

## REPORTE FINAL PARA ACREDITAR RESIDENCIA PROFESIONAL DE LA CARRERA

### INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**IMPLEMENTACIÓN DE ESTÁNDARES PARA  
LA MEJORA EN EL NEGOCIO:  
AUTOPARTES Y ACCESORIOS JR,  
REFERENTES A LA ADMINISTRACIÓN DE  
LOS RECURSOS**

**QUE PRESENTA:  
MA. ELVA HERNÁNDEZ MACÍAS**

ASESOR INTERNO: Fernando Montañéz Ramírez

ASESOR EXTERNO: LAE. Gerardo Pozo Vázquez

AGOSTO - DICIEMBRE 2019

## **CAPÍTULO 1. PRELIMINARES**

### **AGRADECIMIENTOS**

Son tantas las personas, momentos y lugares a los que quiero agradecer, que sinceramente me quedaría sin papel para escribirlos, ante la incapacidad por hacerlo o recordar todo, primeramente quiero agradecer a Dios por darme la fortaleza y paciencia para llegar al final de la carrera.

Le dedico este logro a mi esposo Fernando, quien me impulso siempre, por el apoyo económico, como padre que estuvo pendiente de las necesidades de todos mis hijos en los momentos en los que más necesité, y a mis hijos con todo mi amor, es por ustedes que sigo adelante con los esfuerzos que estoy realizando.

Un agradecimiento especial a mis padres y hermanos por creer en mí y especialmente a mi hermano Martin Hernández, inmensas gracias por toda tu ayuda.

A mis amigas que conocí al iniciar la carrera Ana, Mara, Gaby y Sandra les agradezco tantos momentos de alegría compartidos, su ayuda y comprensión, perdón por los momentos de desesperación que les hice pasar y una vez más gracias, sepan que en el camino andamos y los lazos que construimos nos mantendrán unidas.

A todos mis maestros que me brindaron sus conocimientos especialmente al Licenciado Gerardo Pozo por su enriquecedora aportación a mi diagnóstico empresarial.

A quien lea esto, nunca dejen que los limiten, tengan muy claro que si hay segundas oportunidades, sólo hay que abrir todos los días los ojos deseando un futuro personal y familiar mejor. Aprovechen las oportunidades y no dejen nada a la suerte.

## RESUMEN

A través de la historia se han presentado diferentes casos en los que los empresarios crean sus empresas como departamentos y no como empresas, toman en consideración solo la parte operativa, porque es el área que conocen y dejan de lado las demás áreas funcionales como lo son administración, recursos humanos, mercadotecnia y finanzas. Generalmente, buscan crecer y expandirse dentro del mercado, para así ganar beneficios, maximizar utilidades y optimizar los resultados. Pero para lograrlo, requieren observar las demás áreas que no conocen, para tomar decisiones y emprender acciones hacia la mejora continua, teniendo que reestructurar, innovar, crear, rediseñar, cambiar, entre otras, dependiendo de lo que sea necesario implementar para encaminarse hacia sus objetivos y metas que los direccionen a ser más competitivos y por consecuencia a penetrar con mayor fuerza en el mercado meta que seleccionen.

En éste contexto, el Sr. Fernando Montañéz Ramírez, tuvo la visión de crear un negocio donde los vehículos pudieran encontrar todo lo necesario para adecuarlos a las necesidades modernas, embellecerlos o darles mantenimiento constante. Poco a poco se fue posicionando en el gusto de sus clientes y prospectos, aumentando las ventas y ganancias, observando que el negocio aunque le seguía generando ganancias, se le estaba yendo de las manos, precisamente por su crecimiento, sin identificar cuáles eran las reales causas.

Al iniciar en un local rentado, fue necesario el cambio en 2 ocasiones de establecimiento por las propias necesidades de espacio, hasta que gracias al esfuerzo, logró construir un local propio, en el cuál se encuentra instalado actualmente, pero conforme fue creciendo, observo la necesidad de hacer un diagnóstico general, para identificar cuáles serían sus áreas de oportunidad de mejora, por lo que al llegar a solicitarle nuestros servicios de estadía, considero oportuno llevar a cabo un análisis general de su empresa, aprovechando los conocimientos que hemos adquirido en la de Ingeniero en Gestión empresarial y descansando en nuestra capacidad para hacerlo .

# ÍNDICE

## Tabla de contenido

<b>CAPÍTULO 1. PRELIMINARES.....</b>	<b>1</b>
AGRADECIMIENTOS .....	1
RESUMEN .....	2
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 2. GENERALIDADES DEL PROYECTO.....</b>	<b>4</b>
INTRODUCCIÓN.....	4
DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO .....	5
PROBLEMÁTICA A RESOLVER.....	9
OBJETIVOS.....	10
JUSTIFICACIÓN .....	11
<b>CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
MARCO TEÓRICO.....	12
DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS MIPYMES .....	13
CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS .....	15
EMPRENDEDURÍA.....	15
ESPÍRITU EMPRESARIAL.....	16
EMPRENDEDOR.....	17
ESPÍRITU EMPRENDEDOR.....	17
<b>CAPÍTULO 4. DESARROLLO.....</b>	<b>18</b>
PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS .....	18
ADMINISTRACIÓN .....	18
RECURSOS HUMANOS.....	20
MERCADOTECNIA.....	24
OPERACIÓN .....	28
FINANZAS .....	34
<b>CAPÍTULO 5. RESULTADOS.....</b>	<b>35</b>
RESULTADOS Y ESTRATEGIAS .....	35
<b>CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>50</b>
CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y .....	50
EXPERIENCIA PROFESIONAL ADQUIRIDA.....	50
<b>CAPÍTULO 7. COMPETENCIAS DESARROLLADAS .....</b>	<b>51</b>
COMPETENCIAS DESARROLLADAS Y APLICADAS .....	51
<b>CAPÍTULO 8. FUENTES DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>52</b>
FUENTES DE INFORMACIÓN .....	52
<b>CAPÍTULO 9. ANEXOS.....</b>	<b>53</b>
ADMINISTRACIÓN .....	53

## **CAPÍTULO 2. GENERALIDADES DEL PROYECTO**

### **INTRODUCCIÓN**

El negocio de “Autoaccesorios JR”, se encuentra en la calle Josefa Ortiz de Domínguez No. 360 sur, Villa Juárez, Asientos, Aguascalientes, es un negocio familiar con miras de expansión, que se encarga de la comercialización de accesorios para vehículos y camionetas. Su especialidad se centra en el área del polarizado y el cambio de aceites. Según el propietario y Gerente General, en sus 20 años de funcionamiento, ha crecido en un porcentaje que no es el esperado, y que está por debajo del crecimiento del sector. Igualmente ha perdido participación en el mercado y por estas razones es que con este plan de mejoramiento se pretende analizar las diferentes áreas que pueden incidir en su desempeño y las posibles soluciones para que tome el rumbo esperado por sus propietarios. Es importante enfatizar que esta empresa debe optimizar el factor humano de la organización y lo debe desarrollar de acuerdo a las necesidades.

El negocio considero se encuentra en proceso de crecimiento, por lo que se propone la reestructura de la organización y de lograrlo, tendrá un mejor desempeño operativo, que le permitirá ser más atractivo a su mercado, por consecuencia mejorar sus ventas, distribución y por consecuencia sus ingreso, así esta empresa podrá expandirse y no solo podrá mantenerse en el mercado, sino además posicionarse con mayor fuerza, fortaleciendo su condición respecto a la que presenta su competencia.

Cabe señalar, que la mejora que se propone, será producto de una serie de cambios que se pretender realizar, más enfocada a una cultura empresarial profesionalizada, desde el punto de vista de la gestión para hacer del local comercial un establecimiento formal en todos los sentidos. De ésta manera se podría pensar en ampliar su cobertura de mercado, planeando el procesos de expansión a mediano o largo plazo.

## DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO

### **Empresa “Autoaccesorios JR”**

Empresa micro, familiar, ubicada en la calle Josefa Ortiz de Domínguez No. 360 sur, Villa Juárez, Asientos, Aguascalientes, dedicada desde su fundación a la venta de accesorios diversos para automóviles como polveras, defensas, parrillas, aromatizantes, etc., ha decidido ampliar su giro incursionándolo al mercado de cambios de aceite y polarizado de vehículos.

Se ubica dentro de un local comercial propiedad del mismo dueño, por lo que se evitan gastos de renta, cuenta con todos los servicios públicos disponibles en una zona del pueblo muy comercial, se ha habilitado para polarizar y hacer cambios de aceite. Además, se localiza junto a la carretera federal Aguascalientes – Loreto, ubicación estratégica lo que le da una proyección de ventas atractiva, pues es una avenida muy transitada del estado.

En la actualidad, su plantilla de personal está conformada por 3 personas, con capacidad de instalaciones para realizar en cualquier momento cambios de aceites y polarizados de vehículos.

La empresa tiene aproximadamente 20 años, en los cuales se ha mantenido dentro del gusto de la población y en constante transformación, debido a las demandas sociales que la población en crecimiento demanda, por lo tanto ya goza de prestigio, solo le hace falta capitalizarlo.

### *PUESTO O ÁREA DE TRABAJO*

En México el sector automotriz ha presentado un vertiginoso desarrollo en los últimos años, creando oportunidades para sectores complementarios, como lo es el del sector de autopartes. El aumento en la producción y de ventas de vehículos, ha aumentado también la demanda de partes automotrices y la prestación de servicios para los automotores, por lo mismo, desde un inicio “Autoaccesorios JR”, ha mostrado un aumento muy significativo en el volumen de ventas, lo cual nos hace ver que se tienen grandes posibilidades de crecimiento en el sector de autopartes por el incremento de ventas de vehículos en la zona.

Hasta el momento la administración se lleva de manera informal, está a cargo del Sr. Fernando Montañez Ramírez, quien es el único que realiza los trámites y gestiones, obteniendo los siguientes logros:

- Crear una estructura administrativa, aunque informal, ha establecido objetivos y metas a corto plazo.
- Tener trabajadores bajo su mando.
- Ganancias suficientes para mantenerse en el mercado
- Incursionar y mantenerse en el mercado con ventas al menudeo.
- Alcanzar niveles satisfactorios de ventas y servicios con infraestructura modesta.
- Mantenerse dentro del gusto de la población local y cercana.

No mantiene tiene un organigrama formal. Las funciones que se llevan a cabo dentro del negocio son:

*Propietario o Director general:* Organiza al personal de ventas, se encarga de la oferta de nuevos productos, contacta a los proveedores, coordina los pagos y compras. Supervisa los servicios y ventas. Trata de generar nuevas opciones de negocios. Es la persona encargada de la toma de decisiones.

*Asistente:* Otorga opciones de nuevas estrategias de mercado y administrativas, apoya en la construcción de metas..

*Ventas y producción:* Organiza los pedidos, coordina los servicios a realizar y polarizados. Se encarga de la prospectación y captación de nuevos clientes. Supervisa y da seguimiento a pedidos, proporciona mantenimiento a los clientes.

La toma de decisiones está a cargo del Sr. Fernando Montañez Ramírez, quien para llevarla a cabo se apoya de su experiencia laboral, de la urgencia y de la improvisación y de la situación prevaleciente en el mercado. En ocasiones toma en cuenta la opinión del asistente o de los mismos trabajadores. No ha definido su misión ni visión, se tienen metas y objetivos pero no están plasmadas por escrito, tampoco son conocidas por todo el personal.

La mayoría de las funciones delegadas al personal son supervisadas visualmente, la comunicación con sus colaboradores es verbal, arrojando resultados irregulares debido a que algunas actividades no se realizan. La evaluación de lo planeado contra lo real, se realiza a través de los resultados monetarios.

Entre sus planes a corto plazo está el tener una administración formal que lo lleve a otro nivel de organización, así como un área de operación eficiente que permita el crecimiento. A largo plazo pretenden consolidarse como una empresa fuerte y con algunas sucursales dentro del mismo municipio o del estado.

### *ANÁLISIS DE MERCADO*

En la actualidad, la oferta no sobrepasa a la demanda, clientes y prospectos satisfacen sus necesidades en establecimientos que están fuera de la zona de influencia, por lo que existen grandes posibilidades de atraer una mayor cobertura del mercado existente, con en el mejoramiento de la calidad del servicio, haciendo a la empresa más competitiva y capaz de satisfacer no solo las necesidades y deseos de la sociedad, sino también sus gustos y deseos.

Los principales productos que ofrece son: refacciones para cualquier tipo de automóvil, accesorios, y aceites. De igual manera brinda servicios como afinaciones y polarizado al público en general. Su mercado actual es 100% local, abarcando el consumo de la población y comunidades cercanas.

Sus ventas son constantes, en promedio 3 afinaciones a la semana, 2 cambios de aceite y 3 polarizados de vehículos. Se lleva un registro de clientes, pero desconocen el potencial de su mercado, su pronóstico de ventas los realizan basándose en estimaciones sobre oferta y demanda.

Sus clientes los prefieren por su calidad, presentación, servicio y precio, no han perdido clientes debido a que siempre tratan de ofrecer el producto en el momento en el que se realiza el pedido.

Además cuentan con la atención de servicio a domicilio, lo que favorece la preferencia. Sus expectativas son atacar el mercado de polarizado a domicilio.



Los pronósticos de ventas se realizan con base a los antecedentes históricos que les reportan sus viejas estrategias de ventas, por lo que no tienen una actividad definida, consideran que en el mercado popular los productos se propagan por sí solos. Utilizan como canales de distribución vehículos propios y se basan a recomendaciones de la gente, entrega de calendarios y promociones.

Reconocen como principales competidores a:

*Afinaciones “Briano”*

*Cambio de aceites y afinaciones “Villa Juárez”*

*Aceites y lubricantes “De Lira”*

Las estrategias que utiliza la competencia son rutas de venta, los clientes los prefieren por la imagen, tamaño del taller y posicionamiento. Consideran que las ventajas competitivas que tienen sobre ellos son los tiempos de entrega, la herramienta y maquinaria, que les permite hacer más trabajo en menos tiempo.

Consideran todos los integrantes de la empresa, que el negocio va a la alza, ya que lo que ahí se realiza, es un trabajo que no desaparecerá, al contrario, incrementará su nivel en la medida en que se sigan comprando autos. Otro punto a favor es que existe poca cultura en el medio próximo por comprar vehículos nuevos, lo que ocasiona trabajo seguro en las afinaciones y servicios prestados.

### *ANÁLISIS DE LA OPERACIÓN*

Podemos definir al proceso de operación como el conjunto de decisiones sobre los objetivos, políticas y programas de acción, coherentes con la misión del negocio, a través de las cuales una empresa compete y trata de obtener cierta ventaja sobre la competencia, en otras palabras sería la creación y procesamiento de bienes y servicios, incluida su concepción, su procesamiento en las diversas etapas y la financiación ofrecida por los bancos.

La operación suele ser considerada uno de los principales procesos económicos, el medio a través del cual el trabajo humano crea riqueza.

La empresa cuenta con diferentes tipos y marcas de aceites para todos los modelos de vehículos para llevar a cabo de la mejor manera el cambio de aceite, con el filtro correspondiente y ya sea que el cliente llegue a las instalaciones o bien que prefiera llamar para ir por su vehículo a su domicilio. Al final del cambio de aceite se le regrese en buenas condiciones su auto, asegurando la confianza que se brinda al dejar su vehículo, además que podrá saber que se le revisara adecuadamente los niveles de fluidos, para poder desplazarse a cualquier lugar sin ninguna preocupación alguna.

La empresa no produce, vende autopartes, y realiza servicios de cambio de aceite y polarizado.

#### *ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE FINANZAS.*

En una empresa el área de finanzas es indispensable para la toma de decisiones, para llevar a cabo el control de las entradas y salidas de dinero, con el objetivo de conocer la situación financiera de la empresa y de esta manera poder desarrollar actividades que permitan optimizar costos para aumentar ganancias.

Dentro de la empresa, el área de finanzas es manejada en su totalidad por el Sr. Fernando Montañéz Ramírez, quien no tiene conocimientos de contabilidad por lo tanto deficientemente lleva un control de entradas y salidas de dinero.

No se elabora información financiera, solo se llevan registros por un contador externo para fines fiscales. No elaboran presupuestos, el despacho se encarga de calcular y presentar las declaraciones de impuestos

Por el momento no tienen adeudos fiscales. Solamente utiliza servicios bancarios para manejar su cuenta, se han solicitado créditos a bancos con la finalidad de mantener a flote el servicio. No expide facturas ni cuenta con un punto de venta.

#### **PROBLEMÁTICA A RESOLVER**

Las actuales innovaciones, cambios y sinergias empresariales del siglo XXI, así como sus múltiples variables, requieren de resolver una serie de problemáticas que algunas veces de forma inesperada se le presenta a cualquier administración y

sus resoluciones no dependen tanto de las estrategias o de la tecnología, sino del cambio en el enfoque gerencial, de la variabilidad de ideas y de la forma eficiente de actuar ante cualquier situación que se genere o se pronostique en función de enriquecer la cultura empresarial y mejora administrativa.

El problema principal que enfrentan los administradores de negocios, son los cambios que se deben hacer sobre la marcha, considerar que una empresa no puede operar como departamento, si no como empresa, por consecuencia deben tomar en cuenta que implícitamente contienen cinco áreas funcionales como los son administración, recursos humanos, mercadotecnia, operaciones y finanzas, al percatarse de estos desafíos y retos que les impone la competencia y el mercado, se ven forzados a implementar esos cambios, puesto que sin ellos sería imposible que las empresas logren un crecimiento sostenido. La problemática tradicional que se puede presentar en cualquier empresa, se genera particularmente por: la incomprensión o mala interpretación de lo que es una empresa, que comprende su misión, visión, cumplimiento de las labores asignadas, contratación de personas calificadas para realizar una labor, atención a los proveedores y respuesta oportuna a los requerimientos del cliente, presencia de planeación, establecimiento de estrategias, control de inventarios, planeación de compras que eviten costos adicionales, control de horarios, de funciones, etc. Basándose en lo que se expone anteriormente, algunos de los aspectos problemáticos que manifiesta hoy en día el negocio de “Autoaccesorios JR” son:

- Administración informal y centralizada
- No satisfacen las necesidades de personal calificado ( Recursos Humanos)
- Desprecian el uso de herramientas de mercadotecnia (Mercadotecnia)
- Desatienden las necesidades que demandan los clientes (Operaciones)
- Apatía a la información que arrojan los estados financieros (Finanzas)

## OBJETIVOS

### *GENERAL*

Identificar los espacios de mejora y proponer alternativas de solución y mecanismos de seguimiento para asegurar la eficiencia y eficacia en la operación de la empresa. Por consecuencia esté en mejores condiciones de competir en el Mercado.

### *ESPECÍFICOS*

I.- Identificar los espacios de mejora en cada área funcional:

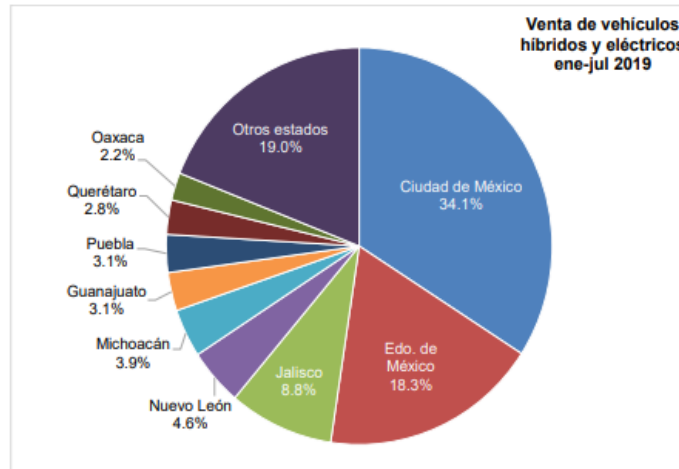
- a) Administración
- b) Recursos Humanos
- c) Mercadotecnia
- d) Operaciones
- e) Finanzas

II.- Proponer en cada una de ellas, alternativas de solución y mecanismos de seguimiento para asegurar la eficiencia y eficacia en su operación, que sumadas provocaran la eficacia y eficiencia de la empresa

### **JUSTIFICACIÓN**

Las empresas dedicadas al giro de cambios de aceite, venta de accesorios para automóviles, etc., han estado cerrando y desapareciendo, por una parte por la competencia de las grandes marcas de talleres mecánicos o tiendas comerciales, y por otra, por su ineficaz e ineficiente administración.

De acuerdo con las cifras publicadas por el INEGI, durante julio 2019 la venta de vehículos híbridos y eléctricos fue de 2,068 unidades, 66.9% por arriba de lo registrado en el séptimo mes del 2018. Las ventas estuvieron compuestas por 12 eléctricos, 78 híbridos conectables y 1,978 híbridos. En el acumulado enero - julio 2019 se comercializaron 12,408 vehículos con estos tipos de tecnologías, los cuales representaron el 1.66% de las ventas totales de vehículos ligeros en el país en los primeros siete meses del 2019.



Sumado a esto y a lo comentado en el párrafo anterior, las empresas requieren profesionalizar su administración, renunciar a trabajar de manera empírica, para comenzar a operar formalmente, desde el punto de vista administrativo, situación que ha sido comprendida por propietario del negocio, por lo mismo, el primer paso para hacerlo, es la realización del Diagnóstico Empresarial que nos ocupa.

### **CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO**

#### **MARCO TEÓRICO**

Todo diagnóstico parte de un problema, con el objetivo de encontrar sus causas y brindar soluciones. Estas soluciones se denominan planes de mejoras o hablando en términos gerenciales, estrategias.

Este diagnóstico empresarial tiene como uno de sus propósitos que el dueño de la empresa (independientemente del tamaño de la misma) sea capaz de diseñar estrategias para la solución de problemas o aprovechar oportunidades, y para responder a los objetivos globales de la organización.

En la práctica una organización tiene un objetivo: ser rentable, aumentar los dividendos del dueño. Para tal fin el dueño valora las oportunidades de crecimiento

que tiene su empresa, para tal fin diseña estrategias de crecimiento, que son respaldadas por una estrategia genérica y estrategias por áreas funcionales.

No es posible crecer sin una estrategia de crecimiento sólida y mucho menos sin una estrategia de marketing que logre la preferencia, lealtad y fidelidad de los clientes con los productos y servicios de la empresa. En primer lugar es vital la buena elección de la empresa, que sea una MIPYME, y los criterios de elección de esta MIPYME son los siguientes:

- ✓ Que sus objetivos no se cumplan satisfactoriamente.
- ✓ Si sus objetivos se logran, que existan áreas de oportunidad para la MIPYME

Por lo tanto, los propósitos del diagnóstico para esta MIPYME que nos ocupa son los siguientes:

- a) Identificar las causas por las cuales no se logran los objetivos en cada área funcional
- b) Identificar las oportunidades de crecimiento de la empresa.
- c) Analizar la eficacia y eficiencia de sus estrategias para dar respaldo a la estrategia genérica y de crecimiento.
- d) Proponer soluciones para dar respuesta a los problemas identificados

Cabe señalar que este diagnóstico no cuenta con el rigor ni con la profundidad que debería tener un diagnóstico de una empresa grande, porque su objetivo básico es vincular las estrategias de las áreas funcionales de la empresa con las estrategias que se plantean a nivel general.

## DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS MIPYMES

### Racionalidad económica

a) Empresa.- A la conformación de un grupo de trabajo orientado a la obtención de utilidades se le llama empresa, es por ello que Gil y Giner (2007), la definen como aquella unidad que disponen de unos determinados factores de producción, los

cuales se combinan por decisión del hombre para conseguir unos productos y/o servicios con el objetivo de venderlos.

Siguiendo con esta lluvia de ideas Urbano y Toledo (2008), aportan que es una entidad que independientemente de su forma jurídica, se encuentra integrada por recursos humanos, técnicos y materiales, coordinados por una o varias personas que asumen la responsabilidad de adoptar las decisiones oportunas, con el objetivo de obtener utilidades o prestar servicios a la comunidad.

En relación con lo citado anteriormente, Amaru (2008), indica que elegir el tipo de empresa significa definir el formato de la actividad emprendedora, que puede ser una empresa propiamente dicha o una alternativa. Las principales posibilidades son:

- ✓ Empresa tradicional: es una entidad económica-administrativa con una finalidad económica; cuyo objetivo es la obtención de utilidades, por medio de actividades de transformación o suministros de bienes y servicios, como el comercio, la industria, la agricultura, la ganadería, los transportes, las telecomunicaciones, el turismo, la educación, entre otros.
- ✓ Empresa familiar: es una iniciativa que tiene como objetivo mejorar la condición socioeconómica de una familia.
- ✓ Franquicia: en este sistema el franquiciaste cede a un franquiciarlo el derecho de usar la marca o patente, asociado con el derecho de comercialización exclusiva o semiexclusiva de productos o servicios.
- ✓ Oficina en casa: es el trabajo profesional que se realiza en una casa. Es una opción atractiva para iniciar micro y pequeñas empresas, ya que representa un ahorro considerable en cuanto a los costos en comparación con otras actividades. Estas son: contabilidad, cosméticos, alimentos, confecciones, publicidad y computación gráfica y consultoría en todas las áreas.
- ✓ Cooperativas: es una forma de organización social, la cual es integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

## CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Las empresas se clasifican dependiendo las características que cada una de ellas tenga, es por ello que Arroyo (2008), indica que las MIPYMES se caracterizan por su heterogeneidad, esto significa que dentro de este sector se pueden identificar segmentos con características diferentes, lo cual se refleja en necesidades y problemas. Por otra parte el autor anteriormente citado expone, que las MIPYMES son de extraordinaria relevancia económica, principalmente porque son responsables directos e indirectos del empleo, y generadores de ingresos para la población. Así mismo la Organización Internacional de Trabajo [OIT] (2009), aporta que los tamaños de empresas se clasifican en principio por un indicador base que es el número de trabajadores, debido a que la raíz de la clasificación es la generación de empleo. En tal sentido se conceptualizan por su tamaño en; unidades de producción, que realizan actividades de transformación, servicios o comerciales, por lo tanto se clasifican en:

- ✓ Autoempleo o cuenta propia: son empresas compuestas por un trabajador y que eventualmente emplea mano de obra no remunerada.
- ✓ Micro empresa: son empresas compuestas por la participación directa del propietario y un máximo de diez trabajadores. En términos microempresa refiere genéricamente a las unidades económicas de baja productividad y de baja capitalización.
- ✓ Pequeña empresa: son empresas constituidas con la participación directa del propietario y un máximo de veinticinco trabajadores.
- ✓ Mediana empresa: son empresas constituidas con la participación directa del propietario y un máximo de setenta trabajadores.

## EMPRENDEDURÍA

EMPRESARIO.- Es un agente económico que toma las decisiones en una empresa, dedicado al cumplimiento de objetivos y metas trazadas por la misma, como aporte



al tema Gil y Giner (2007), lo definen como aquella persona que combina los factores de producción cumpliendo una función en la vida económica, es decir, el empresario es el configurador de la empresa.

En función a otro concepto Pérez y Oteo (2006), indican que un empresario está determinado como la persona que, más allá de su capacidad adquirida a través de conocimientos teóricos y experiencias, conjuga una serie de actitudes y habilidades personales para enfrentar cualquier situación y conquistar lo que se propone.

## ESPÍRITU EMPRESARIAL

Para Urbano y Toledo (2008), es una forma de pensar, razonar y actuar vinculada y suscitada por la búsqueda de una oportunidad de negocio. Su resultado es la creación, mejora, realización y renovación de valor en el sentido más amplio del término, no solo valor económico y social para sus propietarios (los emprendedores o empresarios) sino también para todos los grupos de interés vinculados con ellos (empleados, clientes, proveedores, etc.).

Así mismo, Robbins y Coulter (2007), definen varias clases de empresarios:

- ✓ Empresario capitalista: es el propietario de los medios de producción y es quien ejecuta las funciones de empresario, necesita un cierto control sobre el uso que se realiza de las máquinas, pagos de salarios, el resto es el beneficio o renta residual que se lo apropiaría.
- ✓ Empresario control: es aquel que controla y dirige el proceso productivo por conocimientos técnicos. Relegaba al propietario a un papel secundario. Apropiación de la renta residual.
- ✓ Empresario riesgo: "el verdadero empresario es aquel que asume riesgos". Si la empresa va bien, se apropiará de la renta residual como premio, en definitiva, lo que realiza es asegurar todas las rentas menos la suya.
- ✓ Empresario innovador: "el verdadero empresario es el que innova", es el inventor. En su mayoría son denominados como empresarios técnicos.
- ✓ Empresario completador: "el verdadero papel del empresario es completar el proceso productivo que es incompleto por naturaleza".

- ✓ Empresario manager: actualización del empresario control. Es un empleado, no necesariamente capitalista, con conocimientos en gestión y técnicas empresariales, obtenidas en la universidad. Apropiación del excedente empresarial gracias al control y dominio en la empresa.

## EMPRENDEDOR

Olmos (2007), lo define como el agente de cambio en la economía; sirviendo a nuevos mercados o creando nuevas maneras de realizar las cosas. Tres aspectos que posee un emprendedor son: innovación, organización económica y crecimiento en época de riesgo y/o incertidumbre.

## ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Robbins y Coulter (2007), definen al espíritu emprendedor como el proceso por el que un individuo o grupo de individuos empeña esfuerzos organizacionales en busca de oportunidades para crear valor y crecer satisfaciendo deseos y necesidades mediante la innovación y la diferenciación, sin importar que recursos tengan en ese momento. Por tal motivo es de vital importancia ilustrar los siguientes temas:

- ✓ La búsqueda de oportunidades: rastrear tendencias y cambios del entorno que nadie ha visto o a las que no se le ha prestado atención.
- ✓ La innovación: trata de cambiar, revolucionar, transforma o introducir nuevos productos o servicios o bien nuevas formas de hacer negocios.
- ✓ El crecimiento: los emprendedores persiguen el crecimiento, debido a que no se conforman con que su organización sea pequeña.

## **CAPÍTULO 4. DESARROLLO**

### **PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS**

Para llevar a cabo el Diagnóstico empresarial, se elaboró una lista del deber hacer de una empresa, en cada una de sus áreas funcionales, se cotejo contra lo que realmente hacen, y a partir de ahí se determinó cuáles eran sus áreas de oportunidad, por área funcional, determinando;

- ✓ Problema
- ✓ Causa
- ✓ Efecto
- ✓ Recomendación

Partiendo de ese procedimiento, se obtuvieron los siguientes resultados:

#### **ADMINISTRACIÓN**

**PROBLEMA:** Deficiente administración del área.

#### **CAUSAS:**

- 1) Carece de objetivos, metas y políticas
- 2) Deficiente planeación estratégica
- 3) No cuenta con Políticas y Procedimientos
- 4) Carece de organigrama

#### **EFEECTO**

No se práctica una Administración que sea eficaz y eficiente; por lo tanto, no pueden detectar necesidades de sus áreas funcionales, esto provoca que no se detecten oportunamente problemas relacionados con el personal, producción, mercadotecnia y finanzas, trayendo como consecuencia que la toma de decisiones se base en la urgencia e improvisación que merman los resultados (utilidades) de la empresa.

#### **RECOMENDACIÓN**

- 1) Definir objetivos, metas y políticas: Es necesario que se determine cuanto se debe vender (objetivo) y en qué tiempo (meta) con la intención de observar si estos propósitos nos lleva a generar las utilidades con liquidez óptimas para el crecimiento del negocio y determinar que sí y que no debemos hacer para el logro de esos objetivos (políticas), todo esto debe estar por escrito para que realmente sea formalizado, además debe de dárseles a conocer a todo el personal para que a través del trabajo en equipo se busque lograr esos objetivos.
  
- 2) Practicar una Planeación Estratégica del área: Definir los principios valorativos del local, para determinarlos existen preguntas estratégicas:
  - Misión: ¿Cuál es mi razón de ser?, ¿En qué negocio está?
  - Visión: ¿Cuál es la cobertura del mercado que buscan?, ¿Cómo será el futuro de su negocio?
  - Estrategias: ¿Qué hacer y cómo realizar el trabajo para lograr los objetivos?
  - Filosofía y valores: Principios, creencias, reglas con la que se regulara la actitud de personal y la gestión de la empresa.
  
- 3) Implementar Políticas y Procedimientos: Establecer políticas que son las que delimitan lo que se debe y lo que no se debe hacer para el logro de los objetivos.

Ejemplo:

Todo personal deberá tener excelente trato con los clientes y prospectos y deberá evitar situaciones que afecten la captación de servicios.

Para realizar cada función proponemos describir los procedimientos por escrito, es decir, poner en papel formal los pasos a seguir para hacer cada actividad que requiera cada una de las áreas funcionales, en el entendido de que la suma de procedimiento de cada área (Recursos Humanos, Mercadotecnia, Producción, Finanzas) conforma su manual de

procedimientos. Y la suma de manuales de procedimientos de todas y cada una de las áreas funcionales conforma el manual de organización de la empresa.

## RECURSOS HUMANOS

PROBLEMA: Administración insuficiente de los Recursos Humanos.

### CAUSA

- 1) No cuenta con objetivos, metas y políticas
- 2) No capacita a su personal.
- 3) No establece procesos formales de selección, contratación e inducción de personal

### EFFECTOS:

El recurso humano es el elemento principal en toda empresa, sin el difícilmente se podrá hacer eficaz y eficiente los servicios que el negocio pretende brindar, el contratar persona no idóneo al puesto provoca que las funciones se hagan de manera ineficiente, provocando gastos innecesarios que afectan sus utilidades.

## RECOMENDACIONES

### 1. Determinar objetivos, metas y políticas:

La pregunta estratégica de los objetivos es ¿Cuánto? Y de las metas es ¿Cuándo? Por lo tanto deben definir cuanto personal se requiere para operar y cada cuando, ejemplo:

- ✓ Objetivo: Mantener una plantilla de personal de 4 gentes
- ✓ Meta: diario

Como ya se mencionó en el punto anterior, las políticas deberán establecer lo que sí y lo que no debe hacer en cuanto a los recursos humano para el logro de los objetivos planteados, ejemplo:

- ✓ Todo el personal de servicios, deberá portar su uniforme, y su gafete.

- ✓ Todo el personal deberá cumplir con su horario asignado puntualmente

## 2. Capacitar al personal:

Para cualquier clase de organización, la capacitación ha de ser tomada como un asunto de vital importancia, ya que el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, implica crecimiento y prestigio de la empresa. Por lo mismo proponemos.

- ✓ Que se diagnostiquen las necesidades de capacitación que los colaboradores.
- ✓ Que se les apoye para que asistan a cursos de capacitación
- ✓ Que la empresa se apoye de los cursos que promueve el gobierno estatal y municipal, universidades, cámaras etc. dónde se le dé a los trabajadores las herramientas que hagan su trabajo de manera eficaz y eficiente.
- ✓ Fomentar la cultura del estudio entre los trabajadores, y que se les permita asistir a instituciones educativas

## 3.- Establecer procesos de selección, contratación e inducción.

Selección.- Se propone seguir los siguientes pasos:

### *Detección de necesidades*

Lo primero de todo hay que establecer qué puestos tenemos que cubrir dentro de la empresa. Es fundamental conocer cuáles son las necesidades que posee la empresa en materia de personal. Saber cuáles son los defectos que posee su sistema de trabajo, si les hacen falta uno o varios trabajadores, o si por el contrario, pueden suplir algún vacío con sus propios trabajadores.

### Definición del perfil del candidato

En segundo lugar, han de decidir las cualidades que ha de cumplir el candidato. Cuando hayan diagnosticado cuáles son sus necesidades, deben decidir cuál es el

candidato ideal que les gustaría encontrar para ese puesto de trabajo. En este sentido puede ser necesario realizar un plan de recursos humanos para que el proceso sea el correcto. Deben establecer qué actividades deberá realizar, qué conocimientos técnicos ha de tener, experiencia, valores, capacidad de trabajo en equipo y trabajo bajo presión, niveles de estudio, idioma, etc.

### Convocatoria o búsqueda

En esta fase deben buscar o realizar una convocatoria para que se presenten posibles candidatos que cumplan con los requisitos que han establecido en las dos etapas anteriores. También se recolectará la solicitud de empleo de cada postulante. Algunos métodos para esta búsqueda son: anuncios o avisos, recomendaciones, agencias de empleo, empresas de selección, promoción interna, reclutamiento interno, ver quién trabaja en ese puesto en su competencia y realizarle una oferta o echar un vistazo en sus bases de datos o en sus archivos de solicitudes que les hayan podido llegar..

### Preselección

Una vez que han recibido la información de los candidatos bien en forma de solicitud de empleo o porque la empresa ha contactado con el candidato, conviene hacer una primera selección. De esta forma el proceso será menos largo. La manera más común es basándose en la solicitud de empleo de los candidatos. Por ejemplo, se suele tener en cuenta si la formación es la indicada al puesto que se ofrece.

### Selección

Los candidatos preseleccionados pasarán a la siguiente fase del proceso de selección. Hay empresas que realizan una entrevista de trabajo y ya a partir de ahí escogen a la persona que cubrirá la vacante en la empresa. En otras ocasiones hay una entrevista que supone una primera toma de contacto, para después realizar

pruebas. La elección de una u otra dependerá del puesto. Finalmente se hace una entrevista de trabajo en profundidad a aquellos candidatos que hayan superado las distintas pruebas. Normalmente, se suele preguntar al candidato su disponibilidad, su motivación y confirmar los datos facilitados.

#### Informe de candidatos

Es hora de recopilar todos los datos de cada uno de los postulantes y realizar un informe con los pros y contras de cada uno de ellos. De este modo será más fácil el siguiente paso que será elegir en base a un criterio de talento. Esta es una de las técnicas principales para atraer al talento humano a la empresa.

#### Toma de decisiones

Es el momento más difícil, el elegir a uno de todos los candidatos presentados. Deben elegir aquel que más se ajuste al perfil que buscamos.

#### Contratación

Es el momento de firmar el contrato con la persona seleccionada. En él se determinarán todas las condiciones: cargo que ocupará en la empresa, funciones a realizar, remuneración, el tiempo que trabajará en la empresa, etc. Todas ellas tareas de la gestión de talento de los recursos humanos de una empresa. A veces, las empresas realizan un examen médico antes de la contratación definitiva.

#### Inducción

Su candidato comienza a trabajar en la empresa. Es conveniente establecer un período de prueba de seis meses antes de realizar un contrato indefinido o de fin de obra. En esta fase, el jefe del área deberá acompañar al nuevo compañero para presentarle formalmente a sus compañeros. También sería bueno hacer un tour por



la empresa, para que el nuevo integrante de la plantilla se familiarice con el funcionamiento y las normas de la compañía. Deben procurar que el nuevo integrante de su equipo de trabajo se adapte lo más pronto posible a las tareas que ha de realizar. Para ello, es posible que sea necesario realizar algún proceso de formación empresarial, con el objetivo de conozca metodologías de trabajo de la empresa, herramientas que se utilizan, o cualquier tipo de información que el empleado desconozca y precise para su puesto de trabajo.

Por último, es conveniente realizar un seguimiento de los trabajadores a medio y largo plazo. El instrumento que se suele utilizar para esto son las encuestas de satisfacción. De esta forma, se puede evaluar cuál es estado de los trabajadores en la empresa, estudiando cuál es el grado de satisfacción de los trabajadores con la empresa y de la empresa con los trabajadores.

#### MERCADOTECNIA

PROBLEMA: Insuficiente administración del área.

#### CAUSA

- 1) No tienen procesos establecidos para prospectar, captar, ni mantener clientes
- 2) Carece de estrategias de mercado

#### EFFECTO

Se desconoce el rumbo que la empresa debe de seguir, se realizan esfuerzos innecesarios que provocan mayores costos que inciden negativamente en el resultado o utilidad de la empresa..

#### RECOMENDACIÓN:

1.- Realizar actividades de prospectación, captación y mantenimiento de clientes

*Prospectar un cliente.*- Es localizar donde se encuentra, para luego realizar las actividades necesarias para atraerlo, para lo cual será necesario que determine cuál es el perfil de cliente que desean que les consuma sus productos y servicios.

*Captar clientes.*- Consiste en hacer de los prospectos clientes, es decir, que hagan usos de sus productos y servicios, para lo cual proponemos

- ✓ Repartir Volates
- ✓ Repartir Dípticos
- ✓ Repartir Trípticos
- ✓ Directorios de empresas para enviarles invitaciones para usar sus productos y servicios.
- ✓ Ofrece muestras gratis.
- ✓ Otorgar descuentos.
- ✓ Asiste a encuentros de negocios.
- ✓ Busca referencias.
- ✓ Crea un guion de 30 segundos..
- ✓ Ser su propio publicista. ...
- ✓ Aprovecha las redes sociales.

*Mantener clientes.*- Para mantener clientes, será necesario que ofrezcan una excelente calidad en el servicio, que consiste en garantizar la plena satisfacción de sus clientes, ésta satisfacción es importante para que los clientes continúen consumiendo el producto o servicio ofrecido y no solo eso, que recomienden a otros clientes. Muchas empresas no ponen interés a esta área y como consecuencia pierden gran cantidad de sus clientes por lo que deben de invertir en costosas campañas publicitarias. Esta metodología analiza las siguientes dimensiones:

- ✓ Accesibilidad
- ✓ Comunicación
- ✓ Competencia
- ✓ Cortesía
- ✓ Credibilidad

- ✓ Confiabilidad
- ✓ Velocidad de Respuesta
- ✓ Seguridad
- ✓ Tangibles
- ✓ Entender / conocer al cliente

Es importante mencionar que el servicio es multidimensional (el cliente observa múltiples dimensiones del servicio calidad, ambiente, y tiempo respuesta).

Descripción de las dimensiones utilizadas por los clientes a la hora de contratar un servicio:

- ✓ Tangibles: se refieren a las instalaciones de la empresa si están limpias, en buen estado, etc.
- ✓ Confiabilidad: trabajo bien hecho por parte de la empresa.
- ✓ Velocidad de respuesta: el trabajo está listo en el tiempo que dijo la empresa que estaría.
- ✓ Aseguramiento: el personal de la empresa da la impresión de que puede hacer bien su trabajo.
- ✓ Empatía: el personal entiende que quiere el cliente y le proporciona lo que necesita
- ✓ Atención profesional

La atención profesional es un requerimiento en cualquier empresa, ya que esto garantiza la permanencia de productos y servicios que dan satisfacción y resuelven necesidades de las comunidades, esta debe brindarse como una conexión transparente, en clara comunicación, honesta, creativa, sociable, heterogénea, de manera que otorgue al cliente o usuario confianza, lealtad, y participación. Deben estar dispuestos a brindar atención especial, basada en las preferencias de cada cliente, en éste punto, debe existir una interrelación entre el cliente y el producto o servicio, y ustedes como intermediarios pueden hacer que el cliente se vaya satisfecho o bien se vayan y no vuelven nunca haciendo malas recomendaciones de ustedes, su empresa, sus productos y servicios.

El cliente o usuario si es bien atendido es quien puede agregar a su empresa valor permanente y garantizar a través de su asistencia el éxito y la calidad de su empresa, el cliente difunde, transmite satisfacción, y atrae a nuevos prospectos, esto es garantía de éxito y de mejora continua.

Las características que deben tener como excelentes prestadores de servicios son:

- ✓ Amabilidad
- ✓ Ser creativos y efectivos
- ✓ Buenos investigadores para conocer lo que su cliente necesita.
- ✓ Escucharlos
- ✓ Conocer al cliente
- ✓ Ser buenos comunicadores
- ✓ Ser sociables
- ✓ Ser íntegros
- ✓ Ser honestos

## 2.- Implementar estrategias de mercado:

La principal estrategia que se debe usar es la mezcla de mercadotecnia, además de hacer uso de las redes sociales, que es uno de los principales medios actualmente para la ubicación de un producto, es decir definir:

**Producto:** que sea de calidad con base a los requerimientos de los clientes.

**Precio:** accesible y competitivo.

**Promoción:** dirigida al mercado deseable.

**Plaza:** colocar anuncios o comercializar mediante redes sociales primeramente en el medio local.

**Publicidad:** utilizando los medios que regularmente atienden a nuestro mercado meta (internet, redes sociales, trípticos, volantes, etc.).

## OPERACIÓN

PROBLEMA: Deficiente administración del área

### CAUSA

- 1) Carecen de manuales de operación
- 2) Deficiente acomodo lógico
- 3) No se tiene una cultura ambiental

### EFECTO

.Se hacen reprocesos que implican costos, no hacen atractivo el uso de sus productos y servicios provocando que las ventas se vean limitadas, además de que el ambiente físico provoca malestar, todo esto eleva costos y disminuye ingresos lo que afecta los resultados o las utilidades de la empresa.

### RECOMENDACIONES

#### 1.- Implementar manuales de operación

El manual de operaciones es la guía autorizada de cómo se hacen las cosas en su negocio. Le da una forma eficaz de comunicar las políticas y procedimientos, y ofrece a sus empleados la independencia y la seguridad que necesitan para operar en sus puestos dando máximos resultados. Para conseguirlo con éxito son ocho los puntos que debes cuidar y seguir:

1. Antes de iniciarlo es importante que definan la estructura que tendrá el manual. Cada concepto requiere de características específicas y particulares, tales como el lenguaje, ejemplos gráficos, etcétera.
2. Es indispensable saber que no todo el manual lleva la misma redacción, ya que hay segmentos que van dirigidos al ejecutor del proceso, o bien, al operador, de ahí la necesidad de identificar plenamente quiénes serán los usuarios del manual para utilizar el lenguaje y el contenido correctos.

3. Una vez que identificaron al usuario del manual, tienen que definir si van hacer un documento por proceso, o de toda el área. Esta clasificación le permitirá saber si necesitan elaborar sub-manuales o guías operativas para cada caso.
4. No olviden definir las políticas que van a delimitar el desempeño de cada individuo, determinado los factores que es necesario medir y evaluar en la operación cotidiana.
5. Identifica y selecciona los principales procesos del área que habrán de plasmar en los documentos. Tengan en cuenta que sólo debe contener la información que requiere el usuario.
6. Redacta el manual de una manera ágil, dinámica, concreta y accesible. Incluye elementos gráficos y muy visuales, pues puede ser mucho más entendible mostrar imágenes, que redactar un recetario de varias hojas.
7. No caigan en lo obsoleto. Para que una negocio sea rentable, no sólo deben revisarse los manuales operativos al menos una vez al año, sino también hay que realizar los cambios que sean necesarios dentro de la propia estructura, pues no es lo mismo satisfacer las necesidades de un consumidor de hace 15 años a un actual.
8. No olviden que deben empezar por organizar su empresa.. Este documento recaba toda la información del proceso comercial y operativo, que conlleva su negocio. Sirve como una guía para llevar de la mano a su propia empresa.

## 2.- Implementar un adecuado acomodo lógico (Lay out)

Consiste en el diseño o disposición de ciertos productos y servicios en sectores o posiciones en los puntos de venta o en la prestación de servicios. La importancia del acomodo lógico, es la de ordenar de manera atractiva, eficaz y eficiente, las estaciones, puertos o lugares que conforman el proceso de operación, de tal manera que sea atractivo para el cliente y que además optimice tiempos en la prestación del servicio o la atención al cliente.

*¿Cuáles son las principales áreas a considerar en el diseño de lay out?*

Zonas de recepción y expedición, almacenamiento, preparación de pedidos, control e inspección de calidad, patios de maniobra y estacionamientos, entre otros. Sin embargo, para hacer un diseño de layout completo es necesario realizar un exhaustivo listado de éstas y otras áreas que hacen la funcionalidad de la solución, como por ejemplo, área de mantenimiento, carga de baterías, sanitarios, vestidores, oficinas (de control, administrativas, vigilancia, casetas), armado de ofertas o maquilas y transferencias.

*¿Qué se necesita para empezar un diseño de este tipo?*

El listado antes mencionado debe incluir no sólo el dimensionado de cada una de las áreas (cuánta superficie requiero y altura), los procesos y sus horarios, sino además el equipamiento que se requerirá en cada caso:

- 1) Tipo de unidades de carga a manipular
- 2) Tipo de estantería y modulación
- 3) Tipo de vehículos
- 4) Cantidad de personal
- 5) Condiciones ambientales
- 6) Nivel de iluminación
- 7) Servicios y suministros
- 8) Elementos de seguridad
- 9) Otros, según el destino.

*¿Qué es importante jerarquizar?*

Las relaciones funcionales (importancia, frecuencia, seguridad), flujos de materiales y procesos, dentro y entre dichas áreas, para determinar su proximidad o lejanía física, por medio de diagramas de flujo o matrices funcionales.

*¿Cuáles son los criterios más relevantes para el diseño de lay out?*

Encontrar posibles sinergias de utilización entre diferentes áreas nos permitirá reducir superficies: quizás algunas áreas se utilizan únicamente durante algunas horas en el día, quedando disponibles para otras actividades, por ejemplo, andenes de recibo y expedición simultáneos.

*¿Cómo deben ser las áreas más importantes?*

Deberán ser lo más regulares, simétricas posibles e intentar mantener un perímetro rectangular. Esto facilita la visualización de la instalación tanto para la gestión como para su operación. En cada caso se analizará la conveniencia de acceder a las mismas por los lados menores o los mayores. Coordinar la estructura del edificio (pisos, columnas) y sus instalaciones (existentes o las que se propongan) con las áreas funcionales, de modo que unos sean múltiplos de otras, facilitando la flexibilidad de la solución (reubicación, crecimiento futuro).

*¿Qué es más importante, unos centímetros adicionales en los pasillos o algunos pallets más para almacenar?*

En general, priorizar el espacio de circulación frente al de almacenamiento, cuando sea necesario ajustar pasillos o áreas de maniobra (es preferible ganar centímetros a un pasillo que a las estanterías). Muchas veces lo que se gana en almacenamiento se pierde por la lentitud de la operación, daños a los equipos, estanterías y accidentes.

*¿Cómo es preciso planificar?*

Planificar los pasos y los sentidos de circulación entre áreas evitando cuellos de botella o cruces conflictivos allí donde se prevean flujos elevados o muy frecuentes. Considere el efecto del cambio de turno. Recordar que por los pisos circulan vehículos y personas, previendo la señalización y separación clara entre ellos, o al menos, definir los espacios para prevenir accidentes.



### *¿Cuál es la configuración óptima de un lay out?*

En función de las operaciones que se planee desarrollar y de su volumen. Para un almacén que contendrá mercancía paletizada con un ABC muy marcado y donde prevalece el movimiento de pallets completos, una configuración de flujo en “U” (un único frente de recepción y expedición) optimiza los recorridos y ocupación de los montacargas. Para una plataforma donde el cruce de andén es característico, el flujo en “I” (recepción y expedición en frentes opuestos) facilita el control de los diferentes procesos. También existen configuraciones mixtas, pero la selección final dependerá de un análisis detallado de los recorridos, espacio disponible, sentido de las ampliaciones, fases de implementación, etcétera.

### *¿Cómo deben considerar las ampliaciones futuras?*

Debe planificar las futuras áreas de expansión o crecimiento para garantizar el menor cambio a las áreas o instalaciones existentes o construidas en una primera fase, simplificando la construcción, el montaje y arranque de las áreas futuras. Como regla general, plantee el crecimiento en el sentido de la mayor longitud de su nave. De este modo puede crecer por módulos regulares, hacer más flexibles las etapas de ampliación e interferir lo menos posible con las instalaciones (pluviales, desagües, eléctricas). Preste atención a las cámaras de refrigeración y en particular las de congelación, pues sus pisos son especiales y debe evitar en el futuro tener que romper los pisos ya construidos.

### *¿Cuándo es mejor emplear patios de maniobra con muelles en diente de sierra?*

Comparados con los patios con muelles perpendiculares, los andenes en diente de sierra permiten patios con menor desarrollo en su profundidad, pero mayor desarrollo en longitud y con una facilidad extra para el estacionamiento de los camiones (siempre y cuando estén en el sentido de circulación correcto). Pero la

ejecución de estos muelles, los pisos, aleros y cerramientos del edificio requieren mayor cuidado y calidad. Son adecuados si existe poca disponibilidad de terreno, y si es factible mantener un único sentido de circulación en el patio... y si este sentido es de derecha a izquierda (mirando desde los muelles).

#### *¿Dónde conviene ubicar las oficinas?*

Lo más importante es poder controlar el ingreso y egreso de personal y lograrlo a través de un único punto en la instalación, así como al pasar de una área a otra. Esto aplica también para el flujo de ingreso de personal desde el exterior hasta las oficinas, y separando cuando sea posible el flujo de quienes trabajan en la instalación y quienes visitan la misma (proveedores, clientes), tanto de las personas como de sus vehículos (estacionamientos separados, evitar cruces de calles internas).

#### *¿Qué elementos deben tener estas instalaciones?*

Si existe el espacio, conviene ubicarlas en un edificio separado (pero cercano o junto) a la nave principal, para permitir independencia constructiva (mayor rapidez) y mejorar las condiciones de trabajo: accesos, iluminación natural, ventilación, comedores con áreas descubiertas, incluso para aprovechar las mejores vistas del entorno. Si no existe espacio, y tiene altura libre suficiente (más de seis metros), considere ubicarlas sobre los andenes. Sin embargo, disponga las columnas de modo que no le obstruyan y dificulten la maniobra.

### *3.- Adquirir cultura ambiental*

La cultura ambiental es la forma como los seres humanos se relacionan con el medio ambiente, y para comprenderla se debe comenzar por el estudio de los valores;

estos, a su vez, determinan las creencias y las actitudes y, finalmente, todos son elementos que dan sentido al comportamiento ambiental.

Para fomentar el hábito ambiental, para que luego se convierta en una cultura, es necesario cubrir los requisitos que establecen las Normas Ambientales, hacer uso de las herramientas que en ella mismas se mencionan, establecer políticas ambientales y verificar que todo esto se cumpla, penalizando de alguna manera a quien incurra en faltas a estas directrices.

## FINANZAS

PROBLEMA: Carece de administración del área

### CAUSA

- 1) No llevan cuenta y razón de las operaciones
- 2) No cuenta con un soporte presupuestario (egresos e ingresos)
- 3) Deficiente generación de recursos

### EFECTO

Se desconoce la situación financiera de la empresa, por lo tanto carece de información para apoyar la toma de decisiones financieras y presupuestarias que provocan la inestabilidad de la empresa en su parte interna y externa, además genera costos innecesarios o fugas de dinero que afectan la utilidad del negocio.

### RECOMENDACIÓN

#### 1.-Llevar cuenta y razón de las operaciones

La contabilidad sirve para registrar todas las operaciones que se realizan en la empresa, siguiendo un orden cronológico y aplicando unas normas de obligado cumplimiento. Internamente, el dueño necesita conocer la situación económica y financiera del negocio. Para tal efecto proponemos contratar un contador externo que les instruya como recabar la información que les requiera, para que el a su vez, procese esa información y elabore los estados financieros cuando menos bimestralmente, además les traduzca que es lo que contiene esa información, a

través del análisis financiero de las razones simple y que les sirva para apoyar la toma de decisiones.

Por su parte el propietario del negocio, debe hacer conciencia de la importancia que tiene la información financiera para que se apoye de ella en la toma de decisiones, por lo mismo debe procurar asistir a cursos de capacitación para que esté en condiciones de analizarla e interpretar.

## 2.- Elaborar presupuestos.

El presupuesto es la cantidad de dinero que se estima que será necesaria para hacer frente a ciertos gastos. Consiste en anticiparse a los gastos en que incurre el negocio, para poder conocer cuántos ingresos se requieren para hacerles frente. Un presupuesto es la estimación futura de las operaciones y los recursos de la empresa. Se elabora para obtener los objetivos económicos y financieros propuestos en un periodo determinado. Es decir, elaborar un presupuesto es simplemente sentarse a planear lo que se desea hacer en el futuro y expresarlo en términos monetarios. Cuando elabora un presupuesto para su empresa está planeando su futuro. En ese caso, pregúntese cuánto piensa vender, qué necesita hacer para lograrlo, cuánto tiene que gastar y, lo mejor de todo, sabrá cuánto va a ganar en un determinado periodo.

## **CAPÍTULO 5. RESULTADOS**

### **RESULTADOS Y ESTRATEGIAS**

Los resultados fueron del todo favorables, por un lado aprendí lo que realmente es una empresa, y lo que necesita el dueño, gerente o director para que su empresa opere de manera eficaz y eficiente, por otro lado y con suficiente argumentos que la información arrojada en el diagnóstico, y que me sirvió de respaldo, hice comprender al empresario que requiere capacitación, si desea que su empresa

crezca, puesto que es necesaria la mejora continua, que no podrá entender y aplicar si no se capacita, en el entendido de que esto lo puede llevar a la eficiencia y eficacia operativa y a la obtención de resultados monetarios favorables y rentables.

Le hice ver que en los mercados en los que actualmente se compete, se requiere de empresas profesionalizadas, donde no es forzoso terminar una carrera, pero si capacitarse, de lo contrario se está en condiciones desfavorables para enfrentar las demandas del mercado y para superar a la competencia, puesto que la urgencia e improvisación no son argumentos competitivos.

La estrategia que sigue para que el trabajo realizado surta los efectos deseados, es que a través de la realización de las recomendaciones hechas, se diluyan en la medida de sus capacidades económicas y humanas, las debilidades o áreas de oportunidad que la empresa arrojo, para luego convertirlas en fortalezas y a partir de ahí, determinar las maniobras que les permitan aprovechar las oportunidades que su mercado le ofrece y protegerse contra las posibles amenazas que el entorno le presente.

Otra de las estrategias que se pretenden utilizar, es la capacitación del dueño, en cursos a nivel directivo que ofrecen las instituciones educativas, las cámaras o cualquier otra institución dedicada a este fin, para que pueda entender y asimilar las propuestas que se le hicieron, además se le recomendó que se apoyara de estudiantes que estén en los últimos semestre de la carrera, para que lleven a cabo las recomendaciones propuestas en el diagnostico practicado, para que no desatienda totalmente la operación de la empresa.

**ANEXO 1**

**PLANES DE SERVICIOS**



Estimado cliente, decida usted el servicio que considere más adecuado para su auto:

**ORO**

Cambio de aceite de motor.  
Cambio de filtro de aceite del motor.  
Cambio del líquido de freno  
Cambio del anticongelante  
Cambio del aceite de la caja  
Cambio del aceite del diferencial  
Cambio del aceite de la dirección hidráulica

**PLATA**

Cambio de aceite de motor.  
Cambio de filtro de aceite del motor.  
Cambio del líquido de freno  
Cambio del anticongelante  
Inspección del aceite de la caja  
Inspección del aceite del diferencial  
Inspección del aceite de la dirección hidráulica

**BRONCE**

Cambio de aceite de motor  
Cambio de filtro de aceite de motor

NOMBRE DEL CLIENTE:

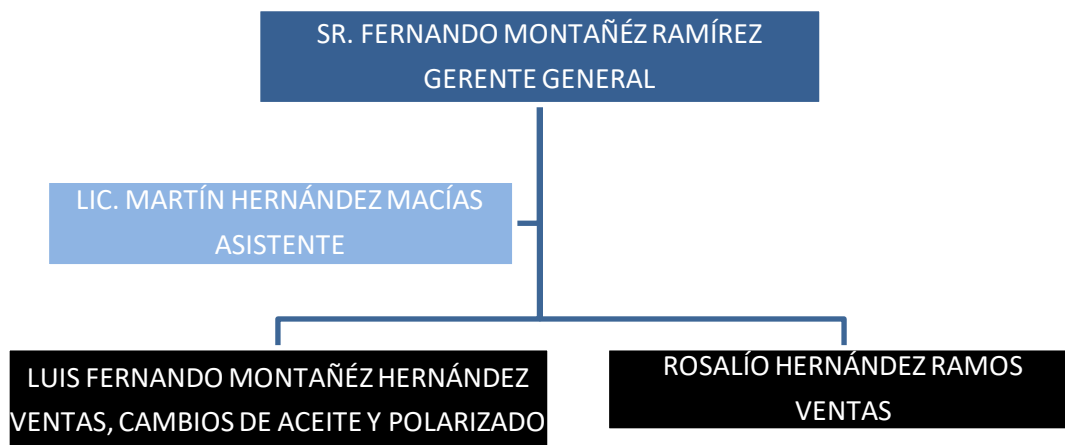
---

**GRACIAS POR SU PREFERENCIA**

## ANEXO 2



### ORGANIGRAMA





## ANÁLISIS FODA





## ANEXO 4



### **MISIÓN:**

Mantener “Autoaccesorios JR” como una empresa en el mercado, orientada a ofrecer la mejor variedad y calidad en los servicios automotrices prestados.

### **VISIÓN:**

Ser la mejor empresa en el entorno dedicada a los servicios de lubricación y polarizado automotrices, otorgando servicios de calidad y dedicados a la satisfacción total de los clientes.

### **VALORES:**

La empresa continuará aplicando los siguientes valores en su quehacer diario:

Ética: vendiendo productos originales y al mejor precio.

Calidad: los productos serán entregados con los máximos estándares.

Responsabilidad: Se atenderá las necesidades particulares de los clientes.

Integridad: realizar los trabajos con rectitud y limpieza.

Confianza: el cliente tenga la seguridad de regresar.

Trabajo colaborativo

## ANEXO 5



### **POLÍTICAS GENERALES DE LA EMPRESA**

El negocio de Autoaccesorios JR, empleará en adelante las siguientes políticas para el sano desarrollo de sus procesos, las cuáles consistirán en:

- Mantener la estructura del negocio actualizada, en cuanto al organigrama, de acuerdo a las demandas que la población requiera, llevando a la consecución de metas a mediano y largo plazo.
- Mantener relaciones sanas con los clientes y proveedores.
- Establecer convenios con empresas similares para obtener beneficios.
- Mantener un catálogo de productos actualizado, con calidad y seguridad de las piezas que se utilizarán en los servicios proporcionados al cliente.
- Atención personalizada y profesional por parte del personal a cargo de las diferentes áreas de la empresa.

## ANEXO 6



### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DEL SERVICIO OTORGADO

ORDEN	ACTIVIDAD	TIEMPO
1	Se ha de empezar diciendo que la recepción del vehículo puede ser de dos maneras; ya sea que el cliente acuda a nuestras instalaciones, o bien que nos hable por teléfono para ir a recoger su vehículo.	–
2	Al recepcionar el vehículo se tendrá que realizar una inspección para evitar anomalías en el servicio, es decir se revisara que no cuente con golpes el vehículo, se le preguntara al cliente por algún objeto de valor que valla a dejar en su unidad móvil, se registrara el kilometraje y cantidad de gasolina existente, se detallara la marca, modelo y año de la unidad en una hoja de verificación. Se le asignara hora de entrega.	5 min
3	De acuerdo al tipo de servicio que se le valla a dar al vehículo (ver paquetes) se le asignara una torre con un número y color correspondiente. El vehículo será llevado al estacionamiento.	5 min
4	El encargado del área de control registrara la orden de trabajo, asignar y llamara al técnico que realizara el trabajo.	3 min
5	El técnico ya con la orden de trabajo en la mano se dirige al estacionamiento para poder desplazar el vehículo hacia su rampa correspondiente.	4 min
6	Realización del servicio correspondiente en la orden de trabajo:	
	<p>Servicio Bronce:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se colocara la unidad en la rampa y se asegurara.</li> <li>• Se quitara el tapón de aceite con la herramienta adecuada (llave de acuerdo al tipo de carro es la medida), recuperando este aceite de manera cuidadosa en recipientes destinados para su uso (tambos pequeños).</li> <li>• Se dejara escurrir perfectamente todo el aceite contenido en el motor del vehículo. Se quitara el filtro de aceite con su herramienta adecuada (Saca filtro) recuperando de igual forma el aceite que es derramado por el filtro.</li> <li>• Se limpiara perfectamente el lugar del tapón de aceite y el filtro de aceite con un trapo húmedo de gasolina.</li> <li>• Concluido lo anterior, el técnico se desplazara al almacén llevando consigo la orden de trabajo para que el especialista pueda analizarla y asignar el tipo y la cantidad de aceite adecuada de la marca elegida por el cliente, así mismo como su filtro de aceite correspondiente.</li> <li>• El especialista carga la refacción del vehículo a la orden de trabajo en el sistema y le dará un vale al técnico para que pase con el encargado del almacén para que le surta la refacción.</li> <li>• El técnico regresa a su rampa con la refacción y lubrica la liga del filtro de aceite con un poquito de aceite, y lo coloca en el vehículo apretándolo adecuadamente con la mano. Coloca silicón el tapón</li> </ul>	25 min

	<p>del carter y lo coloca apretándolo adecuadamente con la ayuda de la llave.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vacía el aceite con la ayuda de un embudo en el vehículo.</li> <li>• Prende el vehículo un ratito y posteriormente lo apaga para checar el nivel de aceite, si el nivel de aceite es el correcto ha terminado el servicio y si le falta entonces lo rellena hasta dejarlo a nivel.</li> </ul>	
	<p style="text-align: center;">Servicio Plata</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se colocara la unidad en la rampa y se asegurara.</li> <li>• Se quitara el tapón de aceite con la herramienta adecuada (llave de acuerdo al tipo de carro es la medida), recuperando este aceite de manera cuidadosa en recipientes destinados para su uso (tambos pequeños).</li> <li>• Se dejara escurrir perfectamente todo el aceite contenido en el motor del vehículo.</li> <li>• Se quitara el filtro de aceite con su herramienta adecuada (Saca filtro) recuperando de igual forma el aceite que es derramado por el filtro.</li> <li>• Se limpiara perfectamente el lugar del tapón de aceite y el filtro de aceite con un trapo húmedo de gasolina.</li> <li>• Se quitara el líquido de frenos con una bomba de aspiración de fluidos para poder extraer todo el líquido por medio del depósito.</li> <li>• El anticongelante es extraído por la pipeta de desagüe incluida en el radiador del automóvil.</li> <li>• Se checan los niveles del aceite de dirección hidráulica, aceite del diferencial, y aceite de la caja.</li> <li>• Concluido lo anterior, el técnico se desplazara al almacén llevando consigo la orden de trabajo para que el especialista pueda analizarla y asignar el tipo y la cantidad de aceite adecuada de la marca elegida por el cliente, así mismo como su filtro de aceite correspondiente en caso de faltar aceite de dirección hidráulica, aceite del diferencial, y aceite de la caja, así también líquido de frenos y anticongelante se le pedirá al especialista que se anexe en el vale para que puedan ser rellenados.</li> <li>• El especialista carga la refacción del vehículo a la orden de trabajo en el sistema y le dará un vale al técnico para que pase con el encargado del almacén para que le surta la refacción.</li> <li>• El técnico regresa a su rampa con la refacción y lubrica la liga del filtro de aceite con un poquito de aceite, y lo coloca en el vehículo apretándolo adecuadamente con la mano. Coloca silicón el tapón del carter y lo coloca apretándolo adecuadamente con la ayuda de la llave.</li> <li>• Vacía el aceite del motor con la ayuda de un embudo en el vehículo.</li> <li>• Rellena en caso de que haga falta el nivel de aceite de dirección hidráulica, aceite del diferencial, y aceite de la caja.</li> <li>• Llena el depósito de líquido de frenos y se abren los purgadores de las cuatro ruedas para que escurra un poco de líquido de frenos y no</li> </ul>	35 min

	<p>le quede aire en el interior se vuelve a rellenar el deposito hasta que ya no salgan burbujas en el líquido.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habiendo hecho lo anterior se procede a purgar los frenos en cada una de las ruedas. Se cierra la pipeta de desagüe del radiador y se rellena el depósito del radiador con el anticongelante.</li> <li>• Prende el vehículo un ratito y posteriormente lo apaga para checar el nivel de aceite, si el nivel de aceite es el correcto ha terminado el servicio y si le falta entonces lo rellena hasta dejarlo a nivel.</li> </ul>	
	<p style="text-align: center;">Servicio Oro</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se colocara la unidad en la rampa y se asegurara.</li> <li>• Se quitara el tapón de aceite con la herramienta adecuada (llave de acuerdo al tipo de carro es la medida), recuperando este aceite de manera cuidadosa en recipientes destinados para su uso (tambos pequeños).</li> <li>• Se dejara escurrir perfectamente todo el aceite contenido en el motor del vehículo. Se quitara el filtro de aceite con su herramienta adecuada (Saca filtro) recuperando d igual forma el aceite que es derramado por el filtro.</li> <li>• Se limpiara perfectamente el lugar del tapón de aceite y el filtro de aceite con un trapo húmedo de gasolina.</li> <li>• Se quitara el aceite de la dirección hidráulica con una bomba de aspiración de fluidos para poder extraer todo el aceite por medio del depósito del aceite.</li> <li>• El líquido de frenos de igual manera se extrae del depósito de la bomba de frenos.</li> <li>• Y el anticongelante es extraído por la pipeta de desagüe incluida en el radiador del automóvil.</li> <li>• Se saca el tapón del aceite de la caja y diferencial para poder desechar estos.</li> <li>• Concluido lo anterior, el técnico se desplazara al almacén llevando consigo la orden de trabajo para que el especialista pueda analizarla y asignar el tipo y la cantidad de aceite adecuada de la marca elegida por el cliente, así mismo como su filtro de aceite correspondiente, la cantidad de aceite de dirección hidráulica, anticongelante y liquido de frenos, si llegase faltar aceite del diferencial, y aceite de la caja se le pedirá al especialista que se anexe en el vale para que puedan ser rellenos.</li> <li>• El especialista carga la refacción del vehículo a la orden de trabajo en el sistema y le dará un vale al técnico para que pase con el encargado del almacén para que le surta la refacción.</li> <li>• El técnico regresa a su rampa con la refacción y lubrica la liga del filtro de aceite con un poquito de aceite, y lo coloca en el vehículo apretándolo adecuadamente con la mano. Coloca silicón el tapón del carter y lo coloca apretándolo adecuadamente con la ayuda de la llave. Al igual pone los demás tapones extraídos anteriormente.</li> <li>• Vacía el aceite del motor con la ayuda de un embudo en el vehículo.</li> <li>• Se llena el depósito de la dirección hidráulica hasta ponerlo a su nivel.</li> </ul>	50 min

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se vacía el aceite de la caja por medio de un embudo en el orificio de la bayoneta de checado de nivel.</li> <li>• Se introduce el aceite del diferencial por medio del diferencial de desfogue del mismo. Llena el depósito de líquido de frenos y se abren los purgadores de las cuatro ruedas para que escurra un poco de líquido de frenos y no le quede aire en el interior se vuelve a rellenar el depósito hasta que ya no salgan burbujas en el líquido.</li> <li>• Habiendo hecho lo anterior se procede a purgar los frenos en cada una de las ruedas. Se cierra la pipeta de desagüe del radiador y se rellena el depósito del radiador con el anticongelante.</li> <li>• Prende el vehículo un ratito y posteriormente lo apaga para checar el nivel de aceite, si el nivel de aceite es el correcto ha terminado el servicio y si le falta entonces lo rellena hasta dejarlo a nivel.</li> </ul>	
7	Al término del servicio, el encargado llevara el vehículo nuevamente al estacionamiento y llevara la orden de servicio al área de cobranza.	2 min
8	En el área de control se dará como terminado el servicio registrando la hora de termino de este y se llevara la orden al área de cobro.	3 min
9	En cuanto la orden este en el área de cobro se descarga el total del servicio, es decir refacción utilizada y mano de obra total, para que el cliente pueda pagar en ese momento, si es que se quedó en la sala de espera o bien se le hablara al dueño del vehículo para informarle el costo total y saber si pasara por su unidad o bien prefiere que se le lleve a domicilio.	5 min
10	Una vez con su factura de pago el cliente puede ir a la recepción para que le entreguen su unidad móvil.	3 min

### TIEMPO TOTAL DEL SERVICIO

Servicio con paquete Bronce: 55 minutos.

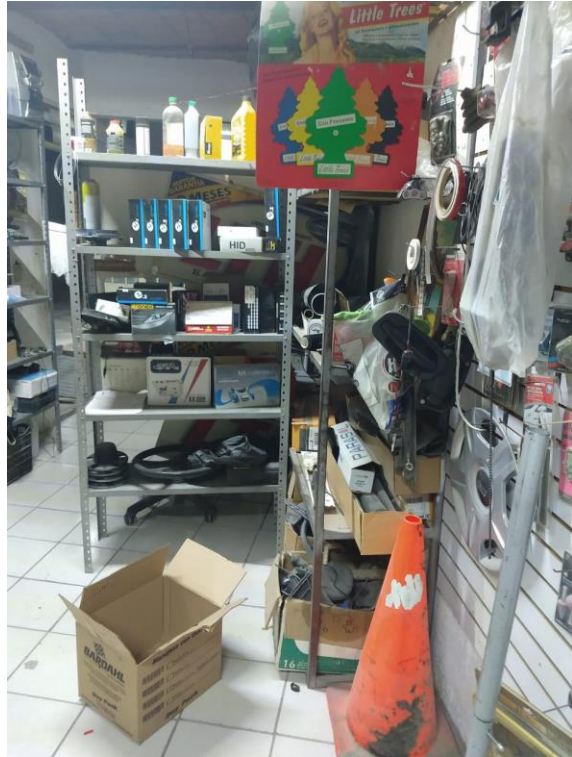
Servicio con paquete Plata: 1 hora con 5 minutos

Servicio con paquete Oro: 1 hora con 20 minutos

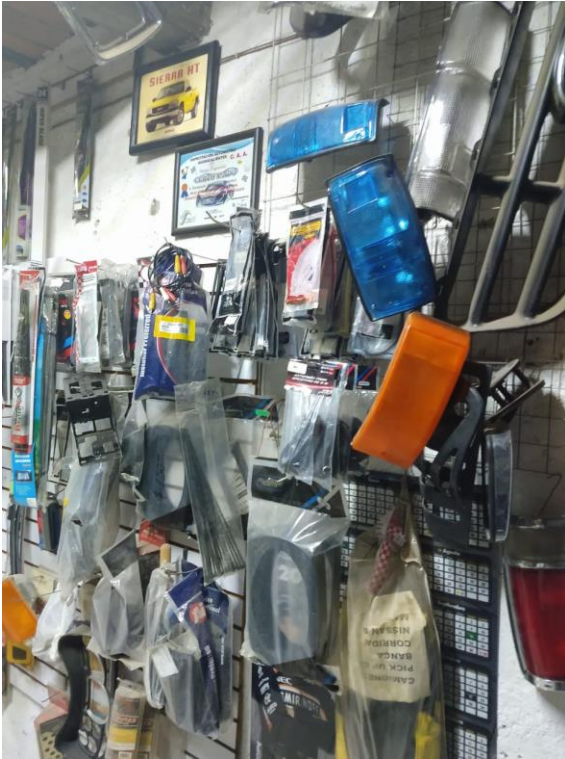
ANEXO 7

EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS











## **CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES**

### **CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y EXPERIENCIA PROFESIONAL ADQUIRIDA**

#### **CONCLUSIONES**

Por lo que alcance a observar en el trabajo que realice, comprendí que en la actualidad, los emprendedores no forman empresas si no departamentos. Es decir, una persona conoce de algún giro todo el proceso productivo o el proceso comercial, o ambos y crea un departamento de producción y/o comercialización, pero no una empresa. Esto es debido a que no considera otros aspectos como lo son la administración de los recursos humanos, financieros y materiales que son de suma importancia y que a la larga, el no considerarlos los hace incompetentes ante un mercado que requiere eficiencia, por lo tanto no crecen ni se desarrollan y en la mayoría de los casos cierran o desaparecen.

Por lo tanto, se requiere de preparación y de incrementar su cultura empresarial, antes de que pongan en marcha su negocio. Que amplíen su visión y los haga consientes de la importancia que tiene el observar todas y cada una de las áreas funcionales (Admón., R.H. Mercado, Operaciones y Finanzas) que un negocio conforma, independientemente de su tamaño.

#### **RECOMENDACIONES**

El diagnóstico empresarial analiza no sólo la estrategia, sino los aspectos filosóficos necesarios para el éxito de la estrategia. De no haber una misión, visión y valores, entonces deberán ser propuestos en el plan de mejora.

Se analiza la estrategia de crecimiento actual y si estar equivocada entonces se debe proponer una estrategia de crecimiento en el plan de mejora. Si la estrategia de crecimiento es acertada, entonces habrá que analizar si la estrategia genérica es la adecuada o si la estrategia es satisfactoria para respaldar esta estrategia.

El diagnóstico debe tener una metodología meramente cualitativa, y con rasgos académicos apoyados por los asesores

Se deben abordar los contenidos de manera clara y coherente e. Identifica la coherencia entre los aspectos filosóficos y las estrategias a través de una matriz de análisis FODA que en su mayoría se deriva del análisis de los resultados. .

Las estrategias planteadas deben dar respuesta a la matriz de análisis FODA y ser coherentes entre sí.

## EXPERIENCIA PROFESIONAL ADQUIRIDA

Para poder realizar el presente trabajo, es necesario tener conocimientos de todas las áreas funcionales de una empresa, administración, recursos humanos, mercadotecnia, operaciones y finanzas, obviamente tuve que estudiar nuevamente lo ya aprendido en la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, sin embargo no fue suficiente, porque no es lo mismo verlo desde la perspectiva teórica, a observarlo desde la óptica práctica, esto me forzó a investigar con mi asesor y con algunos maestros, como bajar la parte teórica a la práctica, esto me llevo a ver la empresa, aunque sea micro, como un todo, y no por partes como lo aprendemos en las aulas, hice conciencia de que una cosa es estar informado a estar formado, la formación requiere aplicar los conocimientos a la vida real, por lo tanto considero que como experiencia gerencial fue excelente, porque para tomar decisiones gerenciales, se requiere cuando menos saber que se hace, como se hace y para que se hace, información que es de suma importancia para poder delegar y para saber qué información se debe generar y recabar, para apoyar la toma de decisiones.

## **CAPÍTULO 7. COMPETENCIAS DESARROLLADAS**

### COMPETENCIAS DESARROLLADAS Y APLICADAS

Son ampliamente reconocidas las competencias a desarrollar como profesional, por lo que puedo establecer, que al término de mis residencias profesionales en la

empresa de Autoaccesorios JR, desarrolle las siguientes competencias relacionadas con el perfil de egreso de mi carrera:

1. Realizar y dirigir el diagnóstico empresarial.
2. Análisis de problemas desde una perspectiva estratégica y multidisciplinaria con el fin de solucionar conflictos relacionados a los procesos operativos.
3. Administración y dirección para la mejora continua.
4. Diseño de estrategias de gestión de recursos
5. Desarrollo de visión sistémica en la organización.
6. Diseño, implementación y administración de metodologías y herramientas para la mejora operativa de una empresa.
7. Comunicación oral y escrita
8. Uso de redes tecnológicas
9. Toma de decisiones y de trabajo interdisciplinario.

## **CAPÍTULO 8. FUENTES DE INFORMACIÓN**

### FUENTES DE INFORMACIÓN

Uquillas, F. D. (2016). *El Origen de los lubricantes y su Evolución*. México. Seminuevos.com. Recuperado de: <https://www.seminuevos.com/blog/el-origen-de-los-lubricantes-y-su-evolucion/>

Milenio. (2019), *El Nuevo Rumbo de la Industria Automotriz en México*. México. Milenio.com. Recuperado de: <https://www.milenio.com/especiales/el-nuevo-rumbo-de-la-industria-automotriz-en-mexico>

Riley, Ch. (2019), *Expansión*. México. Expansión.mx. Recuperado de <https://expansion.mx/economia/2019/07/18/la-industria-automotriz-mundial-lucha-por-sobrevivir>.

## CAPÍTULO 9. ANEXOS

### ADMINISTRACIÓN

¿Cómo se elabora un objetivo?

Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer. Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa pues éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma.

Pero además de ello, otras ventajas de establecer objetivos para una empresa son: permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección, sirven de guía para la formulación de estrategias, sirven de guía para la asignación de recursos, sirven de base para la realización de tareas o actividades, permiten evaluar resultados al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador, generan coordinación, organización y control, generan participación, compromiso y motivación y, al alcanzarlos, generan satisfacción, revelan prioridades, producen sinergia, disminuyen la incertidumbre, objetivos de una empresa.

#### *Características de los objetivos*

Para que los objetivos de una empresa permitan obtener los beneficios descritos anteriormente, deben contar con las siguientes características:

#### *Medibles*

Deben ser mensurables, es decir, ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo. Por ejemplo, a diferencia del objetivo «aumentar las ventas», un objetivo medible sería «aumentar las ventas en un 20% para el próximo mes». Sin embargo, es posible utilizar objetivos generales como el de «aumentar las ventas», pero

siempre y cuando éstos estén acompañados de objetivos medibles que en conjunto permitan alcanzar los generales.

### *Claros*

Deben tener una definición clara, entendible y precisa. No deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.

### *Alcanzables*

Deben ser factibles. Deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad y los recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) con los que cuenta, así como la disponibilidad del tiempo necesario para cumplirlos.

### *Desafiantes*

Deben ser retadores (aunque realistas). No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto. Objetivos poco ambiciosos no son de mucha utilidad ni proporcionan mayor motivación, aunque objetivos fáciles al principio pueden servir de estímulo para no abandonar el camino apenas éste se haya iniciado.

### *Realistas*

Deben ser realistas y razonables. Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir, así como la capacidad y los recursos de la empresa. Por ejemplo, a diferencia del objetivo «aumentar de 10 a 1000 empleados en un mes», un objetivo realista sería «aumentar de 10 a 20 empleados en un mes».

### *Coherentes*

Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos y con la visión, la misión, las políticas, la cultura y los valores de la empresa.

## *Tipos de objetivos*

Existen diferentes tipos de objetivos en una empresa, los cuales pueden ser clasificados de acuerdo a su naturaleza, jerarquía y alcance de tiempo.

De acuerdo a su naturaleza, los objetivos se clasifican en:

### a. Objetivos generales

También conocidos como objetivos genéricos, son objetivos basados en expresiones generales o genéricas. Algunos ejemplos de objetivos generales o genéricos son:

- ser la empresa líder del mercado.
- incrementar las ventas.
- aumentar los ingresos.
- generar mayores utilidades.
- obtener una mayor rentabilidad.
- lograr una mayor participación en el mercado.
- ser una marca líder en el mercado.
- ser una marca reconocida en el mercado.
- aumentar el número de vendedores.
- aumentar el número de activos.
- crecer.
- sobrevivir.

Dentro de los objetivos generales se encuentra la visión de la empresa, la cual es el principal objetivo general que persigue una empresa.

### b. Objetivos específicos:



Son objetivos concretos expresados en términos de cantidad y tiempo. Los objetivos específicos son necesarios para alcanzar los objetivos generales. Algunos ejemplos de objetivos específicos son:

- incrementar las ventas mensuales en un 20%.
- vender 10 000 productos antes de finalizar el año.
- generar utilidades mayores a US\$20 000 para el próximo periodo.
- obtener una rentabilidad anual del 25%.
- lograr una participación de mercado del 20% para el segundo semestre del año.
- producir un rendimiento anual del 14% sobre la inversión.
- aumentar la eficiencia de la producción en un 20% para el próximo año.
- triplicar la producción antes de acabar el periodo.
- aumentar el número de trabajadores de 10 a 12 en un mes.
- reducir el nivel de ausentismo de los trabajadores en un 5% antes de finalizar el año.
- adquirir 2 nuevas maquinarias para el segundo semestre.
- abrir 3 nuevos locales comerciales para el primer trimestre del próximo año.

En ocasiones, a los objetivos específicos se les conoce como metas.

De acuerdo a su jerarquía, los objetivos se clasifican en:

#### a. Objetivos estratégicos

También conocidos como objetivos organizacionales, son objetivos que consideran a la empresa como un todo y que sirven para definir el rumbo de ésta. Son formulados por los dueños o los altos directivos de la empresa. Normalmente son generales y de largo plazo. Cada objetivo estratégico requiere una serie de objetivos tácticos.

## b. Objetivos tácticos

También conocidos como objetivos departamentales, son objetivos que se dan a nivel de áreas o departamentos. Son formulados por los directivos o los gerentes de la empresa. Normalmente son de mediano plazo. Se establecen en función de los objetivos estratégicos. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales.

## c. Objetivos operacionales

Son objetivos que se dan a nivel de operaciones. Comprenden las tareas o actividades de cada área. Son formulados por los gerentes de áreas o los administradores. Normalmente son específicos y de corto plazo. Se establecen en función de los objetivos tácticos.

De acuerdo a su alcance de tiempo, los objetivos se clasifican en:

### a. Objetivos de largo plazo

Se formulan generalmente para un periodo de cinco años y tres como mínimo.

### b. Objetivos de mediano plazo

Se formulan generalmente para un periodo de uno a tres años.

### c. Objetivos de corto plazo

Se formulan generalmente para un plazo no mayor de un año.

## Recomendaciones sobre el uso de objetivos

Para finalizar veamos algunos consejos relacionados con el uso de objetivos: se deben establecer objetivos generales, pero siempre y cuando éstos sirvan de

referencia para establecer objetivos específicos. Establecer solamente objetivos generales puede generar confusión y falta de conciencia de hacia dónde realmente se quiere ir. Siempre es necesario acompañarlos con objetivos específicos.

Es necesario establecer objetivos para la empresa en general, para cada área o departamento, y para cada equipo de trabajo. Los objetivos para cada equipo se establecen en función de los objetivos de cada área, y los objetivos de cada área se formulan en función de los objetivos de la empresa.

Los objetivos de un área o departamento deben ser coherentes con los objetivos de otras áreas o departamentos. Por ejemplo, no sería coherente que producción establezca como objetivo aumentar el número de productos fabricados si marketing no cuenta con los recursos necesarios para vender los productos adicionales.

Los objetivos deben ser comunicados en todos los niveles de la empresa. Se les debe comunicar y hacérseles recordar permanentemente a quienes corresponda.

Siempre se deben establecer prioridades al momento de cumplir los objetivos. Se deben cumplir primero los objetivos más importantes, relevantes o urgentes, y dar prioridad a los objetivos estratégicos antes que los tácticos, y a los tácticos antes que a los operacionales.

Los objetivos no deben ser estáticos. Se debe tener la suficiente flexibilidad como para adaptarlos a los cambios inesperados que podrían suceder en el entorno como, por ejemplo, los cambios repentinos en los gustos o preferencias de los consumidores como producto de nuevas modas.

Una vez establecidos, los objetivos deben ser revisados periódicamente para asegurarse de que aún sigan siendo los resultados que pretende alcanzar la empresa o sigan siendo acordes a las condiciones del entorno, y cambiarlos o modificarlos en caso de ser necesario.

## RECURSOS HUMANOS

### Ejemplo de contrato

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO (EL “CONTRATO”), QUE CELEBRAN POR UNA PARTE \_\_\_\_\_, (EN LO SUCESIVO, LA “PARTE EMPLEADORA”) Y, POR OTRA PARTE JUAN \_\_\_\_\_, (EN LO SUCESIVO, LA “PARTE EMPLEADA”, Y JUNTO CON LA PARTE EMPLEADORA, LAS “PARTES”), DE CONFORMIDAD CON LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS:

#### DECLARACIONES

I. Declara la Parte EMPLEADORA que:

I.1. Celebra el presente contrato a través de su representante \_\_\_\_\_.

I.2. (i) Esta debidamente constituida conforme a las leyes de México, (ii) está legalmente facultada conforme a su objeto social para celebrar el presente Contrato y (iii) su representante cuenta con las facultades necesarias y suficientes para celebrar el presente Contrato, mismas que a la fecha de celebración del mismo no han sido modificadas, limitadas ni revocadas de manera alguna.

I.3. Tiene su domicilio ubicado en \_\_\_\_\_.

II. Declara la Parte EMPLEADA que:

II.1. Celebra el presente contrato por su propio derecho.

II.2. Es de nacionalidad \_\_\_\_\_, mayor de edad, y tiene capacidad legal para celebrar el presente Contrato.

II.3. Tiene su domicilio ubicado en: \_\_\_\_\_.

III. Declaran conjuntamente las Partes que:

III.1. En la celebración del presente Contrato no ha mediado error, dolo, violencia, coerción o mala fe por cualquiera de las Partes, por lo que el presente Contrato contiene la manifestación expresa de la voluntad de cada una de ellas sin vicio alguno en el consentimiento de las Partes.

EN VIRTUD DE LO ANTERIOR, las Partes en este acto acuerdan las siguientes:

**Programas de Capacitación**



**CONVOCAN A LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES (MIPYMES)**

A SER BENEFICIARIAS DEL APOYO

**CURSO DE REDES SOCIALES PARA NEGOCIOS**

**24 HORAS DE CAPACITACIÓN PRESENCIAL**



# DIPLOMADOS 2019

PERIODO DE INSCRIPCIONES: DEL 7 DE ENERO AL 3 DE MAYO DE 2019  
**PARA INSCRIBIRTE, INGRESA A: [HTTP://CURSOS.UAA.MX](http://cursos.uaa.mx) • DIPLOMADOS**  
 INSCRIPCIONES: EDIFICIO 1-A, DE 8:00 A 19:00 HRS.

DIPLOMADOS EN:

PALABRAS QUE HAN DETERMINADO EL RUMBO DE LA HISTORIA.

ARCHIVÍSTICA.

BÁSICO EN COCINA.

COCINA TRADICIONAL MEXICANA.

COMERCIO INTERNACIONAL.

CONTABILIDAD Y AUDITORÍA GUBERNAMENTAL.

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES.

DIRECCIÓN DE VENTAS.

FARMACIA.

FINANZAS CORPORATIVAS.

GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO.

IMPUESTOS.

IDIOMA INGLÉS COMO LENGUA EXTRANJERA.

LA NUEVA LEY DE MODERNIZACIÓN DE LA INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS (FSMA), PASOS INICIALES PARA SU CUMPLIMIENTO.

PERITAJE SOCIAL.

TRADUCCIÓN E INTERPRETACIÓN DEL IDIOMA INGLÉS.

**INFORMES:**  
 Dirección General de Difusión y Vinculación, Departamento de Extensión Académica,  
 Torre Académico-Administrativa, piso 9, Ciudad Universitaria.

**TELÉFONOS:** 910-74-00 ext. 30319 y 7453. **CORREOS:** [extencion@correo.uaa.mx](mailto:extencion@correo.uaa.mx) y [ttflllo@correo.uaa.mx](mailto:ttflllo@correo.uaa.mx)

**Pregunta por nuestros DESCUENTOS Y FORMAS DE PAGO**

## **MERCADOTECNIA**

Transmitir el mensaje de la empresa. El marketing online o tradicional, sigue teniendo como objetivo, hacer llegar el mensaje de tu empresa al mayor número posible de personas. Posicionarse en la mente del consumidor. Otro de los objetivos del marketing, es que tu marca o producto sea lo primero que les venga a la cabeza a los consumidores cuando piensen en el tipo de servicio o categoría de producto que tu empresa ofrece o vende. Por ejemplo, Apple ha conseguido que cuando alguien piense en reproductores de Mp3, lo primero que aparezca en sus mentes sea el iPod.

Aumentar las ventas. Todos estos esfuerzos para crear tu marca y posicionarte en la mente de tus potenciales clientes, al mismo tiempo, deben materializarse de manera que las ventas de tu empresa crezcan considerablemente. Otros ejemplos de objetivos de marketing pueden ser: dar a conocer nuevos productos, lograr una mayor cobertura o exposición de los productos, etc.

## **INFORMACIÓN CLAVE**

Una vez que tenemos claros los objetivos, debemos obtener información CLAVE para poder crear estrategias correctas:

1. Información del Producto. ¿Cuáles son las ventajas de lo que vendes? ¿A quién le sirve? ¿Para qué lo usan? ¿Cómo? ¿Cada cuándo? ¿Qué características tiene? ¿En qué se diferencia de los demás?

2. Información del Cliente. ¿Quién es? ¿Cuántos años tiene? ¿Qué le gusta? ¿A qué se dedica? ¿Qué estudios tiene? ¿Cuánto gana? ¿En qué gasta su dinero? ¿Cada cuándo compra? ¿Qué lo motiva a comprar?

3. Información de la Competencia. ¿Quién es? ¿Dónde está? ¿Qué ofrece? ¿Cómo lo ofrece? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Cuáles son sus ventajas? ¿Sus precios?

Esta información es muy importante tenerla clara antes de desarrollar cualquier tipo de estrategia, mientras más sepas de esto mejor serán tus acciones de marketing.

## ESTRATEGIAS DE MARKETING

Para una mejor gestión, éstas se solían dividir en las famosas 4 P's de Marketing, aunque este concepto la verdad ya está muy sobrepasado, ya que a éstas famosas 4 P's (Producto, Plaza, Precio y Promoción) se le han ido integrando cada vez más elementos, tales como el Servicio, Branding, Comunidades, etc.

Por ello te sugiero que definas tus estrategias en función de tus propios objetivos, y sólo por organización puedes distribuirlas por el tipo de estrategia, es decir, por las herramientas que vas a usar para cumplir tus objetivos.

## IDEAS DE ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS PARA TU PYME

Estrategias para el producto.

- El producto es el bien o servicio que ofrecemos o vendemos a los consumidores. Algunas estrategias que podemos diseñar, relacionadas al producto son:

- Incluir nuevas características al producto, por ejemplo, darle nuevas mejoras, nuevas utilidades, nuevas funciones, nuevos usos.
- Incluir nuevos atributos al producto, por ejemplo, darle un nuevo empaque, un nuevo diseño, nuevos colores, nuevo logo.
- Ampliar nuestra línea de producto, por ejemplo, vender otros productos en tu papelería, o incluir un nuevo tipo de servicio en una estética: faciales o masajes.
- Lanzar una nueva línea de producto, por ejemplo, si nuestro producto son Perfumes para dama, podemos optar por lanzar una serie especial de Jabón y Cremas para el mismo mercado.
- Lanzar una nueva marca (sin necesidad de sacar del mercado la que ya tenemos), por ejemplo, una nueva marca dedicada a otro tipo de mercado, por ejemplo, uno de menor poder adquisitivo.
- Incluir nuevos servicios al cliente, que le brinden mayor comodidad o satisfacción, por ejemplo, incluir la entrega a domicilio, el servicio de instalación, nuevas garantías, nuevas facilidades de pago, asesoría en la compra.

#### Estrategias para el precio.

- El precio es el valor monetario que le asignamos a nuestros productos al momento de ofrecerlos a los consumidores. Algunas estrategias que podemos diseñar, relacionadas al precio son:



- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo, para que, de ese modo, podamos lograr una rápida penetración, una rápida acogida, o podamos hacerlo rápidamente conocido.
- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, para que, de ese modo, podamos aprovechar las compras hechas como producto de novedad o para crear una sensación de calidad.
- Reducir el precio de un producto, para que, de ese modo, podamos atraer una mayor clientela.
- Reducir los precios por debajo de los de la competencia, para que, de ese modo, podamos bloquearla y ganarle mercado.
- Hacer promociones por temporada, reduciendo los precios del producto por un tiempo limitado.
- Hacer promociones tipo 2 x 1 ó en la compra de tu producto reciben algún incentivo de más.
- Ofrecer cupones o vales de descuentos.
- Obsequiar regalos por la compra de determinados productos.
- Intercambios de productos por servicios u otros productos que requiera tu empresa, como publicidad.
- Precios especiales para clientes distinguidos.

Estrategias para la plaza o distribución.

La plaza o distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se venderán u ofrecerán nuestros productos. Algunas estrategias que podemos aplicar, relacionadas a la plaza o distribución son:

- Ofrecer nuestros productos vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, vistas a domicilio.
- Ubicar nuestros productos en todos los puntos de ventas habidos y por haber (distribución intensiva).
- Ubicar nuestros productos solamente en los puntos de ventas que sean convenientes para el tipo de producto que vendemos (distribución selectiva).
- Ubicar nuestros productos solamente en un solo punto de venta que sea exclusivo (distribución exclusiva).
- Hacer uso de intermediarios y, de ese modo, lograr una mayor cobertura de nuestros productos, o aumentar nuestros puntos de ventas.
- Señalizar las vías de acceso a tu negocio (de ser posible).
- Tener siempre disponible un Mapa de tu ubicación impreso y en tu web.
- Establecer Alianzas Estrategias con otros negocios para colocar tus productos en sus tiendas físicas o virtuales.

Estrategias para la promoción.

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir

su compra o adquisición. Algunas estrategias que podemos aplicar, relacionadas a la promoción son:

- Poner anuncios en diarios, revistas o Internet.
- Crear boletines tradicionales o electrónicos.
- Participar en ferias.
- Crear puestos de degustación.
- Crear actividades o eventos.
- Patrocinar a alguna institución o a alguna otra empresa.
- Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, o en vehículos de transporte público.
- Crear carteles, volantes, presentaciones, folletos o calendarios publicitarios.
- Crear sorteos o concursos entre nuestros clientes.
- Encontrar medios creativos de publicitarse, como Marketing de Guerrilla.
- Enviar correo directo o volante por zonas específicas.
- Encartes en revistas o periódicos especializados, líneas aéreas o de autobuses.

Estrategias para la promoción online.

La promoción a través de herramientas de comunicación online o por internet.

Algunas estrategias que podemos aplicar, relacionadas a la promoción son:

- Crear una Página Web atractiva y dinámica.

- Crear un Blog y publicar artículos de interés para nuestro mercado potencial o actual.
- Participar activamente en las Redes Sociales en las que se encuentre nuestro mercado.
- Crear Video Marketing.
- Crear un canal de Podcasts.
- Usar aplicaciones móviles para promocionarse a través de anuncios.
- Generar estrategias SEO y SEM.
- Crear campañas de Email Marketing.

Estrategias para el servicio.

El servicio son todas aquellas acciones que tienen relación directa con la atención y la satisfacción del cliente. Algunas estrategias que podemos aplicar, relacionadas el servicio son:

- Tener políticas bien definidas sobre el servicio al cliente.
- Asegurarnos de que todas las personas en contacto directo con el cliente tengan el perfil de servicio necesario.
- Crear una buena Administración de Clientes a través de un CRM.
- Crear un programa de Fidelización de Clientes.
- Capacitar al personal sobre la atención al cliente de manera constante.
- Orientar los procesos de tu negocio a las necesidades el cliente, no a las nuestras.

- Ofrecerle servicios adicionales que incrementen su experiencia de marca contigo.
- Realizar encuestas periódicas y fijas para medir el nivel de satisfacción del cliente.

## **OPERACIONES**

### **¿Cómo diseñar un buen layout?**

Explicar un proceso de diseño de layout por escrito, cuando su resultado final es de naturaleza gráfica y dependiente de diversos factores, es una tarea compleja. Sin embargo, responderemos interrogantes comunes planteadas por las empresas, a través de la experiencia en el campo de la consultoría en logística y en el diseño de centros de distribución de clase mundial en México, Latinoamérica, Europa y Asia.

### **¿Qué es el diseño de layout?**

Consiste en la integración de las diferentes áreas funcionales (que conforman la solución de una instalación logística) en un edificio único. Abarca no sólo el arreglo y composición de las secciones funcionales internas a dicho edificio (lo que se encuentra dentro de las cuatro paredes), sino también las demás áreas externas. Esto último también se distingue como diseño de masterplan. Estos modos de aproximación difieren si el layout se diseñará a partir de un predio existente o no, si ya existe una nave, si las alturas de los espacios están restringidas, si ya están construidos los accesos al predio, si existen edificios que no pueden reubicarse y una larga lista de condiciones.

### **¿Qué se recomienda antes de iniciar?**

Lo mejor es reflexionar y encontrar un método que simplifique y sustente la solución final, así como recortar el árbol de alternativas posibles de un modo lógico y estructurado. Para ello se debe reunir la mayor información posible. Tómese un tiempo antes de empezar con cálculos, tablas y CAD. Reflexione sobre qué pasos realizará para su diseño de layout.

### **¿Cuáles son las principales áreas a considerar en el diseño de layout?**

Zonas de recepción y expedición, almacenamiento, preparación de pedidos (picking), control e inspección de calidad, patios de maniobra y estacionamientos, entre otros. Sin embargo, para hacer un diseño de layout completo es necesario realizar un exhaustivo listado de éstas y otras áreas que hacen la funcionalidad de la solución, como por ejemplo, área de mantenimiento, carga de baterías, sanitarios, vestidores, oficinas (de control, administrativas, vigilancia, casetas), armado de ofertas o maquilas y transferencias.

### **¿Qué se necesita para empezar un diseño de este tipo?**

El listado antes mencionado debe incluir no sólo el dimensionado de cada una de las áreas (cuánta superficie requiero y altura), los procesos y sus horarios, sino además el equipamiento que se requerirá en cada caso: 1) Tipo de unidades de carga a manipular (pallets, tambos, cajas, bobinas, etcétera); 2) tipo de estantería y modulación (selectivo, doble profundidad, drive-in, push-back); 3) tipo de vehículos (transpaletas, montacargas, reach-trucks); 4) cantidad de personal; 5) condiciones

ambientales; 6) nivel de iluminación; 7) servicios y suministros; 8) elementos de seguridad, y 9) otros, según el destino.

### **¿Qué es importante jerarquizar?**

Las relaciones funcionales (importancia, frecuencia, seguridad), flujos de materiales y procesos, dentro y entre dichas áreas, para determinar su proximidad o lejanía física, por medio de diagramas de flujo o matrices funcionales.

### **¿Cuáles son los criterios más relevantes para el diseño de layout?**

Encontrar posibles sinergias de utilización entre diferentes áreas nos permitirá reducir superficies: quizás algunas áreas se utilizan únicamente durante algunas horas en el día, quedando disponibles para otras actividades, por ejemplo, andenes de recibo y expedición simultáneos.

### **¿Cómo deben ser las áreas más importantes?**

Deberán ser lo más regulares, simétricas posibles e intentar mantener un perímetro rectangular. Esto facilita la visualización de la instalación tanto para la gestión como para su operación. En cada caso se analizará la conveniencia de acceder a las mismas por los lados menores o los mayores. Coordinar la estructura del edificio (pisos, columnas) y sus instalaciones (existentes o las que se propongan) con las áreas funcionales, de modo que unos sean múltiplos de otras, facilitando la flexibilidad de la solución (reubicación, crecimiento futuro).

¿Qué es más importante, unos centímetros adicionales en los pasillos o algunos pallets más para almacenar?

En general, priorizar el espacio de circulación frente al de almacenamiento, cuando sea necesario ajustar pasillos o áreas de maniobra (es preferible ganar centímetros a un pasillo que a las estanterías). Muchas veces lo que se gana en almacenamiento se pierde por la lentitud de la operación, daños a los equipos, estanterías y accidentes. Además, es más difícil encontrar cirujanos de precisión entre los montacarguistas.

### **¿Cómo es preciso planificar?**

Planificar los pasos y los sentidos de circulación entre áreas evitando cuellos de botella o cruces conflictivos allí donde se prevean flujos elevados o muy frecuentes. Considere el efecto del cambio de turno. Recordar que por los pisos circulan vehículos y personas, previendo la señalización y separación clara entre ellos, o al menos, definir los espacios para prevenir accidentes.

### **¿Cuál es la configuración óptima de un layout?**

En función de las operaciones que se planea desarrollar y de su volumen. Para un almacén que contendrá mercancía paletizada con un ABC muy marcado y donde prevalece el movimiento de pallets completos, una configuración de flujo en “U” (un único frente de recepción y expedición) optimiza los recorridos y ocupación de los montacargas. Para una plataforma donde el cruce de andén es característico, el flujo en “I” (recepción y expedición en frentes opuestos) facilita el control de los



diferentes procesos. También existen configuraciones mixtas, pero la selección final dependerá de un análisis detallado de los recorridos, espacio disponible, sentido de las ampliaciones, fases de implementación, etcétera.

### **¿Cómo debo considerar las ampliaciones futuras?**

Debe planificar las futuras áreas de expansión o crecimiento para garantizar el menor cambio a las áreas o instalaciones existentes o construidas en una primera fase, simplificando la construcción, el montaje y arranque de las áreas futuras. Como regla general, plantee el crecimiento en el sentido de la mayor longitud de su nave. De este modo puede crecer por módulos regulares, hacer más flexibles las etapas de ampliación e interferir lo menos posible con las instalaciones (pluviales, desagües, eléctricas). Preste atención a las cámaras de refrigeración y en particular las de congelación, pues sus pisos son especiales y debe evitar en el futuro tener que romper los pisos ya construidos.

### **¿Cuándo es mejor emplear patios de maniobra con muelles en diente de sierra?**

Comparados con los patios con muelles perpendiculares, los andenes en diente de sierra permiten patios con menor desarrollo en su profundidad, pero mayor desarrollo en longitud y con una facilidad extra para el estacionamiento de los camiones (siempre y cuando estén en el sentido de circulación correcto). Pero la ejecución de estos muelles, los pisos, aleros y cerramientos del edificio requieren mayor cuidado y calidad. Son adecuados si existe poca disponibilidad de terreno, y

si es factible mantener un único sentido de circulación en el patio... y si este sentido es de derecha a izquierda (mirando desde los muelles).

### **¿Dónde conviene ubicar las oficinas?**

Lo más importante es poder controlar el ingreso y egreso de personal y lograrlo a través de un único punto en la instalación, así como al pasar de una área a otra. Esto aplica también para el flujo de ingreso de personal desde el exterior hasta las oficinas, y separando cuando sea posible el flujo de quienes trabajan en la instalación y quienes visitan la misma (proveedores, clientes), tanto de las personas como de sus vehículos (estacionamientos separados, evitar cruces de calles internas).

### **¿Qué elementos deben tener estas instalaciones?**

Si existe el espacio, conviene ubicarlas en un edificio separado (pero cercano o junto) a la nave principal, para permitir independencia constructiva (mayor rapidez) y mejorar las condiciones de trabajo: accesos, iluminación natural, ventilación, comedores con áreas descubiertas, incluso para aprovechar las mejores vistas del entorno. Si no existe espacio, y tiene altura libre suficiente (más de seis metros), considere ubicarlas sobre los andenes. Sin embargo, disponga las columnas de modo que no le obstruyan y dificulten la maniobras.