

GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: CASOS DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

Israel Cordero Beltrán
César Omar Mora Pérez



GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: CASOS DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

Israel Cordero Beltrán
César Omar Mora Pérez



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

Gestión en las Organizaciones: Casos de Consultoría Organizacional

Coordinadores:

Israel Cordero Beltrán

César Omar Mora Pérez

Directorio:

Dr. Ricardo Villanueva Lomelí

Rector General

Dr. Héctor Raúl Solís Gadea

Vicerrector Ejecutivo

Mtro. Guillermo Arturo Gómez Mata

Secretario General

Mtro. Luis Gustavo Padilla Montes

Rector del Centro Universitario de Ciencias

Económico Administrativas

Dr. José María Nava Preciado

Secretario Académico

Dr. Gerardo Flores Ortega

Secretario Administrativo

Dr. José Luis Santana Medina

Director de la División de Gestión Empresarial

Dr. César Omar Mora Pérez

Jefe del Departamento de Administración

Comité Editorial

Dra. Edith Rivas Sepúlveda

Universidad de Guadalajara

Dra. Lucila Patricia Cruz Covarrubias

Universidad de Guadalajara

Dr. Marco Tulio Flores Mayorga

Universidad de Guadalajara

Dra. Karla Haydee Ortíz Palafox

Universidad de Guadalajara

Dra. Tania Marcela Hernández Rodríguez

Universidad de Guadalajara

Dr. Rogelio Rivera Fernández

Universidad de Guadalajara

Primera edición 2022

D.R. © 2022, Universidad de Guadalajara

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas

Coordinación Editorial

Periférico Norte N° 799, Núcleo Universitario Los Belenes,

45100, Zapopan, Jalisco, México.

e-ISBN: 978-607-8796-29-8

Todos los Derechos son reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni en su totalidad o parcialidad, en español o cualquier otro idioma, ni registrada en, transmitida por, un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, foto-químico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia, o cualquier otro, inventado o por inventar, sin permiso expreso, previo y por escrito del autor.

Hecho en México / Made in Mexico

Este libro fue dictaminado mediante proceso doble ciego por investigadores especialistas reconocidos a nivel nacional e internacional, miembros del Sistema Nacional de Investigadores.

Contenido

Prólogo 5

Primera parte: análisis y diagnósticos holísticos de empresas dedicadas a la manufactura

Editorial de publicidad impresa (SCIAN 323119) 9
Miguel Ángel Laguna Espinoza, Karen Andrea Figueroa Cardona, José Florentino Martínez Landeros y Roxana Gutiérrez Vallarta.

Manufactura y comercialización de piedra y cantera (SCIAN 327991) 17
Cristian Michel Cruz de la Torre, Melissa Annali Pérez Gómez, Susana Michelle Pulido de Alba y Cony Elizabeth Ramírez Rivas

Segunda parte: análisis y diagnósticos holísticos de empresas dedicadas a la comercialización

Comercializadora de productos de seguridad industrial (SCIAN 435210) 27
Yeoshua Ulises Ataxca Ayala, Noemí Guadalupe Fuentes Torres, Ireri Macias Rodríguez y Natalia Montserrat Robles Robles

Tercera parte: análisis y diagnósticos de empresas dedicadas a la prestación de servicios

Prestadores de servicios en la oferta de bienes intangibles (SCIAN 524110) 35
Rodríguez García Daniela Itzel, Saracho Jaramillo Alberto, García Delgado Luis Eduardo y Hernández Santiago María Paulina

Acuario, educación y exhibición de diversas especies (SCIAN 71213) 41
Olivia Jimena Ramírez Mercado, Marina Córdoba Alvizo, Luis Alejandro Mateos de la Cruz y Yessica Abigail Vásquez Castorena

Prólogo

El presente libro es un compendio de trabajos elaborados por los alumnos de la materia “Gestión en las organizaciones” del Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas, de la Universidad de Guadalajara, coordinado por el Dr. Israel Cordero Beltrán y el Dr. César Omar Mora Pérez. El objetivo de este trabajo es la vinculación de los alumnos con las empresas, a fin de poner en práctica la teoría aprendida en las clases, y para desarrollar habilidades y nuevos conocimientos, a través del análisis holístico de diferentes organizaciones del estado de Jalisco, para detectar los problemas que las asechan y posteriormente brindar soluciones que les permitan ser más competitivas. Es importante mencionar que se omitieron los nombres reales de las organizaciones por cuestiones de confidencialidad, y en su lugar se hace referencia a las actividades que cada una realiza, así mismo, se incluye su clasificación con base en lo establecido en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), por tanto y a continuación, se describen los capítulos y su contenido.

En el primer capítulo denominado “Análisis y diagnósticos holísticos de empresas dedicadas a la manufactura” se incluyen los trabajos: “Editorial de publicidad impresa (SCIAN 323119)” de Miguel Ángel Laguna Espinoza, Karen Andrea Figueroa Cardona, José Florentino Martínez Landeros, y Roxana Gutiérrez Vallarta en el que se analizan una serie de problemas en el área de capital humano, y la falta de un control de inventarios en el almacén de materias primas de una empresa dedicada a la impresión de publicidad.

En “Manufactura y comercialización de piedra y cantera (SCIAN 327991)” de Christian M. Cruz, Melissa A. Pérez, Susana M. Pulido, y Cony E. Ramírez se analizan los diferentes problemas que han provocado el estancamiento empresarial de una organización dedicada a la compraventa de piedras naturales para decoración de pisos y muros.

Por otro lado en el capítulo dos, denominado “Análisis y diagnósticos holísticos de empresas dedicadas a la comercialización” se incluye el trabajo “Comercializadora de productos de seguridad industrial (SCIAN 435210)” elaborado por Yeoshua Ulises Ataxca Ayala, Noemí Guadalupe Fuentes Torres, Ileri Macías Rodríguez, y Natalia Montserrat Robles Robles en el que se plantean una serie de soluciones relacionadas con la implementación de un sistema de gestión de calidad, a fin de mantener el orden dentro del almacén.

Finalmente, en el capítulo tres, denominado “Análisis y diagnósticos de empresas dedicadas a la prestación de servicios” se incluyen los trabajos: “Prestadores de servicios en la oferta de bienes intangibles (SCIAN 524110)” de Daniela Itzel Rodríguez García, Alberto Saracho Jaramillo, Luis Eduardo García Delgado, y María Paulina Hernández Santiago quienes analizan los problemas relacionados con el capital humano en una empresa de seguros de vida. Y “Acuario, educación y exhibición de diversas especies (SCIAN 71213)” de Olivia Jimena Ramírez Mercado, Marina Córdoba Alvizo, Luis

Alejandro Mateos De la Cruz, y Yessica Abigail Vásquez Castorena quienes analizan una empresa que enfrenta problemas de inestabilidad laboral, y problemas entre el departamento administrativo y el de servicios.

Dr. Israel Cordero Beltrán
Coordinador

PRIMERA PARTE

Análisis y diagnósticos holísticos de empresas dedicadas a la manufactura

Editorial de publicidad impresa (SCIAN 323119)

Miguel Ángel Laguna Espinoza
Karen Andrea Figueroa Cardona
José Florentino Martínez Landeros
Roxana Gutiérrez Vallarta¹

Resumen

Esta editorial ofrece los servicios de impresión, principalmente de publicidad, y está dirigida a un mercado del tipo business to business. Esta se ha visto en un estado de crecimiento nulo durante dos años consecutivos pese a que la empresa cuenta con maquinaria especializada con calidad de punta y con materiales para producir, estos no parece ser suficiente para que esta aumente su productividad, pues existen diversas situaciones que impiden que esos recursos sean aprovechados al máximo, pues no se cuenta con personal capacitado que pueda operar las nuevas máquinas, ocasionado que estas no se aprovechen y en cambio la parte del proceso que estas máquinas vendrían haciendo, terminan mandando a maquilarse con un tercero. Otra situación es la inexistencia de un control de inventarios sobre las materias primas que se utilizan, ocasionando el desabasto de estos retardando la cadena de producción, además de no respetarse el orden de los pedidos en producción.

Tabla 1
Ficha de identificación de la empresa

Razón social de la empresa:	Rene Huaracha Ruiz
Nombre comercial:	Ojo Cuadrado Editorial
Dirección: Hospital 1127 Santa Teresita CP:44600	Guadalajara Jalisco
Persona de contacto: René Huaracha Ruiz	Cargo: Dueño
Página web: ojocuadrado.com	
Teléfono: 33-38-48-29-49 y 33-38-26-52-45	Correo electrónico: rene@ojocuadrado.com ojocuadrado@gmail.com

Fuente: elaboración propia.

Definición e identificación del problema.

A lo largo de estos dos años de estancamiento los jóvenes prestistas se han percatado de la falta de un inventario, ya que últimamente se suelen comprar insumos innecesarios

1. Estudiantes del programa educativo de la Licenciatura en Administración del Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas de la Universidad de Guadalajara.

y a veces los urgentes tardan varios días en solicitarse. Esto retrasa. Se puede observar que se tienen tintas no comunes (pantones) en stock, utilizando el espacio que podrían ocupar tintas más comerciales (selección de color).

Ocurre también que, los padres del señor René se presentan con mucha frecuencia en la planta, ellos al tener el mismo oficio suelen interrumpir a los empleados para que realicen actividades que benefician al trabajo de los padres y no al de René, ya que tampoco se le remunera o se ve beneficiado de estas interrupciones, esto provoca que los proyectos se retrasen.

Por último, en la planta existen diversas máquinas de terminados, como un horno UV, engrapadoras, una picadora, una pegadora, etc. Las cuales se encuentran sin uso ya que no existe personal capacitado dentro de la empresa, cuando necesitan un terminado que requiera del uso de esas máquinas, llevan el proyecto a otro lugar, maquilándolo, esto impide ofrecer proyectos más variados.

Análisis de problema causa raíz

Para realizar el análisis de la problemática por la que atraviesa la empresa se utilizó el método de causa raíz que es del tipo cualitativo y consiste en realizar un listado de síntomas problemáticos y después relacionarlos entre si identificando aquellos que son causas y consecuencias mediante una tabla que se grafica después a manera de mapa, en el cual se puede observar de manera más clara la situación de la empresa a estudiar. Tal como se muestra a continuación:

Síntomas problemáticos:

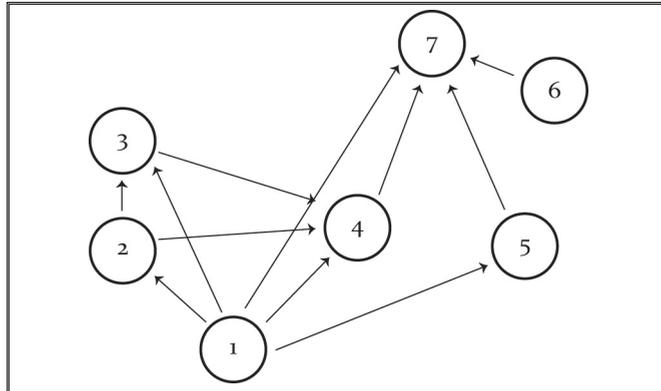
- 1.- Falta de recursos para contratar personal capacitado
- 2.- Ausencia de cursos de capacitación
- 3.- No querer tener personal sobrecapacitado
- 4.- Desconocer el procedimiento para hacerlo
- 5.- Falta de tiempo para organizar
- 6.- Falta de respeto por el orden de los proyectos
- 7.- Resultados carentes a lo que se busca

Tabla 2
Relación entre los síntomas

1	2	3	4	5
2	1	3	4	
3	4	2	1	
4	7			
5	7			
6	7			
7	1	4	5	7

Fuente: elaboración propia.

Figura 1. Mapa de relaciones.



Fuente: elaboración propia.

Con base en el método anteriormente descrito, fue posible clarificar la situación actual de la empresa, y se ha identificado que el problema raíz es 1.- *falta de recursos para contratar personal calificado* (ver figura 1), por lo cual, será preciso resolver dicho problema de manera prioritaria, para que posteriormente se resuelvan los problemas dos, cuatro, y cinco que se ven afectados por el problema principal.

Análisis del modelo de negocio

Se expuso el modelo de negocio a un análisis mediante un método del tipo cualitativo, los siete estratos de la estrategia, que consiste en realizar un planteamiento por el cual se realiza la propuesta de valor principal, y que se conforma por siete elementos o estratos que se describe con más detalle a continuación.

The 7 Strata of Strategy:

Organization Name:

Ojo Cuadrado Editorial

Words You Own (Mindshare):

Velocidad

Eficacia

Calidad

Sandbox and Brand Promises:

Promete entregar el mejor producto posible en menor tiempo

Brand Promise Guarantee (Catalytic Mechanism):

Si el producto no es de su agrado se compromete a la reimpresión de este, sin costo

One-PHRASE Strategy (Key to Making Money):

Vanguardia para la eficacia

Differentiating Activities (3 – 5 How's):

Alta conectividad con las necesidades de los clientes

Confianza en el equipo de trabajo

Buena relación con los proveedores

X-Factor (10x – 100x Underlying Advantage):

Ser la imprenta más rápida de la ciudad

Profit per X (Economic Engine): BHAG* (10 – 25 Year Goal):

Diversificar y aumentar los servicios de “terminado” dentro de la empresa para no depender de externos y así entregar proyectos con mejor calidad.

Estrategias de intervención y mejora

Después del análisis que se realizó y de los resultados de este mismo se sugiere la implementación de un plan estratégico que contribuirá a la mejora de la editorial.

E-Commerce

Tienda Online

Dentro de la Tienda Online que aparece en la página, se busca crear una calculadora, la cual permita a los clientes cotizar los trabajos de la página, de esta manera, el cliente podrá canalizar mejor sus inversiones y sabrá de antemano cuánto le saldrá x o y producto.

Plataformas especializadas en pagos electrónicos.

Debido a la prontitud de reflejamiento en los pagos en plataformas como PayPal, Google Pay, Samsung Pay y Mercado Pago, se contempla que todos estos servicios estén disponibles y al alcance del consumidor final de los productos, ya que ofrecen diversas garantías como la protección contra fraudes, así como la protección de datos personales.

Estas dos cuestiones son una tendencia muy utilizada en el e-commerce actualmente, ya que cualquier empresa que se dedica a la venta de sus productos mediante Internet, tiene la facilidad de generar una amplia gama de sistemas de pago que le permitan diversificar sus ingresos. Ejemplo de ello se encuentra en tiendas departamentales como Liverpool, Sears y Coppel, donde el cliente pide sus productos, e independientemente de si lo recoge en sucursal o lo pide a domicilio, el cliente tiene la facilidad de hacer sus pagos a través de plataformas especializadas, las cuales garantizan una compra segura.

Técnicas de Marketing Digital

E-mail marketing

A fin de fidelizar clientes e incrementar ventas, el e-mail marketing es una herramienta viable que, mediante el envío de newsletter se informa a los clientes sobre novedades y promociones. Muchas empresas, por ejemplo, mueblerías, suelen aplicar mucho esto, como Muebles América, la cual semanalmente envía un newsletter para de esta forma

el cliente tenga conocimiento de los descuentos que hay en diferentes productos. Dicho lo anterior, en esta editorial, no será la excepción.

SEO

Al ser una técnica que optimice la posición del sitio web en los motores de búsqueda online, a la empresa le servirá enormemente esta facilidad, puesto que, al poder colocar videos e imágenes, podrán de alguna manera ubicar a la editorial, además de palabras clave con las que, en la búsqueda, podrán ubicar en los primeros resultados a Ojo Cuadrado Editorial.

Transformación Digital

Tabla 3
Plan de digitalización

	Empresa Tradicional	Empresa Digital
Modelo de negocio	Se centra en la venta de diversos productos como carteles, Flyer, volantes, papelería, anuncios, etcétera, a diversas empresas de renombre como HP, NatturaLabs, Kirkland, Vinos América y Great Value.	Sin perder a sus clientes reales, así como a sus clientes potenciales, así como la naturaleza de su negocio, Ojo Cuadrado Editorial podrá tener mayor clientela al adoptar un sistema de pedidos mediante su página web, en el cual el cliente selecciona los productos, los coloca en un “carrito” y procede a realizar su pago mediante diversas opciones como son tarjetas de crédito, PayPal, Google Pay y Samsung Pay, no sin antes elegir el propio cliente si se le entrega en su localidad o bien, acudir a oficina.
Estructura organizacional	La empresa cuenta con 5 empleados, quienes realizan diversas actividades durante su jornada de trabajo, siendo 3 de ellos quienes poseen conocimientos en diversas máquinas y la cabeza de la organización es René.	Debido al tamaño de esta, no cambiará radicalmente la estructura por el hecho de ser digital.

	Empresa Tradicional	Empresa Digital
Procesos	<p>Dado que el problema que se tiene radica en la falta de inventario y la falta de personal capacitado. Lo propuesto para atacar la primera área de oportunidad es la elaboración de un inventario, mencionando los insumos elementales para el día a día y además, ordenarlas conforme a su grado de importancia y velocidad de consumo; el siguiente criterio será con base al tiempo de respuesta del proveedor y sobre eso hacer el stock. Hecho lo anterior, se elabora una lista de Excel. Para lo segundo, se requerirá en primera instancia contratar a una persona capacitada en el uso de varias máquinas o en caso contrario, contratar a un aprendiz con deseos de aprender que tome cursos de capacitación. Por otra parte, se podría contratar a un auxiliar administrativo para que se encargue de elaborar los listados anteriormente mencionados, así como el seguimiento de este.</p>	<p>Al utilizar máquinas con tecnología de punta listas para imprimir los artículos que soliciten los clientes, existirán costos de transacciones más bajos, en comparación con el uso de máquinas consideradas anticuadas, ya que eficiente el uso de tinta, generando mejores impresiones y con mayor velocidad.</p>
Toma de decisiones	<p>La toma de decisiones se centra en el dueño, René Huaracha, cuyos padres suelen interrumpir a los empleados para que realicen trabajo para ellos en lugar de trabajos para su patrón, en este caso, René, debido a lo anterior, para trabajos que no presenten premura en cuanto a tiempos, se realizan programa de proyectos con mayor holgura para distinguir aquellos que son prioritarios de aquellos que no lo sean.</p>	<p>Al existir un auxiliar administrativo quien se encargue de realizar el listado de insumos en Excel, le ayudará a tener un mejor control y organización de la mercancía con la que se imprimen los diversos productos que ofrece Ojo Cuadrado. Esto le permitirá también a René, apoyarse de una persona que al tener conocimientos en cuanto a control y organización se refiere, podrá ser eficiente el uso de los recursos materiales dispuestos para las actividades diarias.</p>

	Empresa Tradicional	Empresa Digital
Interacción con clientes y proveedores	Por ejemplo, en el caso del señor Salvador, su actividad principal consiste en entregar los proyectos en diversas localizaciones, ya sea para entregar el producto final o llevarlo a que se le realice un proceso más con algún colaborador.	Considerando que irá paulatinamente migrando al modelo digital, la interacción con clientes será menor y solo habrá interacción, entregando proyectos en la sucursal de Ojo Cuadrado.
Entrega del producto o servicio	Conforme al punto anterior, consiste en entregar los proyectos en diversas localizaciones, ya sea para entregar el producto final o llevarlo a que se le realice un proceso más con algún colaborador.	En este sentido no cambia el modelo, puesto que seguirá entregándose en diversas localizaciones como desde un inicio se tenía contemplado.
Fuentes principales de ingreso	Venta de productos diversos como carteles, Flyer, volantes, papelería y anuncios.	Se busca que la editorial tenga un canal de YouTube en el cual se impulse a aquellas personas que tengan el deseo por aprender a diseñar a que realicen sus propios diseños en diversos productos, para que, de esta manera, al ser un canal de corte “educativo” enfocado al diseño, las visitas hechas a ese canal generen monetización y el dinero recaudado sirva para reinvertirlo en el negocio y hasta pueda abrirse una segunda sucursal.
Incorporación de la innovación y tecnología	En este apartado, se toma en cuenta que ha cambiado de máquinas discontinuadas a máquinas con la más avanzada tecnología.	Además de la maquinaria, la parte tecnológica, hablando en específico del mundo virtual, permitirá a la editorial hacerse de más clientes gracias a su sistema de pedidos donde en pocos pasos podrán hacerse de su producto o servicio, con sistemas de pagos que procesan inmediatamente las compras hechas por dichos clientes. En ese mismo renglón, se contará con la opción de una calculadora, la cual permitirá a los clientes cotizar los trabajos en la página y de esta forma, poder invertir mejor su dinero para los productos que vayan a adquirir

	Empresa Tradicional	Empresa Digital
Inteligencia de negocio	Considerando los años de experiencia de René en su negocio, más de 22 para ser precisos, aquí será fundamental que él siga tomando las decisiones adecuadas en el negocio, ya que mantiene contacto con clientes y proveedores, quienes lo conocen y saben de calidad con la que trabaja los pedidos que las empresas le hacen. Además, tiene a trabajadores proactivos y capaces que podrán sacar el trabajo sin depender al 100 por ciento de René.	René seguirá siendo la mente maestra en el negocio, para esto también podrá valerse del apoyo del auxiliar administrativo que contrate, quién podrá de alguna manera asesorar para poder tener el mejor material necesario que se traduzca en una satisfacción del cliente garantizada.

Fuente: elaboración propia.

Manufactura y comercialización de piedra y cantera (SCIAN 327991)

Cristian Michel Cruz de la Torre
Melissa Annali Pérez Gómez
Susana Michelle Pulido de Alba
Cony Elizabeth Ramírez Rivas²

Resumen

En el presente documento se expone un caso para analizar, esto con el fin de encontrar el o bien, los diversos problemas que están ocasionando un preocupante estancamiento, impidiendo así, que la empresa crezca. Es una empresa dedicada a la compra y venta de todo tiempo de piedras naturales para decoración de pisos y muros. Se utilizarán dos métodos funcionales para un mejor desarrollo del caso, el primer método a utilizar será el diagrama de Ishikawa o conocido también como método de causa-efecto, seguido del método de causa-raíz, este método será útil para el diagnóstico de las problemáticas. Posteriormente se plantea la propuesta de valor, se utilizará con la finalidad de analizar el modelo o la estrategia de negocio, seguido de esto se definirán las estrategias o bien las propuestas de mejora para la organización, por último, se desarrollará una propuesta de transformación digital, con la finalidad de que la empresa sea parte de la nueva era digital.

Definición de la Problemática

Está conformada por 3 socios, los cuales cada uno desempeña un papel como directivo en cierta área de la empresa. Durante muchos años de crecimiento continuo desde su fundación en 2009 la empresa ha empezado a tener un estancamiento económico, comercial y administrativo, y desde hace un año ha empezado a tener menos utilidad a tal grado que ha tenido que mudar a una bodega más pequeña, cerrar algunos puntos de venta que tenían e incluso acudir a préstamos a distintos bancos y acreedores.

Los socios han comentado que no han empezado a tener números rojos en sus ejercicios contables, pero no quieren esperar a que eso suceda para solucionarlo, están conscientes que cada vez tienen menos ingresos y han gastado de más, también han tenido que cancelar proyectos por estos problemas. Han decidido traer consultores, pero no han tenido buenos resultados con ellos. Los socios sospechan que tal vez sus problemas no son producidos totalmente por una planeación financiera, sino que

2. Estudiantes del programa educativo de la Licenciatura en Administración del Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas de la Universidad de Guadalajara.

puede haber otros factores que pueden influir indirectamente en su problema principal, por ello, tomaron la decisión de contratar un gremio de consultores para que puedan identificar problemas en distintas áreas de la empresa como finanzas, contabilidad, ventas, mercadotecnia, recursos humanos, entre otros.

Después de la reunión con los socios de la empresa se decidió tomar como principal problema el decrecimiento económico de la misma. Para ello se tomó la decisión que para encontrar las causas del problema se utilizara dos herramientas, ambas de causa-efecto, pero con distintas funciones y que a su vez se complementarán, las cuales son: Diagrama de Ishikawa y Método de Causa-Raíz.

Diagnóstico

Método de Ishikawa

El Análisis de Causa Raíz (ACR, o RCA - por sus siglas en inglés) es un enfoque sistemático y científico para determinar la causa principal de un problema. Una vez que se conoce la causa, es posible encontrar una solución verdaderamente eficaz, una que impida que el problema vuelva a ocurrir, en lugar de limitarse a tratar sus efectos actuales.

El diagrama de Ishikawa permitirá encontrar las principales causas que existen en distintas áreas funcionales de empresa, el motivo de su uso es debido a que los socios piensan que existen otros factores no financieros que afectan a la empresa, para ello el diagrama se dividió en cinco secciones que representan las áreas de: Finanzas, Personal, Contabilidad, Mercadotecnia y Compras. A continuación, se muestra el resultado de la aplicación del modelo.

Figura 1. Diagrama de Ishikawa.



Fuente: elaboración propia.

Método de Causa Raíz

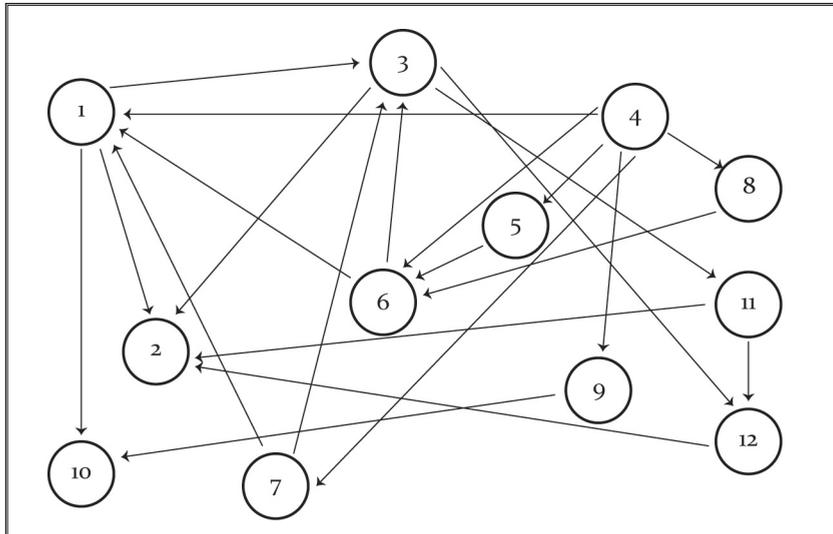
La aplicación de este modelo permitirá conocer si las 13 causas detectadas, tienen una relación entre sí de causa-efecto, al realizar el modelo mostrará cual es la causa que más repercute en las otras y señala por cual atacar primero en un plan de acción a futuro. A continuación, se muestran los resultados del modelo.

Tabla 1
Síntomas problemáticos y su relación

Síntomas	Relación
1) Exceso de gastos	2,3,4,6,10,7
2) Endeudamiento alto (múltiples préstamos)	1,3,11,12
3) Falta de solvencia de pago	1,2,6,7,11,12
4) Falta de capacitación del personal	1,5,6,7,8,9
5) Falta motivación	4,6
6) Rotación de personal	1,3,4,5,8
7) Contabilidad atrasada	1,3,4
8) Procesos confusos o largos	4,6
9) Desactualización de redes sociales	4,10
10) Poca publicidad	1,9
11) Retraso de las importaciones	2,3,12
12) Conflicto con las aduaneras	2,3,11

Fuente: elaboración propia.

Figura 2. Mapa de relaciones



Fuente: elaboración propia.

Como resultado final se muestra que tanto los excesos de gastos y la falta de solvencia de pago son las principales causas que se ocasionan los demás conflictos, continuando con la tabla la falta de capacitación del personal, rotación de personal y los procesos confusos son las otras dos causas que más afectan a la empresa, estos sectores son los que se tomarán para las propuestas de mejora.

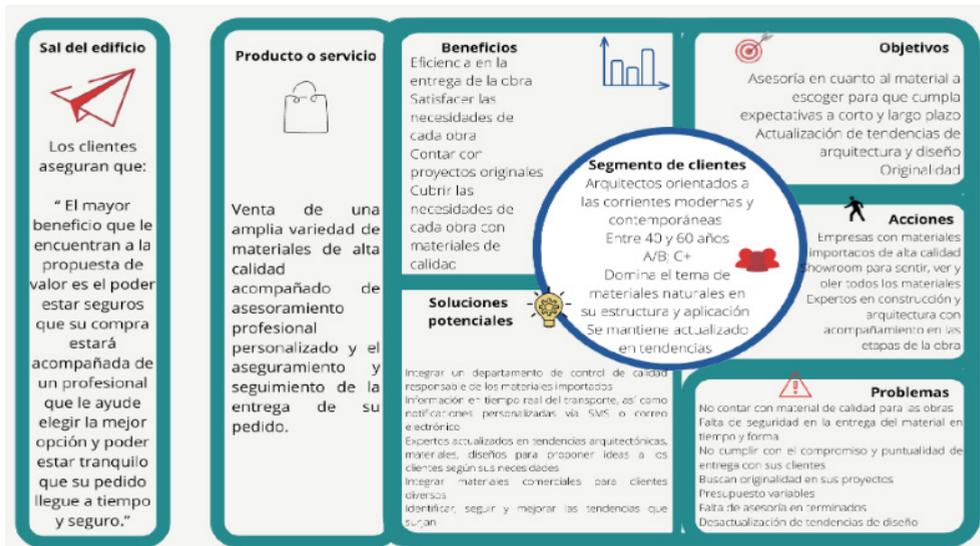
Análisis de modelo de negocio

Propuesta de Valor

Se le denomina propuesta de valor a aquellas características y cualidades del producto o servicio que son distintas y hacen la diferencia con los productos y servicios de la competencia, además que hace a la empresa más interesante e irresistible para los clientes, otorgando así a la empresa mayor diferenciación y por ende más originalidad.

Se organiza por medio del Lienzo de la Propuesta de valor, el cual se divide por 7+1 bloques, nombrados de manera consecutiva: Segmento de clientes (Early adopter), Objetivos, Acciones, Problemas, Soluciones potenciales, Beneficios, Producto o servicio y por último el bloque anexo Sal del edificio. A continuación, se presenta el lienzo de la propuesta de valor del caso: Wood & Stone.

Figura 3. Lienzo de la propuesta de valor. Caso Wood & Stone.



Fuente: elaboración propia.

Propuestas de mejora

Gestión de Finanzas

- Para llevar a cabo esta gestión es necesario identificar costos, gastos e ingresos durante los próximos meses o año para de esta manera generar un presupuesto esperado y que pueda apoyar en la toma de decisiones.
- El presupuesto ayuda a visualizar el flujo necesario para las operaciones esenciales en la actividad de la empresa y generar un programa de pagos a acreedores.
- También será importante separar las ganancias de la empresa de los gastos personales: es importante que los socios tengan un sueldo asignado para ellos, ya que mezclar los gastos puede afectar también a la empresa.
- Como estrategia para liquidar las deudas se recomienda usar la “bola de nieve” o liquidar mediante las deudas que más generen intereses, esto permite que salgan más rápido de ellas y tener un objetivo claro de cómo hacerlo implica más responsabilidad y compromisos.
- Se sugiere que en el plan se determine un porcentaje de las ganancias a ahorro: es importante tener un ahorro que permite usarse para previsto a futuros o de inversiones, este porcentaje puede ser desde 10% a 50% según la abundancia de riqueza.
- Se recomienda establecer una regla que diga que las deudas no superen el 35% de las ganancias para tener solvencia de pago a corto plazo y evitar crisis financieras.
- Cortar las tarjetas de crédito o congelarlas: esto mientras se crea más flujo y se logre liberar las deudas actuales y así poder volverlas a usar con mejor fin.

Desarrollo del Personal

- El recurso humano será clave para poder generar nuevos hábitos saludables para la empresa en cada una de las áreas mencionadas en el diagnóstico.
- Establecer un periodo de tiempo para evaluar al personal para su crecimiento personal tanto en habilidades y desempeño, esto permitirá tener más eficiencia y eficacia en sus actividades.
- Analizar la evaluación de desempeño del personal para detectar áreas de oportunidad en temas de capacitación.
- Implementar un programa de capacitación en las distintas áreas, se puede asignar cursos tanto grupal como personalizado: es importante reconocer que no todo el personal requiere de las mismas capacitaciones y del mismo método, algunos pueden tener capacitaciones individuales para fomentar su crecimiento laboral.
- Cambiar su plan de crecimiento del personal conforme la empresa va evolucionando, esto con el fin de que vaya con los objetivos y metas que la empresa vaya cumpliendo y surgiendo durante el paso del tiempo. Este plan de crecimiento puede tener indicadores semanales o mensuales de cada puesto para poder tener información

constante de los resultados de la empresa y si es necesario poder hacer cambios a tiempo.

Reestructuración de Procesos

- Identificar y evaluar los procesos que más afectan las actividades según a los problemas encontrados, esto ayuda a que se concentre en lo más importante y posteriormente abordar con los problemas con menor frecuencia.
- Identificar las actividades desempeñadas o esenciales de cada puesto.
- Generar descripciones de puesto y compartirlas con cada una de las áreas, para que los colaboradores tengan conocimiento de sus actividades, responsabilidades e indicadores a cumplir.
- Desarrollar e implementar un manual de procedimientos de cada puesto para facilitar la adaptación a las actividades y minimizar errores.
- Los manuales deben ser claros y brindados a las personas de cada área para su consulta instantánea y así evitar confusiones.
- Los manuales pueden ir cambiando conforme va creciendo la empresa o se pueden crear nuevos procesos o procedimientos por la necesidad de la empresa.
- En la implementación de estos manuales debe hacerse un seguimiento constante y una retroalimentación por parte de los ejecutantes, esto permitirá analizar y corregir de mejor manera el desempeño.

Propuesta de Transformación Digital

Propuesta: Showroom virtual

1. Visión y liderazgo

Los objetivos principales de ésta estrategias se muestran a continuación:

- Mejorar la experiencia de contacto para cotizaciones y asesorías
- Realizar compras de manera ágil
- Rastreo de pedidos
- Crear modelos gráficos de propuesta de materiales

Con ello se genera un cambio con beneficio para el cliente, pues lo que diferenciará al WOOD&STONE será la experiencia de una página en donde puede visualizar los materiales, recibir asesoría personalizada de expertos, realizar cotizaciones y pedidos, así como la posibilidad de rastreo de su material para generar una compra segura.

Ahora bien, para los tres socios se visualiza un panorama de planeación, organización y control, en donde se puede monitorear perfectamente el trato que se le está dando al cliente por parte de sus colaboradores, la eficiencia de este método crea una satisfacción

y hasta cierto punto lealtad. A diferencia de sus competidores en este ramo, esta estrategia crea una ventaja competitiva.

2. Experiencia del cliente

El Showroom virtual será una experiencia interactiva que introducirá a los clientes a un entorno 100% digital, permitiéndoles crear y diseñar sus espacios sin miedo a equivocarse, además este showroom mostrará los diversos materiales que maneja la empresa, aunado a esto les permitirá a los clientes comprometerse personalmente con los productos, a veces incluso mayor que en la tienda física.

El showroom virtual es infinito, sin límites, el cliente será su propio diseñador, sin embargo, la empresa contará con expertos en diseño que ayudará al cliente a elegir lo que sea más conveniente para el sitio que se requieran los materiales si el cliente así lo desea. El objetivo es claro, ayudar a los clientes a decidir sobre los materiales adecuados con confianza y ofrecer una gran experiencia que hará que el cliente no sea un simple cliente, sino formar una alianza como socios.

3. Personas y procesos ¿Cuáles son los procesos que van a cambiar?

Si bien, el proceso que se lleva a cabo es directamente en bodega ubicada en San Juan de Ocotlán, Jalisco. En donde los posibles clientes acuden para ver el producto y recibir más información, este proceso quedaría hasta cierto punto desplazado. Por lo que representa un cambio para el personal y los procesos.

Primero que nada, se implementa una junta en donde se exponen los objetivos de esta estrategia para que el personal esté en contexto de la situación que orienta a digitalizar los procesos, después se iniciará una capacitación para la atención personalizada del showroom, en caso de que el cliente lo requiera, para así mejorar la experiencia de cotización y compra. En almacén se llevará un registro más completo y digitalizado en tiempo real y registros para el rastreo del producto.

Tabla 2
Modelo de negocio y tecnología

Modelo de negocios: Wood & Stone		
	Comunidad de mercado	Objetivos
	Arquitectos orientados a las corrientes modernas y contemporáneas	Asesoría para elección de material, actualización en tendencias y originalidad
Experiencia de compra interactiva desde la comodidad de su dispositivo	Entre 40 y 60 años A/B; C+	Acciones
	Domina el tema de materiales naturales en su estructura y aplicación	Empresas con materiales importados de alta calidad
	Se mantiene actualizado en tendencias	Showroom para sentir, ver y oler todos los materiales
		Expertos en construcción y arquitectura con acompañamiento en las etapas de la obra

asesoría, diseño y compra segura	Problemas Falta de tiempo para visitar bodegas No contar con material de calidad Falta de seguridad en la entrega No cumplir con el compromiso y puntualidad de entrega Buscan originalidad en sus proyectos Presupuestos variables Falta de asesoría en terminados Desactualización de tendencias de diseño
Desarrollar un Showroom virtual para mejorar la experiencia de contacto para cotizaciones y asesorías, realizar compras de manera ágil, rastreo de pedidos y crear modelos gráficos de propuesta de materiales.	
Canal	El Showroom virtual hace llegar toda la información, visualización y diseño con los materiales seleccionados por el cliente, así como asesoría por medio de chat. La logística con rastreo para evitar retardos o bien problemas en el material adquirido, el método de pago será meramente electrónico por medio de depósitos o transferencias.
Canal de comunicación	La promoción será llevada a cabo por medio de pago a Google ADS para generar interacción con búsquedas relacionadas a materiales naturales de construcción como “piedras naturales”, “granito”, etc. Pago de publicidad en Facebook, así como post de información actualizada de arquitectura con materiales naturales, datos curiosos o históricos que llamen la atención y en cierta parte muestran el conocimiento.
Procedimiento	Para la página web interactiva se requiere un programador avanzado ya que en este sitio no solo se encontrará una interfaz, sino que la finalidad es que al entrar las personas puedan pedir asesoría, consultar precios, hacer pedidos, etc. Se accede a la página web en donde se encontrará la información general, quiénes somos, historia, valores, misión y visión. Menú > Nuestros productos > Seleccionar material > Características > Recomendaciones > Asesoría personalizada > Ingresar datos para recibir información de un experto Menú > Nuestros productos > Seleccionar material > Características > Recomendaciones > Agregar al carrito > Datos de entrega > Método de pago > Encuesta de satisfacción Menú > Mis pedidos > Rastreo Fuente: elaboración propia.

SEGUNDA PARTE

Análisis y diagnósticos holísticos de empresas dedicadas a la comercialización

Comercializadora de productos de seguridad industrial (SCIAN 435210)

Yeoshua Ulises Ataxca Ayala
Noemí Guadalupe Fuentes Torres
Ileri Macias Rodríguez
Natalia Montserrat Robles Robles³

Resumen

La empresa CALZADO DE TRABAJO S.A de C.V mejor conocida por su nombre comercial “SAFETY DEPOT” es una empresa mexicana líder en la comercialización y distribución de productos de seguridad industrial con más de 36 años en el mercado, cuenta con 220 colaboradores y más de 400 productos, además cuenta con 12 sucursales a nivel nacional y de manera local otras 12 sucursales, adicional con 1 almacén en la Venta del Astillero, Jal. A principios de este año la empresa decide reubicar el almacén por crecimiento de este y para poder abastecer de manera más eficiente a sus demás sucursales. Anteriormente el almacén se ubicaba en la sucursal matriz en Periférico Poniente #10170, moviendo a su personal de operaciones y compras. Debido al cambio de domicilio, han surgido una serie de problemas y además se han engrandecido otros que ya eran recurrentes en las operaciones del almacén. Donde se puede observar rotación de personal debido a la difícil ubicación del CEDIS, ya que se encuentra por la carretera Nogales en La Venta del Astillero, lo cual les es más complicado a los trabajadores llegar temprano y conseguir transporte que los deje cerca de su lugar de trabajo. Sin embargo, este no es el mayor problema que se puede observar, sino que el verdadero conflicto está en sus operaciones internas y en la logística que se tiene para surtir las demás sucursales tanto locales como foráneas. Dado a la escasa organización interna que se tiene en el almacén, estos problemas se han estado produciendo y a su vez incrementando. A tal grado que en repetidas ocasiones los mismo almacenistas y jefes de área no encuentran la mercancía y la dan por perdida y eso afecta en los pedidos y genera que la producción se sature y pidiendo más productos terminados.

Diagnóstico

Para realizar el análisis de la problemática por la que atraviesa la empresa se utilizó el método de causa raíz que es del tipo cualitativo y consiste en realizar un listado de

3. Estudiantes del programa educativo de la Licenciatura en Administración del Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas de la Universidad de Guadalajara.

síntomas problemáticos y después relacionarlos entre si identificando aquellos que son causas y consecuencias mediante una tabla que se grafica después a manera de mapa en el cual se puede observar de manera más clara la situación de la empresa a estudiar. Tal como se muestra a continuación.

Tabla 1
Lista de síntomas problemáticos

Síntomas problemáticos	
1	Rotación del personal
2	Tiempos de entrega tardíos
3	Descontrol de pedidos en almacén
4	Fallas constantes en reclutamiento y selección de personal
5	Salario insuficiente no competitivo
6	Dificultad para llegar al lugar de trabajo
7	Cambio de almacén inconcluso
8	Fallas persistentes en logística
9	Inexistencia de acomodo en almacén

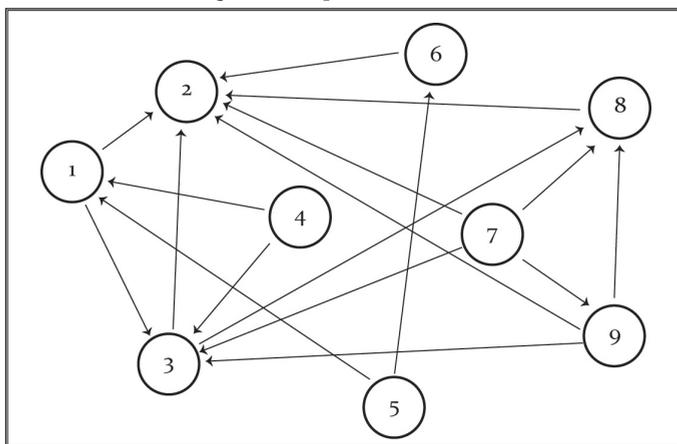
Fuente: elaboración propia.

Tabla 2
Relación de síntomas

1	2	4	5	6	3
2	3	7	8	9	1
3	7	8	9		
4	1	5	3		
5	1	4	6		
6	1	4	5		
7	2	3	8	9	
8	2	3	9		
9	3	7			

Fuente: elaboración propia.

Figura 1. Mapa de relaciones.



Fuente: elaboración propia.

Después de aplicar el método de causa-raíz se obtuvo como resultado la existencia de tres causas principales que originan el resto de los síntomas, debido a que estos son los únicos que no están relacionados entre sí y no son originados por otro síntoma, por ello, se tiene que estas causas serían los síntomas 4.- *fallas constantes en el reclutamiento y selección del personal*, 5.- *salario insuficiente no competitivo*, y 7.- *cambio de almacén inconcluso*, tal como se puede apreciar en la figura 1. Al resolver las causas anteriormente mencionadas, se considera que la situación de la empresa mejoraría de manera considerable.

Análisis del modelo de negocio

Se expuso el modelo de negocio a un análisis mediante un método del tipo cualitativo, los siete estratos de la estrategia, que consiste en realizar un planteamiento por el cual se realiza la propuesta de valor principal, y que se conforma por siete elementos o estratos que se describe con más detalle en la tabla siguiente.

Modelo o estrategia de negocio

Tabla 3
Los siete estratos de la estrategia

Strategy: 7 strata		Nombre de la organización: Safety Depot
Words You Own (Mindshare):		
Calzado de trabajo, calzado de seguridad, productos de seguridad		
Sandbox and Brand promises:		
Who/where (core customers)	What (products and services)	Brand promises
Empresas e instituciones de gobierno	Calzado, uniformes, fajas, chalecos, arnés, señalización, guantes, extintores, mascarillas, ropa, etc.	Ofrecer más de 400 productos de seguridad personal e industrial, logrando que tenga la protección adecuada con productos innovadores, competitivos y de calidad.
Brand promise guarantee (catalytic mechanism):		
Ofrece 90 días de garantía en todos los productos a partir de la fecha de entrega de estos. Esto se aplicará al producto nuevo y/o usado que presente defectos de fabricación y no por mal uso.		
One-phrase strategy (Key to making money):		
Proteger vidas		
Differentiating activities (3-5 how's):		
Permite encontrar todos los artículos de seguridad industrial en un mismo lugar, con calidad e innovación de los productos, la expansión de tiendas y franquicias y un buen precio.		
X Factor (10x-100x underlying advantage):		
Ser la franquicia en México especializada en seguridad industrial, la marca propia, la calidad de nuestros productos y la atención personalizada que brindamos a cada uno de nuestros clientes.		

Profit per X (Economic Engine):	BHAG (10–25-year goal):
El costo de los productos varía según el producto que necesite, pero el rango de costo va de 9 pesos hasta 24, 141.45 pesos.	Ser la empresa dedicada a la comercialización de artículos de seguridad con mayor presencia en América Latina. Además, de tener un crecimiento sustentable que beneficie a nuestros clientes, colaboradores, socios comerciales y acreedores.

Fuente: elaboración propia.

Propuesta de mejora

Se sugirió implementar la herramienta de las 5's ya que como se había mencionado antes existían problemas de acomodo y de logística en el almacén. Se identificaron ciertos conflictos que hacían que la operación no avanzara adecuadamente.

Se identificó lo siguiente:

- El personal aún no se ha adaptado al nuevo CEDIS.
- Falta de personal capacitado.
- Cuando les llegaba el producto terminado lo dejaban en el área de recibo y no se acomodaba hasta que tenían un pedido por parte de una sucursal.
- Al momento de buscar un producto su localización era lenta mínimo se tardaban buscando de 15 a 25 min ya que no había un orden en el acomodo.
- Los productos no estaban ubicados con ningún código que hiciera más fácil el proceso de surtido de pedido.
- Al momento de hacer inventario era frecuente tener faltantes.

Tabla 4
Las 5 eses

Seiri – Clasificar, identificar, eliminar actividades innecesarias.	Generar un código de identificación para cada producto y clasificarlo por grupos. Tener una lista de los códigos de identificación de cada grupo en cada uno de los anaqueles. Eliminar los espacios muertos y las cajas que ya fueron desocupadas.
Seiton – Ordenar y priorizar.	Una vez con los códigos generados para cada producto, ordenar el stock que se tiene. Llevar una base de datos interna para facilitar la entrega de pedidos de las sucursales y llevar un mejor control de estas. Hacer una reunión cada mañana para dar a conocer los pedidos que se tienen.
Seiso – Mantener la limpieza	Limpiar el área de recibo. Al momento de recibir nuevos productos tener cierto número de almacenistas para registrar y acomodar. Limpiar el área de surtido. Registrar producto que se recibe y producto que se surte. Tener un encargado que esté al pendiente de que las áreas se encuentren limpias y en orden.

Seiketsu – Señalar y estandarizar	Señalar los anaqueles por número y grupo. Establecer una guía donde se vea el orden que se debe seguir al momento de recibir productos nuevos.
Shitsuke – Mejora continua	Se recomienda seguir con un ciclo de PDCA para seguir con la mejora continua de los procesos. Verificar que los cambios se están dando de la mejor manera.

Fuente: elaboración propia.

Se propone generar una Capacitación para los almacenistas por parte del jefe de almacén y el Gerente de operaciones, para comprender de mejor manera el proceso de Recibo y Surtido de pedidos para que se pueda llevar en conjunto con la propuesta de las 5's.

Transformación digital

Debido a la problemática que se tiene en la empresa la manera análoga que se tiene es obsoleta, debido a esto se generan las problemáticas, sin embargo a lo que se ha visto durante el diagnóstico se opta por realizar una transformación a la era digital, haciendo mención sobre una intranet o bien un sistema, el cual se pueda establecer en cada una de las sucursales nacionales y locales, primordialmente en el almacén, debido a que aquí se origina el problema, debido a que si no hay material, no se le entrega al cliente. Hablando un poco más sobre este sistema, para poder ponerle solución dentro de la intranet se puede revisar las piezas existentes en sucursal y así mismo en almacén las piezas en existencia, al mismo tiempo será en tiempo real ya que si en la sucursal X vendieron un producto a un cliente, las demás sucursales vean que están vendidas.

Además, en este mismo intranet se pueden realizar entradas y salidas de mercancía en sucursales y a parte se pueden ver en tiempo real en donde va su mercancía y en cuanto tiempo llega a la tienda o directamente con el cliente. Con esto se estaría disminuyendo parte de la problemática principal que se tiene en la empresa.

TERCERA PARTE

Análisis y diagnósticos de empresas dedicadas a la prestación de servicios

Prestadores de servicios en la oferta de bienes intangibles (SCIAN 524110)

Rodríguez García Daniela Itzel
Saracho Jaramillo Alberto
García Delgado Luis Eduardo
Hernández Santiago María Paulina⁴

Resumen

El documento que a continuación se presenta corresponde a una propuesta generada con base en la búsqueda de solución de problemáticas generadas en el agente externo VIDA AP S.C partiendo del análisis del problema raíz que origina la actual situación de este agente y que cuya conclusión figura como la aprobación del representante legal que, en caso de ser aceptada, se iniciara con la ejecución de la propuesta misma que consta de las etapas siguientes:

- Análisis de los síntomas presentados por el problema raíz y su relación.
- Asignación de estrategias y derivados.
- Plan de mejora con tiempos de efectividad.
- Migración para el uso de los medios digitales.

La empresa es una prestadora de servicios en la oferta de bienes intangibles y está dirigida a un público empresarial ya que sus servicios son prestados a otras empresas.

Diagnóstico

Para la realización del presente diagnóstico se utilizó el método causa raíz el cual consiste en realizar un listado de síntomas problemáticos y enumerarlos, posteriormente a su enumeración estos se relacionan entre sí mediante la clasificación de estos en causas y consecuencias que después se mapean dando una perspectiva más clara de la problemática principal. A continuación, se presenta el método.

Lista de síntomas problemáticos:

- El personal trabaja fuera de su jornada laboral.
- El personal está saturado de trabajo.
- Inexistentes perfiles y descripciones de puesto.

4. Estudiantes del programa educativo de la Licenciatura en Administración del Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas de la Universidad de Guadalajara.

- Los tiempos de respuesta son excesivos.
- El personal está poco motivado.
- La comunicación interna es deficiente.
- Los clientes se quejan de que los servicios son tardados.
- Las actividades laborales son inequitativas entre los distintos puestos de trabajo

Tabla 1
Orden de los síntomas

El personal está poco motivado.
El personal está saturado de trabajo.
El personal trabaja fuera de su jornada laboral.
Inexistentes perfiles y descripciones de puesto.
Los tiempos de respuesta son excesivos.
Los clientes se quejan de que los servicios son tardados.
La comunicación interna es deficiente.
Las actividades laborales son inequitativas entre los distintos puestos de trabajo.

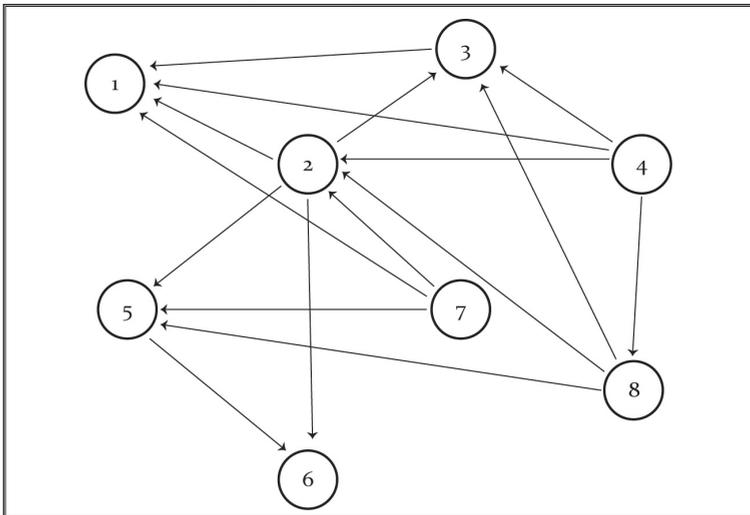
Fuente: elaboración propia.

Tabla 2
Relación de síntomas

1	2	3	4
2	4	7	8
3	2	4	8
4	2	3	8
5	2	7	8
6	2	5	
7	1	2	
8	4		

Fuente: elaboración propia.

Figura 1. Mapa de relaciones.



Fuente: elaboración propia.

4. Contribuir a la motivación y satisfacción del personal. Propiciar el cumplimiento de metas dentro de la jornada laboral.

Tabla 4

Plan de mejora		
Propuesta de mejora	Tiempo estimado	Observaciones
Desarrollo organizacional		
Auditoría al proceso de ventas para encontrar áreas de oportunidad y garantizar los lineamientos de GNP	Mediano y largo plazo	
Elaboración de descripción de puestos para evitar acaparamiento de actividades	Mediano plazo	Apoyo con los departamentos responsables
Organigrama actualizado	Mediano plazo	
Implementación de un sgc KPI'S medibles y alcanzables	Largo plazo	Requiere asesoría externa
Fuerza de ventas		
Elaboración de programa de fidelidad: agentes de venta clientes	Mediano plazo	
Coaching empresarial y feedback	Corto/mediano plazo	
Programa de metas bimestrales y trimestrales	Corto/mediano plazo	
Automatización de procesos y tramites con software especializado	Mediano plazo	
Capital humano		
Cumplimiento de la NOM 35	Corto plazo	
Clima laboral amigable	Corto/mediano plazo	
Establecer los objetivos semanales a cumplir dentro del horario laboral	Corto plazo	Se trabaja en home office, monitorear las conexiones y desconexiones del personal

Fuente: elaboración propia.

Propuesta de transformación

Propuesta de transformación digital basada en el diagnóstico y el plan de mejora.

Desarrollo organizacional

Perfil de puesto y descripción de puesto: Desarrollar o adquirir unas bases de datos actualizada de los perfiles de puesto y descripción de las actividades a realizar por dicho puesto dentro de la organización, para así tener una adecuada gestión del personal, evitar duplicidad de actividades y que cada persona esté dentro del área que le corresponde.

Sistema de gestión de calidad: Un complemento para los sistemas de calidad son la integración de las encuestas digitales de satisfacción del cliente de acuerdo con los servicios y atención de los agentes de seguros, para llevar a cabo una mejora continua.

Indicadores clave de rendimiento: Desarrollo de una sencilla plataforma para el trabajador, en la cual se registren los tiempos de atención al cliente, servicios y ventas que se realizaron, así como problemas que se presentaron durante el proceso de venta y atención al cliente, todos estos indicadores nos darán estadísticas para medir el rendimiento del personal de acuerdo con los objetivos de la empresa.

Fuerza de ventas

Automatización de procesos y trámites con softwares especializados: Dejar de lado muchos de los procesos presenciales y en papel, que le quitan tiempo al vendedor para atender a otro cliente, crear procesos digitales en los cuales los clientes sean quienes los alimenten de información, esto reducirá considerablemente los tiempos de atención y de respuesta a solicitudes.

Capital humano

Programa de compensaciones con un sistema de monitoreo de asistencias y puntualidad del personal: adecuación al software de asistencia, para que notifique de manera automática, mensualmente, las personas que asistieron durante todo el mes sin retardos, a los cuales se les dará una compensación económica.

Acuario, educación y exhibición de diversas especies (SCIAN 71213)

Olivia Jimena Ramírez Mercado
Marina Córdoba Alvizo
Luis Alejandro Mateos De la Cruz
Yessica Abigail Vásquez Castorena⁵

Resumen

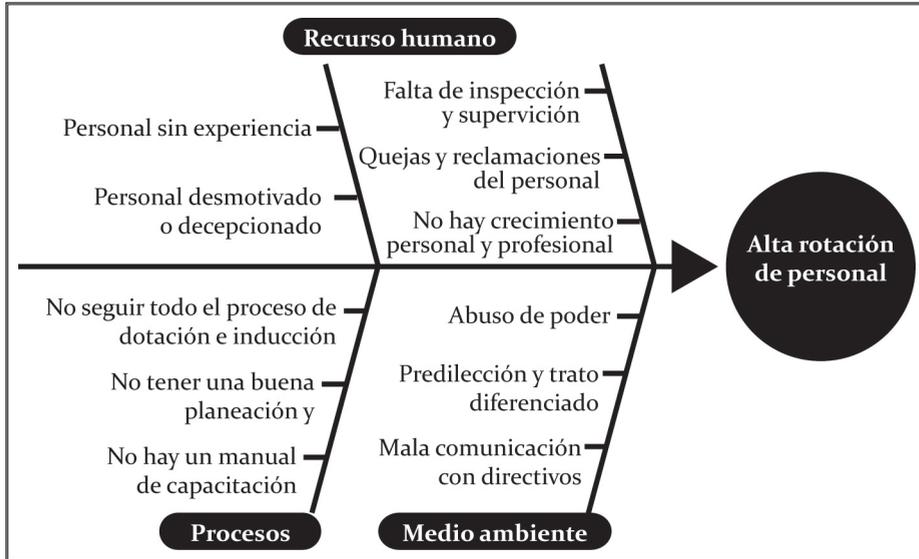
El acuario ofrece servicios de entretenimiento mediante el uso de áreas contiguas, está dirigido a un público de ámbito familiar y cultural el cual ha presentado señales de inestabilidad laboral, dentro de su organización existen diferentes causales que generan problemáticas entre el departamento administrativo y el de servicios, entre las cuales podemos encontrar el descontento por parte de los empleados debido a las malas condiciones laborales en las que desempeñan sus actividades, existe el favoritismo y la desigualdad entre departamentos al permitir que algunos empleados se deslinden de realizar actividades por las cuales son responsables de acuerdo a su puesto, y la existencia tacita, procesos y procedimientos, pero su inexistencia de manera formal crean un desorden entre los departamentos y por consecuente en toda la organización creando un alto nivel de incertidumbre y la carencia de una seguridad para todo el personal.

Diagnóstico

El análisis de las diversas causales que ocasionan un alto nivel de rotación en el personal fue exhibido mediante el uso de un método del tipo cualitativo, la cual fue el diagrama de Ishikawa o espina de pescado la cual consiste en clasificar y ordenar las diferentes causas que tiene un mismo efecto, que coinciden en ser el problema principal, tal como se puede apreciar en la figura 1. En donde se clasifica las causas en tres principales vertientes que son el personal, los procesos y el ambiente laboral.

5. Estudiantes del programa educativo de la Licenciatura en Administración del Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas de la Universidad de Guadalajara.

Figura 1. Diagrama de Ishikawa.



Fuente: elaboración propia.

Problemas primarios:

- Personal desmotivado o decepcionado por el ambiente laboral y el trato que reciben.
- Personal sin experiencia, debido a que no reciben una buena capacitación y explicación sobre lo que tienen que hacer.
- Mala comunicación con los directivos.

Problemas secundarios:

- Quejas y reclamaciones del personal
- No hay crecimiento personal y profesional
- Errores de Técnica:
- No tener buena planeación, delegar y dar confianza a los empleados

Errores de Práctica:

- Falta de inspección y supervisión en las áreas
- No hay un manual de capacitación para cada puesto

Errores de Intención:

- No seguir todo el proceso de dotación e inducción
- Abuso de poder por algunos directivos
- Predilección y trato diferencial

Análisis de problemas

Como se puede observar uno de los problemas principales del acuario se debe a la alta rotación de personal que existe, ya que, los costos de estar contratando a nuevas personas o liquidando a aquellas que se van, son mayores que los que se ostentan al mantener a los mismos empleados, además de la importancia de salvaguardar la imagen y reputación de la empresa.

- El no tener una buena organización en el área de administración y recursos humanos está provocando que los empleados estén desmotivados, que se quejen por las horas, su salario, el ambiente de trabajo y terminen alejándose de la empresa.
- La falta de un manual de capacitación bien estructurado provoca que los empleados tengan dificultad a la hora de implementar sus actividades y por supuesto, limita su aprendizaje y desarrollo dentro de la empresa.
- El abuso de poder y trato diferenciado por algunos directivos desmotiva a los empleados a realizar un buen trabajo, ya que, no esperan recibir algún incentivo monetario o reconocimiento en la empresa.
- La mala comunicación entre empleados y directivos provoca desacuerdos, mala ejecución de algunas actividades y procesos, y por ende, disminuye la intención de hacer el bien.
- La falta de supervisión e inspección está induciendo a algunas personas a realizar procedimientos a medias y a otras a ejecutar de forma errónea algunas acciones, sin considerar las consecuencias.

Plan de trabajo y propuestas de acción**Análisis del modelo de negocio**

El método utilizado fue los siete estratos de la estrategia método que consiste en realizar un planteamiento, por el cual se realiza la propuesta de valor principal, y que se conforma por siete elementos o estratos tal como se puede observar en la tabla 1.

Tabla 1
The seven strata of strategy

Palabras que le pertenecen (presencia en la mente del público): Acuario “un puerto seguro en un mar de cultura”			
Territorio y promesa de marca: Guadalajara y Puebla. Experiencia diversión y entretenimiento familiar			
Principales clientes: Familia y alumnos (niños)	Productos y servicios: Visita de pabellones interacción con algunos animales. Visitas escolares, talleres, charlas con especialistas. Renta de espacios y realización de eventos especiales (fiestas, propuestas, graduaciones. Etc.)	Promesas de marca increíble experiencia familiar	Kpi's Satisfacción del cliente Rentabilidad del servicio. Visitas a páginas web. Membresías anuales.
Garantía de promesa de marca: Increíble experiencia con tu familia y amigos en uno de los acuarios más importantes y modernos y conocer a las especies más representativas de nuestro país en un espacio interactivo y divertido. ¡Sumérgete en la diversión!			
Estrategia en una frase: ¡Sumérgete en la diversión			
Actividades Diferenciadoras (3-5):			
<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado en cada uno de los pabellones • Gran variedad de servicios • Promociones • Proyectos para la conservación del medio ambiente • Aportes académicos, científicos y culturales • Difusión de conocimiento sobre ecosistemas y su conservación • Alianzas estratégicas 			
Factor X (ventaja fundamental): Solo existen dos acuarios en Guadalajara, ofrece variedad y mejores servicios que el otro acuario			
Beneficio por X (motor económico): Niños y adultos \$220 o pago de anualidad \$499		Bhag (10-25 meta del año): Generar una cadena de conciencia para el cuidado y respeto por el medio ambiente	

Estrategias de intervención y mejora

De acuerdo con los resultados del diagnóstico realizado y del análisis del modelo de negocios se puede tomar en consideración las siguientes propuestas y recomendaciones para su implementación

Propuestas:

- Proporcionarles las razones por las cuales ha aumentado la rotación de personal en los últimos meses.
- Capacitar a los altos mandos para que sean competentes y logren delegar funciones de manera correcta, confiar en las capacidades de sus empleados y tener buenas relaciones interpersonales.

- Fomentar y dar a conocer la importancia de tener una buena comunicación entre colaboradores para que todo funcione como un perfecto engrane.
- Inspeccionar que todas las actividades y tareas se hagan de acuerdo con los objetivos y procedimientos establecidos.
- Evaluar las habilidades y capacidades del personal, les permitirá crear una base de datos e identificar las necesidades de capacitación de cada empleado, así como optimizar y aprovechar sus destrezas en la realización de sus tareas y actividades.
- Organizar la jornada de trabajo de cada empleado e inspeccionar que reciba un salario justo, en tiempo y forma.

Recomendaciones:

- Proporcionar a los empleados cursos de capacitación y talleres que les permitan enriquecer sus conocimientos y desarrollo de carrera en la empresa.
- Dar seguridad y motivación es una de las mejores estrategias para mantener comprometido al personal, sin olvidar que, de vez en cuando, se les debe dar algún tipo de reconocimiento de acuerdo con sus logros e intereses personales.
- Comparar resultados por medio de indicadores premeditados para cada área, le dará acceso a información para verificar la certeza de sus acciones y decisiones.

Transformación digital

Dadas las circunstancias actuales y las necesidades de los usuarios es necesario adaptarse a las nuevas formas de consumo ya que estas se han transformado debido a el uso de las tecnologías, cambiando el modelo tradicional por uno digital y debido a ello se requieren realizar modificaciones sistemáticas que contribuirán a mantenerse a un nivel competente frente a otros acuarios y evitar quedarse en la obsolescencia.

Por ello, se consideran la siguiente propuesta en la cual se consideran 4 puntos principales, para realizar dicho cambio de adaptación:

- Visión y liderazgo: Implementar un sistema en el que los clientes tengan un proceso más rápido y cómodo.
- Experiencia del cliente: Que los clientes puedan adquirir los boletos de entrada de manera más ágil y realice sus compras sin fila.
- Personas y procesos: El acuario ya cuenta con variedad de tecnología para la cual ya están capacitados los empleados o ya es un personal que está familiarizado con la tecnología, solo es necesario una capacitación para asesorar a los clientes en caso de tener dudas.

Modelo de negocio y tecnología

Instalar máquinas digitales con un sistema de venta de entradas y control de accesos. Precios alrededor de \$70,000 Pesos mexicanos cada una

Beneficios:

- Garantiza cuadro de caja
- Mayor seguridad de resguardo del efectivo
- Gestión de pagos en efectivo y tarjetas
- Rapidez en la transacción
- Se requiere menos personal

Figura 2. Equipo sugerido.

Embalaje y envío

Paquete	ticket vending machine is packed by Film wrap, Foam, Wood Case
Puerto	Shenzhen
Lead Time🕒:	Shipped in 0 days after payment

Descripción general

Detalles rápidos

Lugar del origen:	Guangdong, China	Marca:	Sunson
Color:	Color can be customized by coated powder	Logo:	Logo can be printed as customer's request
Material:	Cold Rolled Steel	Touch screen:	Infrared /SAW dual screen
Monitor:	Brightness 300 cd/m2Max Resolution: 1280x1024	Enclosure type:	Free standing/Lobby ticket vending machine
Quality:	Good quality	Price:	Cheap price
Delivery:	25 days	Certificate:	ISO9001,ce,Rohs,FCC

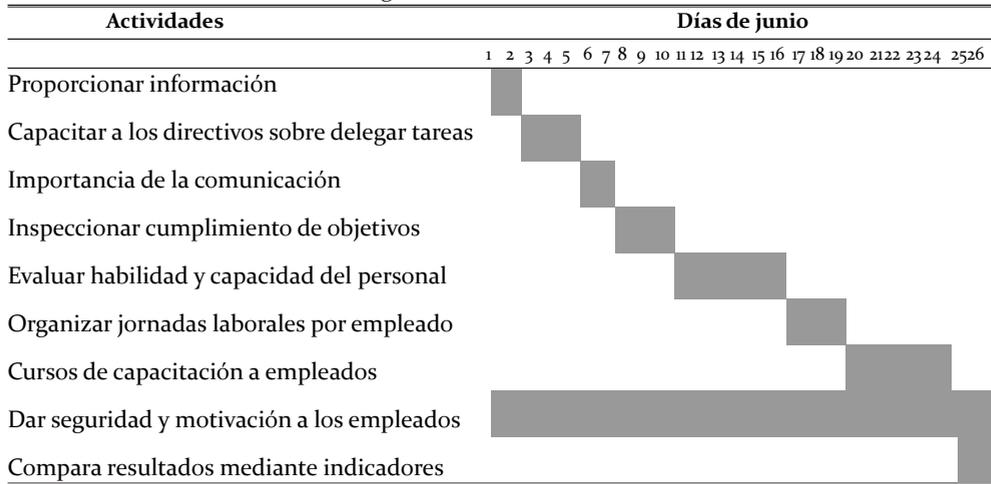
Fuente: elaboración propia.

Tabla 2
Cronograma de actividades

No.	Actividad	Inicio	Fin	Duración	Responsable
1	Proporcionar información sobre la rotación de personal	01/06/20	02/06/20	2 días	Equipo consultor
2	Capacitar a los altos mandos sobre el tema de la delegación de tareas	03/06/20	05/06/20	3 días	Equipo consultor
3	Fomentar y dar a conocer la importancia de tener una buena comunicación entre colaboradores	06/06/20	07/06/20	2 días	Equipo consultor y directivos
4	Inspeccionar que todas las actividades y tareas se hagan de acuerdo con los objetivos y procedimientos establecidos	08/06/20	10/06/20	3 días	Equipo consultor y directivos
5	Evaluar las habilidades y capacidades del personal para crear una base de datos e identificar las necesidades de capacitación	11/06/20	16/06/20	4 días hábiles	Equipo consultor y encargados de área
6	Organizar la jornada de trabajo de cada empleado e inspeccionar que reciba un salario justo, en tiempo y forma.	17/06/20	19/06/20	3 días	Equipo consultor, directivos y encargados de área
7	Proporcionar a los empleados cursos de capacitación y talleres	20/06/20	24/06/20	5 días	Equipo consultor y directivos
8	Dar seguridad y motivación a los empleados	01/06/20	26/06/20	Durante los 24 días	Equipo consultor, directivos y encargados de área
9	Comparar resultados por medio de indicadores premeditados para cada área	25/06/20	26/06/20	2 días	Equipo consultor y directivos
Duración total				24 días	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3
Programa de actividades Gantt



Fuente: elaboración propia.

**GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES:
CASOS DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL**

Se terminó de editar en enero de 2022 en
los Talleres Gráficos de
Prometeo Editores, S.A de. C.V.
Libertad 1457, Col. Americana,
C.P. 44160, Guadalajara, Jalisco



UNIVERSIDAD DE
GUADALAJARA
Red Universitaria de Jalisco

ISBN: 978-607-8796-29-8



9 786078 179629 8