p> <p>M. Todos los entrevistados mencionaron que no se hace presupuesto.</p> <p>R. No se tiene un presupuesto de compras.</p>				
5.3. La empresa realiza presupuestos de costos y gastos de producción para ser considerado en el flujo de efectivo.					<p>J. Aún no se dedican a producir.</p> <p>M. Actualmente únicamente existen proyectos en los que pueden dedicarse a producir, pero aún no se implementan.</p>				
5.4. La empresa cuenta con un proceso de crédito y cobranza.			x		<p>J. Si cuenta con un proceso de crédito pero empresa es muy flexible en cuestión a la cobranza.</p> <p>M. Se cuenta con dicho proceso, sin embargo no hay un control en la cobranza y derivado de ello han tenido muchas pérdidas.</p> <p>R. No existen indicadores y control específico del área de cobranza.</p>				
5.5. La empresa cuenta con un control de la cartera vencida.			x		<p>J. Sí, pero de manera empírica.</p> <p>M. Cada vendedor lleva a sus clientes, no hay un registro y muchas veces sólo es lo que sabe esa persona.</p> <p>R. Cada vendedor lo lleva, y no puede ser juez y parte.</p>				
5.6. La empresa analiza la línea de crédito de los clientes.				x	<p>M. Únicamente se sabe que los clientes deben, pero se sigue otorgando crédito apenas dan un pequeño pago de la cuenta pendiente.</p> <p>R. No hay un control al respecto.</p>				
5.7. La empresa elabora el estado de resultados, gastos de operación y ebit.				x	<p>M. Actualmente sólo se hacían estados de resultados esporádicamente, pero ya están implementando un proyecto al respecto.</p> <p>R. Está un proyecto en proceso.</p>				
5.8. La empresa tiene una buena capacidad para pago de deudas a corto plazo (Liquidez)			x		<p>J. Mencionan que existe una gran problemática con el movimiento de dinero.</p> <p>M. Se mencionó demasiado que existen problemas para hacer compras en efectivo debido a que no hay un control en la cobranza.</p> <p>R. No se cuenta con un control sobre el proceso de compras y el área de crédito y cobranza.</p>				
5.9. La empresa realiza análisis de la rentabilidad de las inversiones realizadas (En proyectos).				x	<p>M. No lo están realizando en la empresa.</p> <p>R. No se realiza de manera formal, considerando una metodología de evaluación de proyectos.</p>				

6. Capital Humano					Comentarios				
a	b	c	d	e					
6.1 La productividad del personal de la empresa se evalúa de acuerdo a objetivos medibles y comunicables.				x	J. No existen objetivos medibles y comunicables. M. No hay objetivos medibles, no se cuenta con indicadores de ningún tipo. R. No existen perfiles de puestos, con base en procesos.				
6.2 La empresa cuenta con esquemas para fomentar la motivación de su personal.			x		J. El Director General nos mencionó la existencia de bonos, con base en ciertos criterios. M. Existen bonos, pero se llegó a mencionar que había tratos especiales debido a preferencias, además que la mayoría mencionó que les faltan capacitaciones. R. Existen bonos pero la motivación del personal tiene diferentes aspectos a considerar como capacitación y reuniones integradoras.				
6.3. La remuneración del personal en la empresa se define con base en una evaluación de puestos.				x	R. No existe una evaluación de puestos. M. Se mencionó que el sueldo base de todo el personal es el mismo sin importar el puesto que desempeñen, lo único que marca la diferencia son los bonos.				
6.4. Las prestaciones y condiciones laborales de la empresa está dentro de los rangos del mercado.			x		J. En ciertas entrevistas, algunos mencionaron que los sueldos están por arriba del salario mínimo. M. No se mencionaron problemas o inconformidad, incluso se dijo que estaban por encima del salario mínimo. R. El personal nunca mencionó temas de falta de pago o alguna problemática al respecto.				
6.5. La empresa cuenta con planes de capacitación para el personal.				x	J. Mencionaron la parte de capacitar a más personal para que se familiarice con el sistema. M. No existen dichos planes, las únicas capacitaciones que se han dado es al personal de ventas y por parte de los proveedores, no directamente de la empresa. R. No existen planes de capacitación por área.				
6.6. La empresa desarrolla a su personal de acuerdo a un plan de carrera. (De acuerdo al plan de capacitación).				x	M. El plan de desarrollo es inexistente dentro de la empresa. R. No existe un plan de capacitación y desarrollo de personal.				
6.7. La empresa toma acciones ante disputas originadas entre el personal. (Manejo de Conflictos, ambiente laboral).				x	R. No se detectaron algunos puntos de conflicto generados por la multifuncionalidad y no se detectó alguna acción para gestionarlos. M. Se mencionó que no hay respeto entre la carrera de clientes y la dirección no interviene en el tema.				
6.8. La empresa considera aspectos de seguridad e higiene para la mejora de las condiciones laborales.			x		J. De higiene, mencionan que entre todo el personal se turna para hacer el mantenimiento de las instalaciones. R. No existe una persona que se dedique a la limpieza, faltaría establecer un programa de protección civil y botiquín. M. Se mencionó que todos están encargados de la limpieza de las instalaciones.				
6.9. La empresa implementa comunicación continua y vivencia de los valores, misión y visión de la organización.				x	J. Es un problema que manifestaron la mayoría del personal. R. No existe una Visión, Misión y/o Valores. M. Existe un gran problema de comunicación entre todo el personal, además que no cuentan con misión, visión y/o valores definidos como organización.				

7. Prestación de servicios					Comentarios				
a	b	c	d	e					
7.1. La empresa cuenta con el equipo y suministros necesarios para satisfacer la demanda que el mercado solicita.				x	J. Si, aunque si se presentan inexistencias. M. Se mencionó que en ocasiones hay inexistencias de ciertos productos.				
7.2. La empresa realiza estudios para determinar el número de elementos necesarios, que garantice un nivel de servicio, considerando ausentismo y rotación.				x	J. No se realizaron estudios. M. La empresa no realiza este tipo de estudios.				
7.3. Se lleva registro de las faltas del personal y las causas que las ocasionan.			x		J. El supervisor comentó que es su actividad principal. M. Esta es una actividad realizada por Juan.				
7.4. La empresa cuenta con un Programa de Control de Calidad de sus servicios (Registro de Estadístico de Faltas e incidencias).				x	J. No se cuenta con el programa. M. Es inexistente.				

8. Compras y Suministros					Comentarios				
a	b	c	d	e					
8.1 Existe un proceso de evaluación y selección de proveedores en la empresa.			x		R. Se tiene una buena implementación empírica para seleccionar proveedores, hace falta evaluarlos para ver su permanencia. M. La selección de sus proveedores es mediante un criterio empírico.				
8.2. El área encargada de las compras de materia prima y suministros, considera los requerimientos del cliente en su proceso.				x	J. Considero que si toman en cuenta al cliente, sin embargo, también comentaron que existe mucho producto que se queda en inventario por largo tiempo. M. Al existir una mala comunicación dentro de la empresa, las compras se realizan sin la información suficiente, lo que provoca que en ocasiones haya agotamiento de los productos. R. Existe una actualización de los productos en particular los clientes de comercio electrónico, sin embargo no existe un proceso que permita que dicha información llegue de manera formal a compras y está lo tome en cuenta.				
8.3. El proceso de compras considera categorizar los productos de acuerdo a ciertos criterios. (Proveedor, volumen, riesgo, origen)				x	J. Durante el proceso de compras se categoriza empíricamente el producto. M. En el almacén los productos están organizados de acuerdo al tipo de los mismos. R. Existe una categorización por tipo de producto, habría que revisarla para ver su grado de funcionalidad.				
8.4. El proceso de compras considera la negociación de condiciones de servicio del proveedor. (Pago, tiempo de entrega, servicio post-venta)				x	J. Si se lleva a cabo pero de forma empírica. M. Las negociaciones las hace el Director General, pero falta la existencia de alguna política. R. Falta establecer las mejores condiciones comerciales mediante el establecimiento de contratos, si existen, habría que evaluar sus condiciones.				
8.5. La empresa lleva a cabo un proceso de presupuestación de las compras.				x	J. Solo compran de acuerdo al producto que necesitan. M. No se realizan presupuestos, compran de acuerdo a las necesidades de los clientes, sin embargo eso provoca problemas con la liquidez de la empresa. R. No existe un proceso formal y documentado				

9. Sistemas de Comercialización (Ventas y Mercado)					Comentarios
a	b	c	d	e	
9.1. Se tiene un proceso de prospección y atención de nuevos clientes			x		J. El Director General lo realiza revisando lugares estratégicos donde sabe que puede encontrar nuevos clientes. M. El Director General es el encargado de buscar nuevos clientes y lugares estratégicos, lo que los ha posicionado en el mercado. R. Me parece que el mercado nacional está bien atendido.
9.2. El área de ventas y mercadotecnia comparte información con el resto de las funciones de la Cadena de Suministro.			x		M. No existe un área de ventas bien definida, por lo que la información no fluye a lo largo de la empresa por la falta de comunicación y el papel de todólogos que desempeña el personal. J. No existe un área de ventas, por lo tanto no puede compartir información con las demás. R. La multifuncionalidad no permite tener un responsable de ventas definido y en medición del desempeño.
9.3. El análisis y definición de los productos a comercializar por la empresa considera a los clientes y tendencias de mercado.			x		J. El análisis que se realiza es de forma empírica, ya que continuamente saben que productos son los que más solicita el cliente y de igual forma están al pendiente de las nuevas tendencias, si embargo, solo es por los hechos y lo que investiga Director General. M. Se busca cumplir con las tendencias, sin embargo no hay un estudio con el que lo respalden. R. No existen datos numéricos para hacer una análisis todo se hace manera cualitativa.
9.4. Se tienen procesos de colaboración con los clientes principales.			x		M. Se mencionó que algunos de sus clientes se han ido con sus proveedores. J. Realmente no se sabe porque no se preguntó pero existen créditos, asesorías sobre los productos, etc. R. Los procesos de colaboración permiten reducir los tiempos de entrega y garantizar el abastecimiento de cierto tipo de producto.
9.5. Se tienen procesos de elaboración de presupuestos de ventas.			x		J. No se tiene un proceso de elaboración de presupuesto de ventas. M. No existe un área de ventas establecida, además de que se mencionó que no hay elaboración de presupuestos.
9.6. Se cuenta con un proceso para el control de los presupuestos de venta.			x		M. No existen presupuestos en la empresa. J. No existe un área de ventas, por tanto no existe un presupuesto.
9.7. La empresa cuenta con políticas de entrega consensuadas con el área de logística y operación.			x		M. No hay políticas. J. No existen políticas. R. Existe un área de entregas pero no hay una planeación ni políticas de entrega.
9.8. La publicidad de la empresa es la adecuada y se encuentra enfocada al mercado adecuado.		x			J. Si, ya que cuentan con una página de internet, facebook, instagram, twitter, entre otros medios. M. Se cuenta con ella en diferentes canales y son conocidos en el mercado. R. Existe una publicidad de boca en boca, se podría promover algo más mediante el uso de ciertos artistas.
9.9. La empresa está correctamente posicionada en su mercado objetivo.		x			J. Si, es por ello que a pesar de toda la problemática que tienen, aun la empresa sigue subsistiendo. M. Si, sin embargo, por temas de atención al cliente la empresa llega a poner en duda su credibilidad. R. Se tiene buena presencia aunque considero que es por que se han dedicado a otorgar créditos y tener variedad.
9.10. La empresa mide el nivel de aceptación del producto por parte del cliente objetivo.			x		J. Si lo mide pero solo por los hechos. M. Lo hace, sin embargo no hay un registro que le permita con contar con un indicador.
9.11. Las promociones de la empresa están realizadas en función de la capacidad de la cadena de suministro (producción y distribución).			x		M. Se habló de promociones, sin embargo, se dijo que cada vendedor lo hacía a su criterio en muchas ocasiones. J. Si manifestaron las promociones y decían que era cuando ya había mucho producto rezagado.

10. Planeación de la demanda y Gestión del Inventario					Comentarios
a	b	c	d	e	
10.1. En la empresa se toma en cuenta la planeación de la demanda y la gestión del inventario para establecer un presupuesto de compra en cantidad y monto.				x	M. No existe en la empresa. J. No existe una planeación de la demanda ni una gestión de inventario.
10.2. En la empresa se realiza la medición de los costos de almacenaje.				x	M. No se mide. J. No. no existe un control de todos los productos existentes en inventario.
10.3. En la empresa se realiza la medición de los costos de la generación de órdenes de compra.				x	M. Es inexistente. J. No se miden los costos.
10.4. En la empresa se realiza la medición de los costos de incurrir en faltante de producto.				x	M. No lo pueden realizar debido al desconfort que se tiene, no hay un registro base. J. No existe, aunque comentan que si han perdido ventas por falta de existencia del producto.
10.5. La empresa cuenta con "datos" disponibles para analizar el comportamiento de la demanda.				x	M. No cuenta con los datos. J. No.
10.6. La empresa cuenta con procesos para realizar pronósticos de acuerdo a las mejores prácticas.				x	M. No se realizan pronósticos. J. No.
10.7. La empresa cuenta con procesos para la elaboración de pronósticos y planeación de la demanda.				x	M. No hay procesos establecidos ni planeación de la demanda.
10.8. La empresa analiza las desviaciones en los indicadores de desempeño de pronósticos.				x	M. No cuentan con indicadores.
10.9. La empresa analiza las desviaciones en los indicadores de desempeño de inventarios.				x	M. No cuentan con indicadores.

11. Tecnologías de la información					Comentarios
a	b	c	d	e	
11.1. El sistema de información es usado para la automatización de procesos de negocio.				x	M. El sistema que ocupan (My Business Pos) no les brinda la información necesaria, además que no se cuenta con los conocimientos sobre el mismo y por eso se lleva aún un registro manual en excel para tener un "control" del inventario existente. J. El sistema que utilizan no automatiza completamente los procesos, de hecho es complementado con la herramienta Excel.
11.2. Utilización de las Tecnologías de la Información (ERP, EDI, WMS, Software de reabastecimiento, etc.)				x	M. A pesar de que cuentan con My Business Pos, el personal no hace el registro como debería debido a la poca familiaridad que se tiene con el mismo. J. El sistema no relaciona información.
11.3. La implementación del software se realizó en torno a los procesos de la empresa.				x	M. A pesar de que el objetivo de utilizar el software actual fue que es programable y pueden hacer adaptaciones, la mayoría de los entrevistados tiene problemas con el mismo. J. Si, sin embargo, los empleados han expresado que para algunos procedimientos se apoyan de excel o los hacen manuales, debido a que el software no es completamente funcional.
11.4. Los usuarios del software conocen a profundidad la capacidad y funciones del mismo.				x	M. El personal no cuenta con los conocimientos necesarios sobre el software debido a que no hubo capacitación previa. J. Solamente muy poco personal conoce la forma de usar el software debido a que no existió una capacitación.
11.5. Los datos recolectados por el software son usados para la toma de decisiones dentro de la empresa.				x	M. Llegan a consultar la información que se tiene en el servidor, sin embargo la información no es verificada debido a errores humanos. J. Si es un recurso para la toma de decisiones, pero no es completamente una herramienta fiable.

12. Distribución					Comentarios
a	b	c	d	e	
12.1. Se tienen procesos para la parte de recibo, acomodo y surtimiento de producto en el área de almacenaje o Centro de Distribución			x		M. Aunque algunos procesos han intentado establecerlos no los llevan a cabo o no están por escrito. J. No esta nada escrito del proceso que se debe llevar para el almacenaje, solo se realiza de forma empirica.
12.2. Diseño de instalaciones considerando condiciones de seguridad, higiene y ergonomía.			x		M. El espacio es amplio y se han intentado establecer cubículos para cada persona, sin embargo hay algunas oficinas que podrían mejorar el orden. El orden de los productos en la Tienda 1 es bueno. J. A pesar de que no es muy grande el espacio de trabajo de cada persona, se cuenta con los recursos necesarios para estar cómodo, de igual forma el acomodo de personal por áreas semejantes es bueno.
12.3. Colaboración con el área de Compras para coordinar entregas del producto.				x	M. Aunque tratan de cumplir con las entregas en tiempo y forma, falta comunicación entre todas las áreas de la empresa. J. Si existe una comunicación con el área de compras, a la vez existen problemas y estos repercuten al cliente.
12.4. Medición de los costos de distribución.				x	M. Únicamente se conoce el costo de las guías con fletes externos, sin embargo, en las entregas que realizan internamente no se ha hecho un estudio de costos. J. Algunos trabajadores comentaron que si se agregan gastos de envío.
12.5. Se tienen indicadores de desempeño de almacenaje y distribución				x	J. No tienen. M. La empresa no cuenta con ningún indicador.

Apéndice V. Procesos documentados

Cuentas por pagar

Objetivo del proceso

Establecer políticas para el pago a proveedores en tiempo y forma, logrando efficientar los procesos administrativos de la organización.

Proceso actual

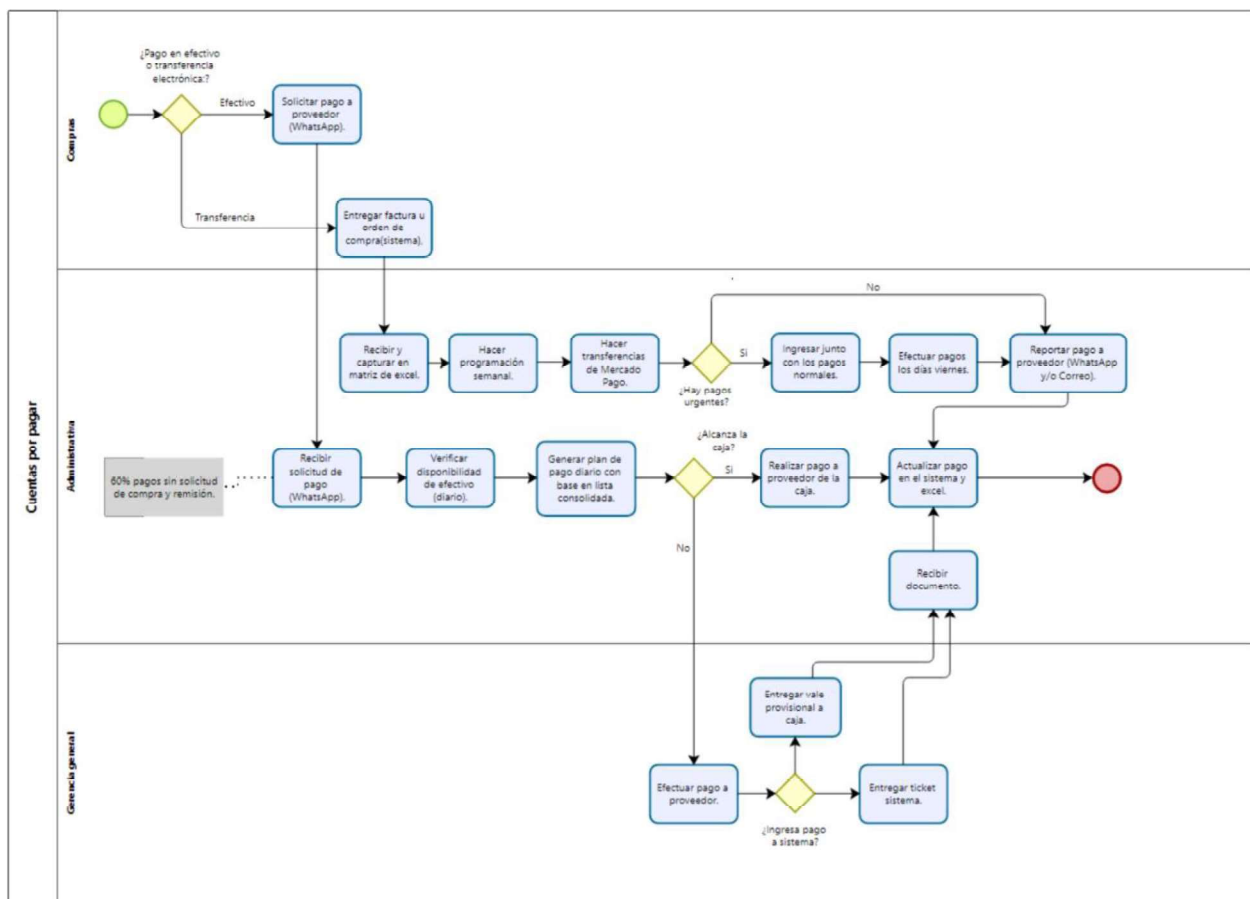


Diagrama 4. Cuentas por pagar (actual). Fuente: Elaboración propia.

Para el proceso de cuentas por pagar, lo primero es preguntar si el pago será en efectivo o por transferencia electrónica.

En caso de ser efectivo, el vendedor hace la solicitud de pago a proveedor al área administrativa, una vez que lo recibe verifica la disponibilidad de efectivo y genera el plan de pago diario con base en la lista consolidada. Posteriormente, se revisa si alcanza el efectivo de la caja; en caso de que sí, se efectúa el pago a proveedor de este dinero, y finalmente, se actualiza el pago en el sistema y Excel. En caso de que no alcance, se realiza el pago en efectivo (dinero no proveniente de la caja), después se pregunta si se ingresa el pago al sistema y en caso de hacerlo, el sistema entrega ticket y este se entrega al área administrativa para actualizar pago en Excel. En caso contrario, los pasos anteriormente mencionados serán los mismos solo que en lugar del ticket del sistema, el documento a entregar será el vale provisional de caja.

Para el caso de la transferencia, se entrega factura u orden de compra (sistema) al área administrativa, quien recibe y captura en una matriz de Excel para hacer la programación semanal de pagos y hacer las transferencias en mercado pago. Además, se valida si existen pagos urgentes, en caso de existir, se ingresa junto con los pagos normales los cuales se efectúan los viernes y posteriormente, se reporta el pago al proveedor y a su vez se actualiza en el sistema y Excel. En caso de no existir pagos urgentes, únicamente se reporta el pago a proveedor cuando se haya realizado la transferencia y se actualiza pago en el sistema y Excel.

Análisis del proceso actual mediante el diagrama de valor

No agrega valor								
	Solicitar pago a proveedor (WhatsApp)	Recibir solicitud de pago (WhatsApp)	Entregar vale provisional caja	Recibir documentación	Entregar factura u orden de compra (sistema)	Recibir y capturar en matriz de Excel	Ingresar pagos urgentes con los pagos normales	Efectuar pagos los días viernes
Encargado de compras Administrativa	x	x		x	x	x	x	x
Gerencia general Inventario			x					
Movimiento Espera	x	x	x	x	x	x		x
Sobre producción Sobre procesamiento Defectos	x	x	x	x	x	x	x	x

Tabla 17. Actividades que no agregan valor al proceso de cuentas por pagar. Elaboración propia.

Los procesos que realizan los encargados de compras se sugieren puedan ser consultados directamente por el área administrativa en el sistema, esto busca eliminar la espera y el sobre procesamiento.

Por otro lado, los procesos que corresponden a una verificación en el área administrativa, respecto a la capacidad de pago de la organización, que en su mayoría generan esperas y sobre procesamiento serán eliminadas debido a que en el proceso mejorado de compras se considerará la capacidad de pago y se respetarán en la medida de lo posible, los plazos de pago negociados con los proveedores.

El proceso de generación de vale provisional será eliminado ya que, en la propuesta de mejora ya no se entregará el vale provisional de caja debido a que esto es un retrabajo porque adicionalmente, se requiere el ticket que arroja el sistema y la idea es que se registre el pago directamente en el sistema.

Agrega valor							
	Verificar disponibilidad de efectivo diario	Generar plan de pago diario con base en lista consolidada	Efectuar pago a proveedor proveniente de la caja	Efectuar pago a proveedor	Hacer programación semanal	Hacer transferencias de mercado pago	Reportar pago a proveedor
Encargado de compras Administrativa Gerencia general Inventario Movimiento Espera Sobre producción Sobre procesamiento Defectos	x	x	x	x	x	x	x

Tabla 18. Actividades que agregan valor al proceso de cuentas por pagar. Elaboración propia.

No agrega valor pero son necesarios		
	Actualizar pago en el sistema y excel	Entregar ticket sistema
Encargado de compras Administrativa Gerencia general Inventario Movimiento Espera Sobre producción Sobre procesamiento Defectos	x	x

Tabla 19. Actividades que no agregan valor, pero son necesarias al proceso de cuentas por pagar. Elaboración propia.

Actores\Actividades	No agregan valor	Agregan valor	No agregan valor pero son necesarias
Encargado de compras	Solicitar pago a proveedor (WhatsApp) Entregar factura u orden de compra (sistema)		
Administrativa	Recibir solicitud de pago (WhatsApp) Recibir documentación Recibir y capturar en matriz de Excel Ingresar pagos urgentes con los pagos normales Efectuar pagos los días viernes	Verificar disponibilidad de efectivo diario Generar plan de pago diario con base en lista consolidada Efectuar pago a proveedor proveniente de la caja Hacer programación semanal Hacer transferencias de mercado pago Reportar pago a proveedor	Actualizar pago en el sistema y excel
Gerencia general	Entregar vale provisional caja	Efectuar pago a proveedor	Entregar ticket sistema

Tabla 20. Resumen de actividades según su clasificación del proceso de cuentas por pagar. Elaboración propia.

- ✓ 47% no agrega valor.
- ✓ 41% agrega valor.
- ✓ 12% no agregan valor, pero son necesarias.

Actividades	Número de actividades
No agregan valor	8
Agregan valor	7
No agregan valor pero son necesarias	2

Tabla 21. Número de actividades por clasificación. Proceso de cuentas por pagar. Elaboración propia.



Gráfica 12. Porcentaje de participación de actividades por clasificación. Proceso de cuentas por pagar. Elaboración propia.

Por lo anterior, el 47% de actividades que no agregan valor se buscaron modificar y estandarizar en el proceso propuesto.

Proceso propuesto

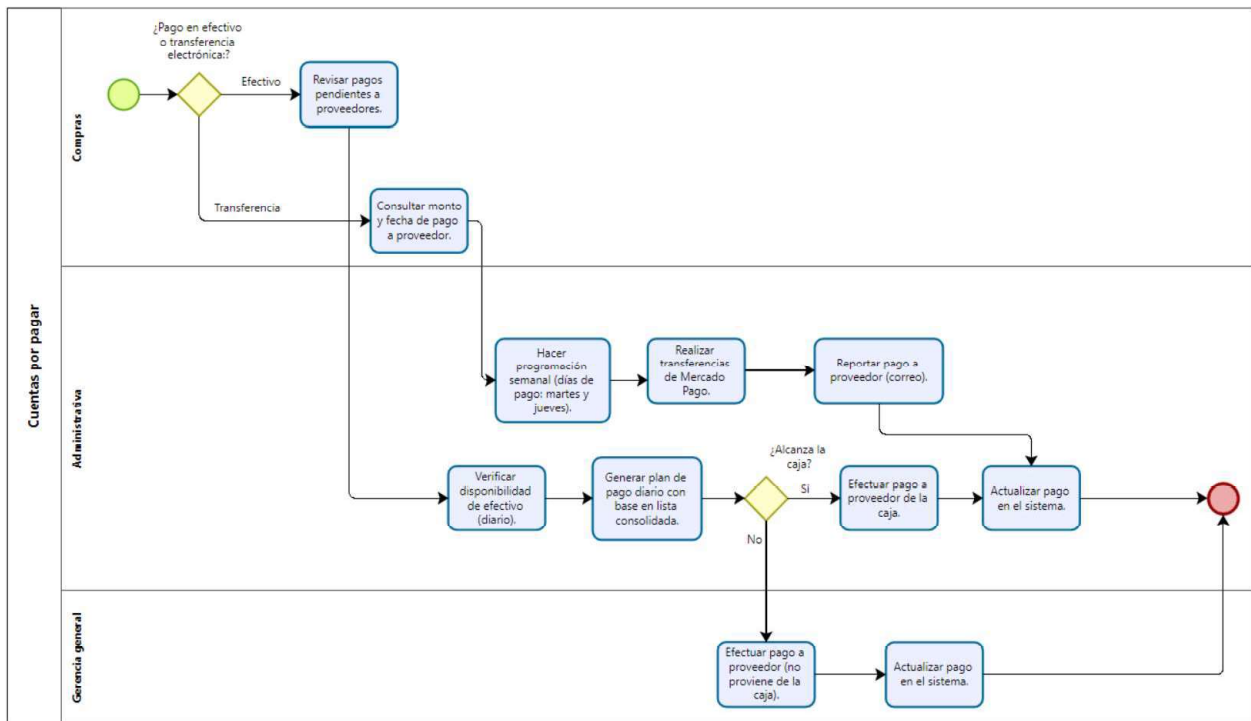


Diagrama 5. Cuentas por pagar (propuesto). Fuente: Elaboración propia.

Requerimientos de Tecnologías de la Información

- ✓ En el sistema debe aparecer la fecha límite de pago y el monto total por proveedor (estará relacionada con uno de los requerimientos de generación de orden de compra).

Requerimientos Fiscales y Contables

- ✓ Definir una estrategia fiscal y contable respecto a la cantidad y el manejo de las razones sociales que debe manejar la empresa; para que ésta sea considerada dentro de las actividades diarias, particularmente, en definir el número de almacenes para los diferentes canales de comercialización.

Requerimientos a los dueños de los procesos

- ✓ Apegarse a los lineamientos del proceso estandarizado para un funcionamiento óptimo y control de la caja chica.
- ✓ Establecer como días de pago los martes y jueves.
- ✓ Cuando no se cuenta con crédito el pago en efectivo es a contra entrega.

Recepción de mercancía

Objetivo del proceso

Generar una recepción de mercancía ordenada y eficiente para lograr un buen manejo y control del inventario.

Proceso actual

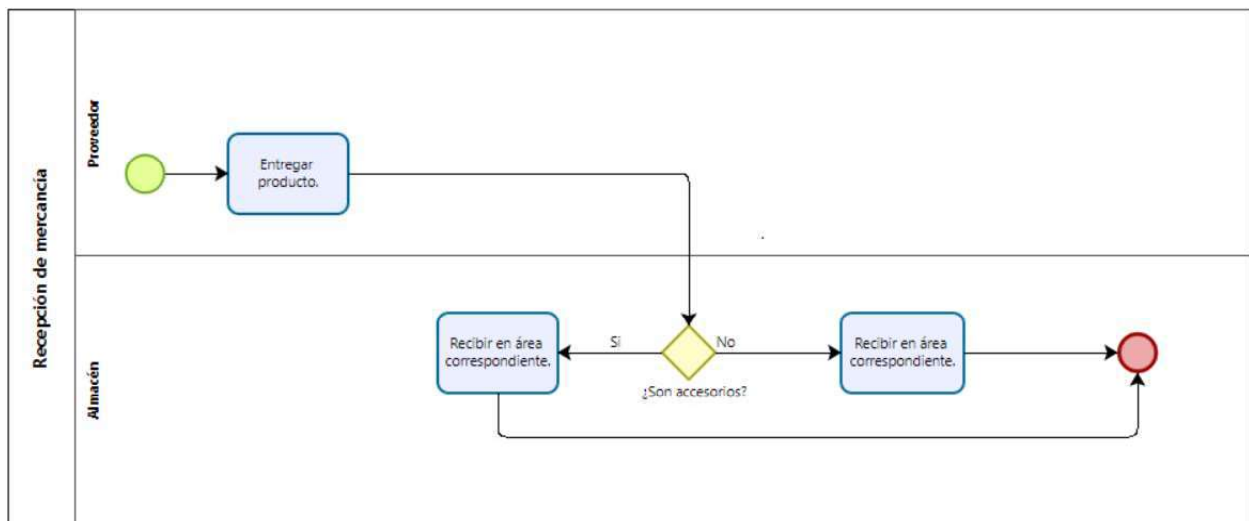


Diagrama 6. Recepción de mercancía (actual). Fuente: Elaboración propia.

El proceso actual de recepción de mercancía consta de la entrega del producto por parte del proveedor a las instalaciones correspondientes. Posteriormente, dependiendo del tipo de artículo, específicamente si son livianos son recibidos por el encargado de accesorios, en caso de no serlo, pueden ser recibidos por el encargado de compras o alguno de los encargados de almacén.

Análisis del proceso actual mediante el diagrama de valor

Agrega valor			
	Entregar producto	Recibir en área correspondiente (accesorios)	Recibir en área correspondiente (almacén general)
Proveedor	x		
Recepción de mercancía		x	x
Transporte			
Inventario			
Movimiento			
Espera			
Sobre producción			
Sobre procesamiento			
Defectos			

Tabla 22. Actividades que agregan valor al proceso de recepción de mercancía. Elaboración propia.

Actores\Actividades	No agregan valor	Agregan valor	No agregan valor pero son necesarias
Proveedor		Entregar producto	
Recepción de mercancía		Recibir en área correspondiente (accesorios) Recibir en área correspondiente (almacén general)	

Tabla 23. Resumen de actividades según su clasificación del proceso de recepción de mercancía. Elaboración propia.

✓ 100% agrega valor.

Actividades	Número de actividades
No agregan valor	0
Agregan valor	3
No agregan valor pero son necesarias	0

Tabla 24. Número de actividades por clasificación. Proceso de recepción de mercancía. Elaboración propia.



Gráfica 13. Porcentaje de participación de actividades por clasificación. Proceso de recepción de mercancía. Elaboración propia.

Por lo anterior, el 100% de las actividades agregan valor.

Propuesta de proceso mejorado

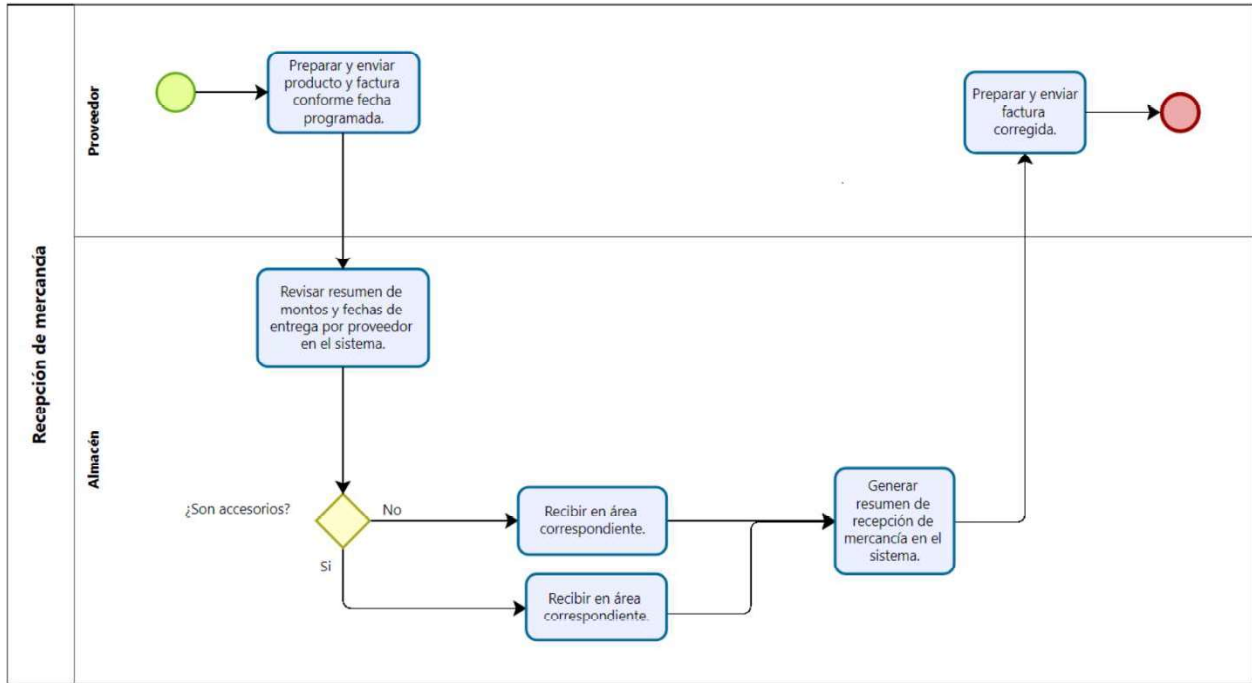


Diagrama 7. Recepción de mercancía (propuesto). Fuente: Elaboración propia.

Requerimientos de Tecnologías de la Información

- ✓ Apartado para consultar el total de mercancía a recibir por proveedor, día y hora de entrega.

Requerimientos a los dueños de los procesos

- ✓ Verificar que la mercancía recibida corresponda con el reporte que se encuentra en el sistema.

Proceso de ventas (Punto de venta)

Objetivo del proceso

Establecer un proceso que garantice el nivel de atención a los clientes de Punto de Venta de la empresa. Mejorar el servicio de atención al cliente, así como eficientar las actividades que engloban este proceso.

Proceso actual

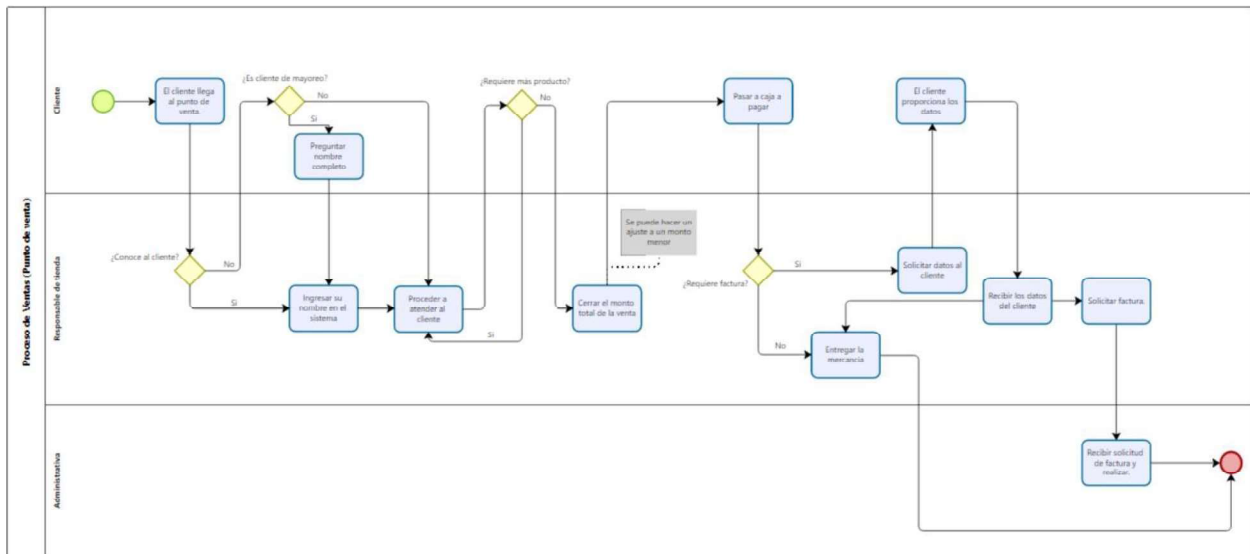


Diagrama 8. Proceso de ventas (Punto de venta, actual). Fuente: Elaboración propia.

El proceso de punto de venta actual inicia con la llegada del cliente al punto de venta, posteriormente se pregunta si se conoce al cliente, en caso afirmativo, se ingresa su nombre en el sistema y se procede a atender, en caso de no conocerlo, se preguntará si el cliente es de mayoreo, de ser así, se ingresa su nombre en el sistema y procede a atenderlo; para los clientes de menudeo, únicamente se procede a la atención de estos.

Una vez atendido el cliente, se pregunta si requiere más producto, en caso de que si, se procede nuevamente a su atención hasta que ya no necesite más mercancía; en caso de no requerir más producto, se cierra el monto total de la venta, el cual tiene la posibilidad de ser ajustado a un monto menor.

Posteriormente, pasa a caja a pagar donde se pregunta si se requiere factura o no, en caso de requerirse, se solicitan los datos al cliente, éste los proporciona y recibe su mercancía. Finalmente, el responsable de tienda hace la solicitud de la factura al área administrativa; en caso de no requerir factura, únicamente se hace entrega de la mercancía al cliente.

Análisis del proceso actual mediante el diagrama de valor

No agrega valor		
	Solicitar factura	Recibir solicitud de factura
Cliente		
Responsable de tienda	x	
Administrativa		x
Transporte		
Inventario		
Movimiento		
Espera	x	
Sobre producción		
Sobre procesamiento	x	
Defectos		

Tabla 25. Actividades que no agregan valor al proceso de ventas (punto de venta). Elaboración propia.

Los procesos de solicitud de factura al área administrativa y la recepción de esta, serán eliminados, ya que ambos generan sobre procesamiento y espera; gracias a que en la propuesta de mejora esta actividad de facturación será realizada por los mismos vendedores o en caso de que el sistema lo permita, esta tarea se transferirá al cliente permitiendo la facturación en línea.

Agrega valor							
	Llega el cliente al punto de venta	Preguntar el nombre completo	Ingresar el nombre en el sistema	Proceder a atender al cliente	Cerrar el monto total de la venta	Pasar a caja a pagar	Entregar mercancía
Cliente	x						
Responsable de tienda		x	x	x	x	x	x
Administrativa							
Transporte							
Inventario							
Movimiento							
Espera							
Sobre producción							
Sobre procesamiento							
Defectos							

Tabla 26. Actividades que agregan valor al proceso de ventas (punto de venta). Elaboración propia.

No agrega valor pero son necesarios			
	Solicitar datos al cliente	El cliente proporciona los datos	Recibir los datos del cliente
Cliente		x	
Responsable de tienda	x		x
Administrativa			
Transporte			
Inventario			
Movimiento			
Espera	x	x	x
Sobre producción			
Sobre procesamiento			
Defectos			

Tabla 27. Actividades que no agregan valor, pero son necesarias del proceso de ventas (punto de venta). Elaboración propia.

Actores/Actividades	No agregan valor	Agregan valor	No agregan valor pero son necesarias
Cliente		Llega el cliente al punto de venta Pasar a caja a pagar	El cliente proporciona los datos
Responsable de tienda	Solicitar factura	Preguntar el nombre completo Ingresar el nombre en el sistema Proceder a atender al cliente Cerrar el monto total de la venta Entregar mercancía	Solicitar datos al cliente Recibir los datos del cliente
Administrativa	Recibir solicitud de factura		

Tabla 28. Resumen de actividades según su clasificación del proceso de ventas (punto de venta). Elaboración propia.

Propuesta de proceso mejorado

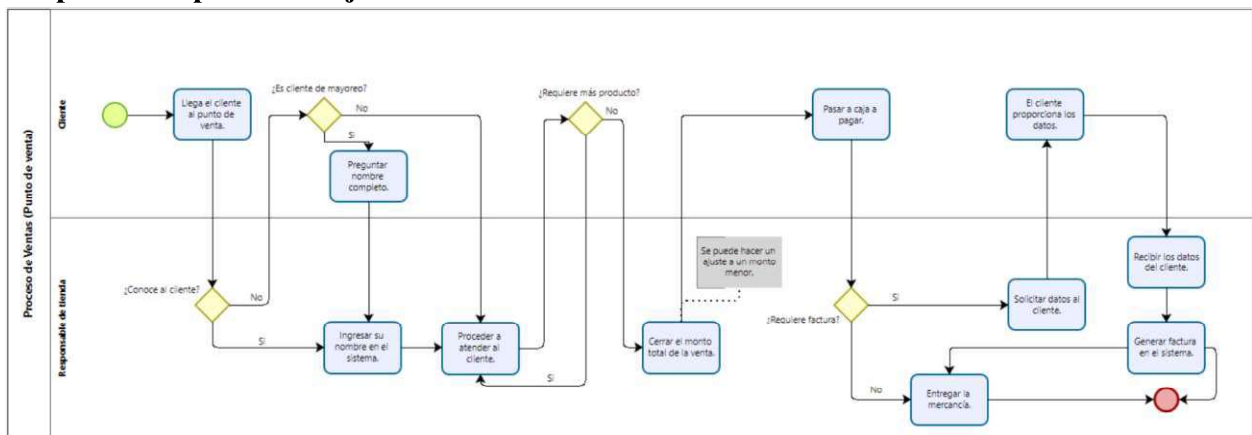


Diagrama 9. Proceso de ventas (Punto de venta, propuesto). Fuente: Elaboración propia.

- ✓ 17% no agrega valor.
- ✓ 58% agrega valor.
- ✓ 25% no agregan valor, pero son necesarias.

Actividades	Número de actividades
No agregan valor	2
Agregan valor	7
No agregan valor pero son necesarias	3

Tabla 29. Número de actividades por clasificación. Proceso de ventas (Punto de venta). Elaboración propia.



Gráfica 14. Porcentaje de participación de actividades por clasificación. Proceso de ventas (Punto de venta). Elaboración propia.

Por lo anterior, el 17% de actividades que no agregan valor se buscaron modificar y estandarizar en el proceso propuesto.

Requerimientos de Tecnologías de la Información

- ✓ Apartado para que todos los encargados de ventas puedan consultar la disponibilidad de producto en los diferentes puntos de venta y bodegas.
- ✓ Función del sistema que permita a los vendedores facturar en el momento de la compra y/o que el cliente pueda facturar en línea.
- ✓ Reducción de pantallas para dar de alta a un cliente en el sistema (hacer más esbelto el proceso) y que pueda hacerlo cada uno de los vendedores.

Requerimientos Fiscales y Contables

- ✓ En caso de que el cliente solicite factura, facturar a nombre de la razón social correspondiente a dicha venta. Definir una estrategia fiscal y contable respecto a la cantidad y el manejo de las razones sociales que debe manejar el grupo para que ésta sea considerada dentro de las actividades diarias, particularmente en definir el número de almacenes para los diferentes canales de comercialización.

Requerimientos a los dueños de los procesos

Cumplir con el proceso estandarizado, haciendo hincapié en el registro de las ventas en el sistema para que no se vea afectado el inventario.

Proceso de ventas (Corporativas)

Objetivo del proceso

Establecer un proceso que garantice un nivel de atención a los clientes de Ventas Corporativas de la empresa.

Proceso actual

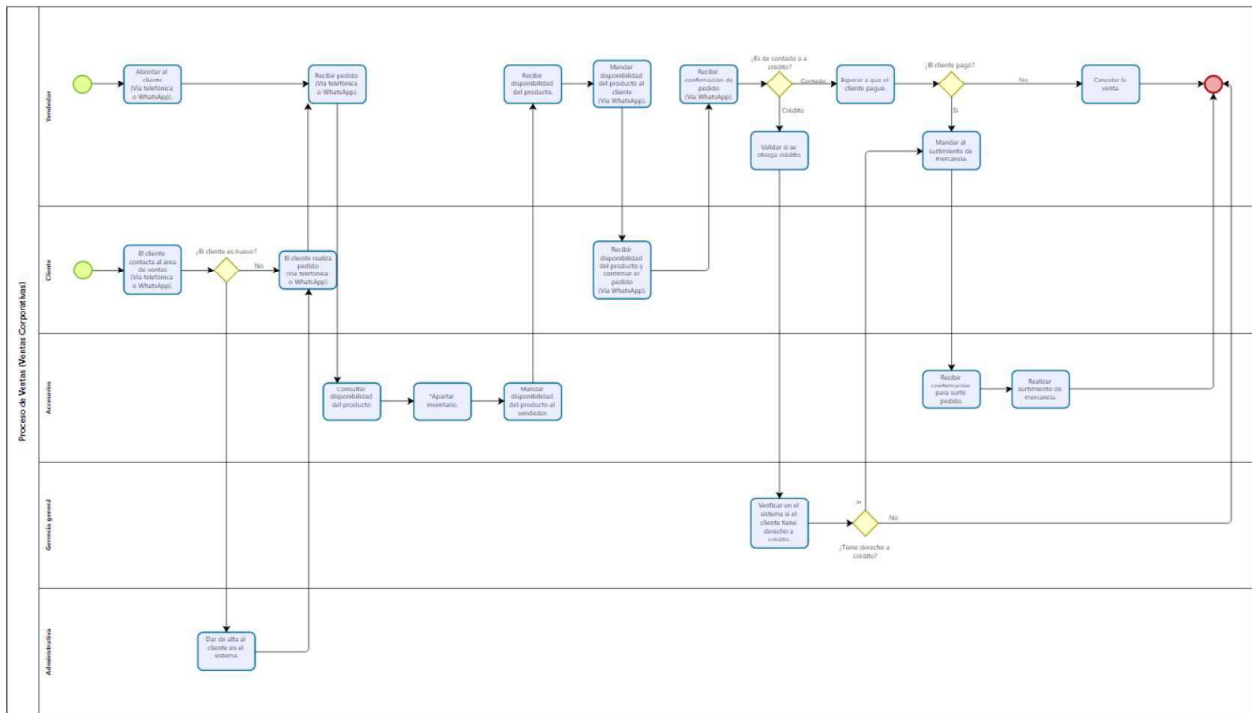


Diagrama 10. Proceso de ventas (Ventas corporativas, actual). Fuente: Elaboración propia.

Para el proceso de ventas corporativas actual, se puede iniciar de dos formas, una es que el vendedor aborda al cliente (vía telefónica o WhatsApp) o bien, que el cliente contacte al área de ventas.

Para el primer caso, una vez abordado el cliente, el vendedor recibe pedido y solicita a asesorías la disponibilidad del producto para notificar al vendedor y se proceda a apartar dicho producto. Posteriormente, se notifica al cliente sobre dicha disponibilidad y éste hace la confirmación de pedido. Ya que recibió la confirmación del pedido, se pregunta si el pago será de contado o a crédito. Si es de contado, se espera a que el cliente realice su pago, si el cliente lo realiza, se manda al surtimiento de mercancía para que el pedido sea abastecido. Si es a crédito, se pregunta al gerente general quien verifica en el sistema si el cliente tiene derecho o no al crédito. De tener derecho, se manda al surtimiento de mercancía y se realiza dicho abastecimiento. En caso de no tener derecho, se cancela la venta al igual que en el caso de que el cliente no realice el pago.

Para el caso en el que el cliente contacte al área de ventas se verificará si este es nuevo o no; en caso de serlo, el área administrativa lo dará de alta en el sistema, posteriormente, el cliente realizará su pedido; y en el caso de no ser nuevo, el cliente realizará su pedido directamente y una vez que el vendedor reciba el pedido los pasos antes descritos serán exactamente los mismos.

Análisis del proceso actual mediante el diagrama de valor

No agrega valor		
	Mandar disponibilidad del producto al vendedor	Verificar en el sistema si el cliente tiene derecho a crédito
Vendedor		
Cliente		
Accesorios	x	
Ricardo		x
Administrativa		
Transporte		
Inventario		
Movimiento	x	
Espera	x	
Sobre producción		
Sobre procesamiento	x	x
Defectos		

Tabla 30. Actividades que no agregan valor del proceso de ventas (corporativas). Elaboración propia.

En ambos casos, tanto las actividades de mandar disponibilidad del producto al vendedor como verificar en el sistema si el cliente tiene derecho a crédito realizadas por accesorios y gerencia general respectivamente, en la propuesta de mejora será el vendedor quien consulte directamente en el sistema eliminando el sobre procesamiento de espera y movimiento.

Agrega valor									
	Abordar al cliente (Via telefónica o WhatsApp)	Recibir pedido (Via telefónica o WhatsApp)	El cliente contacta el área de ventas (Via telefónica o WhatsApp)	Dar de alta al cliente en el sistema	Mandar disponibilidad del producto al cliente (Via WhatsApp)	Recibir disponibilidad del producto y confirmar el pedido (Via WhatsApp)	Recibir confirmación de pedido (Via WhatsApp)	Mandar al surtimiento de mercancía	Realizar surtimiento de mercancía
Vendedor	x	x			x		x	x	
Cliente			x			x			x
Accesorios									
Ricardo									
Administrativa				x					
Transporte									
Inventario									
Movimiento									
Espera									
Sobre producción									
Sobre procesamiento									
Defectos									

Tabla 31. Actividades que agregan valor del proceso de ventas (corporativas). Elaboración propia.

No agrega valor pero son necesarios							
	*Apartar inventario	Recibir disponibilidad de producto	Consultar disponibilidad del producto (Sonia)	Validar si se otorga crédito	Esperar a que el cliente pague	Cancelar la venta	Recibir confirmación para surtir pedido
Vendedor		x		x	x	x	
Cliente							
Accesorios	x		x				x
Ricardo							
Administrativa							
Transporte							
Inventario	x					x	
Movimiento		x					
Espera	x	x	x	x	x	x	x
Sobre producción							
Sobre procesamiento		x	x	x			x
Defectos							

Tabla 32. Actividades que no agregan valor, pero son necesarias del proceso de ventas (corporativas). Elaboración propia.

Actores/Actividades	No agregan valor	Agregan valor	No agregan valor pero son necesarias
Vendedor		Abordar al cliente (Vía telefónica o WhatsApp) Recibir pedido (Vía telefónica o WhatsApp) Mandar disponibilidad del producto al cliente (Vía WhatsApp) Recibir cofirmación de pedido (Vía WhatsApp) Mandar al surtimiento de mercancía	Recibir disponibilidad de producto Validar si se otorga crédito Esperar a que el cliente pague Cancelar la venta
Cliente		El cliente contacta el área de ventas (Vía telefónica o WhatsApp) Recibe disponibilidad del producto y confirma el pedido (Vía WhatsApp)	
Accesorios	Manda disponibilidad del producto al vendedor	Realiza surtimiento de mercancía	*Apartar inventario Consultar disponibilidad del producto Recibir confirmación para surtir pedido
Generencia general	Verificar en el sistema si el cliente tiene derecho a crédito		
Administrativa		Dar de alta al cliente en el sistema	

Tabla 33. Resumen de actividades según su clasificación del proceso de ventas (corporativas). Elaboración propia.

- ✓ 11% no agrega valor.
- ✓ 50% agrega valor.
- ✓ 39% no agregan valor, pero son necesarias.

Actividades	Número de actividades
No agregan valor	2
Agregan valor	9
No agregan valor pero son necesarias	7

Tabla 34. Número de actividades por clasificación. Proceso de ventas (Corporativas). Elaboración propia.



Gráfica 15. Porcentaje de participación de actividades por clasificación. Proceso de ventas (Corporativas). Elaboración propia.

Por lo anterior, el 11% de actividades que no agregan valor se buscaron modificar y estandarizar en el proceso propuesto.

Propuesta de proceso mejorado

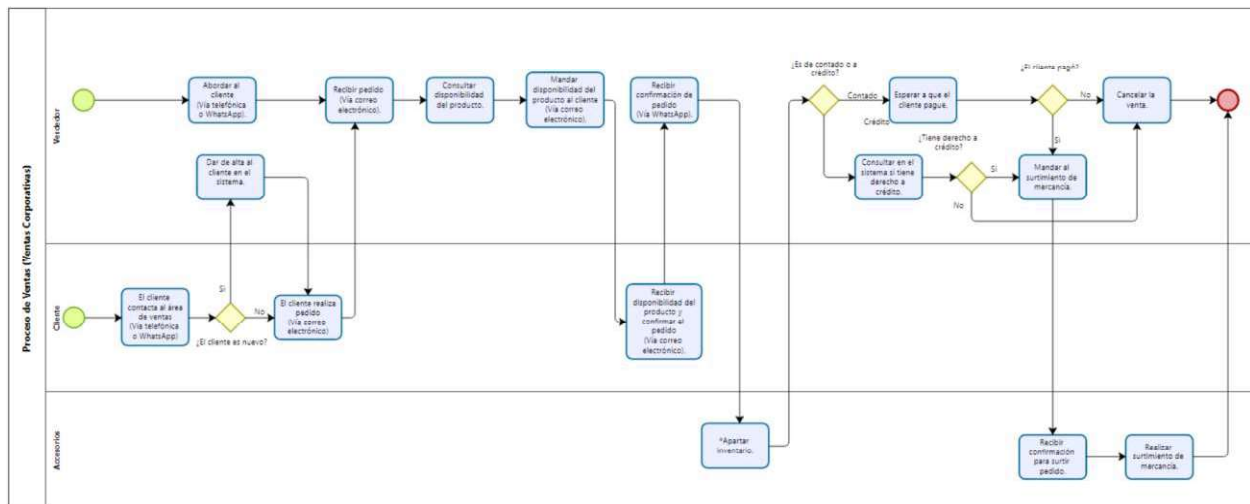


Diagrama 11. Proceso de ventas (Ventas corporativas, propuesto). Fuente: Elaboración propia.

Requerimientos de Tecnologías de la Información

- ✓ Apartado en el que cada vendedor pueda verificar si su cliente tiene o no derecho a su crédito.
- ✓ Función para descontar (apartar) la mercancía del inventario durante los días establecidos para realizar el pago y confirmar la venta.
- ✓ Campos en el sistema en el que se registre el nombre del responsable de cada venta.

Requerimientos Fiscales y Contables

- ✓ En caso de que el cliente solicite factura, facturar a nombre de la razón social correspondiente a dicha venta. Definir una estrategia fiscal y contable respecto a la cantidad y el manejo de las razones sociales que debe manejar el grupo para que ésta sea considerada dentro de las actividades diarias, particularmente, en definir el número de almacenes para los diferentes canales de comercialización.

Requerimientos a los dueños de los procesos

- ✓ Apegarse al proceso e informar a sus clientes las nuevas políticas de la compañía (fecha límite para realizar el pago por parte del cliente que confirme la venta).

Proceso de ventas E-commerce Mercado libre

Objetivo del proceso

Establecer un proceso que garantice un nivel de atención a los clientes de Ventas E-commerce Mercado libre de la empresa.

Proceso actual

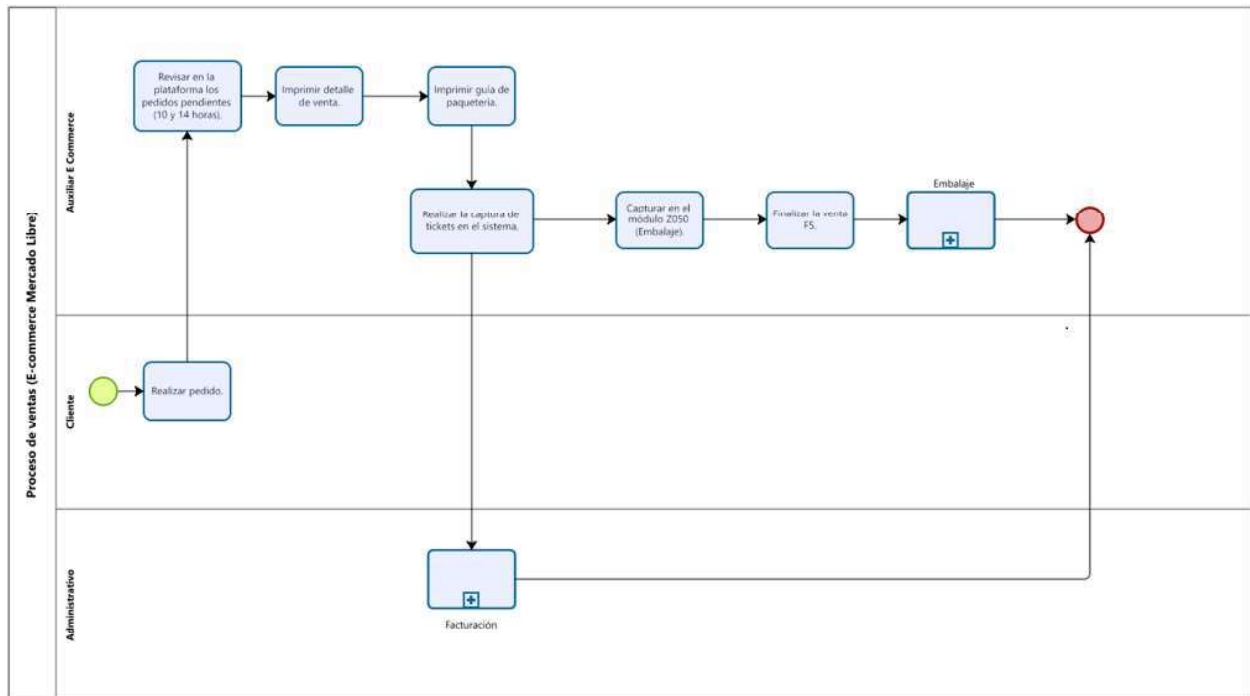


Diagrama 12. Proceso de ventas (E-commerce Mercado Libre, actual). Fuente: Elaboración propia.

El proceso actual de ventas de E-commerce (Mercado libre) comienza cuando el cliente realiza su pedido, posteriormente, el vendedor revisa en la plataforma los pedidos pendientes, esta revisión la hace dos veces al día en horarios de 10 y 14 horas. Después, imprime el detalle de venta y la guía de paquetería; una vez impreso lo anterior realiza la captura de tickets en el sistema, la cual sirve para el proceso de facturación, pero a su vez se captura en el módulo Z050 para el proceso de embalaje. Finalmente, se cierra la venta (F5) y se envía al proceso de embalaje.

Análisis del proceso actual mediante el diagrama de valor

Agrega valor						
	Realizar pedido	Revisar en la plataforma los pedidos pendientes (10 y 14 horas)	Imprimir detalles de venta	Imprimir guía de paquetería	Capturar en el módulo Z050 (Embalaje)	Finalizar la venta F5
Vendedor/Auxiliar e-commerce Cliente Administrativa Transporte Inventario Movimiento Espera Sobre producción Sobre procesamiento Defectos	x	x	x	x	x	x

Tabla 35. Actividades que agregan valor del proceso de ventas (E-commerce Mercado Libre). Elaboración propia.

No agrega valor pero son necesarios			
	Realizar la captura de tickets en el sistema	Facturación	Embalaje
Vendedor/Auxiliar e-commerce Cliente Administrativa Transporte Inventario Movimiento Espera Sobre producción Sobre procesamiento Defectos	x	x	x
		x	
		x	
	x		

Tabla 36. Actividades que no agregan valor, pero son necesarias del proceso de ventas (E-commerce Mercado Libre). Elaboración propia.

Actores\Actividades	No agregan valor	Agregan valor	No agregan valor pero son necesarias
Vendedor/Auxiliar E-commerce		Revisar en la plataforma los pedidos pendientes (10 y 14 horas) Imprimir detalles de venta Imprimir guía de paquetería Se captura en el módulo Z050 (Embalaje) Se finaliza la venta F5	Realizar la captura de tickets en el sistema Embalaje
Cliente		Realiza pedido	
Administrativa			Facturación

Tabla 37. Resumen de actividades según su clasificación del proceso de ventas (E-commerce Mercado Libre). Elaboración propia.

- ✓ 67% agrega valor.
- ✓ 33% no agregan valor, pero son necesarias.

Actividades	Número de actividades
No agregan valor	0
Agregan valor	6
No agregan valor pero son necesarias	3

Tabla 38. Número de actividades por clasificación. Proceso de ventas (E-commerce Mercado Libre). Elaboración propia.



Gráfica 16. Porcentaje de participación de actividades por clasificación. Proceso de ventas (E-commerce Mercado Libre). Elaboración propia.

Por lo anterior, el 33% de actividades que no agregan valor, pero son necesarias se buscaron modificar y estandarizar en el proceso propuesto.

Propuesta de proceso mejorado

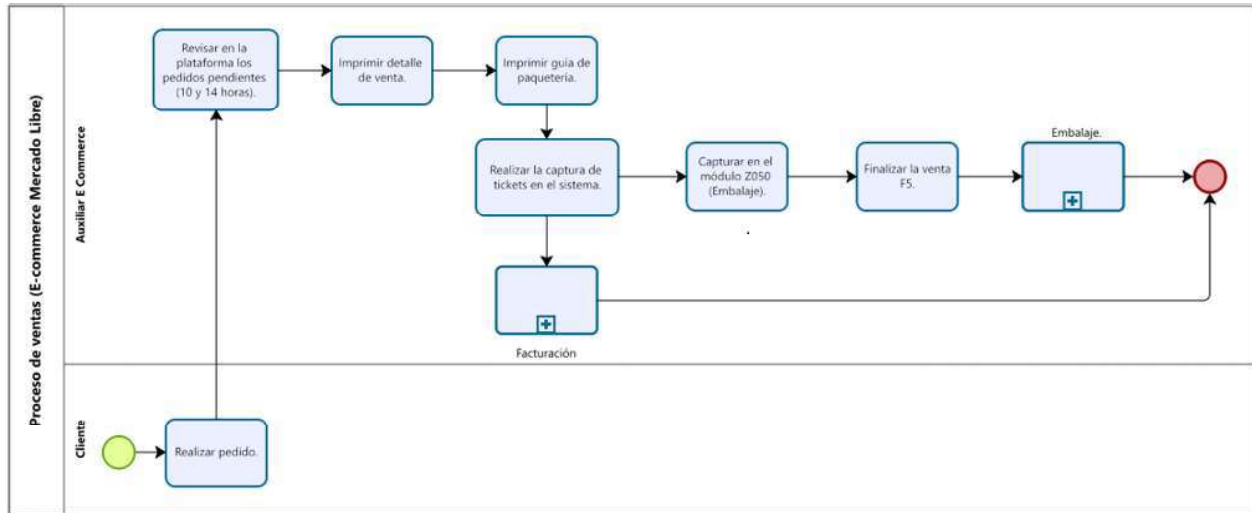


Diagrama 13. Proceso de ventas (E-commerce Mercado Libre, propuesto). Fuente: Elaboración propia.

Requerimientos de Tecnologías de la Información

- ✓ Existencia de claves por producto y/o paquete (módulo de paquetes) que facilite su captura al momento de la venta.
- ✓ Reducción de pantallas para los diferentes apartados de captura de tickets en el sistema como método de pago y monto.
- ✓ Trabajar con estaciones abiertas sin importar la computadora en la que se encuentre.
- ✓ En el apartado de captura de número de pedido y guía agregar la opción de fletera para mercado envío.

Requerimientos Fiscales y Contables

- ✓ Evaluar la factibilidad de contar con 4 razones sociales debido a la retención de IVA e ISR. Definir una estrategia fiscal y contable respecto a la cantidad y el manejo de las razones sociales que debe manejar el grupo; para que esta sea considerada dentro de las actividades diarias, particularmente, en definir el número de almacenes para los diferentes canales de comercialización.

Requerimientos a los dueños de los procesos

- ✓ Apegarse a los lineamientos del proceso y registrar correctamente las ventas para que se descuenten del inventario y este no se vea alterado.

Proceso de ventas E-commerce Amazon

Objetivo del proceso

Establecer un proceso que garantice un nivel de atención a los clientes de Ventas E-commerce Amazon de la compañía.

Proceso actual

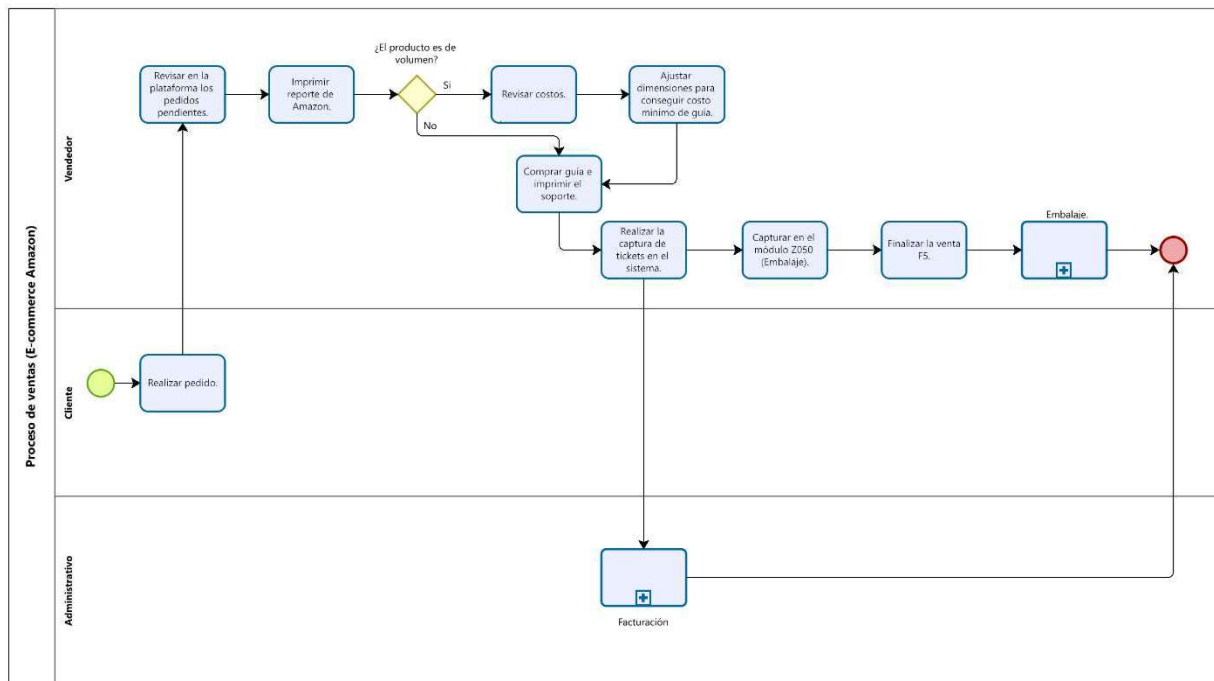


Diagrama 14. Proceso de ventas (E-commerce Amazon, actual). Fuente: Elaboración propia.

El proceso actual de ventas de E-commerce (Amazon) comienza cuando el cliente realiza su pedido y posteriormente el vendedor revisa en la plataforma los pedidos pendientes, Posteriormente imprime el reporte de Amazon y se verifica si el producto es de volumen o no, en caso de serlo, revisa costos y ajusta las dimensiones para conseguir el costo mínimo de guía, comprarla e imprimir el soporte; en caso de que no sea de volumen únicamente compra la guía e imprime el soporte. Una vez impreso lo anterior se realiza la captura de tickets en el sistema, la cual sirve para el proceso de facturación, pero a su vez se captura en el módulo Z050 para el proceso de embalaje. Finalmente, se cierra la venta (F5) y se envía al proceso de embalaje.

Análisis del proceso actual mediante el diagrama de valor

No agrega valor		
	Revisar costos	Ajustar las dimensiones para conseguir costo mínimo de guía
Vendedor	x	x
Cliente		
Administrativa		
Transporte		
Inventario		
Movimiento		
Espera	x	x
Sobre producción		
Sobre procesamiento	x	x
Defectos		

Tabla 39. Actividades que no agregan valor del proceso de ventas (E-commerce Amazon). Elaboración propia.

Ambos procesos realizados por parte del vendedor serán eliminados porque se consideran una espera y un sobre procesamiento, por tanto, en el proceso mejorado el costeo correspondiente a las guías será dado automáticamente por el sistema considerando las dimensiones de los paquetes (considerando un análisis para que los costos sean menores).

Agrega valor						
	Realizar pedido	Realizar en la plataforma los pedidos pendientes	Imprimir reporte de Amazon	Comprar la guía e imprimir el soporte	Capturar en el módulo Z050 (Embalaje)	Finalizar la venta F5
Vendedor						
Cliente	x		x	x	x	x
Administrativa						
Transporte						
Inventario						
Movimiento						
Espera						
Sobre producción						
Sobre procesamiento						
Defectos						

Tabla 40. Actividades que agregan valor del proceso de ventas (E-commerce Amazon). Elaboración propia.

No agrega valor pero son necesarios			
	Realizar la captura de tickets en el sistema	Facturación	Embalaje
Vendedor	x		x
Cliente			
Administrativa		x	
Transporte			x
Inventario			
Movimiento			
Espera		x	
Sobre producción			
Sobre procesamiento	x		
Defectos			

Tabla 41. Actividades que no agregan valor, pero son necesarias del proceso de ventas (E-commerce Amazon).
Elaboración propia.

Actores\Actividades	No agregan valor	Agregan valor	No agregan valor pero son necesarias
Vendedor/Auxiliar E-commerce	Revisar costos Ajustar las dimensiones para conseguir costo mínimo de guía	Realizar en la plataforma los pedidos pendientes Imprimir reporte de Amazon Comprar la guía e imprimir el soporte Capturar en el módulo Z050 (Embalaje) Finalizar la venta F5	Realizar la captura de tickets en el sistema Embalaje
Cliente		Realizar pedido	
Administrativa			Facturación

Tabla 42. Resumen de actividades según su clasificación del proceso de ventas (E-commerce Amazon). Elaboración propia.

- ✓ 18% no agrega valor.
- ✓ 55% agrega valor.
- ✓ 27% no agregan valor, pero son necesarias.

Actividades	Número de actividades
No agregan valor	2
Agregan valor	6
No agregan valor pero son necesarias	3

Tabla 43. Número de actividades por clasificación. Proceso de ventas (E-commerce Amazon). Elaboración propia.



Gráfica 17. Porcentaje de participación de actividades por clasificación. Proceso de ventas (E-commerce Amazon). Elaboración propia.

Por lo anterior, el 18% de actividades que no agregan valor se buscaron modificar y estandarizar en el proceso propuesto.

Propuesta de proceso mejorado

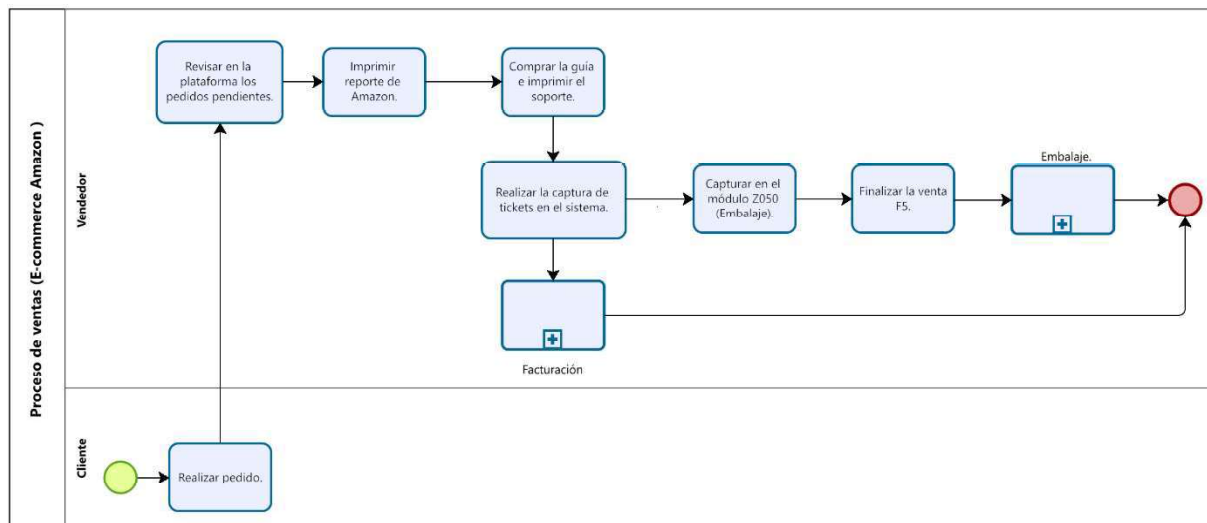


Diagrama 15. Proceso de ventas (E-commerce Amazon, propuesto). Fuente: Elaboración propia.

Requerimientos de Tecnologías de la Información

- ✓ Las dimensiones ya con el análisis de reducción de costos deben cargarse directamente en el sistema de Amazon para eliminar el tiempo dedicado a la modificación de dimensiones para los tamaños de guía.
- ✓ Existencia de claves por producto y/o paquete que facilite su captura al momento de la venta.

- ✓ Reducción de pantallas para los diferentes apartados de captura de tickets en el sistema como método de pago y monto.
- ✓ Trabajar con estaciones abiertas sin importar la computadora en la que se encuentre.

Requerimientos Fiscales y Contables

- ✓ Evaluar la factibilidad de contar con 4 razones sociales debido a la retención de IVA e ISR. Definir una estrategia fiscal y contable respecto a la cantidad y el manejo de las razones sociales que debe manejar la empresa; para que ésta sea considerada dentro de las actividades diarias, particularmente en definir el número de almacenes para los diferentes canales de comercialización.

Requerimientos a los dueños de los procesos

- ✓ Apegarse a los lineamientos del proceso y registrar correctamente las ventas para que se descuenten del inventario y este no se vea alterado.

Facturación E-commerce

Objetivo del proceso

Establecer un proceso efectivo que permita la facturación de las ventas de comercio electrónico por parte de los clientes.

Proceso actual

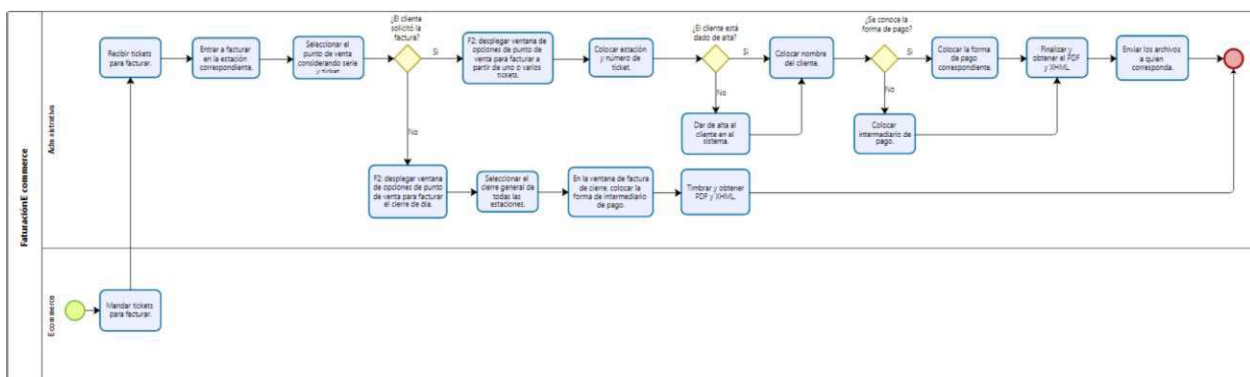


Diagrama 16. Facturación E-commerce (actual). Fuente: Elaboración propia.

El proceso actual de facturación E-commerce comienza cuando el vendedor/auxiliar de E-commerce manda los tickets para facturar a administración, una vez recibidos entrará a la estación

correspondiente y seleccionará el punto de venta considerando serie y ticket, posteriormente, en el caso de que el cliente haya solicitado la factura con F2 se desplegará la ventana de opciones de punto de venta para facturar a partir de uno o varios tickets donde se colocará la estación y número de ticket. Si el cliente está dado de alta en el sistema, se coloca su nombre, en caso contrario, se da de alta en el sistema. Posteriormente en caso de conocer la forma de pago, se coloca dicha forma, se finaliza la factura, se obtiene el pdf y el HTML y se envía esta documentación a quien corresponda (Jorge o Jonathan). En caso de conocer la forma de pago se coloca intermediario pago, se finaliza la factura, se obtiene el pdf y el HTML y se envía la documentación.

En caso de que el cliente no haya solicitado la factura con F2 se desplegará la venta de opciones de punto de venta para facturar el cierre del día, después se seleccionará el cierre general de todas las estaciones en donde se colocara la forma de intermediario de pago, finalmente se timbra y se obtienen los archivos pdf y HTML.

Análisis del proceso actual mediante el diagrama de valor

Agrega valor										
	Entrar a facturar en la estación correspondiente	Seleccionar el punto de venta considerando serie y ticket	Dar de alta el cliente en el sistema	Colocar el nombre del cliente en el sistema	Colocar intermediario de pago (si no se conoce la forma de pago)	Colocar la forma de pago correspondiente	Finalizar y obtener el pdf y html	Seleccionar el cierre general de todas las estaciones	Colocar forma de intermediario de pago para cierre del día	Timbrar y obtener pdf y html
Administrativa E-commerce Transporte Inventario Movimiento Espera Sobre producción Sobre procesamiento Defectos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Tabla 44. Actividades que agregan valor del proceso de facturación E-commerce. Elaboración propia.

No agrega valor pero son necesarios						
	Mandar tickets para facturar	Recibir tickets para facturar	F2: Desplegar ventana de opciones de punto de venta para facturar a partir de uno o varios tickets	Colocar estación y número de ticket	Enviar archivos a quien corresponda	F2: Desplegar ventana de opciones de punto de venta para facturar el cierre del día
Administrativa E-commerce Transporte Inventario Movimiento Espera Sobre producción Sobre procesamiento Defectos	x	x	x	x	x	x
			x	x		x
	x	x			x	
	x	x	x	x	x	x

Tabla 45. Actividades que no agregan valor, pero son necesarias del proceso de facturación E-commerce. Elaboración propia.

Actores\Actividades	No agregan valor	Agregan valor	No agregan valor pero son necesarias
Administrativa		Entrar a facturar en la estación correspondiente Seleccionar el punto de venta considerando serie y ticket Dar de alta el cliente en el sistema Colocar el nombre del cliente en el sistema Colocar intermediario de pago (si no se conoce la forma de pago) Colocar la forma de pago correspondiente Finalizar y obtener el pdf y html Seleccionar el cierre general de todas las estaciones Colocar forma de intermediario de pago para cierre del día Timbrar y obtener pdf y html	Recibir tickets para facturar F2: Desplegar ventana de opciones de punto de venta para facturar a partir de uno o varios tickets Colocar estación y número de ticket Enviar archivos a quien corresponda F2: Desplegar ventana de opciones de punto de venta para facturar el cierre del día
E-commerce			Mandar tickets para facturar

Tabla 46. Resumen de actividades según su clasificación del proceso de facturación E-commerce. Elaboración propia.

- ✓ 62% agrega valor.
- ✓ 38% no agregan valor, pero son necesarias.

Actividades	Número de actividades
No agregan valor	0
Agregan valor	10
No agregan valor pero son necesarias	6

Tabla 47. Número de actividades por clasificación. Facturación E-commerce. Elaboración propia.



Gráfica 18. Porcentaje de participación de actividades por clasificación. Facturación E-commerce. Elaboración propia.

Por lo anterior, el 38% de actividades que no agregan valor pero son necesarias se buscaron modificar y estandarizar en el proceso propuesto.

Propuesta de proceso mejorado

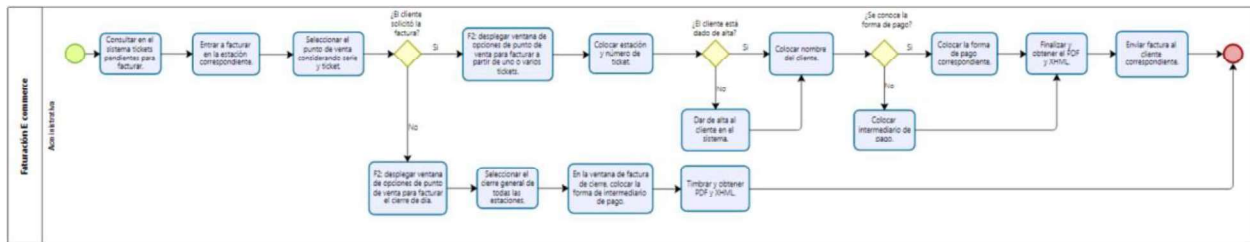


Diagrama 17. Facturación E-commerce (propuesto). Fuente: Elaboración propia.

Requerimientos de Tecnologías de la Información

- ✓ Reducción de pantallas para el proceso de facturación.
- ✓ Función del sistema que permita a los vendedores facturar en el momento de la compra y/o que el cliente pueda facturar en línea.

Requerimientos Fiscales y Contables

- ✓ En caso de que el cliente solicite factura, facturar a nombre de la razón social correspondiente a dicha venta. Definir una estrategia fiscal y contable respecto a la cantidad y el manejo de las razones sociales que debe manejar la empresa; para que ésta sea considerada dentro de las actividades diarias, particularmente en definir el número de almacenes para los diferentes canales de comercialización.

Requerimientos a los dueños de los procesos

- ✓ Apegarse a los lineamientos del proceso.

Proceso de surtimiento, empaque y entrega de mercancía (E-commerce)

Objetivo del proceso

Establecer un proceso efectivo para empacar y embalar los productos que permita cumplir con el nivel de servicio (entrega al siguiente día) de los clientes de E-commerce.

Proceso actual

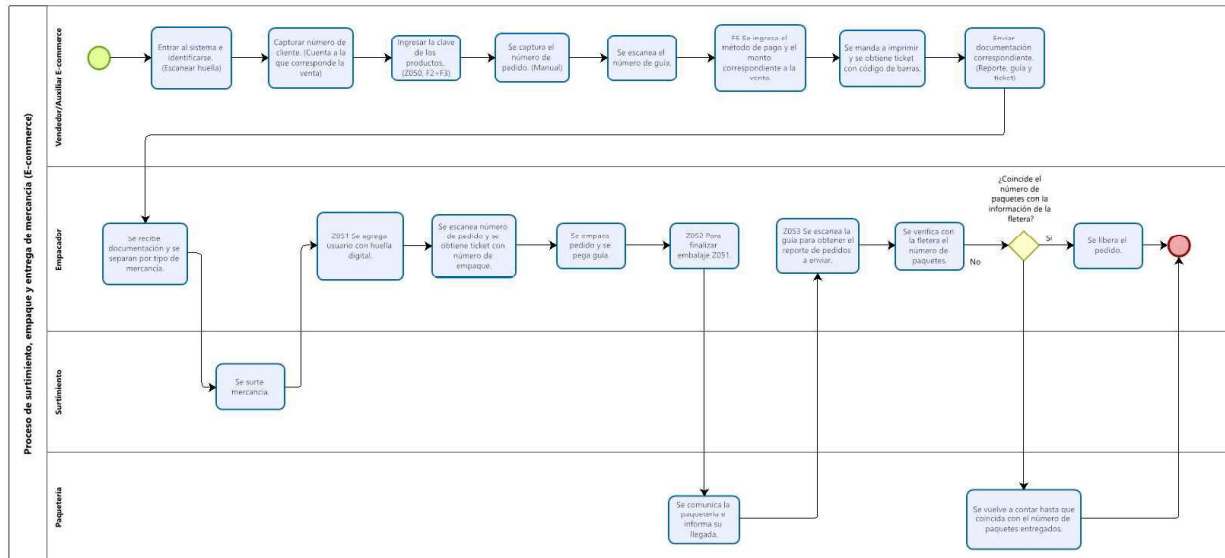


Diagrama 18. Proceso de surtimiento, empaque y entrega de mercancía (actual). Fuente: Elaboración propia.

El proceso actual de surtimiento, empaque y entrega de mercancía comienza una vez que el vendedor entra al sistema y se identifica, posteriormente captura el número de cliente en la cuenta a la que corresponda la venta e ingresa la clave de los productos (Z050, F2+F3). Se captura el número de pedido y se escanea el número de guía; con F5 se ingresa el método de pago y el monto correspondiente a la venta. Posterior a estos pasos, se manda a imprimir y se obtiene ticket con código de barras; una vez obtenido el ticket se envía documentación correspondiente (reporte, guía y ticket) al empacador.

Posterior a la recepción de la documentación se procede a surtir la mercancía, con Z051 se identifica el usuario con huella digital, escanea número de pedido y obtiene ticket con número de empaque.

Ya que se obtuvo el ticket con número de empaque, se empaqueta el pedido y se le pega la guía correspondiente. Con Z052 se finaliza el embalaje y se espera a que la paquetería se comuniquen e informen su llegada. A la llegada de la paquetería, se escanea la guía para obtener el reporte de pedidos a enviar (Z053) y se verifica con la fletera el número de paquetes, si este coincide con la información de la fletera, se libera el pedido. En caso contrario, se hace el conteo nuevamente hasta que coincida con el número de paquetes a enviar.

Análisis del proceso actual mediante el diagrama de valor

Agrega valor														
	Entrar al sistema e identificarse	Capturar número de cliente (Cuenta a la que corresponda la venta)	Ingresar la clave los productos	Capturar el número de pedido	Escansar el número de guía	F5: Ingresar el método de pago y el monto correspondiente a la venta	Mandar a imprimir y obtener ticket con código de barras	Recibir documentación y separar por tipo de mercancía	Surtir mercancía	Escansar número de pedido y obtener ticket con número de empaque	Empacar pedido y pegar guía	Se comunica la paquetería e informa su llegada	Z053 Escansar la guía para obtener el reporte de pedidos a enviar	Liberar el pedido
Vendedor/Auxiliar E-commerce	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Empacador														
Surtimiento														
Paquetería														
Transporte														
Inventario														
Movimiento														
Espera														
Sobre producción														
Sobre procesamiento														
Defectos														

Tabla 48. Actividades que agregan valor del proceso de surtimiento, empaque y entrega de mercancía. Elaboración propia.

No agrega valor pero son necesarios					
	Enviar documentación correspondiente (reporte, guía y ticket)	Z051 Agregar usuario con huella digital	Z052 para finalizar embalaje Z051	Verificar con la fletera el número de paquetes	Se vuelve a contar hasta que coincida con el número de paquetes entregados
Vendedor/Auxiliar E-commerce	x				
Empacador		x	x	x	
Surtimiento					
Paquetería					x
Transporte	x				
Inventario					
Movimiento		x	x		
Espera	x			x	x
Sobre producción					
Sobre procesamiento		x	x	x	x
Defectos					

Tabla 49. Actividades que no agregan valor, pero son necesarias del proceso de surtimiento, empaque y entrega de mercancía. Elaboración propia.

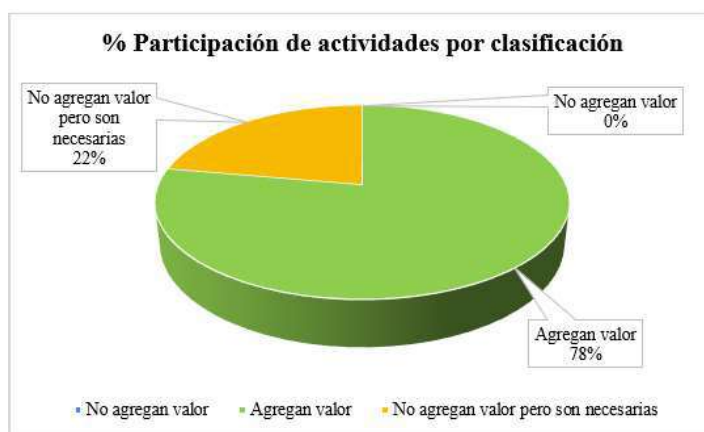
Actores/Actividades	No agregan valor	Agregan valor	No agregan valor pero son necesarias
Vendedor/Auxiliar E-commerce		Entrar al sistema e identificarse Capturar número de cliente (Cuenta a la que corresponda la venta) Ingresar la clave los productos Capturar el número de pedido Escanear el número de guía F5: Ingresar el método de pago y el monto correspondiente a la venta Mandar a imprimir y obtener ticket con código de barras	Enviar documentación correspondiente (reporte, guía y ticket)
Empacador		Recibir documentación y separar por tipo de mercancía Escanear número de pedido y obtener ticket con número de empaque Empacar pedido y pegar guía Z053 Escanear la guía para obtener el reporte de pedidos a enviar Se libera el pedido	Z051 Agregar usuario con huella digital Z052 para finalizar embalaje Z051 Verificar con la fletera el número de paquetes
Surtimiento		Surtir mercancía	
Paquetería		Se comunica la paquetería e informa su llegada	

Tabla 50. Resumen de actividades según su clasificación del proceso de surtimiento, empaque y entrega de mercancía. Elaboración propia.

- ✓ 78% agrega valor.
- ✓ 22% no agregan valor, pero son necesarias.

Actividades	Número de actividades
No agregan valor	0
Agregan valor	14
No agregan valor pero son necesarias	4

Tabla 51. Número de actividades por clasificación. Proceso de surtimiento, empaque y embalaje. Elaboración propia.



Gráfica 19. Porcentaje de participación de actividades por clasificación. Proceso de surtimiento, empaque y embalaje. Elaboración propia.

Por lo anterior, el 22% de actividades que no agregan valor, pero no son necesarias se buscaron modificar y estandarizar en el proceso propuesto.

Propuesta de proceso mejorado

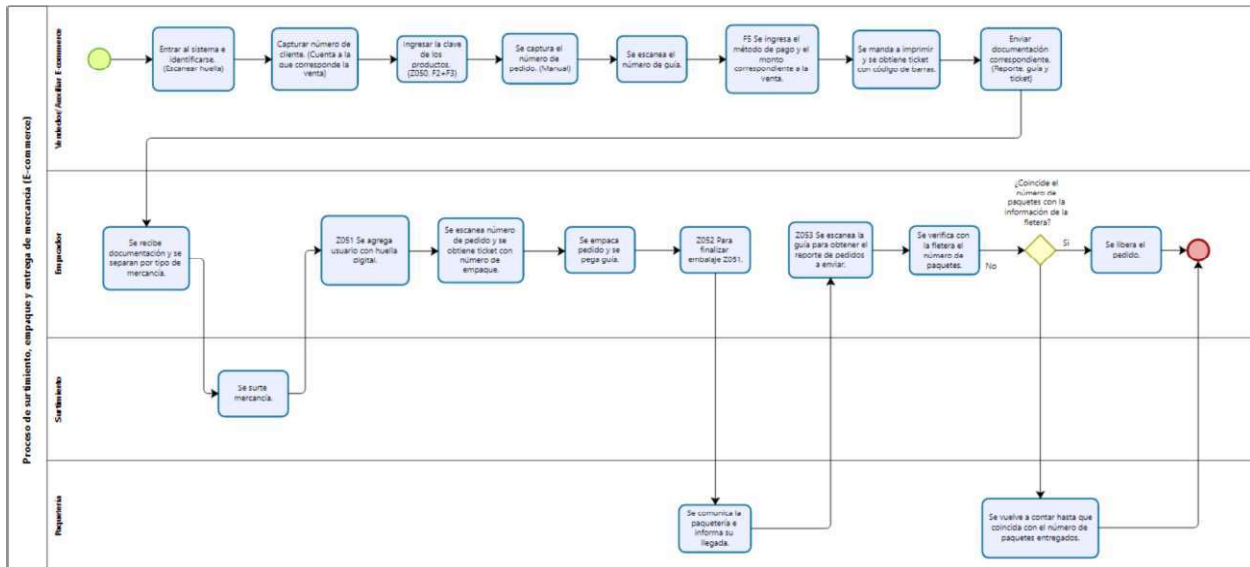


Diagrama 19. Proceso de surtimiento, empaque y entrega de mercancía (propuesto). Fuente: Elaboración propia.

***Nota:** No hay cambios en el proceso, únicamente se solicita atender los requerimientos que corresponden a los dueños del proceso.

Requerimientos de Tecnologías de la Información

- ✓ Reducción de pantallas para los diferentes apartados de captura de tickets en el sistema como método de pago y monto.

Requerimientos Fiscales y Contables

- ✓ Evaluar la factibilidad de contar con 4 razones sociales debido a la retención de IVA e ISR. Definir una estrategia fiscal y contable respecto a la cantidad y el manejo de las razones sociales que debe manejar el grupo, para que ésta sea considerada dentro de las actividades diarias, particularmente en definir el número de almacenes para los diferentes canales de comercialización.

Requerimientos a los dueños de los procesos

- ✓ Apegarse a los lineamientos del proceso y registrar correctamente las ventas para que se descuenten del inventario y este no se vea alterado.

Proceso de surtimiento para ventas Paracho y página web

Objetivo del proceso

Reducir los tiempos de espera entre las áreas implícitas en este proceso.

Proceso actual

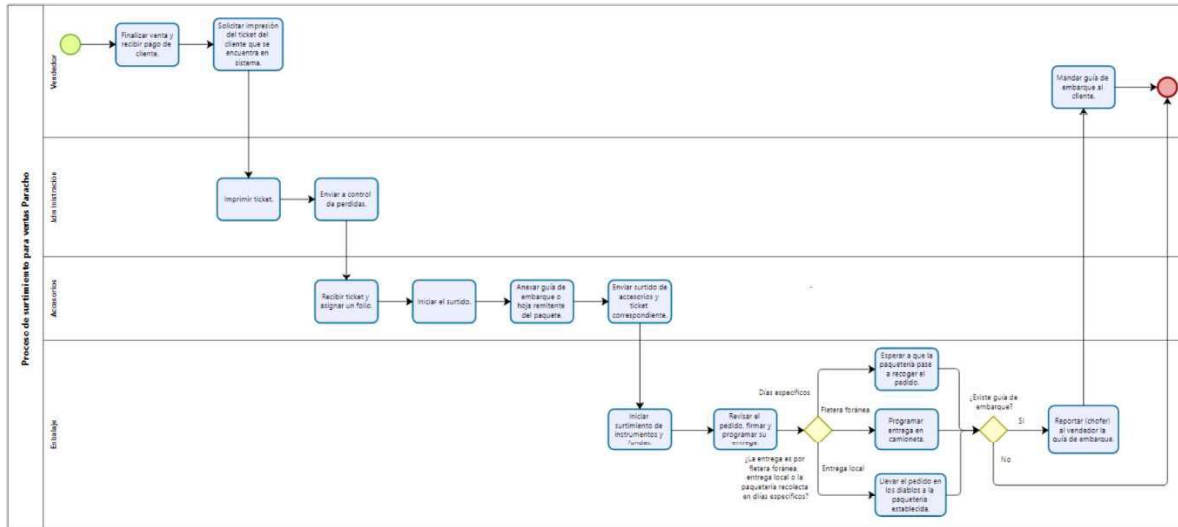


Diagrama 20. Proceso de surtimiento para ventas Paracho y página web (actual). Fuente: Elaboración propia.

El proceso de surtimiento para ventas Paracho y página web inicia cuando el vendedor finaliza su venta y recibe pago de cliente, posteriormente solicita a administración la impresión del ticket del cliente que se encuentra en sistema, una vez que administración imprimió el ticket lo envía a control de pérdidas (accesorios) donde se le asigna un folio y se inicia el surtido. Una vez completado el surtido, se anexa guía de embarque u hoja remitente del paquete y se envía surtido de accesorios y ticket correspondiente a embalaje para iniciar el surtimiento de instrumentos y fundas. Finalmente se revisa el pedido, se firma y se programa su entrega; para las entregas locales se lleva el pedido en los diablos a la paquetería y si existe guía de embarque el chofer reporta al vendedor dicha guía quien la manda al cliente; si no existe la guía de embarque el proceso termina con la entrega del pedido a la paquetería. Cuando las entregas son mediante fletas foráneas se cuenta con dos opciones, la primera es que se programa entrega en camioneta y en la segunda se espera a que la paquetería pase a recoger el paquete; en ambos casos, de existir o no guía de embarque se siguen los procesos anteriormente mencionados.

Análisis del proceso actual mediante el diagrama de valor

No agrega valor			
	Solicitar impresión del ticket del cliente que se encuentra en el sistema	Imprimir ticket	Recibir ticket y se le asigna un folio
Vendedor	x		
Administrativa		x	
Accesorios			x
Embalaje			
Transporte			
Inventario			
Movimiento			
Espera	x		
Sobre producción			
Sobre procesamiento	x	x	x
Defectos			

Tabla 52. Actividades que no agregan valor del proceso de surtimiento para ventas Paracho y pagina web. Elaboración propia.

Estas 3 actividades por parte del vendedor, accesorios y administrativa se consideran esperas y sobre procesamiento debido a que un área depende de la otra para la realización de dichas actividades y en la propuesta de mejora se busca eliminar estos desperdicios al conceder acceso a todos los encargados de área al sistema para consultar la información necesaria para realizar sus tareas correspondientes.

Agrega valor												
	Finalizar venta y recibir pago del cliente	Iniciar surtido de mercancía	Anejar guía de embarque u hoja remitente del paquete	Enviar ticket a control de pérdidas	Enviar surtido de accesorios y ticket correspondiente	Iniciar surtimiento de instrumentos y fundas	Revisar el pedido, firmar y programar su entrega	Esperar a que la paquetería pase a recoger el pedido	Programar entrega en camioneta	Llevar el pedido en los diablitos a la camioneta	Reportar (chofer) al vendedor la guía de embarque	Mandar guía de embarque al cliente
Vendedor	x											x
Administrativa				x								
Accesorios		x	x		x		x	x	x	x	x	
Embalaje												
Transporte												
Inventario												
Movimiento												
Espera												
Sobre producción												
Sobre procesamiento												
Defectos												

Tabla 53. Actividades que agregan valor del proceso de surtimiento para ventas Paracho y pagina web. Elaboración propia.

Actores\Actividades	No agregan valor	Agregan valor	No agregan valor pero son necesarias
Vendedor	Solicitar impresión del ticket del cliente que se encuentra en el sistema	Finalizar venta y recibir pago del cliente Mandar guía de embarque al cliente	
Administrativa	Imprimir ticket	Enviar ticket a control de pérdidas	
Accesorios	Recibir ticket y se le asigna un folio	Iniciar surtido de mercancía Anexar guía de embarque u hoja remitente del paquete Enviar surtido de accesorios y ticket correspondiente	
Embalaje		Iniciar surtimiento de instrumentos y fundas Revisar el pedido, firmar y programar su entrega Esperar a que la paquetería pase a recoger el pedido Programar entrega en camioneta Llevar el pedido en los diablos a la camioneta Reportar (chofer) al vendedor la guía de embarque	

Tabla 54. Resumen de actividades según su clasificación del proceso de surtimiento para ventas Paracho y pagina web. Elaboración propia.

- ✓ 80% agrega valor.
- ✓ 20% no agregan valor.

Actividades	Número de actividades
No agregan valor	3
Agregan valor	12
No agregan valor pero son necesarias	0

Tabla 55. Número de actividades por clasificación. Proceso de surtimiento para ventas Paracho y página web. Elaboración propia.



Gráfica 20. Porcentaje de participación de actividades por clasificación. Proceso de surtimiento para ventas Paracho y página web. Elaboración propia.

Por lo anterior, el 20% de actividades que no agregan valor, se buscaron modificar y estandarizar en el proceso propuesto.

Propuesta de proceso mejorado

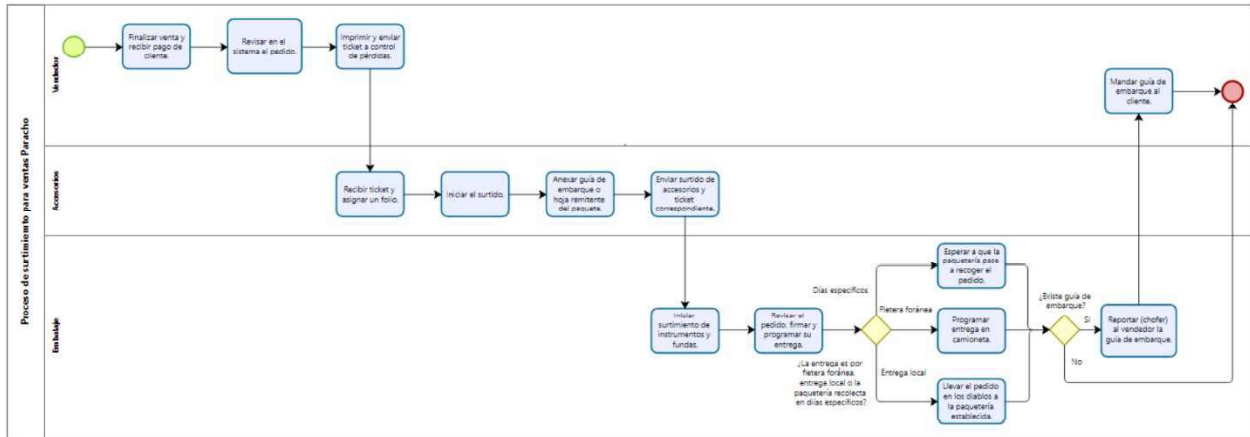


Diagrama 21. Proceso de surtimiento para ventas Paracho y página web (propuesto). Fuente: Elaboración propia.

Requerimientos de Tecnologías de la Información

- ✓ El vendedor deberá tener acceso al sistema para revisar el pedido e imprimir el ticket correspondiente.

Requerimientos a los dueños de los procesos

- ✓ Apegarse a los lineamientos del proceso e ingresar correctamente al sistema el pedido.

Propuesta de cuentas por cobrar

Objetivo del proceso

Tener control de la cartera vencida, así como de los créditos otorgados para el seguimiento de los pagos correspondientes a estos.

Propuesta de proceso

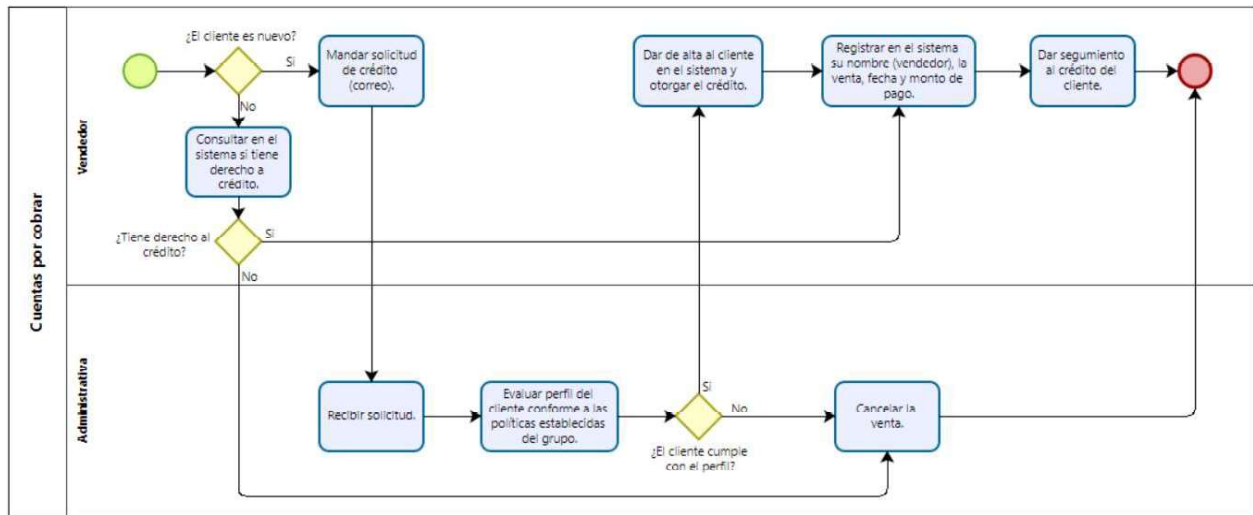


Diagrama 21. Cuentas por cobrar (propuesto). Fuente: Elaboración propia.

La propuesta de cuentas por cobrar consta de lo siguiente: para otorgar créditos el vendedor comienza por identificar si el cliente es nuevo o no. En caso de serlo, se manda la solicitud de crédito por correo electrónico a administrativa quien se encargará de evaluar el perfil del cliente conforme a las políticas establecidas en el grupo. Si el cliente cumple los requisitos, el vendedor lo dará de alta en el sistema y le otorgará el crédito, posteriormente registrará en el sistema la venta, fecha y monto de pago, así como colocará su nombre como responsable de la venta y días posteriores dará seguimiento al crédito de su cliente. Si no cumple los requisitos se cancela la venta.

En el caso de que el cliente no sea nuevo, el vendedor consulta en el sistema si tiene derecho al crédito, en caso afirmativo se siguen los pasos posteriores a cuando se le brindó el crédito a un cliente nuevo, en caso de que no tenga derecho a crédito, se da seguimiento a los pagos pendientes y se cancela la venta.

Requerimientos de Tecnologías de la Información

- ✓ El sistema cuente con el histórico de cuentas por cobrar de todos los clientes.

Requerimientos a los dueños de los procesos

- ✓ Definir una estrategia fiscal y contable respecto a la cantidad y el manejo de las razones sociales que debe manejar la empresa.

Requerimientos a los dueños de los procesos

- ✓ Apegarse a los lineamientos del proceso estandarizado para un funcionamiento óptimo y control de las cuentas por cobrar.
- ✓ Establecer días de revisión y cobro semanales.