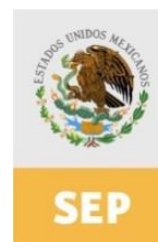




MEJORAR LA RENTABILIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CHILES, CONDIMENTOS Y SEMILLAS FABIÁN, CON EL APOYO DE LA CONSULTORIA ORGANIZACIONAL INTEGRAL (CIMA).



SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTLA GUTIÉRREZ

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA

INGENIERÍA INDUSTRIAL

INFORME TÉCNICO DE RESIDENCIA PROFESIONAL

MEJORAR LA RENTABILIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA
CHILES, CONDIMENTOS Y SEMILLAS FABIÁN, CON EL APOYO DE
LA CONSULTORIA ORGANIZACIONAL INTEGRAL (CIMA).

DESARROLLADO POR
ANGEL DE JESUS ZÁRATE DE LOS SANTOS
08270631

ASESOR
ING. ATANACIO HERNÁNDEZ CHAN

ASESOR EXTERNO
LIC. SUSANA MALDONADO AVENDAÑO

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, del 2013

Índice

Lista de tablas.....	iii
Lista de figuras.....	iv
INTRODUCCIÓN.....	vi
1 Caracterización del proyecto.....	2
1.1. Antecedentes del problema.....	2
1.2. Definición del problema.....	2
1.3. Objetivo general.....	2
1.4. Objetivos específicos.....	3
1.6. Justificación.....	3
1.5. Alcances.....	4
1.7. Limitantes.....	5
1.8. Impactos.....	5
2 Aspectos generales de la empresa.....	8
2.1 Nombre de la empresa.....	8
2.2 Descripción de la Empresa.....	8
2.3 Ubicación de la planta.....	9
2.4 Antecedentes.....	10
2.5 Misión.....	11
2.6. Visión.....	11
2.7 Valores.....	11
2.8 Estructura Organizacional.....	12
3. Fundamento teórico.....	17
3.1 Origen de la palabra productividad.....	17
3.2 Que se entiende por productividad.....	18
3.3 ¿Por qué es importante el incremento en la productividad?.....	20
3.3.1 Necesidad de medir la productividad en las empresas/organizaciones.....	21
3.3.2 Medición de la productividad a nivel empresa.....	23
3.3.3 Metodología para construir los índices de productividad.....	26
3.3.4 Estrategia de Stewart.....	28
3.4 Modelo de beneficio de la productividad.....	31
3.5 Organización de procesos empresariales.....	34
3.6 Calidad, prevención, seguridad y medio ambiente.....	41
4. Diagnóstico.....	51
4.1 Descripción de las etapas de la metodología.....	52
4.2 Implementación de la metodología.....	54



4.3 Identificación de las actividades medulares de la empresa.....	64
4.3.1 Gestión de recursos humanos.....	72
4.4 Detección de necesidades de mejora administrativa.....	76
4.5 Elaboración de procedimientos y selección de herramientas administrativas.....	88
4.6 Evaluación y auditoria de procedimientos y herramientas administrativas.	103
5. Propuesta de mejora.	107
6. Conclusiones y recomendaciones.	113
6.1 Conclusiones.....	113
6.2 Recomendaciones.....	114
Bibliografía.....	116

Lista de tablas.

- Tabla 4.1 Cuadro de relación de factores.
- Tabla 4.2 Valores de los calificadores de la prueba.
- Tabla 4.3 Resultados de las evaluaciones realizadas.
- Tabla 4.4 Resultados arrojados de las encuestas.
- Tabla 4.5 Proceso de recepción de mercancía.
- Tabla 4.6 Lista de porciones de productos comercializados en la tienda.
- Tabla 4.7 Proceso de reclutamiento antiguo.
- Tabla 4.8 Resultados de las evaluaciones realizadas.
- Tabla 4.9 Resultados de evaluaciones de actividades del personal administrativo.
- Tabla 4.10 Porcentaje de clientes potenciales de la tienda.
- Tabla 4.11 Clasificación de mercancías.
- Tabla 4.12 Relación de personal operativo y administrativo de la empresa.
- Tabla 4.13 Distribución de personal de acuerdo a su sexo.
- Tabla 4.14 Distribución de edades de los colaboradores de la empresa.
- Tabla 4.15 Distribución de la escolaridad de los colaboradores de la empresa.
- Tabla 4.16 Clasificación de antigüedad de la empresa.
- Tabla 4.17 Estado civil de los colaboradores.
- Tabla 4.18 Requisitos para el puesto de auxiliar de piso de venta.
- Tabla 4.19 Requisitos para el puesto de auxiliar de almacén.
- Tabla 4.20 Cronograma de auditorías para la empresa Chiles y Semillas Fabián.

Lista de figuras.

Figura 2.1 Logotipo de la empresa.

Figura 2.2 Ubicación de la tienda Chiles y Semillas Fabián.

Figura 3.1 Cronologías de algunas definiciones importantes de productividad.

Figura 3.2 Cadena derivada de una mayor productividad.

Figura 3.3 Modelo TGN, modelo de Stewart.

Figura 3.4 Modelo de beneficio de la productividad.

Figura 3.5 Las dimensiones de la calidad.

Figura 3.6 Reacción en cadena de Deming.

Figura 4.1 Metodología de mejora administrativa.

Figura 4.2 Encuesta de servicio al cliente.

Figura 4.3 Formato de cuestionario para proveedores.

Figura 4.4 Proceso de pedido de productos.

Figura 4.5 Proceso de recepción de mercancía.

Figura 4.6 Proceso de surtido de tienda.

Figura 4.7 Desorden y acumulación de productos en la oficina.

Figura 4.8 Desorden y acumulación de productos en pasillo de la oficina.

Figura 4.9 Diagrama de Ishikawa, rotación de personal.

Figura 4.10 Formato de manejo de mercancía (recepción y pedidos internos).

Figura 4.11 Misión de la empresa Chiles y Semillas Fabián

Figura 4.12 Visión de la empresa Chiles y Semillas Fabián.

Figura 4.13 Valores de la empresa Chiles y Semillas Fabián.

Figura 4.14 Nuevo organigrama empresarial de la empresa Chiles y Semillas Fabián.

Figura.4.15 Hoja de control de la empresa Chiles y Semillas Fabián.



Figura 4.16 Formato de políticas de aplicación para la elaboración de actas administrativas y formato políticas aplicables para faltas injustificadas.

Figura 4.17 formato de pagos para colaboradores de nuevo ingreso y políticas de permisos.

Figura 5.1 Formato de contrato laboral individual para colaboradores de la empresa Chiles y Semillas Fabián Parte 1

Figura 5.2 Formato de contrato laboral individual para colaboradores de la empresa Chiles y Semillas Fabián Parte 2.



INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se realizó debido a la necesidad de aumentar la rentabilidad y productividad de la empresa Chiles y Semillas Fabián que se encuentra en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas con el apoyo de la Consultoría Integral Organizacional CIMA; el cual lleva por nombre: Mejorar la Rentabilidad Y Productividad de la Empresa Chiles, Condimentos y Semillas Fabián, con el apoyo de la Consultoría Organizacional Integral (Cima).

El proyecto se enfoca en estrategias administrativas que generan un control del personal así como de la documentación que se maneja, reduciendo tiempos muertos y facilitando la información, así también en generar una estrategia que aumente las ventas de la tienda y por otro lado al análisis de los recursos que se compran y hacer una optimización de dichos recursos para reducir los gastos operativos.

El documento se compone de 6 capítulos que explican a detalle los motivos para desarrollar este proyecto, las características de la empresa y sus productos, la metodología desarrollada y los resultados obtenidos su implementación.

La metodología empleada fue seleccionada para mejorar aspecto de la empresa con base en sus posibilidades y necesidades, con la finalidad de mejorar la administración gerencial así como también el manejo del personal aunado a este mejorar los niveles de venta.



La metodología utilizada nos permite llevar a cabo evaluaciones planificadas para diagnosticar el progreso de la empresa tanto desde la perspectiva de los colaboradores como también de los clientes asiduos a la tienda.

Los beneficios se presentaron a nivel gerencial obteniendo mejores resultados de manejo de documentos así como del personal; además que con el análisis a los clientes se pudo mejorar la apreciación que tienen de la tienda iniciando una inversión para el traspaso de la misma a nuevas instalaciones.

Capítulo 1
Caracterización del Proyecto

1 Caracterización del proyecto.

1.1. Antecedentes del problema

La empresa Chiles y Semillas Fabián, en la búsqueda de mejorar el servicio que brinda a sus clientes, se identificó en general de lo que carece la empresa, una falta de organización en toda la empresa. El siguiente proyecto se enfoca en el crecimiento empresarial tanto administrativo como operativo.

1.2. Definición del problema

La empresa Chiles y Semillas Fabián presenta fallas debido a que no alcanza los estándares necesarios que se establecen a través de un programa que aumente la rentabilidad y que permita la permanencia en el mercado, sin dejar de mencionar los procesos ligados a estos problemas como control de sistemas de entrada y punto de venta en tienda.

1.3. Objetivo general

Mejorar la rentabilidad y productividad en la empresa Chiles, Condimentos y Semillas Fabián a través del diseño de procedimientos y herramientas administrativas.

1.4. Objetivos específicos

- Diseñar la clasificación y base de datos de almacenamiento que mantenga la información necesaria y correcta, para tener información actualizada y genere la disponibilidad adecuada para venta.
- Diseñar los manuales de procesos de venta, control, y solicitud de mercancía.
- Definir y analizar los índices de rentabilidad y productividad.
- Generar estrategias administrativas que permitan mejorar el ambiente laboral y la gestión administrativa.
- Eliminar la duplicidad de operaciones al no tener un organigrama empresarial ni manuales de operación.
- Mejorar y potencializar la ventas con base en la mejora de atención al cliente y eficacia de entrega.

1.6. Justificación

Actualmente no existe un orden y gestión organizacional tanto dentro como fuera de la empresa, en este caso referente a los puestos de trabajo, los formatos de control así también los sistemas que permiten la gestión de las ventas. Podemos listar los problemas medulares a los que atacaremos:

La gestión organizacional carece de lineamientos y manuales de organización por lo que impacta en los procesos de venta, almacenamiento y área administrativa.

El almacén, que es la base de la empresa, presenta un desorden general por lo que afecta directamente al área de ventas así como la gestión administrativa debido a que no hay documentos que respalden los stocks en venta y en almacén.

Estos problemas principales repercuten en las actividades generales de la empresa y gerencia que retrasan el proceso principal que es la venta al público generando incertidumbre en cuestión de la información financiera, tal es el caso de no tener presente cual es la situación económica de la empresa en razón de la rentabilidad y productividad de la misma.

Por esta razón este proyecto tiene como objetivo el aumento y mejoramiento de la rentabilidad y la productividad de la empresa, ya que mejorando los procesos productivos así como los procesos involucrados se podrán generar y observar una mejoría en las utilidades potencializando la rentabilidad de la empresa.

Con la realización de este proyecto ponemos a disposición de la empresa los manuales de procesos y reglamentos de trabajo que tienen como objetivo optimizar algunos procesos para garantizar el mejor servicio y atención al cliente en este momento y ratificar la capacidad de la empresa para actividades posteriores.

1.5. Alcances

El alcance del presente proyecto se extiende a toda la empresa ya que se reorganizarán los departamentos de venta, almacenes y de gestión administrativa, cabe señalar que debido a la confidencialidad de la información financiera manejada en la empresa, los datos que se manejan para el cálculo de la rentabilidad son aproximaciones muy cercanas a las reales en libros, por lo que la

interpretación de los datos están basados en los análisis que se realizaron y la mediana información que se nos proporcionó

1.7. Limitantes

- La cantidad de tiempo utilizado para la realización de inventarios físicos nos reduce el tiempo para implementación de actividades planificadas o no planificadas.
- La falta de preparación educativa por parte de los colaboradores reduce el tiempo de entendimiento de la información planificada para los procesos, así como también la gestión organizacional.
- La falta de tiempo de mandos medios para poder trabajar con información vital de la empresa.

1.8. Impactos

Impacto ambiental: El presente proyecto se enfoca al análisis de los índices de rentabilidad y productividad, con base en estos podremos proponer estrategias administrativas que aumenten estos índices, por lo que no genera algún impacto ambiental así que se recomienda el uso de estas.

Impacto social: El desarrollo de las estrategias administrativas generará impacto en los colaboradores para mejorar su desarrollo tanto personal como laboral, ya que permite una interacción con sistemas de información y medidas de control que permiten este desarrollo.



Impacto económico: El proyecto tiene como fin generar mayores utilidades por lo que el aumento de los índices de rentabilidad y productividad llevará consigo un aumento en las utilidades o bien la reducción de los gastos administrativos – operacionales.

Capítulo 2

Aspectos Generales de la Empresa

2 Aspectos generales de la empresa.

2.1 Nombre de la empresa

La empresa tiene participación en el mercado como: Chiles y Semillas Fabián. Y utiliza el logo comercial que se muestra en la **Figura 2.1** para su identificación en el mercado.



Figura. 2.1. Logotipo de la empresa
(Fuente: Recopilación propia).

2.2 Descripción de la Empresa.

La empresa Chiles y Semillas Fabián comprende una tienda de condimentos en general, variedad de chiles así como también semillas que van desde maíz, frijol, abas, hasta arroz, ajonjolí, garbanzo, etc. Así también comercializa desechables como platos, vasos, cucharas, productos de abarrotos como salsas, concentrados para bebidas, servilletas, papel reciclado para envolturas, dentro de sus diferentes

líneas también comercializa dulces y botanas de diversas marcas y diversas presentaciones.

Tiene presencia tanto dentro de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez como fuera de esta, abasteciendo a tiendas en los municipios de Villaflores, La Concordia y San Cristóbal de las Casas, teniendo como clientes potenciales a 2 tiendas de renombre dentro de la ciudad como son Chiles y Semillas Quiques, quienes tienen un gran impacto dentro de la sociedad de la ciudad, así mismo la empresa Chiles y Semillas Fabián tiene una gran aceptación de parte de los locatarios del Mercado de la Ciudad el Mercado de los Ancianos ya que la estrategia de menudeo que maneja la empresa es muy atractiva para este tipo de clientela.

La empresa cuenta con una plantilla de 15 personas los cuales van desde personal de venta en mostrador, encargados de áreas tanto de venta como de almacén, ayudantes de almacén y encargados y administradores.

2.3 Ubicación de la planta.

La empresa Chiles y Semillas Fabián está ubicada en el estado de Chiapas y tiene la siguiente dirección.

Calle 13ª Oriente No. 961 entre 8ª y 9ª Sur. Colonia Centro

La **Figura 2.2** muestra un mapa de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez y la ubicación de la Tienda de Chiles y Semillas Fabián.

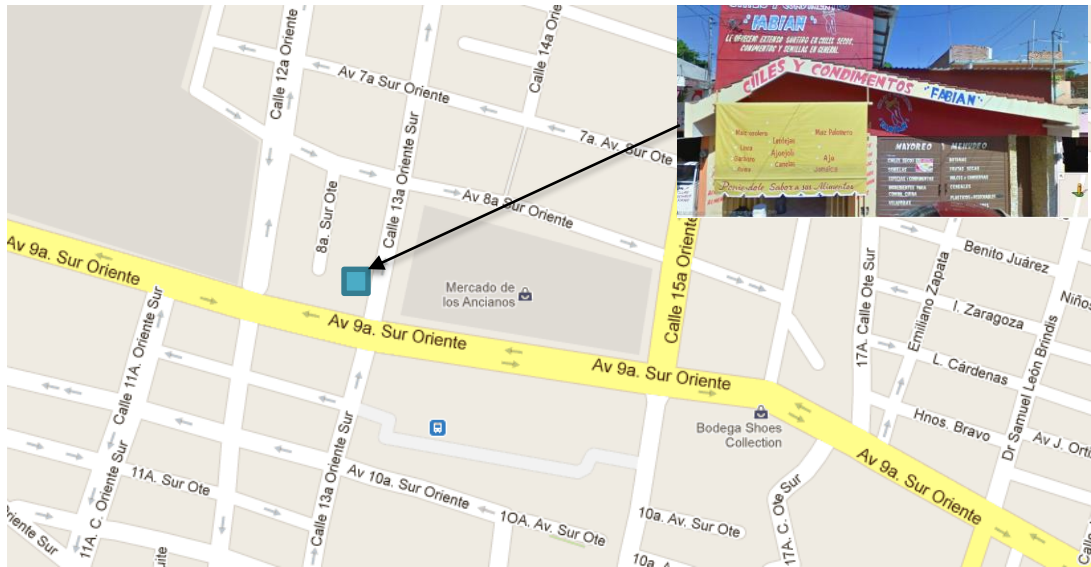


Figura. 2.2. Ubicación de la tienda Chiles y Semillas Fabián.

(Fuente: <https://maps.google.com.mx/>)

2.4 Antecedentes.

La señora Alfaro ha vendido y comercializado desde muy joven el negocio de los chiles, comenzó vendiendo cacao en la ciudad e Tuxtla Gutiérrez, después siguió con los chiles, comercializaba estos en el mercado viejo y después en el mercado san juan. Durante muchos años ella se dio a conocer con los agremiados en los dos mercados hasta que decidió comprar una casa ubicada en la misma dirección. Siguió vendiendo a los demás mercados, incluso comenzó a vender antes de que se creara el mercado de los ancianos. Cuando se crea el mercado ella abre un puesto pequeño en su casa. Su hijo creció en el negocio y viviendo las estrategias del mercadeo que se realizaban. En el año 2005 la esposa del señor pasa a ser parte del negocio. En el año 2009 la microempresa crece abarcando muchas zonas de la ciudad, así como también su comercialización se extendió a Villa Flores y a San Cristóbal de las Casas.

2.5 Misión

“SOMOS UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA DE CHILES, SEMILLAS Y CONDIMENTOS CON LA FINALIDAD DE DAR VIDA Y SABOR A LA GASTRONOMÍA CHIAPANECA A TRAVÉS DE PRECIOS COMPETITIVOS Y EXCELENTE ATENCIÓN A NUESTROS CLIENTES.”

2.6. Visión.

SER EL PROVEEDOR LÍDER DE TIENDAS COMERCIALES ESPECIALIZADAS EN CHILES, SEMILLAS Y CONSUMIBLES EN ATENCIÓN, PRECIO Y SERVICIO DENTRO DEL ESTADO DE CHIAPAS.

2.7 Valores.

- Integración: La captación de diferentes colaboradores genera la participación y el trabajo en equipo.
- Respeto: Parte fundamental de la empresa que genera esa igualdad y desarrolla el liderazgo en la tienda.
- Calidad: La satisfacción del cliente es nuestro principal ideal.
- Honestidad: Los colaboradores generan confianza entre su grupo de trabajo y sus jefes inmediatos.

- Compromiso: La gente entrega su mejor esfuerzo para el logro de los objetivos de la empresa y la satisfacción al cliente.
- Trabajo en equipo: contamos con colaboradores que se complementan para alcanzar los objetivos planteados, con compromiso y aprovechando al máximo los recursos disponibles.
- Responsabilidad: los objetivos y cuidado son alcanzados en tiempo y forma.

2.8 Estructura Organizacional.

La empresa Chiles y Semillas Fabián cuenta con 3 áreas que conforman su estructura organizacional en general, dentro de las cuales podemos enlistar a las siguientes:

Departamento de ventas en piso.

Está conformado por personas desarrollando labor de venta y atención al cliente, en este departamento se realizan las ventas directas a los clientes que visitan la tienda, en ella nos percatamos que se exhiben la mayoría de los productos que la empresa oferta, está dividida en dos áreas , la de venta y atención y la de cobranza (caja), se llevan a cabo la recepción de pedidos y se recaban y ordenan las notas de ventas y facturas que se generan.

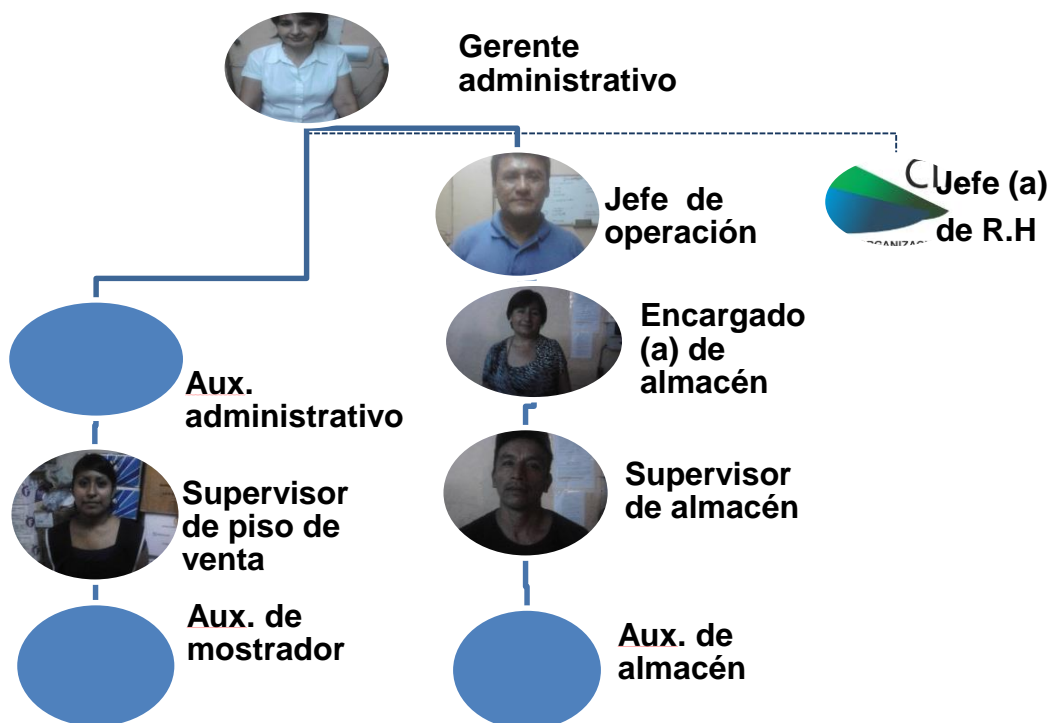
Almacenes.

Es este departamento está conformado por 6 personas 5 de ellas realizan labores de supervisión y acomodo de mercancía y una más es la encargada del buen funcionamiento de este departamento, en él se llevan a cabo las labores de recepción de mercancías, acomodo en las bodegas generales y el control y actualización de la base de datos de los productos que se ofertan.

Departamento de dirección.

Este departamento lo conforman 2 personas que son las encargadas de llevar la dirección de la empresa, en esta se realizan todas las actividades afines a dirección empresarial como son la planeación de estrategias comerciales, el manejo de la cartera de clientes, la elaboración de las nóminas laborales, el manejo de las finanzas así como la realización de órdenes de compra y pagos a proveedores, los encargados de este departamento son los dueños directos de la empresa.

2.9 Organigrama General de la Empresa.



2.9. Productos.

Las líneas que maneja la empresa Chiles y Semillas Fabián van desde la comercialización de diferentes tipos de chiles como son chiles de árbol, guajillo, chile ancho, costeño, morita y simojovel.

También podemos encontrar lo que son semillas y granos dentro de los cuales podemos enumerar: linaza, ajonjolí, almendras, alpiste, amaranto, aniz, avena, azafrán, canela, chía, lenteja, chícharo, garbanzo, frijol de diferentes tipos, maíz,

sorgo, tapioca, trigo, arroz, achiote, jamaica, nuez, pepita, piñon y cacao así como diferentes tipos de sal.

Así como también botanas: maíz enchilado, haba con chile, semilla frita, garbanzo con chile, cacahuates en diferentes tipos, pistache. También comercializa fruta seca como son las ciruelas, pasitas, arándano y diferentes tipos de fruta seca en general así como también variedad de cereales en hojuelas y en fibra.

Encontramos una línea de dulces como son : goma de rompoppe, gomas de colores, dulce de lunetas, tapones de chocolate, corazón perfumado, chicle bola, chocoretas, confitado para pastel de colores, dulce de cereza, panela, piloncillo, almendra fileteada, granillo de colores y miel.

Dentro de la línea de abarrotes encontramos: ablandador para carnes, flanes, saborizantes, horchata, aceite comestible, atún, cátsup, champiñones enlatados, galletas, harina de trigo, duraznos en mitades, piña en almíbar, adobo para carnes, chiles enlatados, mayonesa, bolsas de sal, vainilla, granos de elotes enlatado, pimienta morrón enlatado, salsas, jugo maggie e inglesa, pastas, leche clavel, chamoy, salsa para botanas y vinagre en diferentes tipos.

Así también frituras de papas y trigo, podemos enlistar los productos chinos como salsa, de ostión, salsa china, hongos, aceite de ajonjolí, chao mein salsas en general.

Capítulo 3
Fundamento Teórico

3. Fundamento teórico.

3.1 Origen de la palabra productividad.

En el sentido formal, tal vez, la primera vez que se mencionó la palabra “productividad” fue en un artículo de Quesnay en el año de 1766. Más de un siglo después, en 1883 Littré, definió la productividad como la “facultad de producir” es decir, el deseo de producir. Sin embargo, no fue sino hasta principios del siglo veinte que el término adquirió un significado más preciso como una relación entre lo producido y los medios empleados para hacerlo.

En 1950, la Organización para la Cooperación Económica Europea (OCCE) en 1950 ofreció una definición más formal de productividad.

“Productividad es el cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción. De esta forma es posible hablar de la productividad del capital. De la inversión o de la materia prima según si lo que se produjo se toma en cuenta respecto al capital, a la inversión o a la cantidad de materia prima etc. “.

AUTOR	FECHA	DEFINICION
QUENAY	1766	“La palabra productividad” aparece por primera vez.
Litré	1883	“Facultad de producir”
Early	Década de 1990	“Relación entre producción y los medios empleados para lograrla”
OCCE	1950	“Cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción”
Davis	1955	“Cambio en el producto obtenido por los recursos gastados”
Fabricant	1962	“Siempre una razón entre la producción y los insumos”
Kendrick y Cramer	1965	Definiciones funcionales para la productividad parcial, de factor total y total.
Siegel	1976	“Una familia de razones entre la producción y los insumos”
Sumath	1979	Productividad total- la razón de producción tangible entre insumos tangibles.

Figura 3.1 Cronología de algunas definiciones importantes de productividad

[Fuente: Ingeniería y Administración de la Productividad]

3.2 Que se entiende por productividad.

La productividad es la relación entre la producción de bienes, en este caso de una empresa manufacturera, o ventas de los servicios, y las cantidades de insumos utilizados. De esta manera, el concepto de productividad es igualmente aplicable a una empresa industrial o de servicios, a un comercio o al agregado de la economía.

Es decir, la Productividad nos indica cuánto producto generan los insumos utilizados en una actividad económica. Esta medida expresada como un índice permite ver cómo ha cambiado esa relación entre productos e insumos a través del tiempo, es decir, si se ha vuelto más eficiente o no la transformación de los insumos en producto.

Si nos referimos en específico a la Productividad Laboral será entonces la relación entre producto e insumos laborales y su índice nos dice cómo se ha modificado con respecto a un punto en el tiempo dicha relación.

Según una definición general, la productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos, trabajo, capital, tierras, materiales, energía, información – en la producción de diversos bienes y servicios.

Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo. Esto se suele representar con la fórmula:

$$\frac{\textit{Producto}}{\textit{Insumo}} = \textit{Productividad}$$

3.3 ¿Por qué es importante el incremento en la productividad?

Porque la productividad provoca una “reacción en cadena” al interior de la empresa, que abarca una mejor calidad de los productos, mejores precios, estabilidad de los empleados, permanencia de la empresa, mayores beneficios y mayor bienestar colectivo. Figura 3.2

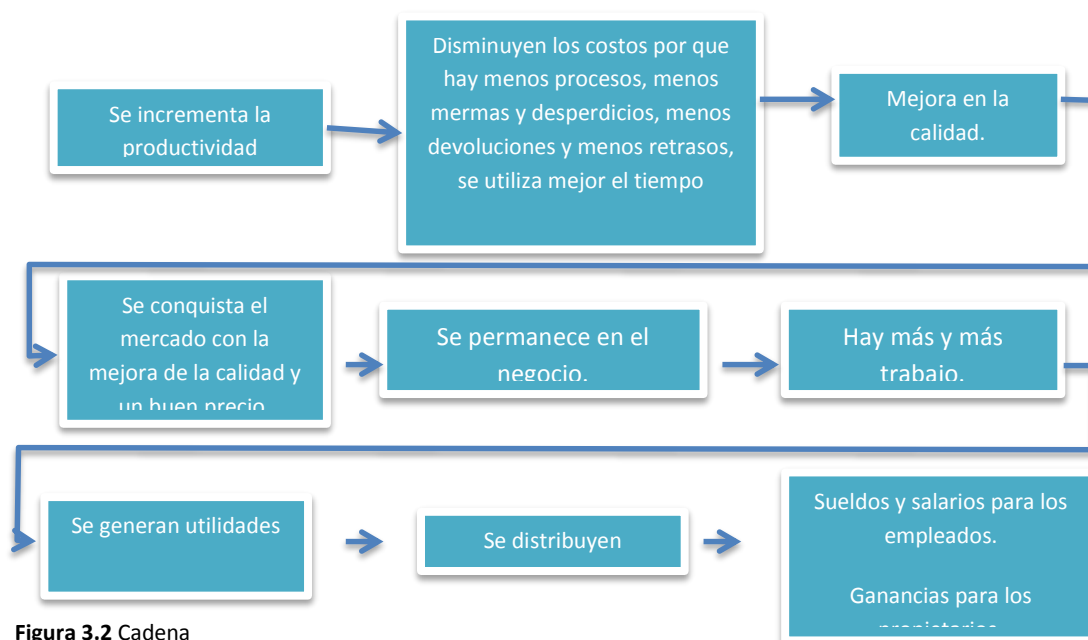


Figura 3.2 Cadena derivada de una mayor productividad

[Fuente: INEGI, ABC de la productividad]

Porque solo con aumentos de productividad puede haber crecimiento sobre bases económicas sanas.

Porque la productividad proporciona un margen de maniobras para que pueda existir aumentos en los salarios sin que estos generen efectos contraproducentes.

La importancia de la productividad para aumentar el bienestar nacional se reconoce ahora universalmente. No existe ninguna actividad humana que no se beneficie de una mejor productividad. Es importante porque una parte mayor del aumento del ingreso nacional bruto, o del PNB, se produce mediante el mejoramiento de la eficacia y la calidad de la mano de obra, y no mediante la utilización de más trabajo y capital. En otras palabras, el ingreso nacional, o el PNB, crece más rápido que los factores del insumo cuando la productividad mejora.

Por consiguiente, se reconoce que los cambios de la productividad tienen considerable influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen y la calidad de las actividades recreativas.

3.3.1 Necesidad de medir la productividad en las empresas/organizaciones.

La investigación teórica relacionada con la medición de la productividad a nivel de la organización u a nivel de unidades operativas se encuentra todavía en etapa de desarrollo, aunque en los últimos años ha crecido el interés de los académicos y los que la aplican.

Ventajas de una mayor productividad en las empresas.

En su estudio, Bernolak [1976] menciona algunos beneficios que se derivan de una productividad más alta:

1. Mayores productividades en una empresa con respecto a los recursos humanos y físicos, significarán mayores ganancias puesto que

Ganancia= ingreso – costo de los bienes y servicios producidos mediante la utilización de recursos humanos y materiales.

2. Una mayor productividad de la empresa por lo general se traduce en ingresos reales más altos para los empleados.
3. El público obtiene mayores beneficios sociales debido al incremento en el ingreso público.
4. El consumidor tiene que pagar precios relativamente bajos ya que el costo de manufactura se reduce a través de una mayor productividad.

Solo aquello que se puede medir es susceptible de ser mejorado. Esto también se aplica a la productividad. Hay diferentes formas de medir la productividad y dependen del objetivo de la medición. La primera clasificación que se puede establecer en las formas de medición de la productividad depende de los niveles de detalle, que pueden ser los siguientes:

1. Macro (País)
2. Meso (Sector)
3. Micro (Empresa)

Hoy en día no es competitivo quien no cumple con Calidad, Producción, Costos adecuados, Tiempos Estándares, Eficiencia, Innovación, Nuevos métodos de trabajo, Tecnología, y muchos otros conceptos que hacen que cada día la Productividad sea un punto de cuidado en los planes a corto y largo plazo.

La diversidad de funciones, medidas, interpretaciones y usos de la información sobre la productividad es tan grande que debemos manejar los aspectos de medición de la productividad en los 4 diferentes niveles:

- a. Medición de la productividad a nivel internacional.
- B. Medición de la productividad a nivel nacional.
- C. Medición de la productividad a nivel empresas.
- D. Medición de la productividad a nivel sector industrial.

3.3.2 Medición de la productividad a nivel empresa.

Los gerentes de operaciones son los encargados de mejorar la productividad en una empresa. Para mejorar la productividad, no basta con mejorar la productividad en la función de operaciones; algunas de las áreas más importantes para mejorar la productividad son el área de ventas, finanzas, personal, procesamiento de datos, etc. Por lo tanto la productividad debe considerarse como un asunto de toda la organización.

Las diversas disciplinas profesionales involucradas en la gestión de las empresas tienen su propia forma de definir, interpretar y medir la productividad.

Una de las ventajas de contar con una buena productividad a nivel empresa es que:

1.- Ayuda a incrementar las utilidades.

2.- La productividad permite la competitividad de una empresa. Una empresa es competitiva en relación a otras, cuando puede producir productos de mejor calidad con costos reducidos. Ventajas de la medición de la productividad en las empresas.

3.- Sin embargo en muchos casos, existen problemas para llevar a cabo la medición; ejemplo: Si medimos la productividad en base a:

1.- La calidad. Esta puede variar mientras la cantidad de insumo y salidas permanece constante.

2.- Elementos Externos. Variables fuera del sistema pueden influir en el, pueden causar un crecimiento o disminución en la productividad, para lo cual el sistema en estudio puede no ser directamente el responsable (energía eléctrica).

3.- Falta de Unidades precisas de Medición. La mejor razón de productividad, es cuando la producción es evaluada a precio estándar en el numerador y se incluyen todas las entradas en el denominador.

4.-Medición de la productividad a nivel sector industrial.

Ventajas de la medición de la productividad a nivel industrial.

- 1.- Presenta indicadores económicos.
- 2.- Sirve como análisis de la fuerza de trabajo.
- 3.- Sirve como pronóstico de empresas y comercios.

Con el objeto de que una empresa sepa a qué nivel de productividad debe operar, debe conocer a que nivel está operando. La medida muestra la dirección de las comparaciones dentro de la empresa y dentro del sector al que pertenece.

La medición de la productividad en una organización puede tener las siguientes ventajas:

1. La empresa puede evaluar la eficiencia de la conversión de sus recursos de manera que se produzca más bienes o servicios con una cierta cantidad de recursos consumidos.
2. Se puede simplificar la planeación de recursos a través de la medición de la productividad, tanto a corto como a largo plazo.
3. Los objetivos económicos y no económicos de la organización pueden reorganizarse por prioridades a la luz de los resultados de la medición de la productividad.
4. Se pueden modificar en forma realista las metas de los niveles de productividad planeadas para el futuro, con base en los niveles actuales medidos.
5. Es posible determinar estrategias para mejorar la productividad según la diferencia que exista entre el nivel planeado y el nivel medio de la productividad.

6. La medición de la productividad puede ayudar a la comparación de los niveles de productividad entre las empresas de una categoría específica, ya sea a nivel del sector o nacional.
7. Los valores de productividad generados después de una medida pueden ser útiles en la planeación de los niveles de utilidades de una empresa.
8. La medición crea una acción competitiva.
9. La negociación salarial colectiva puede logra en forma más racional una vez que se dispone de estimaciones de productividad.

3.3.3 Metodología para construir los índices de productividad.

1.- Medición de la productividad.

Antes de calcular los índices de productividad es necesario obtener una medida de la producción, adecuada para los propósitos de análisis de productividad donde se considere el valor bruto de la producción a precios constantes o denominado en términos reales (VPR) ya que de esta manera se elimina el problema de la heterogeneidad de unidades, por medio de precios que permanecen fijos durante todo el periodo. Es decir, donde el (VPR) es la magnitud de la producción una vez descontado los efectos de la inflación para que no se genere la “ilusión monetaria”.

2.- Precisar la medición de la producción por sector de actividades.

Por ejemplo, en empresas comerciales un buen indicador lo constituyen las ventas netas descontando la inflación. Para empresas manufactureras se deberá considerar los volúmenes físicos de producción por cada tipo de bien. En el caso

de las constructoras el índice deberá tomar en cuenta los costos variables (materia prima) o los metros construidos o el valor de la obra. Para la industria agropecuaria se puede tomar en cuenta el valor de la cosecha, la superficie sembrada o la superficie cosechada.

3.- Medición de los insumos o factores.

La productividad se puede medir en términos de los diferentes insumos que intervienen en el proceso productivo, por ejemplo: Tierra, Mano de Obra y Capital. Sin embargo, la medida más frecuente se relaciona con el factor trabajo, es decir, es un indicador de productividad de la mano de obra.

Es posible medir el insumo de la mano de obra en términos del número de personas (obreros y empleados) ocupadas o de las horas-hombres trabajadas (HHT), ya que, esta es una variable altamente sensible a los cambios en la producción.

4.- Cálculo del índice de productividad.

El índice de productividad se define como el cociente del valor de la producción en un periodo determinado de tiempo y las horas-hombres trabajadas en la producción de ciertos bienes y/o servicios en el mismo periodo.

5.- Elección del año base.

Es importante señalar que, en la elaboración del índice de productividad, se deberá seleccionar adecuadamente un año para considerarlo como año base o de referencia, esto es, un periodo cuando la producción o las ventas son normales, es decir ni extremadamente altas ni bajas.

3.3.4 Estrategia de Stewart.

Stewart propuso una estrategia de mejoramiento de la productividad en las organizaciones basado en una perspectiva del sistema, que se requiere que la organización se considere como una red compleja de subunidades interdependientes, todas avocadas a la producción de una mezcla de actividades que refuerza, a la larga, el desempeño global de la organización. Dentro de esta perspectiva, sostiene que todas las oportunidades de mejoramiento de la productividad deben competir entre sí para obtener recursos comunes, tomando en cuenta el concepto de rendimientos marginales decrecientes, esto es, al seguir una acción específica de mejoramiento, es probable que disminuya el mejoramiento marginal que se debe a un mayor uso de una técnica dada.

A continuación se describen los pasos de la estrategia de Stewart para el mejoramiento de la productividad como se muestra en el diagrama de flujo.

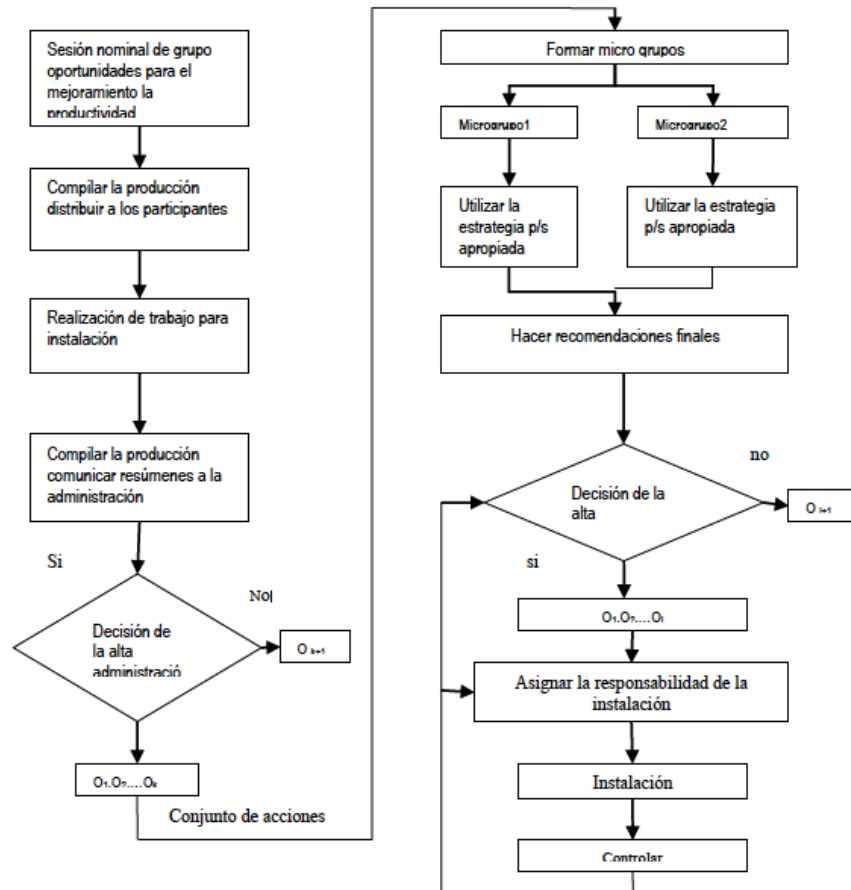


Figura 3.3 Modelo TGN, Modelo de Stewart

[Fuente: Medición de la productividad 2012, José del Carmen]

1.- Usando la técnica de grupo nominal (TGN), un proceso estructurado de grupo, se identifican las oportunidades de mejoramiento de la productividad. Para esto se forma un grupo de trabajo aproximadamente de 12 personas con diversos puntos de vista dentro de la organización y con la ayuda de un conductor capacitado, se reúnen por espacio de 2 horas para identificar las oportunidades mencionadas en

la forma de una lista con prioridades. La (TGN) incluye la generación en silencio de ideas para mejorar la productividad, la presentación en mesa redonda, la aclaración de dudas, la votación, jerarquización y la decisión final.

2.- Se resumen y se distribuyen los resultados del paso 1 a todos los participantes.

3.- Se lleva a cabo una sesión de trabajo para realizar la práctica.

4.- Se resume la información del paso 3 y se comunica a la alta administración.

5.- La alta administración decide que oportunidades de mejoramiento deben de investigarse más. Este conjunto de oportunidades se denota por el conjunto de acciones (O1, O2;... Ok).

6.- Para cada idea de mejoramiento de la productividad del conjunto de acciones, la alta administración forma un micro grupo de 2 a 5 personas. Proporciona al micro-grupo los resultados de la sesión de trabajo para la puesta en marcha y que tengan una idea de los primeros pasos que parecen ser apropiados y cuáles serán los obstáculos a los que se enfrentaran al llevar a cabo la práctica.

7.- En cada micro-grupo se desarrolla una estrategia para la solución del problema con la ayuda de un consultor de procesos.

8.- Cada micro-grupo debe producir una recomendación para la alta administración en cuanto a, si deben seguir investigando o no la idea.

9.- La alta administración deberá tomar una decisión final, determinar las recomendaciones del micro-grupo que deben llevarse a la práctica y las que no deben de continuar.

10.- Se asigna la responsabilidad de poner en marcha las oportunidades de mejoramiento que hayan sido aprobadas en el paso 9. Estas oportunidades se denotan con (O_1, \dots, O_j) .

11.- Se ponen en marcha el conjunto (O_1, \dots, O_j) .

12.- Se le da seguimiento o se supervisa su proceso.

3.4 Modelo de beneficio de la productividad.

Por tradición, los empleados y los sindicatos están siempre recelosos de las intenciones de la administración cuando se trata de mejorar la productividad debido a las consecuencias que acarrearán las mejoras. Muchas veces el resultado del mejoramiento de la productividad del trabajo en las empresas de Estados Unidos fue el despido de empleados, lo que ciertamente provoca malestar, en particular cuando se hace sin previo aviso. Por otro lado, muchas otras compañías han aprovechado los beneficios de las mejoras a la productividad para no contratar nuevos empleados cuando las cargas de trabajo aumentan, o para dejar que el malestar de los trabajadores resuelva el problema cuando la mano de otra

es excesiva. En muchos casos, mientras que los administradores y los ingenieros industriales dedican su atención a las ganancias en la productividad del trabajo, puede haber muchas oportunidades para mejorar las productividades de materiales, capital, energía y otras que con frecuencia se ignoran.

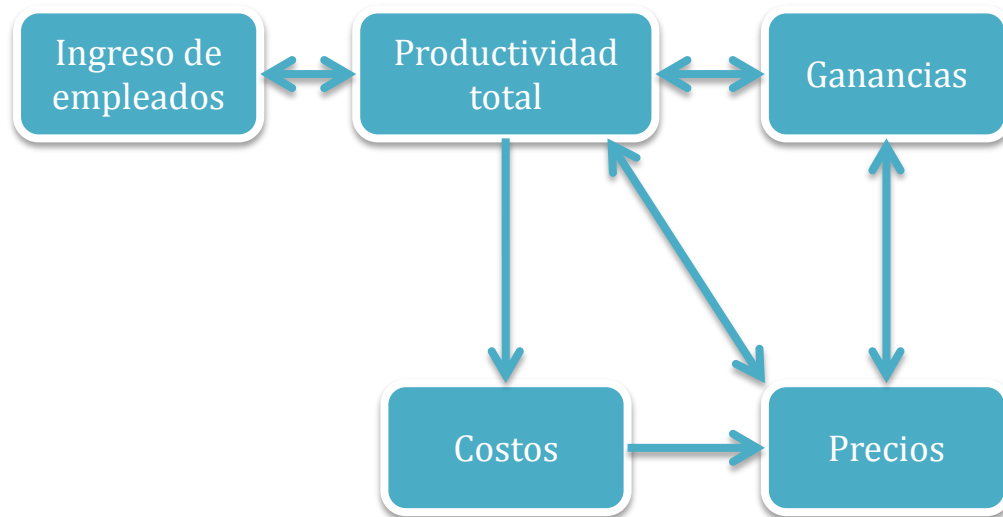


Figura 3.4 Modelo de beneficio de la productividad

[Fuente: Ingeniería y Administración de la productividad, David Sumath]

Aun cuando en una organización se puede mejorar la productividad del trabajo, si los costos totales por unidad de producto o servicio no se reducen y si la calidad del producto o servicio no es mejor, parecería no ser un mejoramiento real de la productividad. Cuando se intenta reducir el número de trabajadores (con la esperanza de mejorar la productividad) , una empresa puede automatizar su planta tanto que los ahorros en mano de obra queden excedidos en mucho por los

costos de capital excesivos, causando en realidad un aumento en el costo unitario de fabricación del producto o servicio.

$$\text{Precio / unidad} = \text{costo / unidad} + \text{margen de utilidad / unidad}$$

Como el costo / unidad aumenta, la administración se verá obligada ya sea a reducir el margen de utilidad por unidad para salir a mano (si la competencia no permite aumentos de precio), o enfrentarse a una disminución en el porcentaje de mercado si conserva el mismo margen de utilidad. De cualquier manera, la administración de la empresa en cuestión tiene dos alternativas difíciles. Aun así, lo contrario – el lado favorable – es cierto cuando se disminuye el costo total por unidad y se mejora la calidad del producto o servicio (o al menos se conserva la anterior).

El mejoramiento de la productividad total de un producto o servicio da por resultado la disminución del costo total por unidad. Por lo tanto, la consecuencia del mejoramiento de la productividad total son dos estrategias administrativas favorables:

Reducir el precio de venta de un producto o servicio sin sacrificar el margen de utilidad actual.

Aumentar el margen de utilidad sin reducir el precio de venta.

Si se adopta la estrategia 1 como resultado del mejoramiento de la productividad total:

Los consumidores se beneficiarán con el ahorro al comprar el producto o servicio a menos precio con las misma calidad o mejor en algunos casos.

Lo más probable es que la empresa se beneficie ganando un mayor porcentaje de mercado y esto a su vez, puede crear oportunidades que generen ingresos mayores y aprovechen las ventajas de las economías de escalas.

Los empleados se beneficiarán con un aumento a su salario real (si es que la organización hace un reparto de utilidades honesto entre sus empleados).

Si se sigue la estrategia 2 como resultado del mejoramiento de la productividad total:

Los accionistas o dueños de la empresa se beneficiarán a través de mayores dividendos sobre sus acciones. También la empresa tendrá mejor oportunidad de reinvertir las utilidades en nuevos productos, servicios, procesos y negocios.

3.5 Organización de procesos empresariales.

Las tareas y funciones que tiene lugar en el seno de las organizaciones empresariales se llevan a cabo gracias a que se acogen a un proceso que las facilita.

Una tarea con valor agregado es un esfuerzo de trabajo esencial (es decir, contribuye a su habilidad para producir un resultado del proceso). Una tarea sin valor agregado es un esfuerzo de trabajo no esencial (es decir, no contribuye a su habilidad para producir un resultado del proceso). Estas últimas tareas pueden, incluso, ser un obstáculo para el proceso.

El insumo consiste en la información, los materiales y los recursos necesarios para crear productos o servicios. Es el punto inicial del proceso de producción.

El resultado consiste en el producto, información o servicio que se brinda a otra persona o grupo de trabajo (clientes). Es el punto final del proceso.

Los puntos donde comienza el proceso (insumo) y finaliza (resultado o producto) son los límites del proceso.

La cadena proveedor-producto-clientes es el corazón de toda relación de proceso. Cada eslabón en la cadena está interrelacionado y es interdependiente.

En cuanto a la presentación gráfica del proceso, se suele llevar a cabo con diagramas de flujo. Los diagramas de flujo, con los símbolos que se representan en la figura, permiten representar la operativa del proceso. En la figura (donde vienen los dibujos) se representa. Como ejemplo, el diagrama de flujo de un proceso de reembolso al contado para una empresa.

El proveedor debe suministrar el insumo de acuerdo con los requerimientos del productor. El productor es el responsable de las operaciones, es el dueño del proceso; el productor es cualquier persona, grupo de trabajo, departamento y otra agrupación empresarial que asegure una operación del proceso fluida y eficaz; el productor entrega el producto conforme a los requerimientos de los clientes del proceso. El cliente es cualquier persona, grupo de trabajo, departamento u otra agrupación empresarial que recibe el producto y determina sus requerimiento; básicamente hay dos clases de clientes: el cliente interno (persona, grupo de trabajo, departamento y otra agrupación empresarial que trabaja para la misma organización que el productor), el cliente externo (persona, grupo de trabajo, departamento u otra agrupación empresarial que no trabaja en la misma organización que el productor).

Los requerimientos del proceso incentivan la relación proveedor-productor-cliente. Todos los requerimientos están orientados por los clientes. El proveedor debe cumplir con los requerimientos del productor, de modo que éste pueda satisfacer a su vez los requerimientos de su cliente.

El feedback continuo es vital. Dado que cada proceso está orientado a sus clientes, es importante comunicarse con ellos para comprobar si se está satisfaciendo los requerimientos expresados o si éstos han cambiado. Es necesario que este dialogo sea continuo. Se puede juzgar el éxito mediante la mejora en la satisfacción del cliente. Además, es importante que en varias etapas del proceso se incorpore un feedback y evaluación continua entre cliente-productor y productor- proveedor. No se debe esperar a que el feedback venga, se debe solicitar activamente a los clientes formulándoles preguntas, reuniendo datos y haciendo encuestas. No se puede determinar o actualizar los requerimientos del proceso sin evaluar la calidad y la eficacia del producto. El feedback es el componente principal de esa evaluación Antes de iniciar un nuevo proceso o cambiar uno existente, se debe lograr feedback de sus clientes; si no se puede perder tiempo, energía y dinero realizando cambios innecesarios.

El rediseño de procesos empresariales puede producirse a través de la mejora continua (a veces suma de pequeñas mejoras continuas realizadas por los propios empleados que intervienen en cada proceso- técnicas Kaizen y PMC entre horas), o a través de rediseño radicales de dichos procesos por personal altamente cualificado y aplicación de herramientas sofisticadas- reingeniería de procesos, esta última cuestiona absolutamente todos los aspectos del proceso, desde la propia existencia del proceso, sus inputs, actividades , estructura, recursos empleados, objetivos, control y mejora. El resultado de una reingeniería debe ser la reducción de costes, de tiempo, o mejora de la calidad en calores considerables; que compensen el esfuerzo y propios costes de hacer una reingeniería.

La reingeniería se apoya en herramientas complejas como el diseño de experimentos, “seis sigma” o Análisis Modal de Fallos y sus Efectos – AMFE de procesos, entre otros, mientras que la mejora continua Kaizen utiliza herramientas sencillas como los diagramas de causa- efecto o de Ishikawa o el método de las 5S, entre otros.

La mejora continua se suele fundamentar en:

Seleccionar: determinar los requerimientos clave para los clientes principales y decidir el proceso a mejorar.

Analizar: documentar el proceso tal como está y establecer las medidas necesarias en el proceso.

Medir: recopilar datos de referencia sobre los resultados del proceso e identificar las deficiencias de los resultados del proceso.

Mejorar: fijar metas del mejoramiento del proceso y desarrollar y llevar a cabo las mejoras sobre una base de ensayo.

Evaluar: determinar el impacto de las mejoras en el proceso, estandarizar el proceso y verificar el mejoramiento en curso.

A continuación se detalla con las siguientes tablas las fases de la mejora continua, sus pasos principales, las actividades clave y algunos de los métodos o herramientas que se pueden utilizar.

FASE 1: PLANEAR.		
1. Determine los requerimientos clave para clientes "principales"	ACTIVIDADES CLAVE	MÉTODOS Y HERRAMIENTAS.
2. Decida el proceso a mejorar.	<ul style="list-style-type: none"> Forme un equipo para el mejoramiento del proceso. Identifique las necesidades del cliente. Determine los requerimientos más decisivos del producto(necesidades y expectativas) 	<ul style="list-style-type: none"> Pautas para la formación del equipo. Selección de matriz para el equipo. Evaluación del cliente. Entrevista.
	<ul style="list-style-type: none"> Enumere los procesos relevantes que afectan a la satisfacción del cliente. Establezca criterios de selección de procesos. Elija el proceso de máxima prioridad que necesita mejorar sobre la base de los requerimientos del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Suscitar un máximo de ideas originales. Votación múltiple. Criterios de selección del proceso. Selección de matriz. Indicar reducción.

FASE 2: ANALIZAR.		
3. Documente el proceso tal como está.	ACTIVIDADES CLAVE	MÉTODOS Y HERRAMIENTAS.
4. Adopte medidas para la mejora del	<ul style="list-style-type: none"> Defina límites del proceso. Clasifique la cadena del proceso. Cree un diagrama de flujo del proceso en curso. Identifique las tareas con y sin valor agregado. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista. Lista de tareas principales del proceso. Diagrama de flujo del proceso. Diagrama de árbol.
	<ul style="list-style-type: none"> Establezca medidas de insumo (proveedor), de proceso (productor) y del resultado (cliente). Identifique las medidas más 	<ul style="list-style-type: none"> Suscitar un máximo de ideas originales. Entrevistas.

FASE 3: MEDIR.		
5. recopile datos “referencia” sobre los resultados del proceso.	ACTIVIDADES CLAVE	MÉTODOS Y HERRAMIENTAS.
	<ul style="list-style-type: none"> • Reúna datos cuantitativos de resultados relacionados con requerimientos del cliente. • Establezca métodos del feedback. • Documente hallazgos y siga reuniendo datos cuantitativos en cursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de verificación. • Gráfico de ensayo. • Histograma. • Diagrama de dispersión. • Gráfico de control
6. identifique las “deficiencias” en los resultados del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> • Compare los datos del proceso en curso con los requerimientos del cliente. • Elimine las deficiencias conocidas al satisfacer los requerimientos del cliente. • Determine las áreas del proceso con problemas crónicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de trabajo para el análisis de la deficiencia. • Matriz para las áreas con problema. • Diagrama de flujo para el proceso. • Entrevistas. • Diagrama de Pareto.

FASE 4: MEJORAR.

FASE 4: MEJORAR.		
7. fije las metas de mejoramiento del proceso.	ACTIVIDADES CLAVE	MÉTODOS Y HERRAMIENTAS.
	<ul style="list-style-type: none"> • Determine las verdaderas deficiencias de los resultados del proceso al satisfacer los requerimientos del cliente. • Descubra necesidades y oportunidades de mejoramiento. • Confirme el nivel deseado de resultados del proceso sobre la base de requerimientos del cliente. • Determine requerimientos y especificaciones de cumplimiento del proveedor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de flujo del proceso. • Suscitar el máximo de ideas originales. • Fijar metas. • Votación múltiple. • Indicar reducción • Negociación entre cliente y proveedor. • Formulario de clasificación de criterios.
8. desarrolle y lleve a cabo las mejoras sobre una base de ensayo...	<ul style="list-style-type: none"> • Identifique la causa fundamental de áreas con problemas de proceso. • Identifique y priorice oportunidades para simplificar y/o modificar el proceso. Elija las mejores opciones para lograr los objetivos de mejora del proceso. • Ensaye las mejoras en pequeña escala. • Lleve a cabo el proceso de acuerdo con el plan de ensayo. • Recopile datos cuantitativos sobre todas las mediciones clave del proceso. • Solicite feedback del cliente durante el periodo de ensayo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de causa y efecto. • Análisis del campo de fuerza. • Diagrama de afinidad. • Gráfico del programa de resolución del proceso. • Formulario de clasificación de criterios. • Plan de acción. • Diagrama de flujo del proceso. • Hoja de verificación. • Gráficos de ensayo. • Gráfico de control.

FASE 5: EVALUAR.		
9. Determine el impacto de las mejoras en el proceso.	ACTIVIDADES CLAVE	MÉTODOS Y HERRAMIENTAS.
	<ul style="list-style-type: none"> • Reexamine datos cuantitativos relacionados con los objetivos de mejoramiento del proceso. • Determine si la causa fundamental de las áreas con problemas de proceso ha sido reducida o eliminada. • Verifique que las mejoras en los resultados del proceso hayan sido mantenidas sistemáticamente. • Si es necesario, perfeccione las mejoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Estudios de feedback del cliente. • Determinación de la evaluación. • Diagrama de flujo del proceso. • Plan de acción
10. Estandarice el proceso y verifique las mejores en curso.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunique el flujo del proceso mejorado y las pautas operativas. • Se es necesario, imparta enseñanza sobre el proceso mejorado. • Recopile y suministre feedback actual del cliente y del proveedor. • Mantenga y mejore continuamente los beneficios de los resultados del proceso. • Si es necesario, disuelva el equipo de mejoramiento del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas. • Estudios de feedback del cliente. • Determinación de la evaluación. • Diagrama de flujo del proceso. • Compromiso del proveedor. • Punto de referencia. • Breve informe presentado por el equipo.

En este marco, la organización de los procesos empresariales concentra la atención en el resultado de cada una de las transacciones o procesos que realiza la empresa, en vez de en las tareas o actividades.

En este sentido y simplificando conceptos, una empresa se puede ver como la sucesión de actividades entre uno o varios proveedores y uno o varios clientes.

Asociada a la organización de los procesos empresariales, está la gestión por procesos que consiste en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Los sistemas concurrentes, cooperan y coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza para la consumación de cada uno de los procesos de la empresa.

La definición de un proceso delimita cuidadosamente la finalidad concreta que se persiguen, el comienzo y el final del proceso, y las funciones que lo forman. En un principio, si todos los procesos cumplieran su finalidad, deberían conseguirse los resultados deseados por la empresa, y si lo hicieran con el máximo de eficacia se hablaría de calidad total: la empresa (y sus procesos) estarían orientados al cliente, satisfaciendo sus necesidades y expectativas efectivamente.

Es necesario que cada organización proceda a enunciar el modelo integrado y representativo de los procesos de las operaciones que tienen lugar en su seno, pues así es posible disponer de una descripción gráfica de la estructura en base a las actividades de operación mostrando las relaciones entre las distintas etapas de trabajo u su secuencia. Si así se hiciera, el modelo reflejaría los flujos de trabajo de los distintos procesos corresponden y las técnicas utilizadas, haciendo mucho más ágil poder operar por los flujos en búsqueda de sinergias.

3.6 Calidad, prevención, seguridad y medio ambiente.

Calidad.

En el diccionario de la lengua española define el vocablo de los siguientes términos: “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”. En el sentido empresarial, por calidad se entiende la totalidad de funciones y características de un producto que determinan su capacidad para satisfacer las necesidades de sus usuarios.

El concepto de calidad como orientación hacia el cliente se ha asentado con firmeza en la cultura empresarial de las mejores organizaciones.

Hasta la mitad del siglo XX la calidad era vista como un problema que se solucionaba mediante herramientas de inspección, 'calidad del producto'. Al final del proceso los productos o piezas sin defectos se comercializaban y los que después de las operaciones de inspección, conteo y medición no superaban los estándares eran rechazados.

En una segunda etapa, la calidad se traduce en la aplicación de herramientas y técnicas estadísticas que faciliten la detección de productos defectuosos; 'calidad de proceso'. Es el llamado control estadístico de la calidad, practicando sobre muestras representativas de los lotes de producción y no sobre todos los productos, progresivamente, se desarrollan métodos estadísticos para medir y mejorar la estabilidad de la producción de las factorías, reduciendo el porcentaje de defectos y cumplimiento de las especificaciones de los diseños. No obstante, el aseguramiento de la calidad sigue considerándose una cuestión que vincula, en esencia, al departamento de producción.

Esta visión cambia al considerarse la calidad como un factor estratégico. Ya no se trata de una actividad inspectora si no de previa: planificar, diseñar, fijar objetivos, educar e implementar un proceso de mejora continua.

Para todas las compañías, la orientación del cliente constituye una fuente de ventajas competitivas y, por ello, debe ser la base de todas las estrategias de

negocio que se fundamenten en un enfoque de diferenciación; TQM o Gestión de la Calidad Total, que pone la orientación al cliente en el centro de la estrategia.

Por gestión de calidad de la empresa se entiende el proceso consistente en identificar, interiorizar, satisfacer y superar de forma continua las expectativas de todos los agentes relacionados con la empresa-cliente, proveedores, empleados, directivos, propietarios, y la propia sociedad- en relación con los productos y servicios que aquella proporciona.

Identificar: la empresa ha de averiguar cuáles son las necesidades de sus clientes, pues de otra forma será difícil que pueda satisfacerlas de forma continuada.

Interiorizar: no basta con entender lo que los clientes desean. La empresa debe aceptar esos deseos y necesidades y hacerlo suyos, ya que de otra forma no será capaz de competir satisfactoriamente.

Satisfacer: una vez que la empresa ha aceptado las necesidades de sus clientes debe realizar las mejoras necesarias en sus procesos para satisfacerlas.

Superar de forma continuada: el objetivo de la empresa no es otro que cumplir con las expectativas de sus clientes. Sin embargo, el proceso para conseguirlo es dinámico y requiere la adaptación continua a los cambios en las necesidades y percepciones de los clientes u a la presión de la competencia y sus nuevos productos y servicios.

La calidad significa implantar una nueva filosofía cuyo objetivo es dar al cliente lo que desea.

Para lograrlo lo descrito anteriormente, se consideran tres dimensiones de la calidad. La calidad realizada es aquella que la empresa ofrece en realidad a los consumidores a través de sus procesos productivos. La calidad programada es a que la organización se ha propuesto obtener. La calidad es aquella que el cliente exige a lo gustaría recibir. El objetivo de la gestión de calidad es que estos tres círculos se superpongan. Con ello se evita la aparición de fenómenos de derroche, en el caso de que la empresa provea un estándar de calidad que supere al exigido por los clientes, o de insatisfacción, en el caso contrario. En otras palabras, el objetivo es que la calidad de diseño, la calidad de fabricación y la deseada por el cliente coincida. **Figura 3.3**

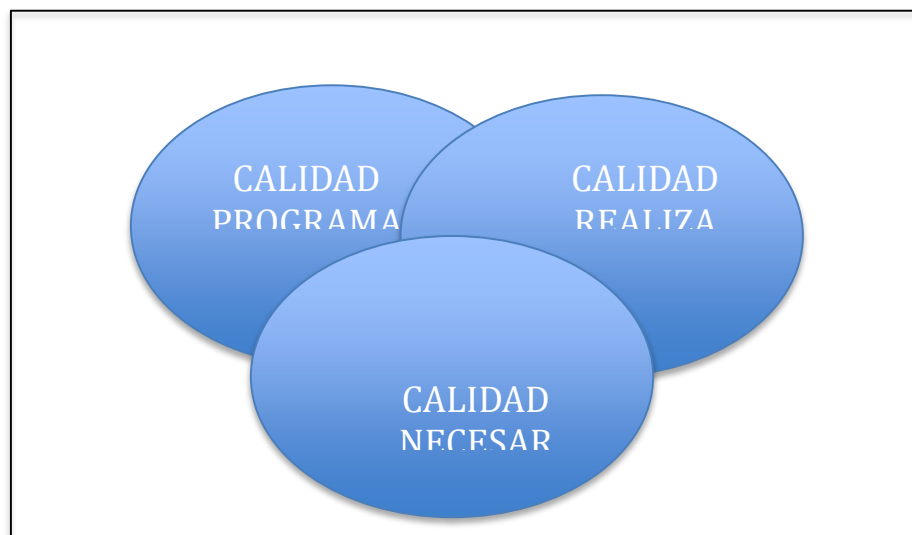


Figura 3.5 Las dimensiones de la calidad

[Fuente: Administración y dirección de empresas, FUNIBER]

La satisfacción del cliente se puede definir como la diferencia entre las expectativas y la percepción de éste respecto al producto o servicio ofrecido. Son

los clientes, con sus percepciones, los que determinan si un producto o servicio es aceptable y satisface sus exigencias. Por eso, el diseño de un producto debe partir de un profundo conocimiento de las necesidades, preferencias, valores y criterios de compra de los clientes. De ahí la necesidad de recurrir a las técnicas de investigación y su segmentación de los mercados.

El consumidor debe percibir que los productos y servicios están definidos en atención a sus necesidades que su opinión es percibida como valiosa y que, en caso de surgir problemas, la empresa ofrece soluciones rápidas y efectivas. Se trata, en suma, de involucrar a los clientes en el proceso de mejora continua de productos y servicios, con lo que será posible reducir al mínimo el grado de insatisfacción y, en consecuencia, afrontar de manera exitosa el reto diario de la productividad y la competitividad.

A continuación se presentan algunos de los conceptos más importantes de la calidad.

Calidad: conjunto de características de un producto o servicio que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades explícitas e implícitas del consumidor. El concepto de calidad es multidimensional, en el sentido de que las necesidades de los consumidores son múltiples y diversas. Pues incluyen aspectos como la aptitud para el uso, el diseño, la seguridad la fiabilidad o el respeto al medio ambiente.

Control de la calidad: técnica y actividades de carácter operativo, utilizadas para cumplir las exigencias de calidad. Se trata de acciones que, como las de

inspección, van encaminadas a eliminar las no conformidades que puedan aparecer a lo largo del proceso.

Aseguramiento de la calidad: conjunto reacciones, planificadas y sistemáticas, implantadas dentro del sistema y demostrables, si es necesario, para proporcionar la confianza adecuada de que una organización prevea de forma documentada y sistemática las operaciones de control esenciales a fin de lograr la calidad deseada.

Sistema de calidad: está formado por la estructura organizativa, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad.

Gestión de la calidad: conjunto de actividades de la función general de la dirección que determina la política de calidad, los objetivos y las responsabilidades. Se implanta por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad dentro del marco del sistema de la calidad.

Gestión de la Calidad Total: *Total Quality Management* (TQM): modelo de gestión que, basado en un sistema empresarial orientado hacia la calidad, persigue la satisfacción de todos los agentes- individuos, organizaciones y sociedad- relacionados con la organización. Se caracteriza por la búsqueda de la excelencia mediante la mejora continua de todas las actividades organizativas.

La calidad era, en la mentalidad tradicional, una actividad sin valor añadido que aumentaba los costes de producción sin incrementar la productividad. La gestión integrada de la calidad se basa, por el contrario, en la línea de que calidad, reducción de costes y productividad son conceptos vinculados entre sí. La relación entre estas tres variables fue normalizada por Edgar Deming en su reacción en cadena que puede contemplarse en la **figura. 3.4**

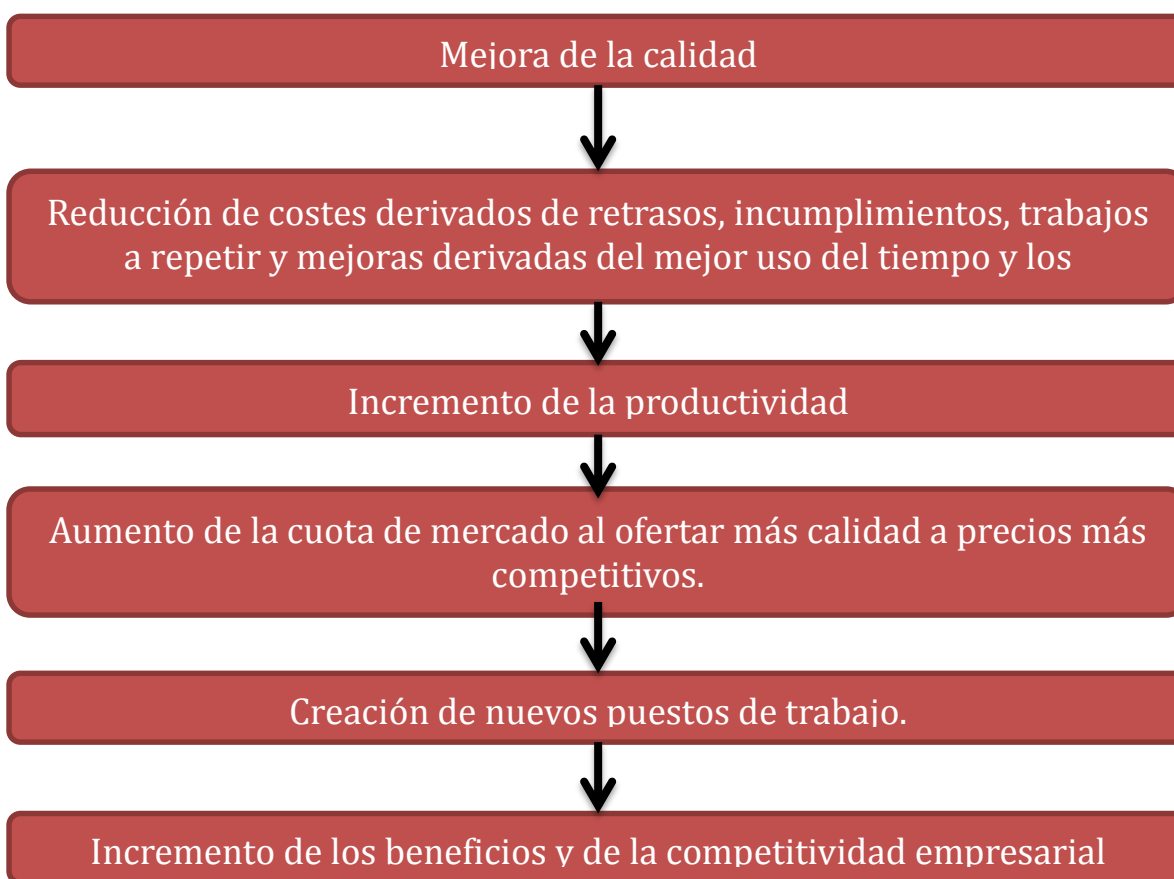


Figura 3.6 Reacción en cadena de Deming

[Fuente: Administración y dirección de empresas, FUNIBER]

A nivel interno, cuando la calidad progresa lo hace también la productividad, con la consiguiente reducción de costes y precios. Y ello se traduce en una mayor cuota de mercado y en un incremento de los beneficios. A nivel externo, obtener mayor calidad equivalente a aumentar la satisfacción del cliente y su fidelidad. Ello

supondrá un aumento de la cuota de mercado y, por tanto, de los beneficios. Desde el punto de vista exterior, la falta de calidad tiene graves consecuencias teniendo en cuenta que:

- Obtener un nuevo cliente es más costoso que retener a uno fijo.
- De cada diez clientes defraudados solo uno repite la experiencia.
- De cada cien clientes insatisfechos sólo cuatro lo indican al proveedor.
- Cada cliente comunica su descontento como mínimo a otros diez.

Se entiende por costes de calidad los relacionados con el desarrollo del sistema de calidad, la inspección de los productos y los costes incurridos cuando el producto no cumple con las especificaciones establecidas.

La clasificación de los costes de calidad más utilizados es la propuesta por Juran y Feigenbaum. Estos autores dividen los costes de calidad en dos grandes grupos: costes de calidad y costes de no calidad (también conocidos como costes de conformidad y no conformidad, respectivamente). A su vez, estos costes se subdividen en costes de prevención y costes de evaluación.

- Costes de calidad o conformidad: son aquellos que derivan de la necesidad de satisfacer todas las necesidades expresadas e implícitas de los clientes en ausencia de fallo del proceso existente. Se incurre en ellos en el intento de eliminar los defectos de la producción. Puede ser costes de prevención (los ocasionados por las actividades efectuadas para prevenir la aparición de fallos), o costes de la evaluación- costes de detección e inspección (aparecen como consecuencia de la realización de actividades

encaminadas a verificar los niveles de calidad alcanzados en comparación con los fijados como objetivos).

- Costes de no calidad o no conformidad: son aquellos ocasionados por un fallo del proceso existente. Pueden ser costes de fallos internos (los que aparecen con ocasión de defectos detectados cuando el producto aún está en manos del productor), o costes de fallos externos (surgen como consecuencia de defectos detectados cuando el producto está en manos del cliente, por no satisfacer sus necesidades).

La gestión de la calidad total constituye una estrategia de negocio y una técnica de dirección basada en la orientación al cliente, la toma de decisiones basadas en hechos, el compromiso de la dirección, la motivación del personal y la mejora continua de procesos.

La implantación de la calidad total implica un cambio cultural de enorme importancia y ha de ser entendida como un proceso sin fin, basado en una secuencia de actividades que garantizan la mejora continua.

La calidad total se apoya sobre la base de dos soportes fundamentales. El primero de ellos es el sistema de calidad. Existen dos sistemas fundamentales: UNE –EN – ISO serie 9000, y Modelo europeo de la calidad total EFQM ; que sirven de base a la filosofía de calidad total. El segundo soporte está constituido por las técnicas de mejora continua y las llamadas herramientas de calidad.

Capítulo 4
Diagnóstico

4. Diagnóstico.

Para la realización de este proyecto se propone la siguiente metodología que se representa en la **Figura 4.1** que está basado en el estudio de opinión del cliente y proveedores y la propuesta de elaboración de estrategias administrativas que permitan un mejor funcionamiento dentro y fuera de la empresa.



Figura 4.1 Metodología de mejora administrativa

[Fuente: Elaboración Propia.]

4.1 Descripción de las etapas de la metodología.

Se describe en seguida el objetivo de las etapas y las actividades que se realizaron en cada una de ellas.

Etapas 1. Elaboración de diagnóstico.

Esta etapa se enfoca en detectar las posibles áreas de oportunidad que los clientes de menudeo y mayoreo detectan desde un punto de vista externo. Así como también se evaluó de forma personal el punto de vista de los proveedores

Desde un punto de vista interno se enfoca en detectar los procesos con mayor deficiencia las razones primordiales por las cuales tales procesos no se llevan correctamente o la detección de nuevos procesos que no han sido implementados.

A la vez que se presentan las áreas de oportunidad, se lleva a cabo por observaciones continuas y directas el análisis de los métodos y actividades que se propondrán como mejora.

Etapa 2. Identificación de las actividades medulares de la empresa.

Se realiza una investigación documental que nos dé una pauta para el análisis e identificación de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa y así poder definir cuáles van a ser las actividades y procedimientos que por el tipo de servicio que brinda la empresa se llevarán a cabo.

Una vez que se han identificado las actividades que hacen mover a la empresa se evalúan con base en la observación del trabajo y labores de los colaboradores de la tienda y almacenes.

Etapa 3. Detección de necesidades de mejora administrativa.

Con las constantes visitas a la tienda y los almacenes se analizó el sistema de trabajo con el que llevan a cabo las actividades de rutina y las esporádicas de cada colaborador, así como también de los roles de trabajo que cumple cada trabajador tomando en cuenta que también los puestos administrativos se analizaron.

Etapa 4. Elaboración de procedimientos y selección de herramientas administrativas.

Una vez realizada la base de datos sobre los clientes y proveedores, así como también la observación y análisis del sistema y esquema laboral se procede a la elaboración de los manuales que establecerán una forma óptima de trabajo.

También generar la mejora administrativa desde el punto de vista de la administración y el desarrollo organizacional.

5. Evaluación y auditoria de procedimientos y herramientas administrativas.

Para un mejor resultado de las actividades y procedimientos planeados se destina una etapa de tiempo para evaluar las herramientas administrativas puestas en marcha para verificar que se lleven a cabo y saber si en algún momento necesitarán correcciones de último momento.

4.2 Implementación de la metodología.

Etapa 1 Elaboración diagnóstico.

En esta parte se elaboró el formato de encuesta a clientes **Figura 4.2** el cual arrojó un listado de opiniones que tienen los clientes mayoristas y minoristas sobre las diferentes áreas de la tienda tomando en cuenta el servicio que brindan los

colaboradores de la tienda, las facilidades de pagos que ofrecen, los precios que manejan, la imagen de la tienda, así como la confianza que brindan los mismos colaboradores y el surtido de la misma.

ENCUESTA DE SERVICIOS CHILES Y SEMILLAS FABIÁN.

Favor de seleccionar con una (X) o subrayar la respuesta de su elección.

1.- ¿Cómo considera la atención que nuestro personal le brinda?

Excelente Bueno Regular Malo

2) ¿Cómo considera el surtido de nuestra tienda?

Excelente Bueno Regular Malo

3) ¿Cómo considera la imagen de nuestro negocio?

Excelente Bueno Regular Malo

4) ¿Nuestro personal le brinda confianza?

SI NO

5) ¿Cuál es la razón por la cual compra en nuestra tienda?

1) Surtido 2) Cercanía 3) Servicio 4) Precio
(Otro _____)

6) ¿Qué debemos hacer para que se sienta complacido con nuestro negocio y servicio?

Nombre: _____.

Correo Electrónico: _____.

Figura 4.2 Encuesta de servicio clientes.

[Fuente: Elaboración propia].

El formato de esta encuesta se presentó ante los clientes que visitaban la tienda, se elaboraron alrededor de 400 formatos de encuestas las cuales no se contestaron en su totalidad debido a la disposición de los clientes para poder contestar las encuestas, se recabaron un total de 289 encuestas representando un 73% del universo de 400.

La encuesta arrojó los siguientes resultados:

¿Cómo considera la atención que nuestro personal le brinda?			
Excelente	Bueno	Regular	Malo
60%	40%	0	0

¿Cómo considera el surtido de nuestra tienda?			
Excelente	Bueno	Regular	Malo
60%	37%	3%	0%

¿Cómo considera la imagen de nuestro negocio?			
Excelente	Bueno	Regular	Malo
53%	37%	10%	0%

¿Cuál es la razón por la cual compra en nuestra tienda?			
Surtido	Cercanía	Servicio	Precio.
53%	37%	10%	0%

¿Nuestro personal le brinda confianza?	
SI	NO
100%	0%

¿Cuál es la razón por la cual compra en nuestra tienda?			
Surtido	Cercanía	Servicio	Precio.
53%	37%	10%	0%

De acuerdo a los datos obtenidos se tuvo un poco de información de acuerdo al enfoque que el cliente tiene hacia la empresa, y así poder atacar los puntos básicos que el cliente considera necesarios que la empresa tenga o cuente con ello para poder brindar un servicio de mayor calidad.

Para la evaluación interna de los colaboradores se diseñó una prueba para medir la información obtenida de los colaboradores en cuestión de las labores que realizan según los puestos en los que se encuentran, de tal forma que la evaluación está compuesta de 54 reactivos distribuidos en 14 factores a evaluar **tabla 4.1**

Tabla 4.1 Cuadro de relación de factores

[Fuente: elaboración propia].

FACTORES A EVALUAR EN LA ENCUESTA A COLABORADORES.

1.- Objetivos organizacionales.	8.- Instalaciones y equipo.
2.-Responsabilidad de funciones	9.- Cultura de calidad
3.- Eficacia/eficiencia.	10.- Creatividad e innovación.
4.-Toma de decisiones.	11.- Compromiso.
5.- Delegación de responsabilidades o funciones.	12.- Reconocimiento y recompensas.
6.- Comunicación y coordinación interna.	13.- Desarrollo del personal.
7.- Comunicación y coordinación externa.	14.- Entorno y clima laboral.

Encuestas las cuales arrojaron la siguiente información que dio pauta al análisis de los puestos y la elaboración de estrategias que elevarán el buen desempeño y confort al colaborador. Cada factor a evaluar tiene una métrica **Tabla 4.2**

Tabla 4.2 Valores de los calificadores de la prueba

[Fuente: Elaboración propia].

Evaluador	Valor
Siempre	4
Casi siempre	3 calificación saludable.
A veces	2
Nunca	1

Con los resultados que obtuvimos evaluamos y promediamos las calificaciones según los departamentos existentes en la empresa que demostró cómo se encuentra tanto el ambiente laboral como el nivel de compromiso que los colaboradores desarrollan **tabla 4.3**

Tabla 4.3 Resultados de las evaluaciones realizadas.

[Fuente: elaboración propia]

EVALUADORES	DEPARTAMENTOS			Total
	Piso de venta	Almacén	Administrativos	
<i>Objetivos organizacionales</i>	2.5	2.8	2.8	2.7
<i>Responsabilidad de funciones</i>	2.6	2.3	4	2.9
<i>Eficacia/ Eficiencia</i>	3.6	2.9	2.6	3
<i>Toma de decisiones</i>	3.9	2	2	2.6
<i>Delegación de responsabilidades o funciones</i>	4	2.9	3.5	3.4
<i>Comunicación y coordinación interna</i>	3.9	2.4	3	3.1
<i>Comunicación y coordinación externa</i>	3.9	2.9	3	3.2
<i>Instalaciones y equipo</i>	3.5	2.6	3	3.
<i>Cultura de calidad</i>	3.8	3	3	3.2
<i>Creatividad e innovación</i>	3.4	2.9	3	3.1
<i>Compromiso</i>	3.9	3.2	4	3.7
<i>Reconocimiento y recompensas</i>	2.7	3.1	4	3.2
<i>Desarrollo del personal</i>	3.1	2.3	1.7	2.3
<i>Entorno y clima laboral</i>	3.7	3	3.3	3.3
PROMEDIOS	3.5	2.7	3.1	3

Nos pudimos percatar que las áreas donde más se necesita trabajar son donde se encuentra la mayoría del personal operativo de la empresa, el piso de venta y el almacén, los cuales presentaron calificaciones muy bajas en cuestiones como objetivos organizacionales, responsabilidad de funciones, reconocimiento y recompensas, esto por parte del piso de ventas, por otro lado el almacén presentó indicadores bajos en las áreas de responsabilidad de funciones, toma de decisiones, desarrollo personal e instalaciones y equipo. Por otro lado se realizó una encuesta personalizada para los proveedores de la empresa para poder tener una perspectiva que nos permitiera analizar la situación que se proyecta desde otro punto de vista de la empresa. **Figura 4.3**

Como parte del proyecto en pro de la mejora continua de CHILES Y SEMILLAS FABIÁN; solicitamos su apoyo para responder las siguientes preguntas de forma honesta.

1.- ¿Cuál Considera es la ventaja competitiva de "Chiles y Semillas Fabián" en relación a otros clientes suyos del mismo giro?

2.- ¿Me podría mencionar dos de los principales errores que "Chiles y Semillas Fabián" comete con ustedes?

3.- ¿Qué aspecto puede mejorar "Chiles y Semillas Fabián" para mejorar la relación con ustedes?

4.- ¿Considera a "Chiles y Semillas Fabián" como
Una empresa fuerte en el mercado?

5.- ¿Recomendaría a "Chiles y Semillas Fabián" con
Otras personas para que sean sus proveedores?

Figura 4.3 Formato de cuestionario para proveedores.

[Fuente: elaboración propia]

Después del contacto directo con los proveedores por medio de correos electrónicos y llamadas telefónicas los resultados se reflejan en la **Tabla 4.4**

Tabla 4.4 Resultados arrojados de la encuesta.

[Fuentes: elaboración propia].

Preguntas.	Resultados
1.- ¿Cuál Considera es la ventaja competitiva de "Chiles y Semillas Fabián" en relación a otros clientes suyos del mismo giro?	Competitivos en precios, cumplidores, calidad en los productos.
2.- ¿Me podría mencionar dos de los principales errores que "Chiles y Semillas Fabián" comete con ustedes?	No se ha distinguido ningún error
3.- ¿Qué aspecto puede mejorar "Chiles y Semillas Fabián" para mejorar la relación con ustedes?	Mejorar la capacitación del personal de ventas, servicio al cliente, y mejorar el sistema de inventarios.
4.- ¿Considera a "Chiles y Semillas Fabián" como una empresa fuerte en el mercado?	100 % dijeron que si
5.- ¿Recomendaría a "Chiles y Semillas Fabián" con otras personas para que sean sus proveedores?	100% dijeron que si

4.3 Identificación de las actividades medulares de la empresa.

En esta etapa evaluamos las actividades que hacen trabajar a la empresa así como las primordiales funciones administrativas que analizamos para poder optimizar y mejorar la estructura de las mismas.

Pedido de mercancía.

Se tiene un historial del cual se basan los pedidos los cuales se generan durante el mes, es pues con base en las ventas de meses pasados que se pronostica empíricamente la cantidad a solicitar a los proveedores.

El proceso de pedido de la mercancía comienza desde que se genera el registro de aprovisionamiento de stock de las mismas, a continuación se procede a estimar la cantidad a solicitar tomando en cuenta los stock ya establecidos, el encargado de ventas en este caso el jefe de operaciones o el encargado de almacén se encarga de realizar las llamadas telefónicas para pactar las cantidades a suministrar con los diversos proveedores. Las actividades podemos resumirlas en el siguiente diagrama **Figura 4.4**

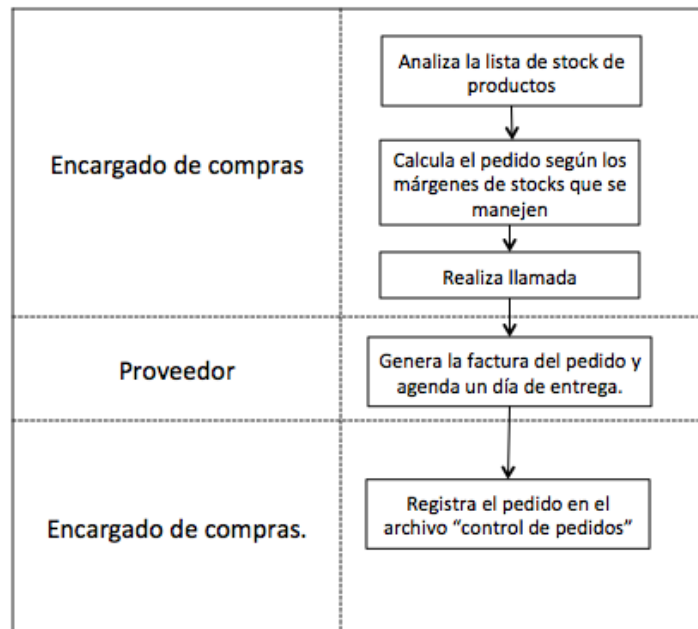


Figura 4.4 Proceso de pedido de productos.

[Fuente: elaboración propia]

Este proceso es demasiado retrograda ya que deja al aprecio o estimación de los auxiliares de almacén la cantidad de producto a suministrar a la tienda, por lo que estas cantidades pueden rebasar los niveles de stock saludables para la empresa provocando así niveles de almacenamiento altos lo cual propiciaría dejar de almacenar otro tipo de mercancía la cual pudiese ser más rentable.

La empresa no cuenta tampoco con análisis de ventas que pudieran ayudar en esta parte del pedido de mercancía ya que los niveles de ventas de los productos proporcionan un margen de satisfacción de mercado, el cual pudiese satisfacer la tienda.

Recepción de mercancía.

Este procedimiento lo lleva a cabo el encargado de almacén quien es el responsable de analizar cada pedido entrante a la empresa evaluando la calidad de los productos así como también de certificar que el pedido sea el correcto.

Figura 4.5

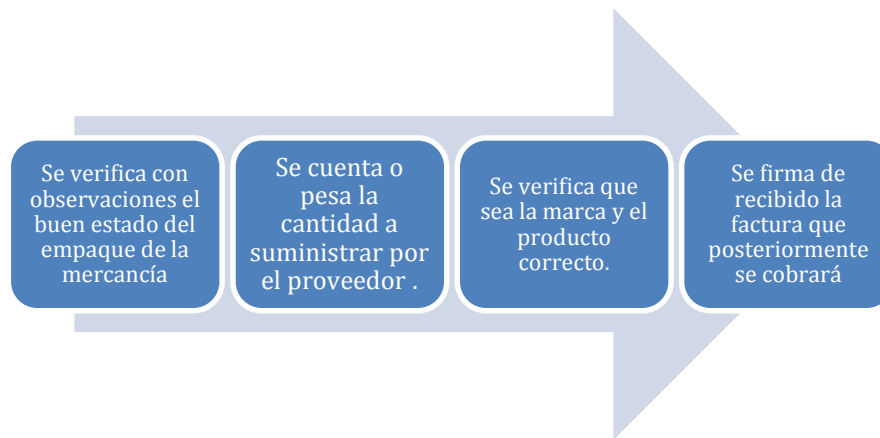


Figura 4.5 Proceso de recepción de mercancía

[Fuente: elaboración propia]

Antes de descargar el pedido se le comunica, al personal que entrega la mercancía, el almacén al cual serán llevados esta. **Tabla 4.5** Cuando se lleva a cabo esta tarea la mercancía es abastecida por el personal de flete que hace el traslado desde el almacén de proveedores una vez que ingresa a la empresa son los auxiliares de almacén quienes directamente manejan la mercancía una vez que se encuentra en el área de descarga.

Cuando la mercancía es trasladada a la sucursal de la tienda por medio de un tráiler este se tiene que quedar en lugares estratégicos de la ciudad para que el camión de tres toneladas propiedad de la empresa realice viajes de abastecimiento a los almacenes, ya que el acceso a la tienda para este tipo de camiones es bastante impedido.

Tabla 4.5 Relación de mercancía y almacenes.

[Fuente: elaboración propia]

Mercancía	Almacén
Botanas	Almacén 1
Veladoras.	
Dulces.	
Abarrotes	
Productos Chinos	
Granos y semillas	Almacén 2
Frituras	
Pasitas, ciruelas y fruta seca	
Cereales	
Especies enteras	
Especies molidas.	Almacén 3.
Chiles.	
Plásticos y desechables	

A partir de esta relación es como se ordenan en los diferentes almacenes los distintos tipos de mercancías que se manejan, cabe señalar que el almacén no. 1 maneja stocks pequeños de las demás mercancías ya que este es parte de la tienda y es a donde se recurre cuando se solicita algún pedido desde el piso de venta.

Surtido de almacén no. 1

En este proceso se ven involucrados los auxiliares de almacén y el encargado de almacén que son los responsables de supervisar que el stock del almacén no.1 se encuentre siempre a niveles óptimos para poder satisfacer la tienda del piso de venta.

El registro de las cantidades de cada producto y el control de almacenes se lleva a cabo de una manera muy tradicional, la cual se basa en contar los productos diariamente, puesto que es un método muy tedioso y tardado los colaboradores han sabido manejar sus almacenes de una forma en que memorizan las cantidades de la mayoría de los productos por lo que queda a la opinión de los supervisores de almacén la cantidad aproximada de cada producto.

Una vez que se obtiene la información de las cantidades a suministrar, se procede a ir por la mercancía a los almacenes correspondientes a los productos requeridos, **Tabla 4.6**

Surtido de tienda (piso de venta).

En este proceso se ven involucrados los auxiliares de almacén el supervisor de piso de venta y los auxiliares de mostrador, el proceso comienza cuando el stock de la tienda presenta niveles bajos de productos o bien en su caso los contenedores o estantes se encuentren vacíos, es cuando los auxiliares de piso de venta reportan, de manera verbal a los auxiliares de almacén, la mercancía requerida para llenar los estantes o contenedores. **Figura 4.6**

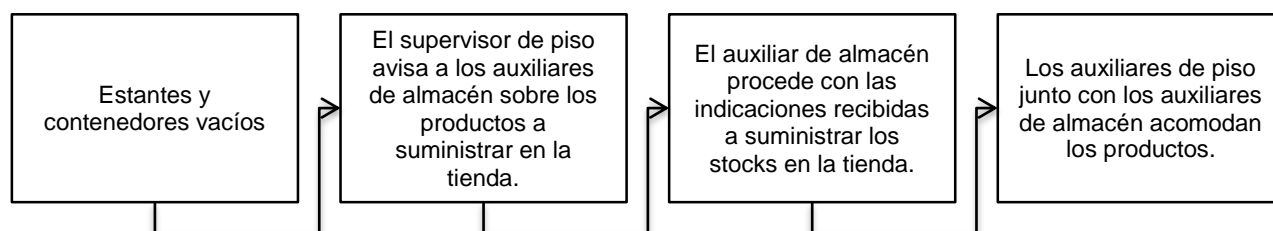


Figura 4.6 Proceso de surtido de tienda.

[Fuente: Elaboración propia]

Proceso de realización de porciones para venta al menudeo.

En este proceso se ven involucrados los auxiliares de almacén y los auxiliares de piso de venta, llevan a cabo el proceso de porcionado de las diferentes presentaciones comercializada para cada producto. Esta actividad se lleva a cabo en un área muy poco accesible dentro del espacio de recepción de mercancía en la parte frontal de los almacenes, esto para los auxiliares de almacén y se utilizan

bolsas de las siguientes medidas, para 5 kg, 1 kg. Para $\frac{1}{2}$ kg y para $\frac{1}{4}$ kg, y en el caso de los auxiliares de piso de venta esta actividad la llevan a cabo dentro de un área también poco accesible ubicada al fondo del local de piso de venta haciendo así esta labor bastante tediosa y bastante tardada.

Se realizan las siguientes porciones para los productos más vendidos durante el día. **Tabla 4.6**

Tabla 4.6 Lista de Porciones de productos comercializados en la tienda.

[Fuente: Elaboración Propia]

PRODUCTOS	PORCIONES			
	1/4	1/2	1kg	5kg
Azúcar				
	X	X	X	X
Arroz	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{2}$	1kg	5kg
	X	X	X	X
Maíz	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{2}$	1kg	5kg
	X	X	X	X
Maíz Pozolero	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{2}$	1kg	3kg
	X	X	X	X
Abas	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{2}$	1kg	5kg
	X	X		X
Frijoles diversos.	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{2}$	1kg	5kg
		X	X	X
Anís	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{2}$	1kg	3kg
	X	X		X
Alpiste	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{2}$	1kg	3kg
	X	X		X

Garbanzo.	1/4	1/2	1kg	5kg
	X		X	X
Harina	1/4	1/2	1kg	5kg
	X	X	X	X
Chile de árbol.	1/4	1/2	1kg	3kg
	X	X		X
Canela	1/4	1/2	1kg	5kg
	X	X	X	X
Achiote	1/4	1/2	1kg	5kg
	X	X	X	
Chocolate.	1/4	1/2	1kg	3kg
		X	X	X
Cocoa molida	1/4	1/2	1kg	5kg
		X	X	
Hoja de sen	1/4	1/2	1kg	5kg
	X		X	
Hoja de laurel	1/4	1/2	1kg	5kg
	X	X	X	
Tomillo	1/4	1/2	1kg	3kg
		X	X	X
Tapioca	1/4	1/2	1kg	5kg
		X	X	
Girasol.	1/4	1/2	1kg	5kg
	X		X	X
Soya.	1/4	½	1kg	3kg
	X	X	X	X
Semilla de calabaza.	1/4	1/2	1kg	5kg
	X	X	X	X

Cereales hojuelas	1/4	1/2	1kg	5kg
	X	X	X	X
Granola.	1/4	1/2	1kg	5kg
	X	X	X	X

4.3.1 Gestión de recursos humanos.

Durante varios meses atrás el personal que labora dentro de la empresa ha tenido una rotación bastante considerable, debido a factores que hasta el momento no se habían detectado, la relación empleado- patrón se ha detectado en situación conflictiva por tal motivo se ha producido una falta de comunicación de los diversos problemas que se presentan a diario.

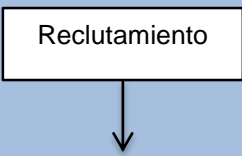

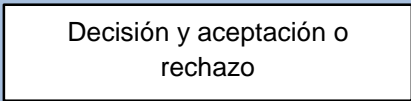
En este caso la falta de información del colaborador hacia los jefes inmediatos o encargados se ha tenido un impacto considerable en la retroalimentación, la cual es necesaria para el crecimiento empresarial y laboral de la empresa y los propios empleados.

El proceso de reclutamiento que tenía la empresa era describir los puestos solicitados en un pedazo de cartulina la cual era pegada en el exterior de la tienda, describiendo las referencias con respecto al puesto, los aspirantes se presentaban en las instalaciones con sus respectivos documentos o referencias laborales, el siguiente paso era la evaluación del candidato por parte de los gerentes encargados, por lo general la forma de aceptar al candidato adecuado era viendo la facilidad de respuesta que este desarrollara a la hora de la entrevista personal.

Tabla 4.7

Tabla 4.7 Proceso de reclutamiento antiguo

[Fuente: Elaboración propia]

DESCRIPCIÓN	PROCESO
<p>En este paso se le solicita al aspirante su currículum debidamente resuelto, donde se evalúa sus antiguos trabajos y salarios.</p>	
<p>Se entrevista al aspirante con cuestiones referentes a sus habilidades físicas, habilidades académicas, se encuesta su experiencia laboral y su disponibilidad de horario de trabajo.</p>	
<p>Se decide si la persona ha cumplido con el perfil y si es compatible con el puesto de trabajo que se oferta.</p>	

En el caso de Chiles y Semillas Fabián esta área está representada por la consultoría CIMA la cual intervenido en los últimos meses, a se ha dedicado al reclutamiento del personal que ha sido muy rotativo, esta empresa realiza la búsqueda y reclutamiento del personal por medio del portal de empleo que gestiona la Secretaria del Trabajo del Estado y también en páginas como computrabajo y OCC mundial los cuales llegan a las oficinas de esta empresa y presentan un examen preliminar que evalúa su desempeño.

Dentro de la administración del personal, la empresa lleva el control de asistencias por medio de un reloj checador y tarjetas de asistencias las cuales son examinadas para determinar el monto del salario quincenal de cada trabajador, no existe un control ni sanciones por retardos o inasistencias ya que la rotación continua del personal hace que sea necesaria la presencia de los colaboradores dando como resultado el poco interés de los colaboradores hacia sus labores y su puesto.

Con base en el análisis de las pruebas realizadas en la etapa 1 de la metodología se expresa, de parte de los colaboradores, el poco interés que los jefes y gerentes manifiestan hacia sus labores y actividades diarias, los resultados arrojaron también factores como poca manifestación de interés y compromiso hacia la empresa, baja motivación y bajo nivel de conocimientos acerca de sus labores con respecto a su puesto. **Tabla 4.8**

Tabla 4.8 Resultados de las evaluaciones realizadas.

[Fuente: elaboración propia]

EVALUADORES	DEPARTAMENTOS		
	Piso de venta	Almacén	Total
<i>Responsabilidad de funciones</i>	2.6	2.3	2.9
<i>Eficacia/ Eficiencia</i>	3.6	2.9	3
<i>Toma de decisiones</i>	3.9	2	2.6
<i>Delegación de responsabilidades o funciones</i>	4	2.9	3.4
<i>Comunicación y coordinación interna</i>	3.9	2.4	3.1
<i>Comunicación y coordinación externa</i>	3.9	2.9	3.2
<i>Instalaciones y equipo</i>	3.5	2.6	3.
<i>Creatividad e innovación</i>	3.4	2.9	3.1
<i>Compromiso</i>	3.9	3.2	3.7
<i>Reconocimiento y recompensas</i>	2.7	3.1	3.2
<i>Desarrollo del personal</i>	3.1	2.3	2.3
<i>Entorno y clima laboral</i>	3.7	3	3.3
PROMEDIOS	3.5	2.7	3

4.4 Detección de necesidades de mejora administrativa.

Dentro de las visitas realizadas a la empresa realizamos investigaciones periódicas haciendo entrevistas a los jefes de área y los gerentes administrativos acerca de sus funciones , actividades del diario, funciones administrativas, metas alcanzadas, organización laboral, fomento y creación de proyectos de venta, etc. dando resultado los siguientes puntos.

La tabla siguiente refleja los resultados obtenidos por el personal administrativo de la empresa con base al trabajo generado por sus colaboradores y comparado con la primera evaluación hecha a dichos colaboradores.

Se evaluaron áreas administrativas y de dirección teniendo en cuenta un rango de resultados 1 a 5 teniendo como resultado mínimo saludable un resultado con valor a 3.

Tabla 4.9 Resultado de evaluaciones de actividades y actitudes del personal administrativo.

[Fuente: elaboración propia]

Área	Calificador	Resultado
Gestión de personal	<ul style="list-style-type: none">Motivación grupal	2
Administración gerencial	<ul style="list-style-type: none">Actitud ante el trabajo	3
Actividades diarias	<ul style="list-style-type: none">Lista de control de actividades	2
Organización laboral	<ul style="list-style-type: none">El trabajo se realiza de acuerdo a lo planificado	1
Metas alcanzadas	<ul style="list-style-type: none">Misión, Visión empresarial	0

Fomento y creación de estrategias de venta	<ul style="list-style-type: none">• Empoderamiento del mercado.	2
Gestión de almacenes	<ul style="list-style-type: none">• Buen funcionamiento del área de almacenes.	1

De los resultados anteriores cabe destacar el hecho de que la empresa no se interesa en la planificación y creación de metas empresariales las cuales sin duda ayudarían en el crecimiento de esta misma.

Acudiendo a una examinación en documentos de la empresa así como también entrevista a los colaboradores administrativos se identificó fácilmente que la empresa no contaba con una misión ni visión empresarial, a lo cual tampoco habían elaborado sus valores empresariales así pues la empresa carece de enfoque empresarial, no sabe a lo que se enfrenta ni a donde va dirigida, simplemente se encuentra en un círculo vicioso donde la mantiene viva el hecho de manejar precios accesibles y estrategias de venta mejores que la oferta de vender a menudeo.

Gestión de personal.

En esta parte cabe destacar que la motivación del personal ha presentado bajos índices dentro de la evaluación y las observaciones diarias de trabajo, podemos destacar que el empleado debido a situaciones ajenas a las laborales llega desmotivado para trabajar, claro está que el rango del personal que se encuentra

laborando es de clase baja lo cual refleja la necesidad de tener que mitigar cualquier labor a realizar.

En entrevista con los colaboradores se les preguntó si al entrar a laborar se les proporcionaban los conocimientos necesarios, herramientas y condiciones de trabajo para laborar, y el resultado en su mayoría fue negativo puesto que se encuentran un trabajo donde hay que realizar todo tipo de actividades dictaminadas por su jefe inmediato.

Administración gerencial.

Esta actividad supervisada y realizada por el gerente administrativo y el jefe operativo ha sido llevada de una forma poco profesional ya que no contaban con los siguientes puntos importantes para el fortalecimiento gerencial de cualquier organización:

- Contratos laborales.
- Políticas de trabajo.
- Horarios laborales definidos.
- Registro y control de asistencia.
- Formato y gestión de actas administrativas a personal incidente en problemas.
- Buena selección de personal operativo.
- Poca comunicación entre áreas de jefatura.
- Desconfianza en el personal administrativo.

La falta de la documentación esencial para la gestión gerencial podría propiciar muchos problemas con los colaboradores como por ejemplo:

- Reincidencias en inasistencia.
- Abandono de labores.
- Problemas entre el personal. (por suponer preferencia hacia alguno de los colaboradores).
- Inasistencias en días importantes.
- Recesión de pacto de trabajo.
- Y en ocasiones demandas laborales.

Actividades diarias.

Dentro de las actividades diarias administrativas a desarrollar por cada personal se encuentra una muy importante la cual no se llevaba a cabo ni se había detectado que era la supervisión del personal tanto de almacenes como de piso de venta, se había destinado a un encargado de piso de venta que era la persona que se encargaba de supervisar las labores de venta y del registro de los ingresos que la tienda tenía en cuestiones de venta al menudeo.

El hecho de no supervisar a esta persona, en cuestión de la actitud y liderazgo que tenía para manejar al personal de venta, detonó en un ambiente laboral poco agradable para los empleados con lo cual podemos hacer énfasis en la rotación del personal que se ha visto en aumento en este tiempo de evaluación.

Para ofertar un mejor servicio a los clientes de mayoreo una de las tareas que potencializan las ventas y la calidad del servicio son los seguimientos a pedidos y abastos de a este tipo de cliente actividades que no se presentan en el área administrativa ya que la falta de planificación para tareas asignadas hace que el personal de oficina no busque incrementar esta parte fundamental para el crecimiento de la tienda.

La limpieza y orden dentro de la oficina son actividades que se presentan muy pocas veces a lo que conlleva a pérdida de información documental, archivos extraviados, recibos de pagos en desorden, la suciedad acumulada y la falta de orden para reciclar los papeles y deshechos varios generan una mala visión hacia los clientes que se atienden dentro de la oficina eso aunado a los olores que despiden alguno de los productos que ahí se resguardan. **Figura 4.7**



Figura 4.7 Desorden y acumulación de productos en la oficina.

[Fuente: Recopilación propia]

Organización laboral.

Dentro de la empresa se presentan diferentes actividades diarias:

- Abastecimiento de almacenes.
- Abastecimiento de stock de tienda.
- Elaboración de porciones.
- Limpieza y lavado de contenedores.
- Acomodo de costales y bultos en el área de almacenes.
- Revisión de empaques y caducidad de productos (piso de venta).
- Elaboración de devoluciones a clientes.
- Limpieza de baños.
- Pesado de bultos y costales.
- Resellado de cajas y empaques en mal estado.

Entre otras actividades esporádicas que se presentan de manera especial.

En la mayoría de las actividades y tareas con base en observaciones y auditorias destacamos el poco compromiso que tiene los colaboradores para llevar a cabo dichas actividades, la poca pro actividad por llevarlas a cabo como se le fue indicada la actividad.

Fomento y creación de estrategias de venta.

La empresa Chiles y Semillas Fabián ha permanecido en el gusto de la gente por muchas cuestiones y estrategias de venta que desde años atrás han venido conservando y con lo cual ha desarrollado el poco o mucho crecimiento que se tiene hasta el momento.

La estrategia comercial de esta empresa se basa en realizar una buena venta a mayoreo abasteciendo a empresas como chiles y semillas Quique's en sus dos sucursales, abarroteras de Villaflores Chiapas, 2 centros de comercio en San Cristóbal de las Casas, una abarrotera en Acala Chiapas, una abarrotera en La Concordia Chiapas y el mercado de los ancianos de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez.

Estos clientes han estado con la empresa desde hace años atrás, por lo que también las ventas al menudeo generan una gran parte de las utilidades de la tienda, ofertan porciones de productos que otras empresas no venden a los clientes favoreciendo fuertemente la venta diaria para la empresa.

Si es verdad que la plaza que ocupa Chiles y Semillas Quique's dentro de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez es pequeña pero muy fuerte, esta empresa podría crecer generando altas ventas que se reflejarían como flujo de efectivo para mejorar muchas de las instalaciones que ya se reflejan muy acabado.

Si bien se investigó y se realizó un análisis de cuáles son los clientes más frecuentes a la tienda se obtuvieron los siguientes resultados. **Tabla 4.10**

Tabla 4.10 Porcentaje de clientes potenciales de la tienda

[Fuente: Elaboración propia.]

CLIENTES	PORCENTAJE
Abarroteras	35%
Centros de distribución de especies.	13%
Locales comerciales del mercado de los ansianos.	5%
Locales de venta de jugos.	10%
Locales de venta de alimentos.	10%
Restaurantes diversos.	27%
TOTAL	100%

Si bien es cierto la ciudad de Tuxtla Gutiérrez es una gran plaza donde se encuentran una gran cantidad de puestos que comercializan a menudeo los productos que Chiles y Semillas Fabián comercializa, siendo así estos locales una gran oportunidad de apertura de cartera o de servicios para generar mayores ventas, también señalar que dentro del mercado de los ansianos no se han establecido o generado estrategias de propaganda ya que no todos los locatarios y agremiados a este saben de la existencia de la tienda.

Gestión de almacenes

El manejo de los almacenes, como ya antes he hecho reseña, se ha descuidado mucho con respecto al acomodo de los bultos y cajas, se organiza la mercancía según halla lugar y según el pedido realizado. Dentro del almacén número 1 podemos encontrar que los productos se encuentran colgados del techo, los productos como vasos, platos desechables, entre otros productos que son de un peso considerable se estiban en un tapanco hecho de madera el cual representa riesgo alto para cualquier personal que suba a buscar los productos. **Figura 4.8**



Figura 4.8 Desorden y acumulación de productos en pasillos de oficina.

[Fuente: Recopilación propia]

Si bien describí anteriormente el manejo de almacenes se lleva a cabo de manera muy retrograda ya que no se manejan niveles saludables de stock ni medidas de seguridad para el personal.

El almacén número 2 contiene una mezcla de productos los cuales se presentan en desorden, no se manifiesta un buen manejo de los productos en cuanto a la disposición y la estratificación de las especies y productos comestibles que ahí se resguardan lo cual propicia:

- Mezcla de olores.
- Retraso en el surtido de los productos.

Podemos destacar que la falta de espacios en los almacenes debido a los niveles tan altos de productos que no tienen una rotación tan constante ha provocado que se ocupen espacios dentro de las oficinas y el pasillo de la cocina.

Mala organización de labores.

Debido a la falta de un buen programa de reclutamiento y selección por parte de la empresa Chiles y Semillas Fabián se ha detectado que los colaboradores de la empresa generan muchas actitudes que económicamente le convienen muy poco a la empresa.

- Pérdida de tiempo a la hora de entrar: los colaboradores sellan sus tarjetas de asistencias e inmediatamente se disponen a tomar un pequeño refrigerio que se alarga por lo menos de 15 a 20 minutos.

- Falta de herramientas y materiales: usencia de estos para llevar a cabo las tareas como porcionar, cargar, generar reportes de ventas, etc.
- Falta de supervisión por parte de los jefes.
- Horarios de comida demasiado largos.
- Permisos fuera de tiempo: permisos generados a la hora de comer así como permisos imprevistos permitidos en el mismo día.
- Poca comunicación y retroalimentación de información entre operativos y jefes.

Al momento de la contratación del personal este recibe indicaciones sobre qué actividades va a realizar ya sea en el almacén o en la tienda matriz, pero no se fomenta o en su caso no existe un programa de inducción al personal que permita una rápida comprensión y aprendizaje.

No existen formatos ni manuales para poder llevar a cabo esta inducción, y de acuerdo con esto lo único que reemplaza a estos documentos son las diferentes instrucciones que diariamente se le asignan a cada empleado.

Con base en esto los empleados se encuentran desubicados con respecto las labores que corresponden a su puesto, claro está que la gerencia no ha sabido

llevar este punto con lo que se refleja en un círculo vicioso de una equívoco plan de selección de personal y la falta de un programa de inducción al trabajo.

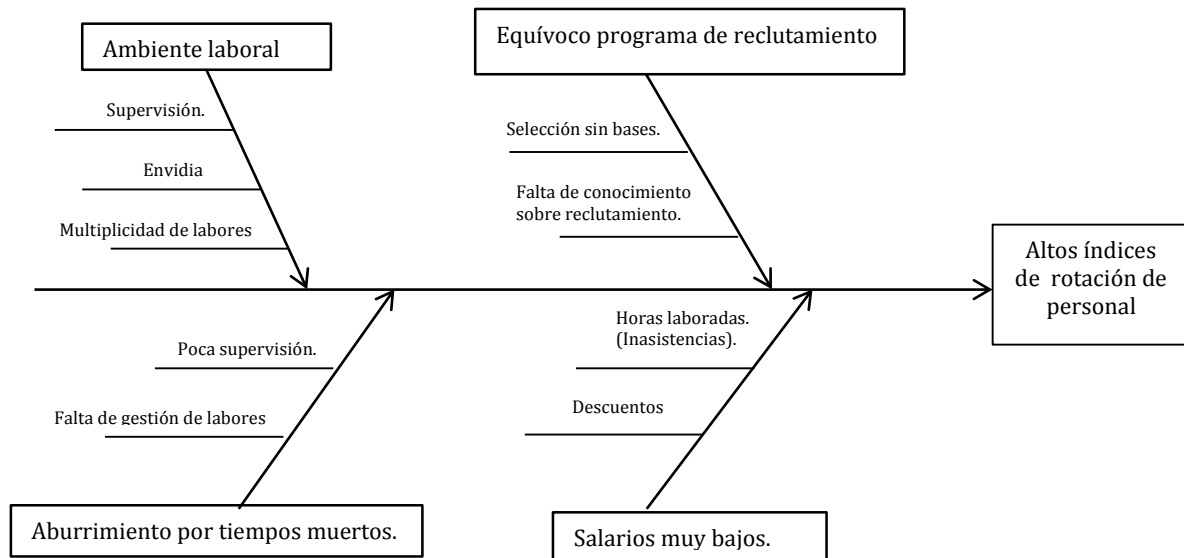


Figura 4.9 Diagrama de Ishikawa, rotación de personal

[Fuente: Elaboración propia]

4.5 Elaboración de procedimientos y selección de herramientas administrativas.

Para comenzar se analizaron varios procedimientos que se llevan a cabo dentro de la tienda por medio de visitar y observaciones directas, la mayoría de los procedimientos identificados carecen de una correcta realización ya que se generan con base en el criterio en este caso del agente o colaborador que lo realiza, muchos de los procedimientos o procesos realizados no generan un valor agregado al producto o venta final que por falta de tiempo y planeación son realizados.

A continuación se describen los procedimientos que se generan por una falta de planeación o tiempo en este caso:

- Abastecimiento de almacén 1 desde el almacén 2 en situaciones de faltantes al momento de la venta del cliente.
- Contar la mercancía para generar el pedido a proveedores.
- Viajes de abastecimiento de almacenes desde algún punto estratégico de la ciudad donde se queda el tráiler de los proveedores.

Para suprimir el abastecimiento del almacén 1 se generó un formato de reportes diarios de transferencia de productos que nos ayudará a saber la cantidad trasferida de un almacén a otro durante el día y capturadas en una hoja de cálculo (Excel) para llevar un registro del stock en curso. **Figura 4.10**

A todo esto también se generó como estrategia de control una base de datos donde se recataron los nombres de los productos que se manejan así como también se evaluó las diferentes clasificaciones de mercancías con las que trabajaba la empresa a lo que se percibió de que tales clasificaciones eran excesivas también generaban confusión entre los colaboradores ya que tenían que memorizar cada una de las clasificaciones.

Una de las mejoras que se realizaron fue relacionada a este punto en particular, ya que el método utilizado para generar las clasificaciones fue basado en decisiones poco profesionales y entendibles a lo cual nos dimos a la tarea de generar nuevas clasificaciones de los productos que facilitarían el manejo de los mismos.

El método utilizado fue basado en la observación y evaluación de los productos que se comercializan, se estratificó los productos según las características que presentan ya sea en su empaque, tamaño, su proveniencia, sabores, etc. A partir de esto se pudo generar un código para cada producto comenzando por las iniciales de cada nombre y la presentación en la que se comercializan. **Tabla 4.11**

CHILES Y SEMILLAS FABIÁN

Documento: Formato de manejo de mercancía (recepción y pedidos internos.)	Fecha	Elaboración Abril 2013. Actualizado 1 de 1
Observaciones al inicio del turno:	Nombre y firma del encargado:	

Mercancía a surtir.	Surtido a	Desde	Recibió.	Entregó.

Observaciones generales:

Figura 4.10 Formato de manejo de mercancía (recepción y pedidos internos).
[Fuente: Elaboración propia]

Tabla 4.11 Clasificación de mercancías

[Fuente: Elaboración propia]

Mercancía	Abreviatura para código
Abarrotes	ABA
Botanas	BOT
Cereales	CER
Chiles.	CHI
Dulces.	DUL
Especies enteras	ESPE
Especies molidas.	ESPM
Frituras	FRI
Granos y semillas	GYS
Pasitas, ciruelas y fruta seca	PCF
Plásticos y desechables	PYD
Productos Chinos	PCH
Veladoras.	VEL

Se capacitó a un auxiliar de almacén y al encargado de almacén para llevar a cabo un formato de actualización de stock en los almacenes, se programó una hoja de cálculo que nos proporcionan los stocks actualizados al día, para eliminar

la tarea de contar las cajas, bultos y unidades de productos al momento de hacer el pedido con los proveedores.

Los viajes realizados para el abastecimiento de los almacenes no se pudieron eliminar debido a que el tráiler que transporta la mercancía desde las instalaciones de los proveedores no le es posible ingresar a la ciudad debido a las dimensiones de la carrocería y a lo estrecho de las calles de la ciudad, por lo que los viajes son controlados por el jefe de operación realizando una labor de supervisión y verificación de las cargas haciendo que estas sean las mínimas posibles.

Con respecto al proceso de contratación de personal se diseñó una estrategia basada en el análisis del personal con que cuenta la empresa, se encuestó al personal tanto de piso como de almacenes dando como resultado los siguientes datos.

Distribución de los encuestados.

Tabla 4.12 relación de personal operativo y administrativo de la empresa.

[Fuente: Recopilación propia]

DEPARTAMENTO	TOTAL
VENTAS EN PISO	4
ADMINISTRATIVO	1
ALMACEN	7

Tabla 4.13 Distribución de personal con relación a su sexo.

[Fuente: Recopilación propia]

SEXO
36% MUJERES
64% HOMBRES

Tabla 4.14 Distribución de edades de los colaboradores de la empresa

[Fuente: Recopilación propia]

EDADES		
De 18 a 25 años	De 25 a 30 años	Mayores de 30 años
63%	25%	12%

Tabla 4.15 Distribución de la escolaridad de los colaboradores de la empresa.

[Fuente: Recopilación propia]

ESCOLARIDAD		
PRIMARIA	SECUNDARIA	PREPA
30%	50%	20%

Tabla 4.16 Clasificación de antigüedad en la empresa.

[Fuente: Recopilación propia]

TIEMPO LABORANDO EN LA EMPRESA		
1-6 MESES	DE 6 MESES – 1 AÑO	MAS DE 1 AÑO
75 %	13%	12%

Tabla 4.17 Estado civil de los colaboradores.

[Fuente: Recopilación propia]

ESTADO CIVIL	
Almacenes	71 %Casados
	29% Solteros
Piso de ventas	75% Solteros
	25% Casados

Con base en este análisis pudimos tener un panorama del personal que se necesita para cubrir las diversas vacantes que se generan por la alta rotación del personal.

Como bien se observa la gran parte del personal es de nuevo ingreso, este personal fue contratado por medio de la consultoría CIMA pero fueron en los meses de enero y febrero pero a la fecha se han desintegrado de la empresa dos personas.

El análisis que se hizo para apoyar y reforzar el modelo de contratación que la empresa CIMA utiliza, ahora bien podemos definir que el perfil que se necesita para vacantes tanto de piso de venta como de almacenista tienen rangos similares en cuestiones sociodemográficas, independientemente de las características de debe cumplir dependiendo del puesto. **Tabla 4.16 y 4.17**

Tabla 4.18 Requisitos para el puesto de auxiliar de piso de venta

[Fuente: Elaboración propia]

Requisitos del Puesto	
Nivel Escolar	Secundaria.
Idiomas	Español
Experiencia	En ventas en piso (Contacto con el cliente) mínimo 6 meses.
Disponibilidad de horario:	Tiempo completo
Observaciones:	Sexo: femenino, edad: de 18 a 25 años., que presente carisma, que tenga actitud de servicio, sepa utilizar la computadora, se recomienda una persona que esté enfocada en objetivos, responsable y puntual.

Tabla 4.19 Requisitos para el puesto de auxiliar de almacén.

[Fuente: Elaboración propia]

Requisitos del Puesto	
Nivel Escolar	Secundaria.
Idiomas	Español
Experiencia	No necesaria
Disponibilidad de horario:	Tiempo completo
Observaciones:	Sexo: Masculino, edad: de 18 a 25 años, habilidad física, ágil, casado o soltero, habilidades para hacer operaciones básicas, responsables y puntuales.

Una vez que generamos los perfiles y obtener una idea del rango y distintivos de las personas que deseamos contratar se pretende estabilizar la rotación del personal y así disminuir los costos indirectos que se generan al formar más personal de lo que se necesita ya que se generará una permanencia considerable que conllevará a tener los suficientes colaboradores para cada área y para cada turno.

Por otra parte se generaron los procedimientos de venta y solicitud de mercancía los cuales se pusieron en marcha a partir de la obtención del software de facturación y punto de venta que vino a estandarizar las ventas y a facilitar el cobro de los productos, así como también el manejo de los reportes de venta y los retiros y depósitos de efectivo.

Con respecto a la organización empresarial a la empresa le hacía falta plantear puntos importantes como su visión, misión y los valores empresariales de acuerdo a la opinión de los directores así como también el punto de vista del grupo de trabajo que hace crecer y pone en marcha a la empresa.

A lo cual se generó un programa de reestructuración administrativa donde participaron tanto personal operativo, administrativos y directores de la empresa teniendo como resultado la delimitación de la misión, la visión y los valores empresariales así también se logró una convivencia entre patrón- empleado que generó más confianza y acercamiento de cada una de las partes.

Es esta presentación se dieron a conocer las evaluaciones realizadas a clientes, clientes internos (colaboradores) y los proveedores. Tabla 4.3 y tabla 4.4, se llevó a cabo actividades que implicaban formar equipos de trabajo y con base en las opiniones del equipo de trabajo se propondrían la posible misión y visión de la empresa. **Figura 4.5, 4.6 y 4.7**

"SOMOS UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA DE CHILES, SEMILLAS Y CONDIMENTOS CON LA FINALIDAD DE DAR VIDA Y SABOR A LA GASTRONOMÍA CHIAPANECA A TRAVÉS DE PRECIOS COMPETITIVOS Y EXCELENTE ATENCIÓN A NUESTROS CLIENTES."

Figura 4.11 Misión de la empresa Chiles y Semillas Fabián.

[Fuente: Recopilación propia]

SER EL PROVEEDOR LÍDER DE TIENDAS COMERCIALES ESPECIALIZADAS EN CHILES, SEMILLAS Y CONSUMIBLES EN ATENCIÓN, PRECIO Y SERVICIO DENTRO DEL ESTADO DE CHIAPAS.

Figura 4.12 Visión de la empresa Chiles y Semillas Fabián

[Fuente: Recopilación propia]

- Integración : La captación de diferentes colaboradores genera la participación y el trabajo en equipo.
- Respeto: Parte fundamental de la empresa que genera esa igualdad y desarrolla el liderazgo en la tienda.
- Calidad: La satisfacción del cliente es nuestro principal ideal.
- Honestidad: Los colaboradores generan confianza entre su grupo de trabajo y sus jefes inmediatos.
- Compromiso : La gente entrega su mejor esfuerzo para el logro de los objetivos de la empresa y la satisfacción al cliente.
- Trabajo en equipo: contamos con colaboradores que se complementan para alcanzar los objetivos planteados, con compromiso y aprovechando al máximo los recursos disponibles.
- Responsabilidad: los objetivos y cuidado son alcanzados en tiempo y forma.

Figura 4.13 Valores de la empresa Chiles y Semillas Fabián

[Fuente: Recopilación propia]

Dentro de este programa también pudimos evaluar a los colaboradores que según las evaluaciones de sus jefes inmediatos presentan mucho liderazgo en comparación con los demás colaboradores, con base en esto y las observaciones de cómo se desempeñaban día con día, se toma la decisión de generar puestos nuevos y promover a estas personas a estas vacantes.

Su antigüedad en la empresa, la puntualidad y responsabilidad hacia la empresa permitieron que una de las auxiliares de venta fuese promovida al puesto de supervisor de piso de venta, por otro lado en el área de almacenes un auxiliar de almacén fue promovido a supervisor de almacén.

Con estos nuevos puestos se reajusta el organigrama y se elabora uno nuevo el cual cumple con las expectativas de los directivos en cuestión de subordinación y delegación de actividades. **Figura 4.14**

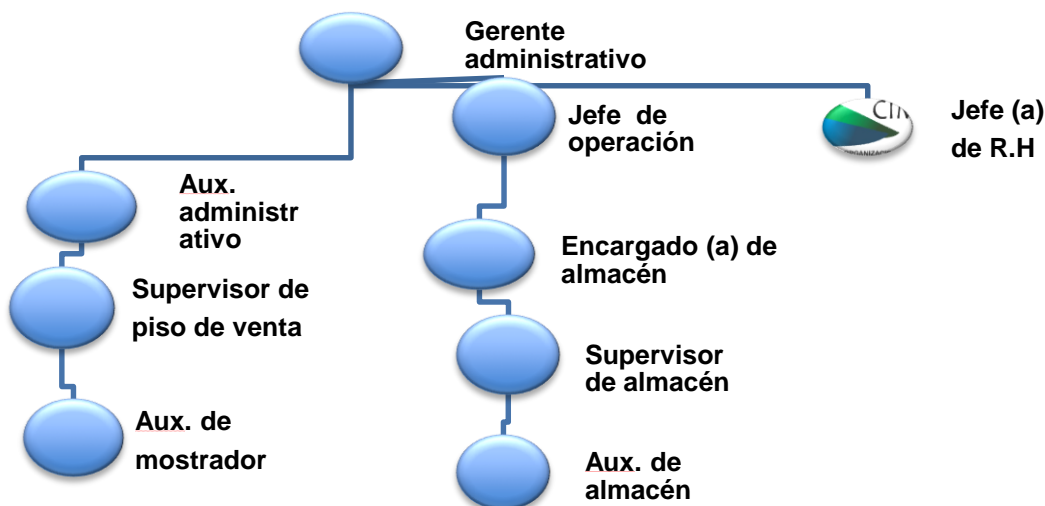


Figura 4.14 Nuevo organigrama empresarial de la empresa Chiles y Semillas Fabián.

[Fuente: Recopilación propia]


Como una forma de controlar las actividades en cuestión de las labores de los colaboradores en cuestión de piso de venta para aumentar la calidad de servicio al cliente, disponibilidad de mercancía y atención rápida se capacito al supervisor de piso de venta con forme a llevar a cabo un registro de control de las actividades que se deben de realizar durante el día encada una de las áreas. **Figura 4.15**

CARACTERÍSTICAS A EVALUAR		REQUERIMIENTOS	HA CUMPLIDO	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
PRESENTACION DE LA TIENDA					
ANAQUELES		LIMPIOS Y EN BUEN ESTADO			
PISO		DESPEJADOS, LIMPIO (BARRIDO Y TRAPEADO) Y SECO.			
ESTANTE DE ATENCIÓN		LIMPIO Y EN BUEN ESTADO			
CONTENEDORES		LIMPIOS Y ORDENADOS.			
COLGANTES		LIMPIOS Y ORDENADOS			
BANQUETA Y EXTERIORES		LIMPIOS Y EN BUEN ESTADO.			
CORTINAS, PUERTAS Y REJAS.		EN BUEN ESTADO			
PRESENTACIONES DE MERCANCÍA					
ANAQUELES DE BODEGA, PISO DE VENTA Y LOS DE LA TIENDA		MANTENER EL NÚMERO INDICADO DE PORCIONES Y BOLSAS PESADAS			
CONTENEDORES (BOTES, COSTALES, ESTANTES, ETC.)		MANTENERLOS LLENOS Y REVISAR A LA SALIDA DE TURNO LA CANTIDAD QUE QUEDA PARA EL DÍA SIGUIENTE.			
PRESENTACION		REVISAR QUE NINGUNA MERCANCÍA ESTÉ EN MAL ESTADO.			
PLANTILLA DE PERSONAL.					
LISTA DE ASISTENCIA		REVISION DE TARJETAS DE ASISTENCIA DE SUS COLABORADORES DE PISO.			
COLABORADORES		MANTENER ORDEN Y DISCIPLINA EN LA TIENDA.			
ATENCIÓN AL CLIENTE		LOS COLABORADORES BRINDAN BUENA ATENCIÓN. (SALUDO Y DESPEDIDA)			
PRESENTACIÓN DE PERSONAL.		ASEADO, RASURADOS, ROPA LIMPIA, ZAPATOS O TENNIS LIMPIOS.			
<i>Nombre del supervisor:</i>			<i>Firma:</i>		
<i>Observaciones extras:</i>					
FECHA:					

Figura 4.15 Hoja de control de la empresa Chiles y Semillas Fabián.

[Fuente: Elaboración propia]

Dentro de las mejoras administrativas se desarrollaron las políticas laborales así como también se elaboró un formato de compromiso por parte de los candidatos contratados para que formaran una responsabilidad de cero faltas y cumplimiento de horarios de trabajo.

 **Chiles y Semillas Fabián**
Calle 13ª Oriente No. 961 entre 8ª y 9ª Sur.

CHILES Y SEMILLAS FABIÁN.

POLÍTICAS DE APLICACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE ACTAS ADMINISTRATIVAS.

El colaborador que incumpla en cualquiera de estos aspectos se hará merecedor de un acta administrativa.

- 1) TENER UNA FALTA INJUSTIFICADA.
- 2) SER DETECTADO O ACUMULAR LA EVIDENCIA SUFICIENTE QUE LO SEÑALE COMO RESPONSABLE DE HURTO O ROBO Y ABUSO DE CONFIANZA
- 3) INGRESAR A PERSONAL AJENO A LA EMPRESA SIN AUTORIZACIÓN DE SUS JEFES INMEDIATOS.
- 4) SER VISTO EN CONDUCTAS INAPROPIADAS CON COMPAÑEROS DE LA EMPRESA.
- 5) LLEGAR CON ALIENTO ALCOHOLICO Y/O EN ESTADO DE EBRIDAD.
- 6) EL COLABORADOR QUE ACUMULE 3 ACTAS ADMINISTRATIVAS SERÁ DESPEDIDO.

POLÍTICAS APLICABLES PARA FALTAS JUSTIFICADAS Y PERMISOS

- 1) PARA QUE UNA FALTA SEA JUSTIFICADA DEBERÁ DE PRESENTARSE EL SOPORTE CORRESPONDIENTE, YA SEA RECETA MÉDICA.
- 2) LOS PERMISOS DEBERÁN SOLICITARSE CON UN DOS DÍAS DE ANTICIPACIÓN.
- 3) LOS PERMISOS EN TEMPORADA ALTA, ÚNICAMENTE SE DARÁN CUANDO LA PLANTILLA DEL ÁREA CORRESPONDIENTE SE ENCUENTRE COMPLETA.

FIRMA DE CONOCIMIENTO:

Colaborador: _____


Fecha: _____

Jefe inmediato: _____

A prueba durante ____ 1 quincena _____

Figura 4.16 Formato de políticas de aplicación para la elaboración de actas administrativas y formato políticas aplicables para faltas injustificadas.

[Fuente: Elaboración propia]



Chiles y Semillas Fabián
Calle 13ª Oriente No. 961 entre 8ª y 9ª Sur.

POLÍTICAS DE PAGOS A COLABORADORES DE NUEVO INGRESO.

EMPRESA: CHILES Y SEMILLAS FABIÁN.

- Para que el colaborador se haga acreedor al pago por sus servicios cuando es de nuevo ingreso y se encuentra a prueba, deberá cubrir una quincena completa de trabajo, ya que no se harán pagos parciales por días u horas.
- Cuando el colaborador de nuevo ingreso, decida dar por terminada su relación laboral con la empresa, deberá avisar a su jefe inmediato con mínimo dos semanas de anticipación, si el colaborador abandona el trabajo antes de culminar la quincena sin avisar, no se le cubrirán los días proporcionales a la quincena.

POLÍTICA DE PERMISOS.

- Queda estrictamente prohibido solicitar permisos en temporadas altas, concretamente en el mes de Diciembre.
- Durante el mes de Diciembre, únicamente se tomará como descanso un domingo al mes.
- Todos los colaboradores podrán tener un día de descanso a la semana establecido en el rol de permisos mensuales.
- En el caso de intercambiar días de descanso con otros colaboradores, deberán entregar el comprobante de intercambio con la firma de los colaboradores correspondientes al jefe inmediato.

FIRMA DE CONOCIMIENTO:

Colaborador: _____

Fecha: _____

Jefe inmediato: _____

Figura 4.17 Formato de pagos para colaboradores de nuevo ingreso y políticas de permisos

[Fuente: Elaboración propia]

4.6 Evaluación y auditoria de procedimientos y herramientas administrativas.

Durante un periodo cercano a 1 mes se realizaron visitas diarias donde se evaluaron puntos como calidad en los procesos productivos, servicio al cliente, políticas empresariales, servicios administrativos, limpieza y orden en las instalaciones.

Los cuales se programaron de la siguiente manera:

Tabla 4.20 Cronograma de auditorías para la empresa Chiles y Semillas Fabián.

[Fuente: elaboración propia]

Actividad	Semana 1							Semana 2							Semana 3							Semana 4						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Evaluación y encuestas sobre servicios al cliente.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■									■	■	■	■	■	■	■
Supervisión de procesos de suministro de tienda.								■	■	■	■	■	■															
Supervisión de sistemas de información														■	■	■	■	■	■	■	■							
Inducción y formación del personal de nuevo ingreso.	■	■	■	■	■	■	■																					
Revisión de elaboración de formatos de control								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

En cuestión del servicio al cliente se tomó en cuenta aspectos tales como:

- Rapidez en atención.
- Disponibilidad de empleados.
- Saludo de bienvenida y calidez.
- Tiempo en que se llevó a cabo la entrega del producto desde que el cliente entró a la tienda.
- Limpieza de las instalaciones.
- Disponibilidad de productos.
- Saludo de despedida.

Ahora bien en cuestión de los procedimientos estos no fueron posibles programarlos ya que la empresa atravesó por meses que le imposibilitaron programar compras exactas y administrar sus recursos de una manera correcta.

Así que para estos procesos tomamos en cuenta aspectos como:

- Tiempo de realización del proceso de venta.
- Tiempo de realización de porciones.
- Tiempo de realización de pedidos.
- Eficacia en el trabajo realizado.
- Orden y llenado de los formatos correspondientes.

Los sistemas de información dentro de la empresa comprenden un periódico mural donde se le comunica a los empleados las noticias con forme a la empresa, los días no laborales, los festejados del mes, entre otras noticias.

Por otra parte también como medio de información podemos tomar en cuenta los formatos de control que se diseñaron, ya que nos proporcionan conocimientos con respecto al avance que se tiene de cada uno de los procesos.

Para evaluar estos tomamos en cuenta:

- La veracidad de la redacción.
- La manera en que se describe la información.
- Quienes supervisaron los documentos (formatos correspondientes).

Dentro de la inducción y formación del personal tomamos en cuenta los siguientes aspectos:

- Recorrido por las instalaciones.
- Planteamiento de las políticas así como misión y visión de la empresa.
- Presentación ante los colaboradores.
- Indicaciones sobre su puesto de trabajo.
- Presentación del manual de operaciones.
- Coaching durante 3 días dirigido por otro colaborador de la misma área.

Con respecto a la elaboración de formatos lo que se tomó en cuenta para su revisión fueron:

- La frecuencia con que se elaboran.
- La veracidad de la información de contenido.
- Firmas de vistos buenos o en su caso de supervisión.
- Orden de estos documentos.
- Presentación de reportes ligados a los formatos.

Capítulo 5
Propuesta de Mejora

5. Propuesta de mejora.

Con la implementación de las estrategias administrativas de control se logró reducir en una gran medida lo que es la rotación del personal, si bien es difícil reducir estos índices el objetivo del análisis que se realizó fue mejorar la estrategia de reclutamiento haciendo más eficaz la contratación mediante información básica del personal que ha permanecido dentro de la empresa haciendo una media de la persona que se necesita.

De lo cual podemos resumir lo siguiente: al principio el hecho de que la rotación de personal se vea muy marcada dentro de la empresa se llegaron a tener este gran número de colaboradores.

Puesto	Antes de la propuesta	Después de la propuesta
Supervisor de piso	0	1
Supervisor de almacén	0	1
Auxiliar de piso	8	4
Auxiliar de almacén	7	5

De las mejoras que se pudieron presentar en la empresa, la reducción del índice de rotación de personal fue de las más destacadas teniendo impacto también económicamente ya que el costo de la nómina redujo en un 24%.

Una de las partes que la empresa menos prestaba atención era la formalización de la contratación laboral por medio de un escrito o documento que avalara una

relación con los colaboradores es así como se plantea a la empresa un formato de contratación para que pasado el periodo de prueba de los aspirantes al puesto, estos puedan formalizar labores mediante un contrato laboral donde venga establecido sus derechos y las obligaciones con respecto del puesto al cual se desempeñan.

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Que celebran **CHILES Y SEMILLAS FABIAN**, representado por la **Dra. Mercedes Ramírez Santana** como patrón y el **C. ABRIL ALVAREZ DELGADO** trabajador, bajo las siguientes cláusulas:

CLÁUSULAS

PRIMERA. Por sus generales, los contratantes declaran lo siguiente:
PATRÓN: Ser una persona Física con nacionalidad Mexicana; sexo Femenino; estado civil Casada; con domicilio 13 Oriente sur No. 961.

TRABAJADOR: Ser una persona mayor de 18 años, tener domicilio en *****, haber nacido el de *** tener ** años de edad, con número de IFE *****.

SEGUNDA. Este contrato se celebra el 1 Marzo del 2013, suspendido o terminado en los casos y con los requisitos establecidos en el art. 37 de la Ley Federal del Trabajo en lo correspondiente a contratos por tiempo determinado, en este caso la duración del mismo es de 3 meses.

TERCERA. El trabajador o empleado se obliga a prestar al patrón, bajo su dirección y dependencia, sus servicios personales como Empleada de Mostrador debiendo desempeñarlos en LA EMPRESA REPRESENTADA POR EL PATRÓN- CHILES Y SEMILLAS FABIAN, las principales actividades serán verificar atención a clientes, promoción de productos, venta de productos, entre otras que el patrón le asigne.

CUARTA. La duración de la jornada de trabajo será la enmarcada en el artículo 61 de La Ley Federal del Trabajo. El trabajador deberá entrar a las 7:00 am para salir a las 16:00 horas, gozará de 30 minutos para consumir sus alimentos. Aviso: El horario podrá ser modificado cuando la naturaleza del servicio así lo requiera.

QUINTA. El salario o sueldo convenido como retribución por los servicios a que este contrato se refiere es el siguiente:

Salario o sueldo fijo por \$**** (0/M.N) diariamente tomando en cuenta la zona geográfica A, se le otorgará al trabajador la prima dominical del 25% como se marca en el art. 71 de la Ley Federal del trabajo, teniendo como sueldo mensual \$ ****.00 (****.00/M.N) Mil., dentro de éste queda comprendido el pago correspondiente a los días trabajados y los dispuestos en la Ley Federal del Trabajo.

El pago de éste salario o sueldo se hará en moneda mexicana del cufo corriente los días 15 y 31 de cada mes en las instalaciones de la empresa.

SEXTA. El patrón otorgará al trabajador por concepto de productividad y buena atención, un bono mensual de \$****.00 (****.00/M.N) el cual será dividido en 2 y se integrará al pago quincenal del trabajador.

SEPTIMA. El día de descanso semanal para el trabajador será fijado por la administración de la empresa, ya que por la naturaleza del negocio se requiere laboral los domingos.

OCTAVA. El trabajador o empleado disfrutará de seis días de vacaciones cuando tenga un año de servicios, que aumentará dos días laborables hasta llegar a doce, por cada año subsiguiente de servicios. Después del cuarto año, el periodo de vacaciones aumentará en dos días por cada cinco de servicios.

NOVENA. El trabajador o empleado conviene en someterse a los reconocimientos médicos que periódicamente ordene el patrón, en los términos de la Frac. X del artículo 134 de la Ley Federal del

Figura 5.1 Formato de contrato laboral individual para colaboradores de la empresa Chiles y Semillas Fabián parte 1.
[Fuente: Elaboración propia]

Trabajo, en el concepto de que el médico que los practique será designado y retribuido por el mismo patrón.

DECIMA. Ambas partes convienen expresamente en someterse en caso de cualquier diferencia o controversia, al texto de éste contrato y a las disposiciones del Reglamento Interior de Trabajo aprobado por la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, y del cual se entrega un ejemplar al empleado o trabajador en el momento de la celebración de dicho contrato.

DÉCIMO PRIMERA. El Patrón se obliga a cumplir con lo dispuesto por el Artículo 132 Fracción XV en Los términos del Capítulo III bis del Título de la Ley Federal del Trabajo, que se refiere a la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores, de acuerdo a los Planes y Programas que se establezcan en la Empresa.

Leído que fue por ambas partes este documento ante los testigos que firman, e impuestos de su contenido y sabedores de las obligaciones que por virtud de él contraen, así como de las que la ley les impone, lo firman por duplicado en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas a los 13 días del mes de Febrero quedando un ejemplar en poder del trabajador y otro en poder del patrón.

_____ FIRMA DEL PATRÓN _____ FIRMA DEL EMPLEADO

TESTIGOS

Figura 5.2 Formato de contrato laboral individual para colaboradores de la empresa Chiles y Semillas Fabián parte 2.

[Fuente: Elaboración propia]

De las propuestas administrativas que se desarrollaron también se creó lo que son los descriptivos de puestos donde vienen definidas las actividades que los colaboradores tienen que realizar para llevar a cabo bien sus labores y que también facilitan la inducción de los mismos a la empresa.

A partir de estos se llevaría una estrategia de control hacia los colaboradores, sabiendo si alcanzan sus metas así como también saber en algún momento si sus labores no abordan a otras que competan a departamentos diferentes.

De acuerdo con el análisis que se realizó de la productividad total de la empresa utilizando datos de los meses de enero y abril del 2013, que se encuentra en la parte de anexos, nos podemos dar cuenta de existe un ahorro en cuanto a la mejor manera de administrar las cosas empezando por el recurso humano así como también reducir gastos innecesarios como los de papelería y gastos que por la mala calidad se llevan a cabo y esto pasa a perjudicar directamente en las utilidades de la empresa.

Pero se ha de destacar que el mes de abril fue un mes donde las empresas chiapanecas en general vivieron una crisis de recesión donde en específico para Chiles y Semillas Fabián fue imposible llevar a cabo la inversión planeada que se tenía para restablecerse en un nuevo local.

Podemos destacar que si existió un aumento en la productividad de la empresa pero fue una etapa donde los gastos y costos se vieron afectados por factores externos a la empresa en si generando cierta incertidumbre con respecto a los índices.

Por otro lado el hecho de que la empresa tenga planeado la adaptación de los almacenes y el local de la tienda genera que los costos por renta de almacenes y el del local de la tienda queden reducidos en su totalidad ya que se traspasarían a una propiedad de la misma empresa.

También la ubicación de esta nueva tienda podrá dar mayor impacto mercadológico debido a que las instalaciones son agradables y amplias, nuevas y seguras, haciendo así a Chiles y Semillas Fabián una mucha mejor opción de compra.

Otra propuesta de mejora sería realizar una estrategia de mercado que competa a las instalaciones de los comercios cercanos, o bien de la plaza más grande y competida que tiene la empresa como es el mercado de los ansianos, analizando la situación se podría llegar a convenios con los propietarios de locales de comida que en una información de investigación suman 54 locales.



Capítulo 6

Conclusión y Recomendaciones

6. Conclusiones y recomendaciones.

6.1 Conclusiones

En base a los objetivos específicos del proyecto y los resultados obtenidos, podemos concluir los siguientes puntos.

- Se logró disminuir la pérdida de información generando los formatos de control de mercancías y de supervisión, haciendo que los colaboradores manejen información actualizada con respecto de la mercancía en existencia.
- Se implementó un programa para la retroalimentación hacia la tienda desde la perspectiva de los clientes y colaboradores lo que ayudará a mejorar los objetivos a corto plazo haciendo que los directivos estén al tanto de lo que sus clientes quieren de la empresa.
- Se implementaron controles y políticas en la administración gerencial de la empresa logrando disminuir la rotación del personal, con esto se estableció un equipo de trabajo estable que impacta directamente en los gastos de nómina disminuyendo en un 20%, aunado a esto se logró implementar un programa que le permite al colaborador generar ideas para mejorar su trabajo así como los procesos con los que se encuentra involucrado.

Con esto se eliminó la duplicidad de puestos definiendo el organigrama de la empresa así como también implementando los manuales de operación.

- Con respecto a la base de datos esta se comenzó a generar pero el proyecto no alcanzó a terminarse por cuestiones internas de la empresa y por falta de un sistema que nos permitiera manejar esta clasificación.

6.2 Recomendaciones.

En un enfoque general podemos concluir que la empresa Chiles y Semilla Fabián tiene un futuro muy prometedor y que va por buen camino con la implementación de nuevas estrategias, la empresa CIMA Consultoría Integral Organizacional continuará trabajando con la empresa ya que el proyecto de evaluación y supervisión aún se está llevando a cabo y que es necesario llevar a cabo.

Pero hay unos puntos o áreas de la empresa que se deben reafirmar para poder llevar a cabo una inversión considerable en métodos de control de almacenes y proyección estratégica de la empresa.

- Un punto que debe atacarse es el bajo nivel de involucramiento por parte del personal. Algunos de los colaboradores no participan en la aportación de ideas. Además, de la resistencia a los cambios propuestos.
- Mejorar el sistema de cobro mediante un software de comandas que facilite la entrega de los tickets así como el sistema de factura, ya que con esto se puede mejorar en un 30% el manejo de la mercancía comercializada.



- Es indispensable que la gerencia ponga en marcha planificaciones a corto plazo en cuestión de las proyecciones mercadológicas para la empresa, así también no dejar a un lado la retroalimentación de sus clientes e implementar rutas de distribución para aumentar las ventas de la empresa.
- Como mejora también implementar anuncios que destaquen los beneficios que la empresa ofrece como por ejemplo ubicación, promociones, productos, etc.

Bibliografía.

Libros.

- 1.- Sumath, D. Ingeniería y administración de la productividad, edit. Mc-Graw-Hill.
- 2.- Prokopenko, J. La gestión de la productividad, edit. Limusa 1994.
- 3.- Cuesta, Armando, Figueroa Gonzáles, José Manuel. Gestión estratégica de recursos humanos, Fundación Universitaria Iberoamericana.
- 4.- N/a, Administración y dirección de empresas, Fundación Universitaria Iberoamericana.

Artículos.

- 5.- el ABC de la productividad., edit. INEGI (internet).
- 6...<http://www.cofama.org/Portal/BOLETINES/Infoexport/cofama/MEDICIÓN%20DE%20LA%20PRODUCTIVIDAD.pdf>, AGEXPORT (Medición de la productividad)