



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Ingeniería



Departamento de Ingeniería Industrial

**“Diagnóstico Integral e Implementación de
Mejoras en Áreas de Oportunidad de la empresa
Baclín Cosmética S.A. de C.V.**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

PRESENTA

IVAN RUBIO RIVAS

Asesora

M.I. Silvina Hernández García

México D.F. Octubre 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

“Sé lo que la ingeniería mexicana es capaz de realizar y conozco bien lo que los ingenieros mexicanos que nos precedieron hicieron en momentos lúcidos de nuestra historia y que testimonia que cuando las decisiones políticas se sustentan en el talento de los mexicanos y en los intereses de la Nación, encuentran solución nuestros problemas.

Estamos por conmemorar el bicentenario de la iniciación de la lucha por nuestra independencia y el centenario de la revolución y desde luego también, el de nuestra Universidad Nacional.

No lo hagamos limitándonos a iluminar el cielo con fuegos de artificio, con desfiles, con carros alegóricos, con monumentos y discursos... Hagámoslo levantándonos otra vez en armas, luchando para rescatar nuevamente nuestra independencia para revalorizar los postulados de una nueva revolución que combata la iniquidad que agobia a una sociedad con lacerantes y ofensivas desigualdades.

Hagámoslo ya, con las armas del talento, de la inteligencia y de la razón; con las armas del conocimiento, de la ética y de la democracia; con el arsenal con que nos ha dotado la Universidad Pública, esa, a la que Justo Sierra se refería en su discurso de inauguración de la Universidad Nacional cuando decía: “No queremos que en el templo que se erige hoy, se adore una Atenea sin ojos para la humanidad y sin corazón para el pueblo... Para ratificar así, que hoy menos que nunca debemos cejar en nuestra lucha por la educación, la ciencia y la cultura que es la lucha por la libertad, y en defensa de la universidad pública, de la educación pública y del patrimonio, de la soberanía y de la independencia nacionales”.

“Cualquiera tiempo pasado...” ya pasó, pero la memoria guarda el testimonio de nuestras capacidades y nos obliga a empeñarlas para lograr el futuro que debemos a nuestros hijos y a quienes hoy no cuentan con futuro.

**Fragmentos tomados del discurso del Ing. Javier Jiménez Espriu
al recibir el Premio Nacional de Ingeniería 2009**

A mi Madre: Gracias por ser mi mayor ejemplo de disciplina, trabajo y superación, gracias por ser mamá y papá a la vez, gracias por enseñarme a ser siempre un hombre de bien, gracias por darme lo que tú misma considerabas tu mayor herencia... mi educación, ¿qué más te puedo decir? Simplemente gracias por darme la vida y ser mi madre.

A mi Padre y Hermano: Gracias por apoyarme y comprenderme en toda esta etapa maravillosa para llegar a ser Ingeniero. Gracias papá, porque a pesar de “todas las cosas” que nos separan, has llegado a ser un gran amigo y confidente, te quiero mucho. Dieguito, gracias por ser siempre una motivación en mi vida, ya que gracias a ti, siempre he tratado de dar mi máximo esfuerzo para llegar a ser un mejor hijo, un mejor hermano y un mejor ser humano, sabes que eres uno de los pilares de mi vida, además de que eres mi “cachorrito”, te quiero mucho hermanito. Recuerda que todos te queremos mucho y juntos saldremos adelante.

A mis Abuelitos: Mil gracias, por ser los pilares, de lo más grande que tengo... mi familia, gracias abuelitos por haberme abierto la puerta de su casa y como bien dice mi abuela, gracias por haberme criado, gracias por haberme enseñado a trabajar y a ganarme la vida, pero sobre todas las cosas, GRACIAS por todo el amor que me han dado.

A mis Tíos(as): Tio/Padrino Marco, Paty (patito), Gris (grillito), Salvador (chava), Oscar (el lobo), Araceli (willy), Gery (Tatu y mi hermano mayor) y Kari (k'), MIL GRACIAS A TODOS USTEDES, porque desde que nací me cuidaron, me consintieron, me llevaron a la escuela, me daban mi “domingo”, me llevaban a los juegos de football, me ayudaban con la tarea, me enseñaron a bailar, me regañaban, me enseñaron a ganarme mis primeras monedas trabajando duro pero siempre honesto y dignamente, gracias por todo el apoyo cuando mi mami no tenía para darme, gracias por ser mis confidentes y amigos. Los quiero a todos muchísimo.

Mención aparte se merecen aquellos que llegaron a sus vidas para ser parte de esta gran familia: Madrina Anita, Tia Monse, Tia Jessy y Tio Luis y el nuevo miembro mi tocayo, gracias por todo su apoyo, comprensión y por sus buenos consejos.

A mis Primos: El hecho de ser el sobrino mayor o en este caso el “primo mayor”, tiene de suyo una gran responsabilidad, la cual asumo con mucho amor y orgullo. Se perfectamente que muchos me ven como el primo regañón, el que los molesta para chuparles la nariz jajaja, el que les dice que coman, que se agarren del barandal y el que les dice que se porten bien. Anita, Dany, Marco, Gery, Monse, Jesús, Danielita, Fernanda, Oscarito, Santiaguito y próximamente el nuevo baby (capullo): Los quiero mucho y cuenten siempre conmigo.

A la Ing. Silvina Hernández García: Por toda la confianza que siempre me ha tenido, por darme la oportunidad de trabajar a su lado, por todas las palabras de aliento y de motivación, simplemente: gracias maestra.

Al Ing. Víctor Vázquez Huarota: Por todos los viajes en los que compartimos, por las palabras exactas en los momentos exactos, gracias por no ser solamente un profesor más, sino gracias por ser un buen amigo.

Al Ing. Miguel León Garza: Por permitirme trabajar a su lado y aprender día a día una lección diferente, en verdad que es un honor trabajar con usted y ser uno más de sus pupilos, Dios y la vida me permitan aprender muchos años más con usted, en verdad lo aprecio mucho.

A mis Sinodales: Ing. Silvina Hernández García, Ing. Guadalupe Duran, Ing. Leonardo Bañuelos Saucedo, Ing. Víctor Rivera Romay, Ing. Víctor Vázquez Huarota.

A mis amigos: Paco, Moy, Omar, Sergio, Cesar, Miguel, Ernesto, Saúl, Pablo y mi querido amigo Omar el chapeado, por todos los momentos vividos y los que quedan por vivir. Mención se merecen mis amigos de “la Rebel”: Gaby, Luis, Cristóbal, Chino, Manolo Sr. Alberto, Beto y familia.

Al Doctor Francisco Carrasco Maya y familia, gracias por ser mis amigos y desde niño enseñarme el valor de la amistad, además gracias por cuidar nuestra salud. Los quiero mucho.

Al Sr. Rafael Gil y familia, muchas gracias por apoyar en todo momento a mi mamá. Los aprecio muchísimo.

A la familia Espinosa García (Caro, Jare, Rafa, Goyita, Toto (+) y toda la familia chocolatosa) muchas gracias por todo su apoyo y comprensión, Dios quiera que algún día pueda regresar a ser parte de su familia.

A una persona muy especial en mi vida, que llegó para enseñarme lo que es el verdadero amor, que me ayudó a ser mejor hijo, mejor hermano, mejor estudiante y sobretodo ser mejor persona. Gracias porque siempre me alentaste para iniciar y desde luego para terminar esta Tesis. Aunque ahora no estás a mi lado, sabes perfectamente que aquí estaré esperándote, con todo el corazón. T.A. Gracias.... JANNINE.

A mis Amigos y equipos de Trabajo CNII: Pao, Renecito, Lluvia, Violeta, Gama, Silvio, Diana, Juanito, Rene, Mayela, Eli, Martin, Jazmin, Abraham, Yasmin, Pedro, Gustavo, Cuauhtemoc.

Gabriel Regalado: Gracias amigo, por ser el precursor de este y muchos sueños.

Jesús Romero Valle: Amigo chucho, gracias por ser un mentor y un gran amigo.

A mis amigos, los que están y los que ya se fueron, por su amistad y apoyo permanentes.

A mi Patria, por haberme concedido el privilegio de ser mexicano.

Y a mi familia, síntesis de todo cuanto de noble y bello he tenido en la vida: amor, felicidad, lealtad, ética, comprensión y Patria.

Ahora se porque me ha ido tan bien en esta vida, he crecido al lado de gente muy talentosa, enriquecido por la parte espiritual...

... bien dicen que el último siempre será el primero, a ti **DIOS** por darme la sabiduría necesaria para día con día tomar las mejores decisiones.

Disfruta la lectura....

IVAN RUBIO RIVAS

2010

A mi Querida Universidad y Facultad de Ingeniería: A la Universidad Nacional Autónoma de México, mi Universidad –permítaseme apoderarme de ella por un momento-, a mi Alma Mater que es también el Alma Mater de la Nación, por haberme formado en y para la libertad, la verdad, la ética, la solidaridad social, la cultura, la discrepancia, la crítica y la tolerancia. A mi Facultad de Ingeniería y a sus maestros, por haberme formado para gozar de esta profesión extraordinaria.

“¿Cómo no te voy a querer?, ¿Cómo no te voy a querer?, si mi corazón azul.. es, y mi piel dorada, siempre te querré”



Porque soy de Sangre Azul y Piel Dorada....

¡México, Pumas Universidad!

**““Gooyaa, gooyaa, cachun cachun rara, cachun cachun rara
Gooyaa... Universidad”””**

ÍNDICE TEMATICO

A. Prólogo	1
B. Introducción	2
C. Antecedentes	3
D. Objetivo General	4
CAPITULO 1. Justificación del Proyecto	
1.1 Descripción del CNII	4
1.2 Centro de Negocios e Ingeniería Industrial	4-5
1.3 Programa de Diagnóstico y Asesoría Empresarial	6-7
CAPITULO 2. Generalidades de la Empresa Atendida	
2.1 Baclín Cosmética S.A. de C.V.	8-9
CAPITULO 3. Marco de Referencia Teórico	
3.1 Paradigmas y su importancia en la Planeación Estratégica	10
3.1.1 ¿Qué es un Paradigma?	10
3.2 ¿Por qué Planeación Estratégica?	11
3.2.1 Planeación Estratégica	12
3.2.2 Planear y Estrategia	13
3.3 Conceptos relevantes – Innovación Estratégica –	13-15
3.4 ¿Qué es Calidad?	15

3.5 Sistema de Gestión de la Calidad	15-17
---	--------------

**CAPITULO 4. Diagnóstico Integral de la Situación Actual de la Empresa
Baclín Cosmética S.A. de C.V.**

4.1 Análisis de la Situación Actual	19
4.2 Descripción General del Proceso	20
4.3 Algunos resultados del Diagnóstico	21-25
4.4 Evaluación de Parámetros en Puestos	26-32
4.5 Información Adicional	33
4.5.1 Análisis ¿Por qué? - ¿Por qué?	33-35
4.5.2 Pareto – Conocimiento de la demanda	36-38
4.6 Análisis FODA	39
4.6.1 Activos Estratégicos	40
4.6.2 Pasivos Estratégicos	41

CAPITULO 5. Acciones Estratégicas / Propuestas del Proyecto

5.1 Beneficios de la propuesta	42
5.2 Acciones a trabajar y algunas propuestas a detalle	43
5.2.1 Definir filosofía empresarial	43
5.2.2 Reorganización y Propuesta de Organigrama	44
5.2.3 Identificar Procesos y Estandarizar	45
5.2.4 Planear la Producción	46
5.2.5 Definición de Principios y Valores	46

5.2.6 Propuesta de nueva Localización de Planta	47-56
5.2.6.1 Análisis Causa-Efecto	57-58
5.2.6.2 Análisis ¿Cómo? ¿Cómo?	59-60
CAPITULO 6. Acciones de Mejora	
6.1 Plan para accionar un Modelo de Gestión de Calidad	61
CONCLUSIONES	62-63
ANEXOS	
Anexo 1 Carta Presentación CNII	64
Anexo 2 Descripción Servicios CNII	65-67
Anexo 3 Formato Diagnóstico	68-82
Anexo 4 “Filminas utilizadas en Curso de Inducción y Capacitación en Calidad y SGC en Baclín”	83-96
Referencia Bibliográfica	97-98

A. Prólogo

El lector se encuentra frente a un texto, en donde encontrará desarrollado un trabajo de tesis marcado principalmente en tres secciones, siendo el marco teórico la más importante de ellas, ya que es allí en donde encontraremos el sustento de este texto, mencionando particularmente al Centro de Negocios e Ingeniería Industrial, agrupación estudiantil, perteneciente al Departamento de Ingeniería Industrial, de la Facultad de Ingeniería en la Universidad Nacional Autónoma de México.

Por otro lado, encontraremos el desarrollo de un Diagnóstico Integral de la Situación Actual (DISA) de la empresa Baclín Cosmética S.A. de C.V., en donde de manera muy puntual, se analizan los factores internos y externos de dicha empresa, los cuales interactúan para su funcionamiento. Cabe destacar, que en dicho diagnóstico, se han empleado diversas herramientas y estrategias aprendidas en la carrera de Ingeniería Industrial.

También se mencionan algunos de los pasos para la implementación de acciones de mejora en dicha empresa.

Finalmente, encontraremos las conclusiones, destacando los logros alcanzados de esta maravillosa sinergia entre el Departamento de Ingeniería Industrial, el Centro de Negocios e Ingeniería Industrial y Baclín Cosmética S.A. de C.V.

". Introducción

En el presente trabajo de Tesis, se presenta un resumen de las actividades que fueron realizadas inicialmente en el **Centro de Negocios e Ingeniería Industrial**, bajo el **Programa de Diagnóstico y Asesoría Empresarial**, siendo líder de proyecto y al cual, posteriormente le di continuidad de manera individual.

En dicho trabajo, se presentan los resultados obtenidos del diagnóstico, así como propuestas y líneas de acción para aquellas áreas de oportunidad detectadas en el mismo, dichas acciones orientadas a coadyuvar en la mejora de la empresa Baclín Cosmética S.A. de C.V.

El trabajo incluirá parte de la metodología de diagnóstico utilizada por el Centro de Negocios e Ingeniería Industrial "CNII" y la aplicación de diversas herramientas de Ingeniería Industrial para realizar el Diagnóstico Integral en una empresa, así como para implementar acciones de mejora, trabajando sobre áreas tales como:

- Planeación Estratégica
- Sistemas de Gestión de la Calidad
- Producción
- Seguridad Industrial
- Administración
- Recursos Humanos
- Clientes y Finanzas

C. Antecedentes

En Septiembre del 2007, el CNII participo en el IX Congreso Internacional de Calidad de “COMPITE¹”, representando a la UNAM. El objetivo de participar en dicho congreso, fue para dar a conocer los diversos servicios que ofrece la División de Ingeniería Mecánica e Industrial (a través del CDMIT, CCADET y desde luego el CNII). Cabe destacar que los asistentes al congreso eran sólo MiPymes del país, lo cual facilitó el segmentar nuestro mercado de posibles clientes. Al finalizar el congreso, tuvimos una cartera de 30 posibles clientes.

- Baclín, fue una de las empresas interesadas en nuestros servicios, por lo tanto, decidimos ponernos en contacto con dicha empresa a través del Ing. Gilberto Rincón.
- Se realizaron 2 juntas, con el objetivo de dar a conocer los servicios de consultoría que ofrece el CNII y la FI, pero sobre todo para saber concretamente el alcance de trabajo que requerían y ser totalmente claros en los servicios que podíamos ofrecerles.

Hay que resaltar que a pesar de que Baclín es la 4ª empresa atendida por el CNII, siendo la primer empresa en la que se trabaja formalmente bajo la clara supervisión del Departamento de Ingeniería Industrial, desde las citas previas, hasta al realizar la presentación final con los resultados del Diagnóstico desarrollado.

Finalmente tras la aceptación por parte de la dueña y sobre todo con la conformidad de todos y cada uno de los trabajadores de dicha empresa, se trabajó durante un periodo de 2 meses en el diagnóstico y 5 meses más en la implementación de mejoras.

¹ Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica A.C.

D. Objetivo General

Mostrar la Metodología para mejorar la productividad y competitividad de la empresa Baclín Cosmética S.A. de C.V.

Capítulo 1. Descripción del CNII

1.1 El Centro de Negocios e Ingeniería Industrial CNII

Es una organización multidisciplinaria de estudiantes de últimos semestres y recién egresados de las carreras Ingeniería Industrial, Administración, Contaduría, Derecho, Diseño, Comunicaciones y Psicología, con la misión de promover la creación e innovación de productos y servicios de base tecnológica, además de brindar asesoría a micro, pequeñas y medianas empresas que necesiten los recursos y herramientas teórico prácticas, todo esto con la estricta supervisión de los profesores de la Facultad de Ingeniería.

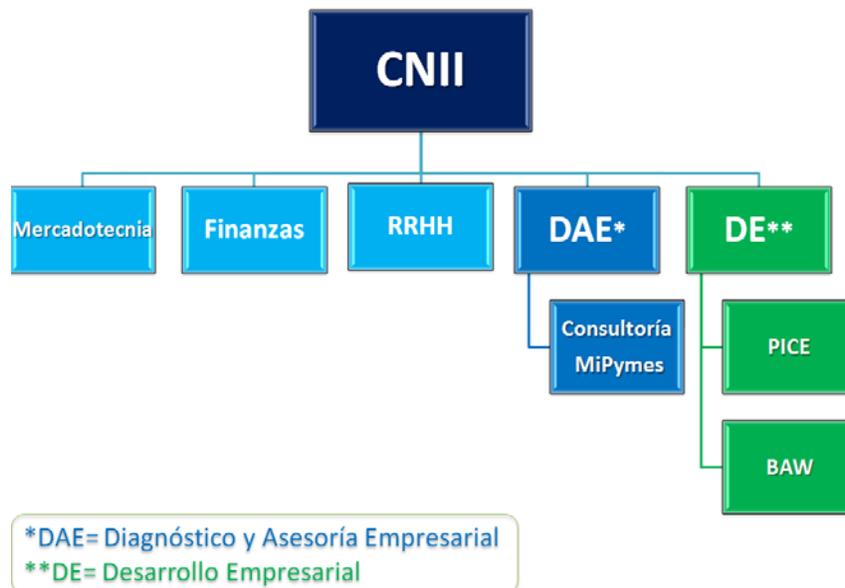
El Centro de Negocios e Ingeniería Industrial **CNII** fue fundado en el año 2004 por Gabriel Regalado Benítez. El proyecto se emprendió con la definición de sus alcances y objetivos, contando con un equipo de nueve estudiantes de Ingeniería industrial los cuáles formalizaron la idea a lo largo de un semestre, contando con 6 áreas funcionales:

- Dirección General
- ***Desarrollo Empresarial***
- ***Diagnóstico y Asesoría Empresarial***
- Recursos Humanos
- Finanzas

- Mercadotecnia

Desde entonces el CNII se ha ido desarrollando; sin embargo hay que resaltar que cuando el Ing. Jesús Romero Valle tomó la dirección general en enero de 2006, se fueron iniciando las actividades profesionales al modificar la estructura organizacional en conjunto con un excelente equipo de trabajo multidisciplinario, sin olvidar la visión y misión inicial de la organización.

De acuerdo a las áreas funcionales ya mencionadas, el CNII cuenta con actividades y servicios brindados por las áreas principales de trabajo:



El área de Diagnóstico y Asesoría Empresarial bajo mi dirección del periodo agosto de 2007 a marzo del 2008, orientó todas sus energías para reiniciar operaciones en dicha área, la cual se había descuidado en el periodo de transición de la nueva mesa directiva del CNII y de las mismas autoridades de la Facultad de Ingeniería. Para ello se retomaron estrategias y *know how* desarrollado e implementado en otros trabajos propios del CNII, aunque bajo la premisa de la mejora continua, se

implementaron nuevas estrategias de trabajo, tomadas de lo aprendido en materias como Diseño de Sistemas Productivos, Sistemas de Calidad y Planeación y Control de la Producción, las cuales se describen a lo largo de este trabajo.

1.2 Programa de Diagnóstico y Asesoría Empresarial

Tiene como objetivo brindar asesoría especializada para el desarrollo de la MiPYMES, dicho programa está orientado a que se aumenten las ventas, simplifique el manejo de su negocio, incremente la productividad y la calidad de los productos y/o servicios.

Se trabaja por proyectos en distintas empresas que requieran de nuestros servicios¹, previo a un acuerdo y firma de una carta convenio que da mayor formalidad al trabajo y refleja el compromiso firme de las dos partes.

La asesoría está enfocada al mercado de las micro y pequeñas empresas mexicanas y se realizará uniendo los enfoques de estudiantes, recién egresados y profesores de Ingenierías, Administración, Contabilidad, Diseño Gráfico, Comunicaciones y Psicología.

El servicio incluye:

- **Diagnóstico integral de la empresa y recomendaciones** realizadas por estudiantes de últimos semestres, recién egresados y avalados por profesores de la Facultad de Ingeniería, UNAM.
- Detectar áreas de oportunidad

¹ Ver Anexo B, Servicios DAE

- Desarrollo de planes tácticos y estratégicos
- Desarrollo de seguimiento de planes de acción
- Confidencialidad de la información manejada.
- Precio accesible (US\$500.00), el cual se maneja como donativo al Departamento de Ingeniería Industrial, por lo cual es libre de impuestos.
- Documento escrito y presentación en ppt con los resultados obtenidos.

¿Quiénes son los clientes del CNII?

Generalmente las empresas visitadas, que solicitan asesoría y a las cuales se ofrece el servicio, son empresas familiares, en donde la gran mayoría carecen de una teoría empresarial y de nuevos sistemas administrativos o productivos, realizando todas sus actividades productivas y administrativas de manera intuitiva, a prueba y error, y en ocasiones no conocen cual es la utilidad real de su producto o servicio. Empíricamente reconocen sus puntos débiles, pero no tienen los medios o los conocimientos necesarios para remediarlos.

Capítulo 2. Generalidades de la Empresa Atendida

2.1.- Baclín Cosmética S.A. de C.V.

En el año de 1989 inicia operaciones en el mercado de especialidades químicas, comercializando productos para diferentes áreas químicas.

La etapa de fabricación fue fundada en el año de 1990, produciendo especialidades químicas en el área de concentrados industriales, con tecnología propia, para aplicaciones de mantenimiento en general y desinfección en áreas farmacéuticas, alimentarias, cosméticas e institucionales.

Para estas áreas se cuenta con un laboratorio de investigación y desarrollo que permite ofrecer una amplia gama de productos de uso frecuente en la industria, y la aplicación de formulaciones específicas para las necesidades del cliente.

“En el futuro seguiremos siendo fabricantes de especialidades químicas, con lo cual garantizamos la continuidad de sus empresas y mercados.”¹

Baclín Cosmética S.A. de C.V., tiene integrado el programa de mejora continua, con el fin de obtener y dar mejores productos, asistencia técnica, calidad y servicio.

A continuación se integran los datos generales de la empresa en la figura 1.1 y el logotipo en la figura 1.2, así como el trabajo entregado a la empresa como resultado del diagnóstico.

¹ www.baclincosmetica.com.mx

Datos de la empresa Baclín Cosmética S.A. de C.V.

NOMBRE	Baclín Cosmética S.A. de C.V.
TAMAÑO	Pequeña Empresa
GIRO DE LA EMPRESA	Producción de productos químicos
NÚMERO DE EMPLEADOS	11
FECHA DE CONSTITUCIÓN	22 de Noviembre de 1990
UBICACIÓN	Sur 111 No. 341, Col. Héroes de Churubusco Delegación Iztapalapa C.P. 09090 , México DF
PROPIETARIO	Quim. Irma Cahero Cornejo

Figura 1.1

Logotipo



Figura 1.2

Capítulo 3. Marco de Referencia Teórico

Con base en los resultados del diagnóstico, antes señalado, se le ha hecho saber a la Alta Dirección de la empresa Baclín; que para poder iniciar un proceso de implementación de mejoras en su empresa, los primeros que deben de estar conscientes y dispuestos a cambiar y a mejorar, son precisamente los que toman las decisiones trascendentales en la empresa. Es por eso que se inicia con un par de sesiones en donde se busca, sensibilizar, hacer consciente y participativa a la Alta Dirección en todas las implementaciones de mejora.

Dentro de las sesiones con la Alta Dirección, se han manejado un par de temas que son fundamentales: Los Paradigmas y la Planeación Estratégica.

3.1. Paradigmas y su importancia en la Planeación Estratégica

3.1.1- ¿Qué es un paradigma?

Un **paradigma** es un modelo o patrón en cualquier disciplina científica u otro contexto epistemológico. El concepto fue originalmente específico de la gramática; El término tiene también una concepción en el campo de la psicología refiriéndose a acepciones de ideas, pensamientos, creencias incorporadas generalmente durante nuestra primera etapa de vida que se aceptan como verdaderas o falsas sin ponerla a prueba de un nuevo análisis⁴. La palabra *paradigma* es también utilizada para indicar un patrón o modelo, un ejemplo fuera de toda duda, un arquetipo. En este sentido se la utiliza frecuentemente en las profesiones del diseño. Los paradigmas de diseño representan los antecedentes funcionales para las soluciones de diseño. Una vez que se detalló lo que son los paradigmas y la relevancia de romper con estos - los paradigmas- ya que la gran mayoría de las veces, no nos permiten abrir nuestra mente hacia el cambio, ni tomar “buenas decisiones”, se empezó a dar los principios de la planeación estratégica y la transcendencia que tiene a bien en cualquier empresa.

⁴ Kuhn, Thomas S.; *The Structure of Scientific Revolutions*, 2nd Ed., Univ. of Chicago Press, Chicago & Londres, 1970.

3.2.- ¿Por qué Planeación Estratégica?

3.2.1 Planear y Estrategia

Planear tiene que ver con la inteligencia. Actuando con sagacidad para evaluar nuestra posición, con objetividad para detectar oportunidades y amenazas, con humildad para descubrir nuestras capacidades y limitaciones, con astucia y audacia para proponernos objetivos difíciles pero alcanzables. A la hora de ejecutar haremos también uso de la inteligencia, pero sobre todo de la Voluntad.

Planear es formalizar el ser proactivo. Todos hablan de la importancia de la proactividad (el autor, Stephen Covey la señala como uno de los hábitos de la gente eficaz, en su famoso libro de los 7 hábitos de gente altamente efectiva), planeando es cuando realmente empezamos a anticiparnos, a ser proactivos, a visualizar cómo queremos ser, a dónde queremos llegar, qué objetivos deseamos alcanzar.

Planear es identificar las capacidades que hay que adquirir o desarrollar para ser mejor. El ejercicio de planear, bien llevado, nos hace visualizar con claridad las capacidades que habrá que tener. ¡Qué bueno si ya las poseemos! Habrá entonces que perfeccionarlas, pero si no es así, habrá que adquirirlas o desarrollarlas. Siempre es bueno saber cuáles son nuestras limitaciones y qué vamos a hacer para corregirlas.

Dirigir es un saber prudencial, es decir, un oficio donde la virtud que más nos sirve es la prudencia. El Dr. Carlos Llano⁵ afirma en su libro “Análisis de la Acción Directiva”, que la prudencia consiste en tres pasos:

- **Diagnosticar.** Obtener la información, establecer un diagnóstico (que es conocer el punto de partida).
- **Decidir.** Es decir, evaluar (según nuestros conocimientos, nuestra experiencia, nuestras habilidades y el diagnóstico que hayamos

⁵ El Dr. Carlos Llano Cifuentes, es fundador del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa IPADE

establecido), analizar las alternativas y decidir lo que se hará (en otras palabras, determinar la meta a la que habremos de llegar).

- **Mandar y ejecutar.** Actuar. Impulsar a los demás (y a uno mismo) para alcanzar la meta.

Hacer la Planeación Estratégica (planear) es llevar a cabo los 2 primeros (diagnosticar y decidir lo que haremos).⁶”

3.2.2 Planeación Estratégica

George A. Steiner, en su libro “Planeación Estratégica” menciona que “la planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica, ya que proporciona una guía, dirección y límites para la operación de la empresa⁷”.

Igualmente, Peter Drucker, en una recapitulación de su grandioso libro acerca de la dirección, menciona que el primer deber de un alto directivo, es empezar por la creación y la implantación de la estrategia.

Esto nos lleva al establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategia y planes y a la toma de decisiones de ahora para los resultados de mañana. Obviamente esto solo puede hacerlo un órgano de la empresa que puede visualizar el negocio por completo, tomar decisiones que lo afecten, evaluar los objetivos y las necesidades actuales y futuros, y que puede distribuir los recursos humanos y monetarios para obtener resultados claves.⁸”

Finalmente, otro grandioso experto del tema, es el Dr. Carlos Ruiz González, con quien he tenido la fortuna de compartir al lado de mi maestro el Ing. Miguel León Garza, algunas reuniones en el IPADE, siempre deleitándome con sus comentarios y enseñanzas.

⁶ El Dr. Carlos Ruiz Gonzalez, es Profesor de Política de Empresa y Director de Relaciones Internacionales en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, IPADE.

⁷ Planeación Estratégica –Lo que Todo Director Debe Saber – George A. Steiner Ed: CECSA

⁸ Peter F. Drucker, Management: Task, Responsibilities, Practices (New York: Haper & Row) 1974

El Dr. Carlos Ruiz⁹, comenta que “la **Planeación Estratégica** es el proceso mediante el cual se define la estrategia de la empresa, mismo que debe tomar en cuenta:

- **Aspectos internos** de la empresa (como su misión y valores, pero también sus capacidades y limitaciones) y,
- **Aspectos externos** a la organización (como las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, las opiniones de los clientes -actuales y potenciales- y el panorama de tendencias -tecnología, globalización, competencia, etcétera-.

En pocas palabras, una vez elaborado un diagnóstico de ambos aspectos, se debe formular la estrategia definiendo objetivo u objetivos a alcanzar, planes de acción para lograrlo y recursos necesarios y tomando muy en cuenta cómo definiremos el modelo de negocio, es decir, a qué clientes atenderemos, qué necesidades les satisfeceremos, cuál será nuestra propuesta de valor y cómo nos organizaremos para entregar dicha propuesta.

Un viaje donde importa más el recorrido. En efecto, la planeación es como esos viajes donde lo interesante no es el destino sino el recorrido, al estilo de un crucero. Es en el recorrido donde nos haremos preguntas, nos cuestionaremos paradigmas, observaremos con atención el entorno, identificaremos con esfuerzo nuestras debilidades o limitaciones. De esta manera el destino (el plan estratégico o la estrategia) resultará menos importante que el recorrido.

3.3.- Conceptos relevantes – Innovación Estratégica –

El autor Constantinos Markides, en su libro “All The Right Moves”, plantea que la esencia de una estrategia de negocio es la de permitirle a la empresa el crear y explotar una posición estratégica única en su industria. Esto lo logra haciendo

⁹ El Dr. Carlos Ruiz Gonzalez, es Profesor de Política de Empresa y Director de Relaciones Internacionales en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, IPADE.

elecciones claras y explícitas basándose en la respuesta de tres preguntas que parecen simples pero difíciles: ¿Quiénes deberían ser mis clientes? ¿Qué productos o servicios debería ofrecerles? ¿Cómo puedo hacerlo de una forma eficiente?

Las nuevas posiciones estratégicas – es decir, las nuevas combinaciones de qué/quién/cómo – surgen todo el tiempo. Los cambios en las condiciones de la industria, cambios en las necesidades y las preferencias de los clientes, los movimientos y las respuestas de los competidores, y las propias competencias cambiantes dentro de la empresa generan nuevas oportunidades y nuevas formas de jugar el juego. Esto suena simple y obvio pero contrasta duramente con la manera en que la mayoría de las compañías compiten en sus industrias.

Muchas de estas empresas con suficientes años de vida consideran su posición actual y las reglas del juego como algo dado y enfocan su energía en mejorar de acuerdo al viejo juego – generalmente mediante prácticas como reestructuraciones, reingeniería de procesos, control de calidad, o estrategias de costo y diferenciación. Muchas de ellas tal vez deberían recordar cómo es que eran las cosas al inicio.

Las capacidades necesarias para jugar el juego existente mejor son distintas a aquellas necesarias para jugar el juego de forma diferente. Un replanteamiento del qué/quién/cómo exige que el director esté constantemente cuestionándose:

QUÉ:

- ¿Qué productos o servicios podría ofrecer a mis clientes?
- ¿De todas estas posibilidades, cuales efectivamente escojo ofrecer?

QUIÉN:

- ¿Qué tipo de clientes podría atender?
- ¿De todas estas posibilidades, qué segmentos de clientes realmente debería perseguir?

El “cómo” suele ser un tema mucho más complejo ya que encontrar un *ajuste* entre lo que el mercado necesita y lo que empresa hace podría resultar una tarea difícil sobre todo si el mercado cambia y la empresa no reacciona de forma adecuada. Así, las organizaciones y las empresas deben encontrar el ajuste considerando su ambiente actual al mismo tiempo que permanecen suficientemente flexibles para responder o incluso crear cambios en el ambiente.

Al decidir cómo jugar el juego, una empresa debe no sólo identificar las actividades que necesita llevar a cabo sino también combinarlas dentro de un sistema de reforzamiento que genere el *ajuste* necesario entre lo que los clientes necesitan y lo que la compañía hace.

Ahora bien, el orden en que se contesten los cuestionamientos arriba mencionados no es trivial y no existe una sola forma correcta con respecto a cómo proceder en relación a esto. Las fuentes de innovación estratégica dependen de cómo cambien las respuestas a estas preguntas.

3.4 ¿Qué es Calidad?

Calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

3.5 Sistema de Gestión de la Calidad

Un **sistema de gestión de la calidad** es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes. Entre dichos elementos, los principales son:

1. Estructura de la organización: responde al organigrama de los sistemas de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión. En

ocasiones este organigrama de sistemas no corresponde al organigrama tradicional de una empresa.

2. Estructura de responsabilidades: implica a personas y departamentos. La forma más sencilla de explicitar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, donde mediante un eje se sitúan los diferentes departamentos y en el otro, las diversas funciones de la calidad.
3. Procedimientos: responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
4. Procesos: responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.
5. Recursos: no solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deben estar definidos de forma estable y circunstancial.

Estos cinco apartados no siempre están definidos ni son claros en una empresa.

Implantación

Existen diversos métodos para la implementación de los sistemas de gestión de calidad y siempre se requiere usar herramientas propias, sin embargo, para poder ser aplicable es preciso tomar en cuenta el contexto laboral, sociocultural y político, ya que éstas dimensiones determinará el enfoque gerencial para la calidad de la organización.

Certificación

Existen unos estándares de gestión de calidad normalizados, es decir, definidos por un organismo normalizador, como ISO que permite que una empresa con un sistema de gestión de la calidad pueda validar su efectividad mediante una auditoría de una organización u ente externo. Una de las normas más conocidas y

utilizadas a nivel internacional para gestionar la calidad, es la norma ISO 9001 (última revisión ISO 9001:2008).

En ocasiones, dependiendo del tipo de empresa y de la complejidad de su sistema de gestión, se utiliza un sistema integrado para la gestión de la calidad, el medio ambiente (según norma ISO 14001) y la seguridad, (según norma OHSAS 18000).

Cabe destacar a manera de resumen que los 3 pilares básicos en los que se basa un buen sistema de gestión de la calidad son:

- Planificación de la gestión de calidad.
- Control de la gestión de calidad.
- Mejora continua de la gestión de calidad.

Un Sistema de Gestión de la Calidad es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas.

¿Qué beneficios tiene?

- *Mejora continua de la calidad de los productos y servicios que ofrece.
- *Atención amable y oportuna a sus usuarios.
- *Transparencia en el desarrollo de procesos.
- *Asegurar el cumplimiento de sus objetivos, en apego a leyes y normas vigentes.
- *Reconocimiento de la importancia de sus procesos e interacciones.
- *Integración del trabajo, en armonía y enfocado a procesos.
- *Adquisición de insumos acorde con las necesidades.
- *Delimitación de funciones del personal.



*DIAGNÓSTICO INTEGRAL
DE
LA SITUACIÓN ACTUAL*

CNIII



BACLÍN COSMÉTICA S.A. DE C.V.

4.1 Análisis de la Situación Actual

Objetivo del estudio

Realizar el diagnóstico de factores críticos y oportunidades en la operación de la empresa.

Justificación

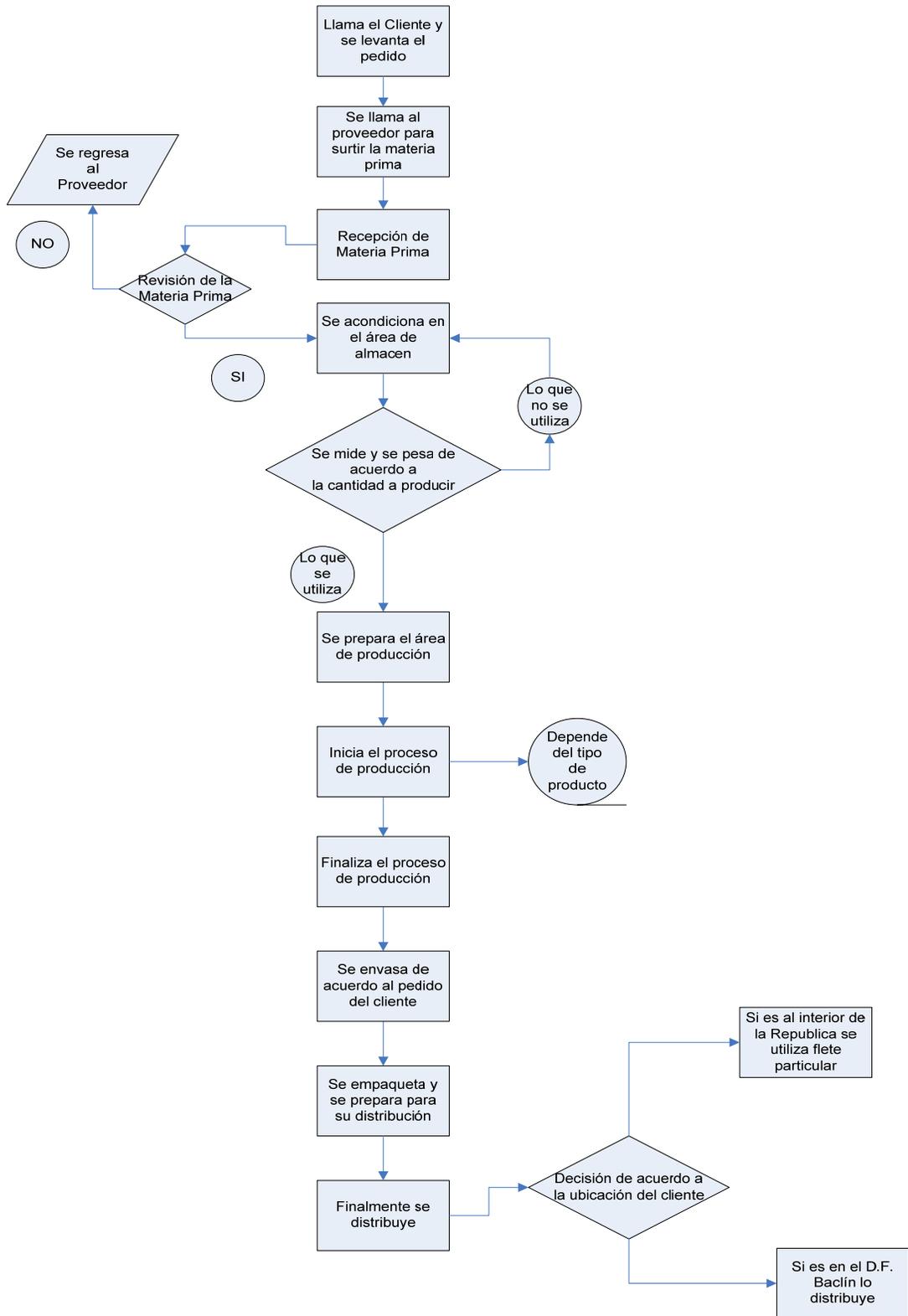
Los factores críticos de éxito en una empresa son los que están ligados al éxito de la planeación de la empresa ya que de ellos depende el cumplimiento metas y objetivos.

En el caso de la empresa Baclín Cosmética S.A. de C.V. se ha hecho una evaluación de los factores críticos en su administración general, para determinar grado de eficiencia y oportunidades de mejoras.

En este caso se realizó la evaluación de las 7 áreas detectadas en la organización

- ▶ Dirección General
- ▶ Compras
- ▶ Ventas
- ▶ Producción
- ▶ Crédito y cobranza
- ▶ Proveedores
- ▶ Recepción

4.2 Descripción General del Proceso



4.3 Algunos resultados del Diagnóstico

- Marcos de Referencia e Investigación

La empresa no realiza algún estudio que proporcione información sobre el entorno donde desarrolla sus operaciones:

- a) Político
- b) Social
- c) Económico
- d) Competencia

- Fijación de Objetivos

La empresa Baclín Cosmética S.A. de C.V. no tiene una clara fijación de objetivos, ni a corto, mediano o largo plazo. Se sabe que la empresa trabaja bajo pedidos, y es por ello que se justifica la falta de planteamiento de nuevas metas, por lo que no ha forma de medir resultados de crecimiento y desarrollo.

Planeación

- Presupuestos

La empresa sólo maneja una especie de reporte donde compendia las entradas y salidas de dinero a la misma, sin embargo no tiene establecido un presupuesto que controle en forma objetiva el flujo de efectivo dentro de la misma, ni por mes, año o algún otro periodo de tiempo. Mismo que hace falta para determinar la estructura financiera de la empresa, así como los montos destinados a la inversión, y el límite de gastos que se deben tener por área, y en forma general dentro de la empresa.

- Políticas

La empresa no cuenta con un documento que compendie políticas en:

- 1) Procedimientos
- 2) De conducta
- 3) De ejecución de actividades
- 4) Financieras
- 5) Otros

Se supone la existencia de éstas, sin embargo su transmisión y conocimiento se ha logrado en forma verbal, lo trae consigo errores en comunicación y confusiones, y que pueden resultar en retrasos de la producción y en la entrega de pedidos.

- Programas

La empresa no tiene programas establecidos. Hasta el día de hoy trabajan bajo el sistema de “Trabajo bajo la marcha”, lo que impide se tenga un control de la producción y de la entrega de pedidos, así como del aprovechamiento de la capacidad productiva de en la planta.

- Procedimientos

La empresa Baclín Cosmética S.A. de C.V. no tiene sus procedimientos establecidos por escrito. Lo que provoca que las personas se vuelvan indispensables y que la capacitación de nuevo personal se haga en forma incompleta, ya que se limita a lo que las personas han conocido del puesto y sea transmitido también en forma verbal, lo que propicia confusiones y errores de comunicación.

- Estados Financieros

La empresa Baclín Cosmética S.A. de C.V. no cuenta con la planeación financiera adecuada. El trabajo contable lo realiza un C.P. que es externo a la empresa, realizando los registros contables mensualmente, y supervisado por la dueña de

la empresa. Sin embargo su función se limita al registro de información y su procesamiento para el cálculo de impuestos y la integración de estados financieros al final del año, por lo tanto no existe algún tipo de asesoría que ayude a hacer planes de inversión o que vaya registrando el crecimiento y problemas con las utilidades.

Planeación estratégica.

- Misión, Visión y Valores

Estos elementos no se encuentran claramente definidos en la empresa, mucho menos por escrito. Su conocimiento se deriva de la comunicación de tradiciones, costumbres y hábitos que se tienen en la empresa desde su fundación.

- Estrategias y Tácticas

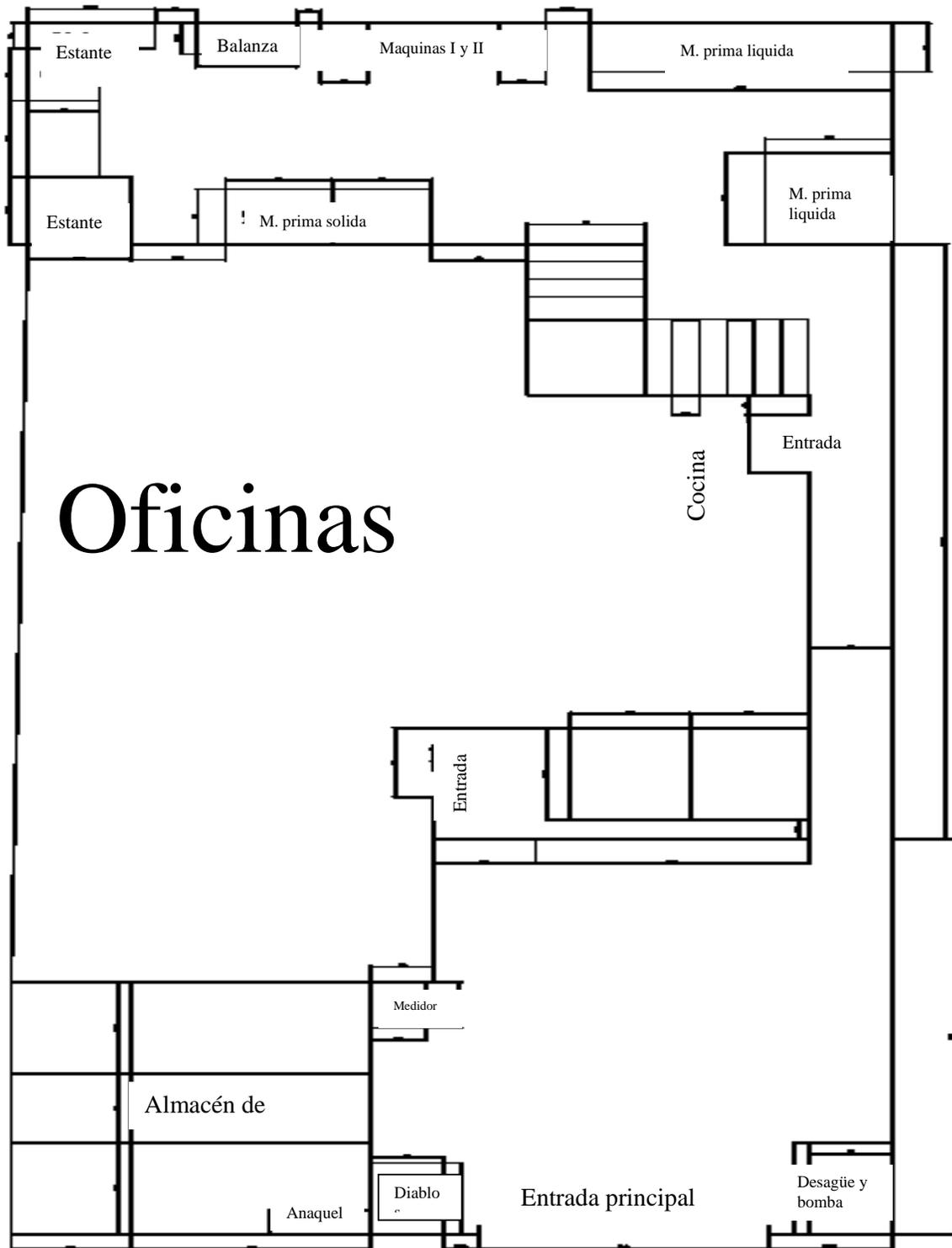
La empresa Baclín Cosmética S.A. de C.V. no cuenta con un planteamiento de estrategias, que le permitan alcanzar nuevos objetivos.

- Nivel de servicio

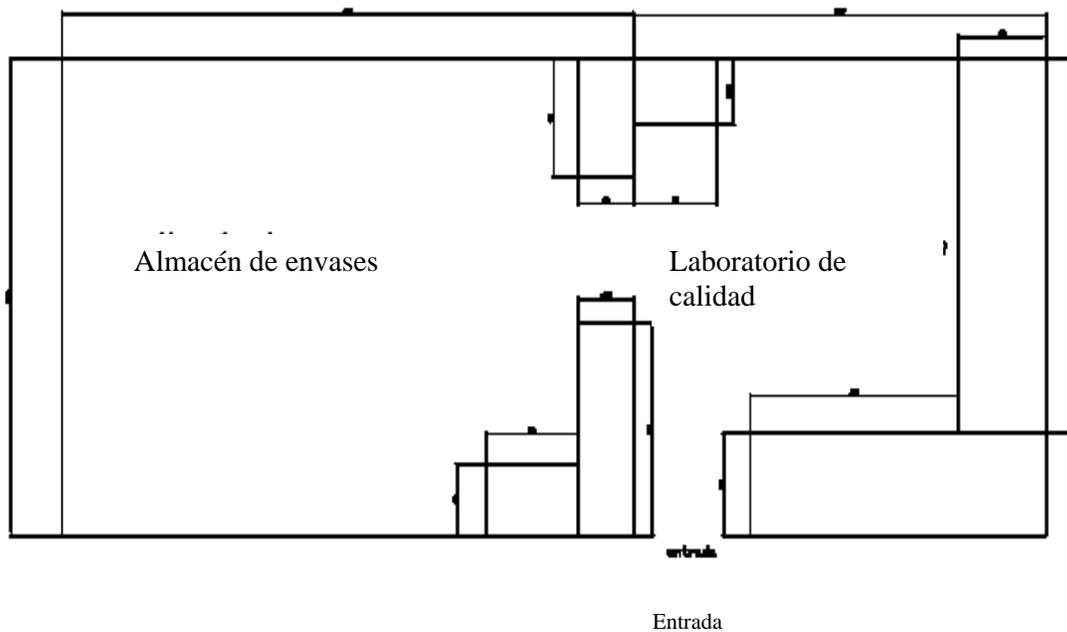
La empresa no tiene plenamente identificados a sus principales clientes, ni tiene indicadores para medir la satisfacción del mismo.

- Distribución de Planta

DISTRIBUCIÓN DE PLANTA



Planta alta



4.4. Evaluación de Parámetros por Departamento y/o Puesto.

Puesto	Irma Cahero Cornejo
--------	---------------------

Departamento		
	Definición de objetivos, metas, estrategias	Aunque no existen por escrito, son del conocimiento de la dirección y se transmiten verbalmente.
V E N T A S	Preparación de programas	En el área no se prepara algún tipo de programa de ventas.
	Proyecciones de ventas	El área no cuenta con proyecciones de venta, éstas van surgiendo dependiendo de la demanda de los clientes.
	Políticas específicas del área	No existen por escrito, el personal del área las conoce, y éstas se aplican a: el trato hacia los clientes, trato con proveedores, ventas de contado y a plazos, descuentos (ocasionalmente), precio, comisiones, fecha de entrega (ocasionalmente), cancelaciones (ocasionalmente) y reposiciones del producto.
	Capacitación	No se ha proporcionado capacitación alguna a los empleados del área.
	Clientes potenciales	Tienen detectados a sus clientes potenciales, pero con cuentan con una planeación para mejorar el servicio conocer a sus clientes.
	Base de datos	Si cuentan con una base de datos (en papel y en forma electrónica), que les permita conocer datos adicionales del área como son: ventas históricas, resultados obtenidos.
	Servicio al cliente	No cuentan con una persona responsable de este rubro cada agente de ventas proporciona la atención para servicios adicionales a sus clientes. No existe un registro del contacto con

		los clientes. Cuentan con una cartera de clientes que solo es bien conocida.
	Herramientas de trabajo	La fuerza de ventas cuenta con 1 vehículo para su desplazamiento, catálogos de los productos por medio de su página de Internet.
	Localización de la empresa	Se encuentran ubicados cerca de sus proveedores, sin embargo podrían mejorar su localización
	Estudio de mercado	No existen registros sobre estudios realizados a sus clientes.
	Competencia	No tienen identificada a su competencia
	Publicidad y promoción	Cuentan con página de Internet
	Cambios en el área	No se han presentados cambios en el área, ya que el responsable es el dueño de la empresa

Departamento		Puesto	Irma Cahero Cornejo
	Elementos generales de la empresa		<p>No cuentan con: una estructura organizacional, objetivos, políticas, procedimientos, filosofía y valores por escrito, aunque se contemplan y son expresados verbalmente en ocasiones.</p> <p>Se tienen contemplados: la misión, visión, estrategias, instructivos, manuales, presupuestos como parte de la administración de la empresa, pero los tienen guardados.</p>
D I R E C C I Ó N G E N E R A L	Planeación		No cuentan con planeación táctica ni estratégica
	Organización		<p>Existe una gran desorganización, ya que no existen límites en las actividades que realizan.</p> <p>La división del trabajo no se encuentra bien definida, aunque cada quien sabe sus funciones, casi todos los empleados tienen dos o más puestos para cubrir todo el trabajo requerido.</p>
	Dirección		Se conoce a la perfección quien dirige y está a cargo de la empresa.
	Análisis de la situación de la empresa		No se realizan análisis internos sobre fortalezas y debilidades de la empresa, sin embargo uno de sus principales clientes (Aventis) les realiza una auditoria anual para saber las

		condiciones de higiene en las que se encuentran. No se llevan a cabo análisis externos.
	Funciones y responsabilidades	A pesar de que todos conocen sus responsabilidades y actividades, tienden a ayudar a otras áreas de la empresa cuando se necesita, dejando de hacer sus responsabilidades.
	Cambios a la organización	No se han efectuado cambios que requiere la empresa, siempre han operado de la misma manera.
	Liderazgo	Flexible, es adecuado según las necesidades que presenta la empresa.
	Otros elementos	La dueña y directora de la empresa invita a todo el personal de la empresa las comidas, e inclusive en algunas ocasiones el desayuno.
	Información Adicional	No existen descuentos por faltas ni por retardos.

Departamento \ Puesto		Arq. Salvador
	Definición de objetivos, metas, estrategias	No existen
P R O D U C C I O N	Comunicación	Hay comunicación tanto verbal, como escrita.
	Base legal	La empresa cuenta con todas las licencias y permisos.
	Manejo de desperdicios	Tratan de reciclar lo más que se puede y algunos desperdicios se los utilizan de manera personal.
	Accidentes de trabajo	Nunca se ha presentado algún accidente laboral.
	Situación de la Planta	Cuentan con una distribución deficiente, debido a la arquitectura del inmueble, pero aún así han podido trabajar de una buena manera. En cuanto a la localización se encuentran en una zona habitacional, teniendo disponibles todos los servicios para operar, además de tener cerca a sus proveedores.
	Documentos del área	Cuentan con documentos históricos y recientes de la producción de manera escrita y electrónica.
	Información adicional	Llegan a tener problemas en la producción debido a la nula planeación y debido al espacio.

Área	Encargado	Q.F.B. Guadalupe
	Situación del área	Esta área trabaja en coordinación con el área de producción, cuenta con el material y instrumentos necesario para cubrir sus necesidades.
CONTROL DE CALIDAD	Generalidades del área	En ella se determina si un lote sale con los estándares requeridos.
	Seguridad e Higiene	El área se encuentra aislada del área de producción. En cuanto a seguridad no cuentan con lo necesario en caso de un accidente
	Capacitación	Principalmente es atendida esta área por la Q.F.B, y en ocasiones especiales por el Ing. Gilberto. Los conocimientos para laborar en esta área son especializados.
	Metodología y Herramientas	Las herramientas utilizadas son suficientes para trabajar.
	Información adicional	De cada lote que se produce se guarda una muestra durante 1 año.

**4.4. Continuación Evaluación de Parámetros por Depto. y/o Puesto
(Área Operativa)**

Datos Nombre	Conocimiento de los planes del área	Conocimiento de las políticas	Conocimiento de los procedimientos	Desempeño de otros puesto	Elaboración de reportes
Irma Cahero	✓	✓	✓	✓	X
Gilberto Arredondo	✓	✓	✓	✓	X
Guadalupe Aguilar	X	✓	✓	✓	✓
Salvador Gutiérrez	X	✓	✓	✓	✓
Luís Cahero	X	X	✓	X	X
Marisol Luna	✓	✓	X	✓	✓
Laura González	✓	✓	X	✓	✓
Ricardo Gómez	X	X	✓	✓	✓
José Rivas	X	✓	✓	✓	✓
Ignacia Cervantes	X	X	X	X	X

4.5. Información Adicional

En general todos los empleados tienen identificado a su jefe inmediato, así como las funciones que cada uno tiene que realizar, sin embargo la duplicidad de esfuerzos es evidente, ya que la gran mayoría participa en algún proceso de la producción.

Es importante señalar que la mayoría no cuenta con algún curso de capacitación, aspecto importante para el desarrollo y mejora en el trabajo de los operativos, además ellos muestran cierto interés por los cursos de capacitación.

4.5.1 Análisis “¿Por qué? – ¿Por qué?”

Propósito:

- Proporcionar un método alternativo para identificar las causas principales de un problema.
- Permitir explorar en forma creativa las diversas causas en lugar de saltar a la “causa obvia”.
- Practicar una técnica de pensamiento diferente (pensamiento lateral).

Reglas:

- Se trabaja en grupos o equipos.
- Se puede nombrar un líder por cada grupo o equipo.
- Todos los miembros deben participar.
- No debe haber críticas.

Procedimiento:

- A partir de un problema seleccionado se utiliza un diagrama “¿por qué? – ¿por qué? para analizar posibles causas del problema.
- Cada paso divergente del análisis se realiza preguntando ¿por qué?
- Se pueden realizar tantos pasos como sean necesarios.
- Las respuestas a la pregunta ¿por qué? conducen a las diversas causas del problema.
- Tomar las acciones apropiadas o pertinentes.

El siguiente diagrama (PQ), se ha utilizado, para analizar la problemática del por qué hay personal laborando en varias áreas de dicha empresa. Cabe destacar que las respuestas a la pregunta: ¿por qué hay personal laborando en varias áreas? Fue ponderando lo que nos percatábamos, así como agregando las respuestas dadas por los mismos trabajadores al realizar diversos cuestionarios.

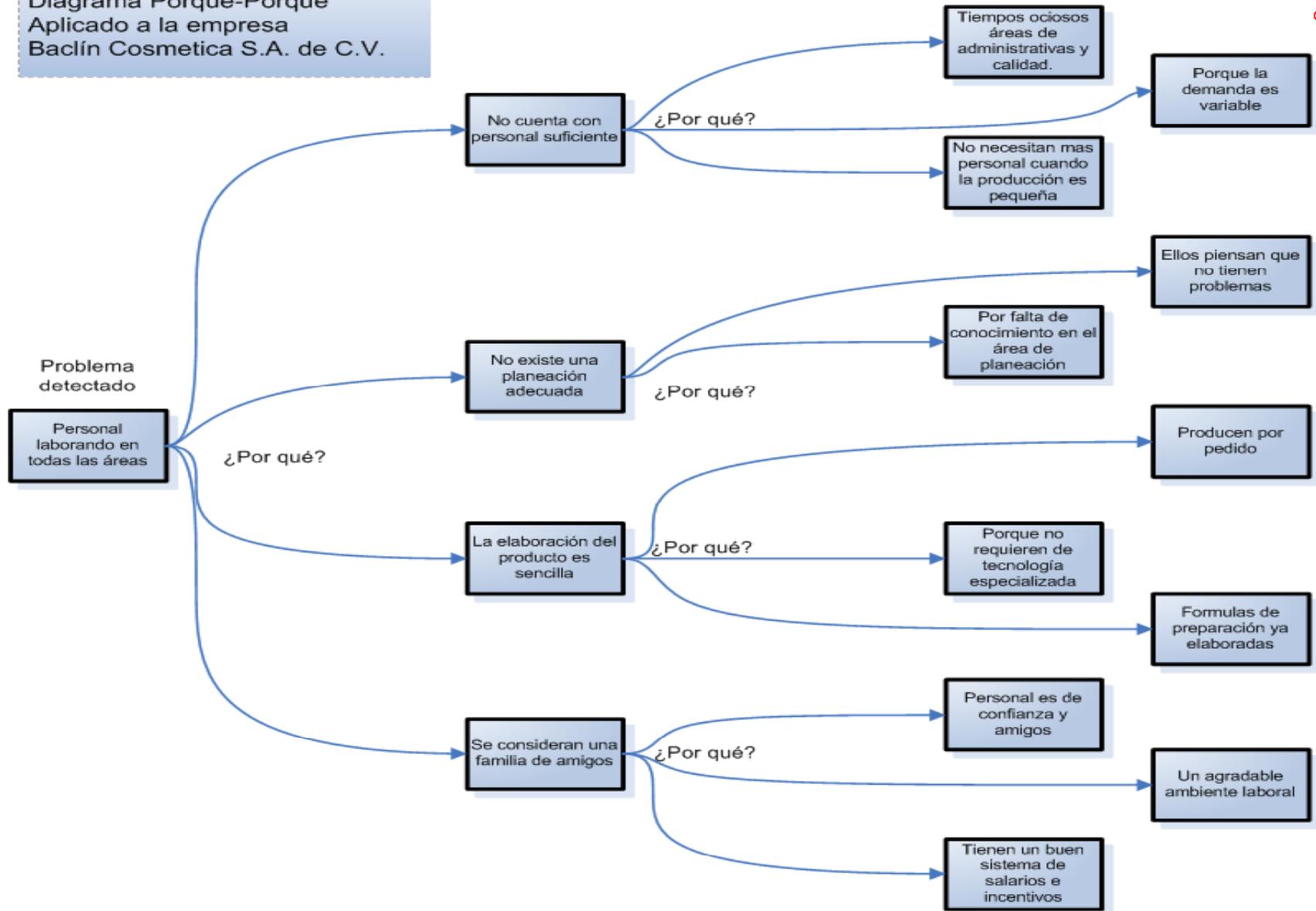
4.5.2 Diagrama de Pareto – Conocimiento de la demanda de los principales clientes –

Inmediatamente después encontraremos el diagrama de Pareto (P), el cual se ha utilizado para medir el nivel de la demanda de sus principales clientes, así como para saber el nivel de servicio que se le está dando a cada uno de ellos.

Título

Diagrama Porqué-Porqué Aplicado a la empresa Baclín Cosmética S.A. de C.V.

Diagrama PO



Principales Clientes de "Baclín Cosmética S.A. de C.V." - Nivel de Servicio - P

No.	Cliente	No. Registro	No observaciones	Relativo	Acumulado
1	FOBOS	20	98,175.0	51.6686	51.6686
2	PROMASE	49	29,120.0	15.3256	66.9941
3	LA CORONA	28	28,030.0	14.7519	81.7460
4	AVENTIS	3	6,920.0	3.6419	85.3880
5	LIC. DAGOBERTO RODRIGUEZ	36	5,190.0	2.7314	88.1194
6	PROBIOMED	45	4,595.0	2.4183	90.5377
7	MULTISERVICIOS	41	2,370.0	1.2473	91.7850
8	FARMAQRO	19	2,200.0	1.1578	92.9429
9	ROSCONI	59	2,020.0	1.0631	94.0060
10	LIPOQUIMIA	37	1,500.0	0.7894	94.7954
11	KENDRICK	27	1,380.0	0.7263	95.5217
12	BIOMEP	7	850.0	0.4473	95.9690
13	SABORMEX	60	700.0	0.3684	96.3374
14	SR. LIMON	61	650.0	0.3421	96.6795
15	BAGSA DE MEXICO	5	620.0	0.3263	97.0058
16	ELKA	15	560.0	0.2947	97.3006
17	LA COSTEÑA	29	480.0	0.2526	97.5532
18	LAB. ABC	31	465.0	0.2447	97.7979
19	PROQUIGAMA	50	420.0	0.2210	98.0189
20	QUIM. GUADALUPE DE FUENTES	53	395.0	0.2079	98.2268

CONOCIMIENTO DE LA DEMANDA DE SUS PRINCIPALES CLIENTES

Diagrama de Pareto

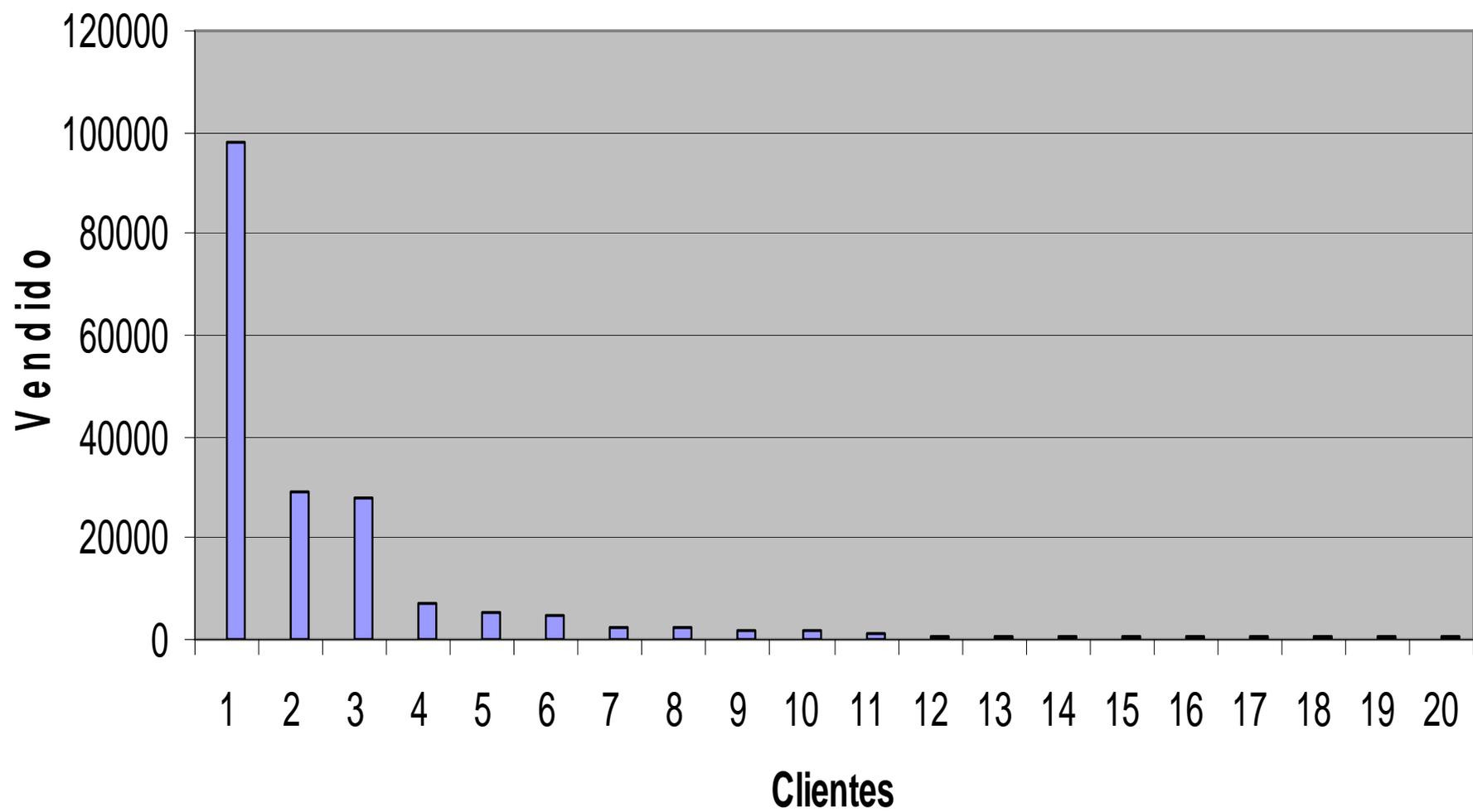
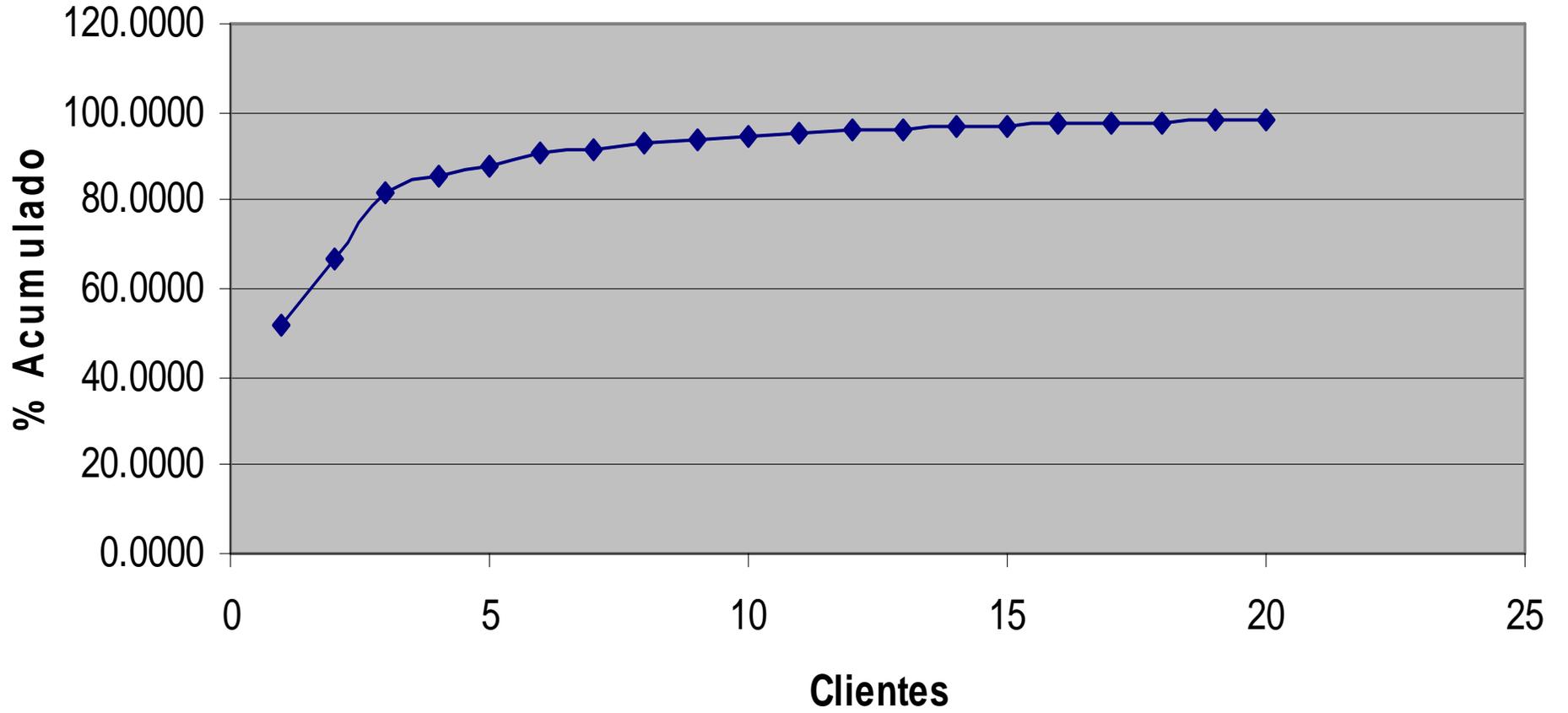


Diagrama de Pareto



NIVEL DE SERVICIO

4.6 Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> -Calidad en el producto terminado -Arraigo del personal con la empresa desde hace 17 años -La división de trabajo es flexible -Relaciones con superiores es buena -Ideas de la directiva que ayudan al crecimiento de la empresa -La empresa no se resiste al cambio -Los empleados están de acuerdo con las metas establecidas en unidad de trabajo -Existe interés de la Dirección en cumplir sus propósitos. -Buena relación laboral --La organización favorece al cambio. -Reutilización de desechos. -En la empresa se implementan Buenas Prácticas de Manufactura (PMO) "NOM 059" -La directiva y mandos medios capacitan personalmente al personal. -Todo el personal cuenta con prestaciones mínimas que marca la ley. -El personal tiene un salario 35% superior al que recibe un asalariado en su mismo puesto en otra empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> -No hay políticas ni reglamentos internos. -Estructura organizacional desconocida por el personal. -Existen malos hábitos de comunicación entre el personal, a pesar de ser una pequeña empresa. -División de tareas y responsabilidades asignadas al personal no delineadas (No existe por escrito o documentado un organigrama) -Escaso manejo de presupuestos -Falta de pronóstico de la demanda -Falta de Planeación Estratégica -Falta de información a los trabajadores -El personal no conoce la visión, misión ni objetivos de la empresa -Falta de comprensión del propósito de la empresa. -La división de tareas es desordenada. -Falta definir perfiles de trabajo. -No hay planeación para la producción, por lo que se saturan de trabajo o están inactivos por varios días. -Ningún empleado está contratado, todos figuran como empleados de confianza. -Gestión de Calidad
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> -Posicionamiento -Aumento de la cartera de Clientes -Expansión -Crecimiento -Oportunidad de crecimiento para la empresa por la variedad de productos y calidad de los mismos. -La empresa cuenta con mecanismos adecuados para acelerar sus propósitos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Competencia con mejor atención al cliente -Crecimiento acelerado el mercado -Seguridad Industrial -Desconocimiento de la competencia -Retrasos en entregas de proveedores -El incumplimiento e impuntualidad de los clientes para recoger el pedido

4.6.1 Activos estratégicos

1. Relaciones entre empleados y directiva es armónica
2. Buena relación laboral
3. Los empleados están de acuerdo con las metas establecidas en unidad de trabajo
4. Prácticas de Manufactura (PMO) NOM 059
5. Ideas de superiores que ayudan al crecimiento de la empresa
6. La empresa no se resiste al cambio
7. Existe interés de la Dirección en cumplir sus propósitos.
8. Todo el personal cuenta con prestaciones mínimas que marca la ley.
9. Reutilización de desechos.
10. Las metas de la organización están claramente establecidas.
11. La división de trabajo es flexible
12. El personal tiene un salario 35% superior al que recibe un asalariado en su mismo puesto en otra empresa.
13. La empresa cuenta con mecanismos adecuados para acelerar sus propósitos
14. La directiva y mandos medios, capacitan personalmente al personal.
15. Oportunidad de crecimiento para la empresa
16. La organización favorece al cambio.

4.6.2 Pasivos estratégicos

1. No hay planeación para la producción, por lo que se saturan de trabajo o están inactivos por varios días.
2. Las metas de la organización no están claramente establecidos.

3. Existen malos hábitos de comunicación entre el personal, a pesar de ser una pequeña empresa.
4. División de tareas y responsabilidades asignadas al personal no están establecidas.
5. Estructura organizacional es desconocida por el personal.
6. División de tareas y responsabilidades asignadas al personal no están establecidas.
7. El personal no conoce la visión, misión ni objetivos de la empresa, es decir, va sin rumbo.
8. No hay políticas ni reglamentos internos.
9. La división de tareas no es lógica
10. Falta de información en procedimientos y políticas.
11. Desconocimiento de competencia
12. Retrasos en entregas de proveedores

Capítulo 5. Acciones Estratégicas / Propuesta del Proyecto.

ACCIONES A CORTO PLAZO	ACCIONES A LARGO PLAZO
Establecer Filosofía Empresarial y comprensión del propósito de la empresa.	Desconocimiento de competencia
Rediseñar el Organigrama y Definir perfiles de trabajo.	Falta de información en políticas internas y Manuales de Procesos y Procedimientos
Mayor capacitación a los trabajadores.	Planeación Estratégica

La siguiente propuesta figura (PR) se realiza con base en los resultados obtenidos del diagnóstico, ponderando las necesidades que consideramos convenientes para la empresa Baclín. Dicha propuesta ha sido discutida por los miembros del CNII y con la dueña de Baclín.

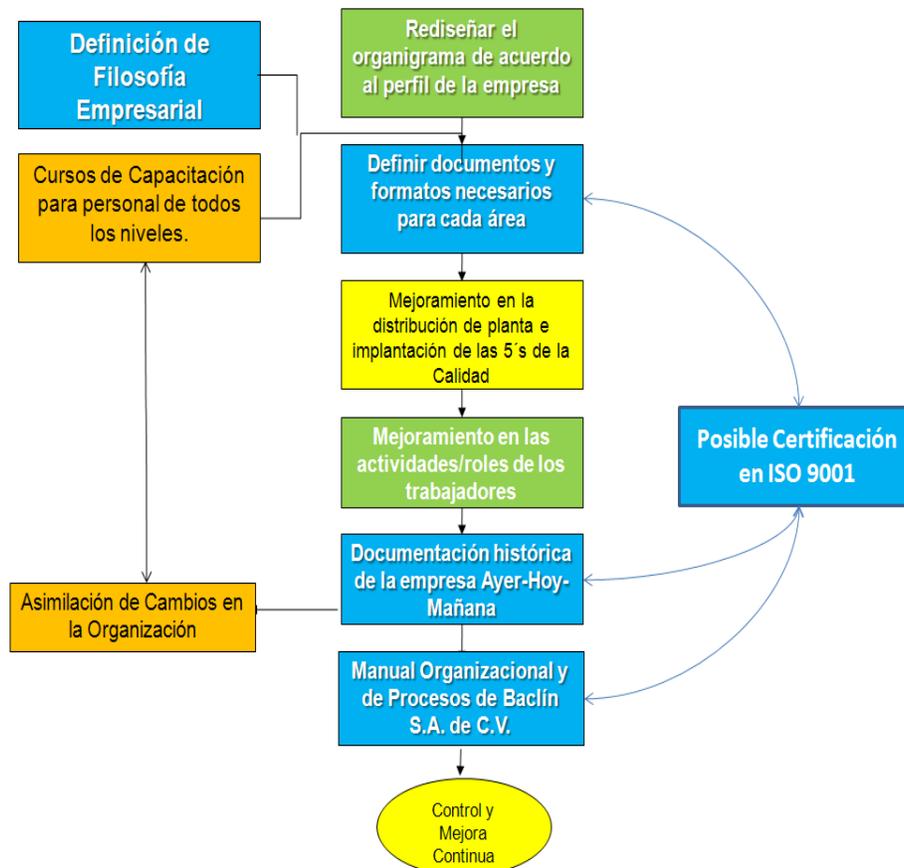


Figura (PR)

5.1 Beneficios de la propuesta

1. Rumbo de la empresa fijado a través de objetivos estratégicos.
2. Incrementar productividad y disminución de tiempos de producción
3. Trabajo de toda la empresa orientado a resultados.
4. Incrementar los pedidos de los clientes y conseguir nuevos clientes.
5. Certificación en ISO 9001 por un organismo externo.
6. Aumentar la competitividad y rentabilidad de la empresa.

5.2 Acciones a trabajar y algunas propuestas detalladas

5.2.1 Definir la filosofía empresarial

Es de suma importancia para el buen desempeño de la empresa conocer la misión y visión de la misma esto para tener un rumbo y tomar decisiones con consistencia de acuerdo a las expectativas y razón de ser de la empresa.

Se propone hablar con el Director de la empresa para determinar la visión que éste tenga para la empresa, para así poder saber a dónde se va, o en donde se ve en un futuro la empresa, visión, establecer también la razón de ser el objetivo que desee, misión.

Y el cómo llegar a ellos los valores y principios que la empresa tomara para cumplir sus objetivos.

5.2.2 Reorganización de organigrama

Una de las áreas de oportunidad encontradas en la empresa fue la desorganización con respecto a las actividades que cada uno de los integrantes desempeña, ya que por la relación que hay entre cada uno de ellos es difícil poner límites, en los cuales se establezcan claramente las responsabilidades de cada quien.

Es por eso que una propuesta que se hace a la empresa es reorganizarse, con respecto al conocimiento de cada uno sobre la empresa y de acuerdo a las habilidades y perfil de cada quien. (Propuesta de organigrama figura 1.3)

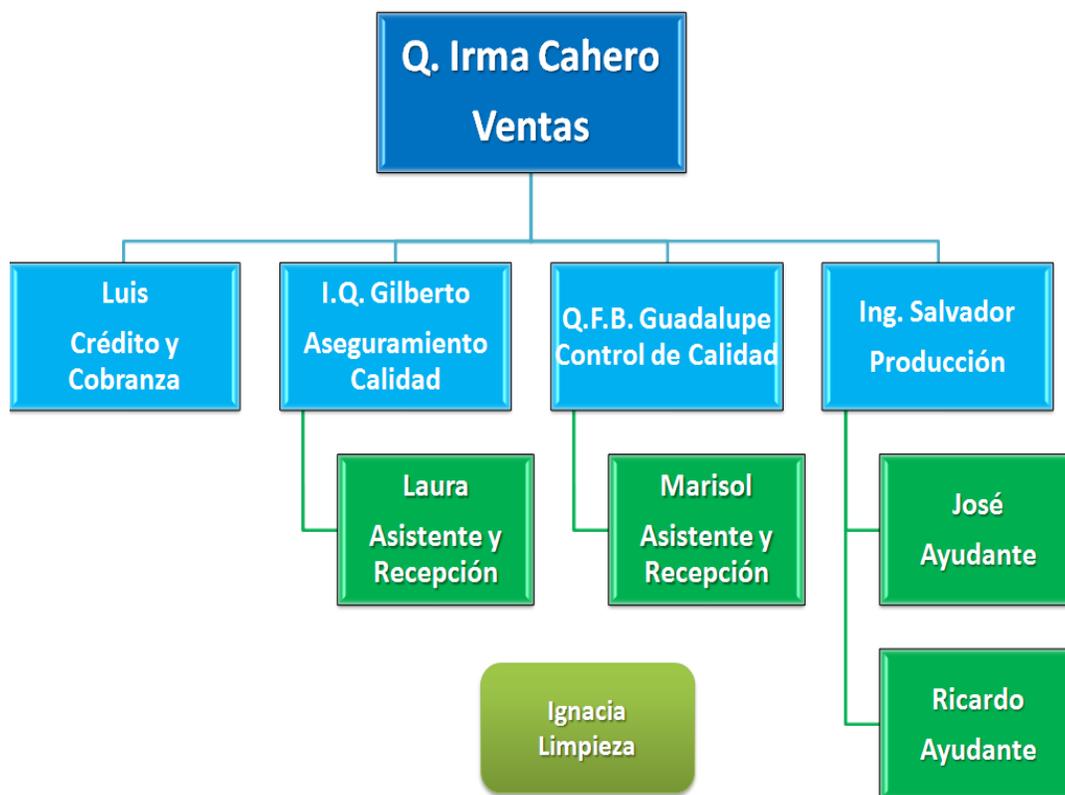


Figura 1.3

Dicha propuesta de organigrama, se ha realizado con base en las funciones y roles de cada trabajador, es por eso que vienen nombrado el puesto, seguido del nombre de la persona.

5.2.3 Identificación de Procesos Claves y Estandarización

La empresa debe llevar un registro en formatos estándar de las políticas, procesos e instructivos que existen en sus operaciones, y estos deben ser accesibles para todo el personal, llevando un control de los documentos, dando a conocer al personal sólo los aprobados por la directiva. El personal debe apegarse a las normas y políticas registradas.

Los procesos deben ser estandarizados y debe haber sólo una manera de hacer las cosas y deben ser repetibles. Estos serán registrados en los formatos correspondientes.

Todos los documentos referentes a la empresa, así como formatos que hayan cambiado, deben ser guardados al menos 12 meses por si llega alguna auditoría externa.

Para llevar un mejor control de la calidad proponemos que se implementen gráficas de control de calidad, esto tiene como objetivo marcar a los productos de Baclín Cosmética S.A. de C.V. bajo ciertos parámetros que ellos ya conoce solamente de palabra y si quieren certificarse en alguna norma ISO necesitan forzosamente un registro y estandarización de sus procesos.

Capacitar al personal para mejorar los hábitos de comunicación dentro de la organización.

5.2.4 Planear la producción

- Establecer acuerdos con los clientes para fijar lotes mínimos de entrega a determinadas fechas. Si es que llegase a variar la demanda del cliente en algún producto.
- Establecer políticas con los proveedores, en cuanto a la entrega y calidad del producto se refiere.

Acondicionar un área dentro de la empresa dedicada al servicio al cliente donde se vean todas las quejas y mejoras que estos puedan hacer para ofrecer un mejor servicio en general.

Poner toda la información relacionada con los programas a implementar dentro de la empresa en pizarrones o en áreas comunes para que todo el personal esté familiarizado con los objetivos de la empresa.

5.2.5 Definición de Principios y Valores

Dentro de Baclín Cosméticos S.A. de C.V. es muy importante fomentar en todos los empleados una cultura organizacional, haciendo que cada uno tenga claro los objetivos de la empresa e ir escalando juntos. Debemos de crear y promover sistemáticamente en todo el personal de la organización la lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas”, otro factor importante es el darles libertad, no limitarlos en sus labores, debemos de ser capaces de enfrentarlos a sí mismos para que cada día sean mejores y más productivos, con base a motivación no solamente económica sino de confianza y respeto a su persona y a su trabajo.

Para lograr que Baclín sea una empresa competitiva debemos enfocarnos a tres factores muy importantes: la productividad, la calidad y los costos, pero para ello debemos de romper paradigmas que nos conducen a seguir siempre una misma política, podemos ignorar el cambio arriesgándonos a que los acontecimientos controlen nuestro destino, o podemos liderarlo, lo cual constituiría nuestra llave para el éxito futuro.

- Planeación de la producción: Pronósticos de la demanda.
- Mejora en los procesos de logística en su distribución del producto.
- Identificar y estudiar a la competencia
- Ampliar canales de distribución.
- Asumir la política de Triple Papel: Cliente – Productor - Proveedor

5.2.6 Propuesta de Nueva Localización de Planta

Buscando una oportunidad de mejorar el servicio a los clientes por parte de la empresa se estudio una localización alterna, la cual sería para optimizar los tiempos de entrega.

Para hacer una buena localización de planta se tienen que tomar los siguientes factores:

1. Disponibilidad de materia prima
2. Disponibilidad de mano de obra
3. Infraestructura y Servicios públicos
4. Cercanía al mercado
5. Calidad de vida
6. Marco jurídico e Impuestos
7. Clima
8. Localización de competencia
9. Impacto ambiental
10. Seguridad
11. Estabilidad política y social
12. Estabilidad macroeconómica
13. Costos Logísticos

Entre las diversas causas que originan problemas ligados a la localización, podría citar:

- Un mercado en expansión, que requerirá añadir nueva capacidad, la cual habrá que localizar, bien ampliando las instalaciones ya existentes en un emplazamiento determinado, bien creando una nueva en algún otro sitio.
- La introducción de nuevos productos o servicios.
- Una contracción de la demanda, que puede requerir el cierre de instalaciones y/o la reubicación de las operaciones. Otro tanto sucede cuando se producen cambios en la localización de la demanda.
- El agotamiento de las fuentes de abastecimiento de materias primas también puede ser causa de la reubicación de las operaciones. Este es el caso que se produce en empresas de extracción cuando, al cabo de los años, se agotan los yacimientos que se venían explotando.
- La obsolescencia de una planta de fabricación por el transcurso del tiempo o por la aparición de nuevas tecnologías, que se traduce a menudo en la creación de una nueva planta más moderna en algún otro lugar.
- La presión de la competencia, que, para aumentar el nivel de servicio ofrecido, puede llevar a la creación de más instalaciones o a la reubicación de algunas existentes.
- Cambios en otros recursos, como la mano de obra o los componentes subcontratados, o en las condiciones políticas o económicas de una región son otras posibles causas de reubicación.

Dado que no existen métodos únicos para la evaluación de localización, se he decidido, utilizar el método de Centro de Gravedad, la cual es una técnica, que considera las instalaciones existentes, las distancias que las separan de sus proveedores y de sus principales cliente, dicho método se

utilizo para proponer una mejor localización de planta tanto en el interior de la república como en el área metropolitana.

Procedimiento: Empieza colocando ubicaciones existentes en un sistema de cuadrícula con coordenadas. El centro de gravedad se encuentra calculando las coordenadas X e Y que dan por resultado el costo mínimo de transporte.

Macro localización de la Planta Baclín Cosméticos

Ubicación de los principales clientes de Baclín en la República Mexicana

Cliente	Ubicación	Pedido Requerido [Kg/año]
PROMASE	México DF	29000
PROBIOMED	México DF	4600
Aventis	México DF	6920
La Corona	Edo. México	28000
FOBOS	Jalisco Guadalajara	98175
Lic. Dagoberto 1	Villahermosa Tabasco	2190
Lic. Dagoberto 2	Tuxtla Gutiérrez, Chiapas	3000



Coordenadas espaciales (x,y) y puntos de geográficos (Latitud y Longitud) asignados para la localización de planta.

Cliente	Coordenadas Geográficas		Coordenadas Espaciales
Punto de Referencia	14°14'57" N	112°12'16" O	(0,0)
PROMASE	19°24'27.72"N	99° 7'33.07"O	(13.4, 4.4)
PROBIOMED	19°24'27.72"N	99° 7'33.07"O	(13.4, 4.4)
Aventis	19°24'27.72"N	99° 7'33.07"O	(13.4, 4.4)
La Corona	19°21'31.27"N	99°37'34.18"O	(12.8,4.1)
FOBOS	20°41'20.80"N	103°20'28.45"O	(8.7,5.7)
Lic. Dagoberto 1	17°56'13.28"N	92°56'39.54"O	(20.2,3.1)
Lic. Dagoberto 2	16°41'33.54"N	93°11'11.08"O	(20,1.7)



Resultados

Ciente	Pedido Requerido [Kg/año]	X	Y	Pedido(X)	Pedido(Y)
PROMASE	29000	13.4	4.4	388600	127600
PROBIOMED	4600	13.4	4.4	61640	20240
Aventis	6920	13.4	4.4	92728	30448
La Corona	28000	12.8	4.1	358400	114800
FOBOS	98175	8.7	5.7	854122.5	559597.5
Lic. Dagoberto 1	2190	20.2	3.1	44238	6789
Lic. Dagoberto 2	3000	20	1.7	60000	5100
SUMA	171885			1859728.5	864574.5
	Coordenadas Finales	10.819609	5.029959		

Conclusiones

La mejor posición en función de los clientes

Ubicación de Planta	Coordenadas Geográficas		Coordenadas Espaciales
Baclín	19°46'31.10"N	101°12'34.61"O	(10.8,5)

Por las coordenadas geográficas, el lugar óptimo para la localización de la empresa Baclín Cosméticos S.A de C.V. es en Michoacán, Morelia.

Como la empresa no requiere de gran tamaño para mantener sus operaciones, es muy flexible en cuanto a la zona en la que se localice la empresa.



Esta es la distancia de la ubicación de la empresa a cada uno de sus clientes a través de vías terrestres.

Empresa	Distancia Aproximada de la Ruta [km]
PROMASE	730
PROBIOMED	726
Aventis	750
La Corona	779
FOBOS	244
Lic. Dagoberto 1	1465
Lic. Dagoberto 2	1601

Propuesta de Micro localización de Planta Baclín

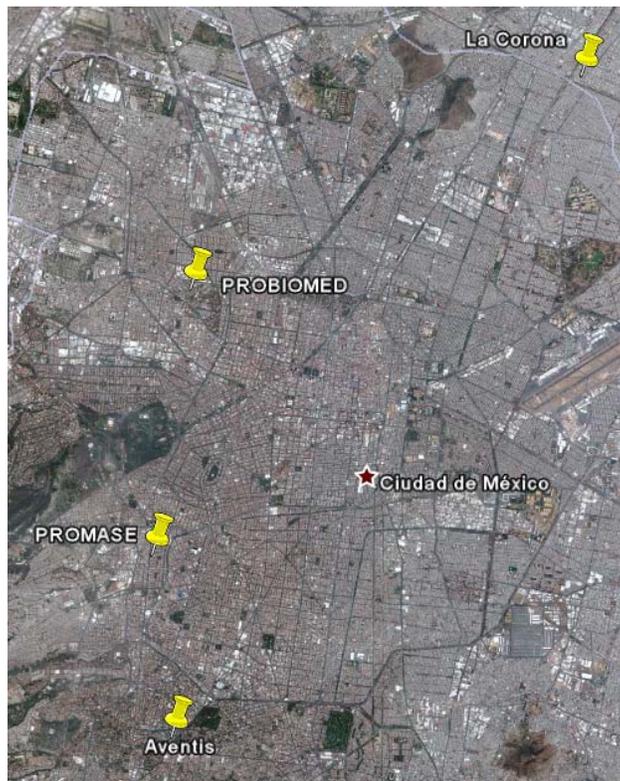
Localización de la planta en función de los clientes de Baclín que se encuentran en el Distrito Federal y Estado de México.

Volumen del pedido, en kilogramo al año por cliente.

Ciente	Pedido Requerido [Kg/año]
PROMASE	29000
PROBIOMED	4600
Aventis	6920
La Corona	28000

Coordenadas espaciales (x,y) y puntos de geográficos (Latitud y Longitud) asignados para la localización de planta.

Cliente	Coordenadas Geográficas		Coordenadas Espaciales (x,y)	
	Punto de Referencia	19°20'33.32" N	99°10'29.21"O	0
PROMASE	19°23'34.41"N	99°11'6.72"O	3.5	5.4
PROBIOMED	19°27'20.86"N	99°10'27.29"O	4.6	11.9
Aventis	19°20'58.20"N	99°10'52.43"O	4	1.1
La Corona	19°30'17.03"N	99° 4'28.43"O	16.8	13.7

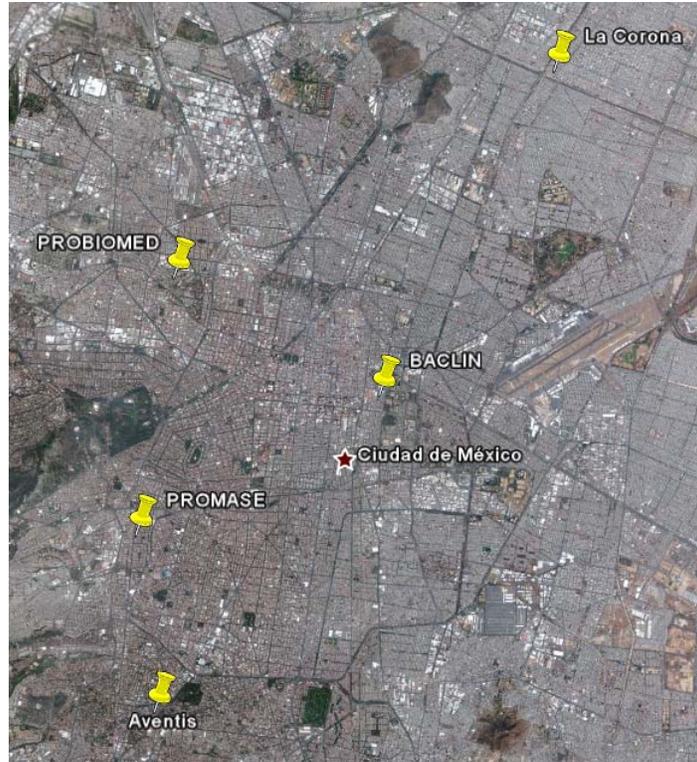


Resultados

Cliente	Pedido Requerido [Kg/año]	X	Y	Pedido(X)	Pedido(Y)
PROMASE	29000	3.5	5.4	101500	156600
PROBIOMED	4600	4.6	11.9	21160	54740
Aventis	6920	4	1.1	27680	7612
La Corona	28000	16.8	13.7	470400	383600
SUMA	68520			620740	602552
	Coordenadas Finales	9.05925277	8.793812		

Propuesta de Micro localización

Las colonias 10 de Mayo, 20 de Noviembre, Penitenciaría y sus alrededores de la delegación Venustiano Carranza es el lugar óptimo para localizar la empresa.



Ubicación de Planta	Coordenadas Geográficas		Coordenadas Espaciales
Baclín	19°25'33.66"N	99° 7'17.36"O	(9, 8.7)

Esta es la distancia de la ubicación de la empresa a cada uno de sus clientes a través de vías terrestres

Empresa	Distancia Aproximada de la Ruta [km]
PROMASE	27
PROBIOMED	34
Aventis	45
La Corona	10

5.2.6.1 Análisis de Causa y Efecto

El siguiente diagrama, se ha utilizado, para analizar la localización de la empresa y sobre todo la distribución de la misma

Propósito:

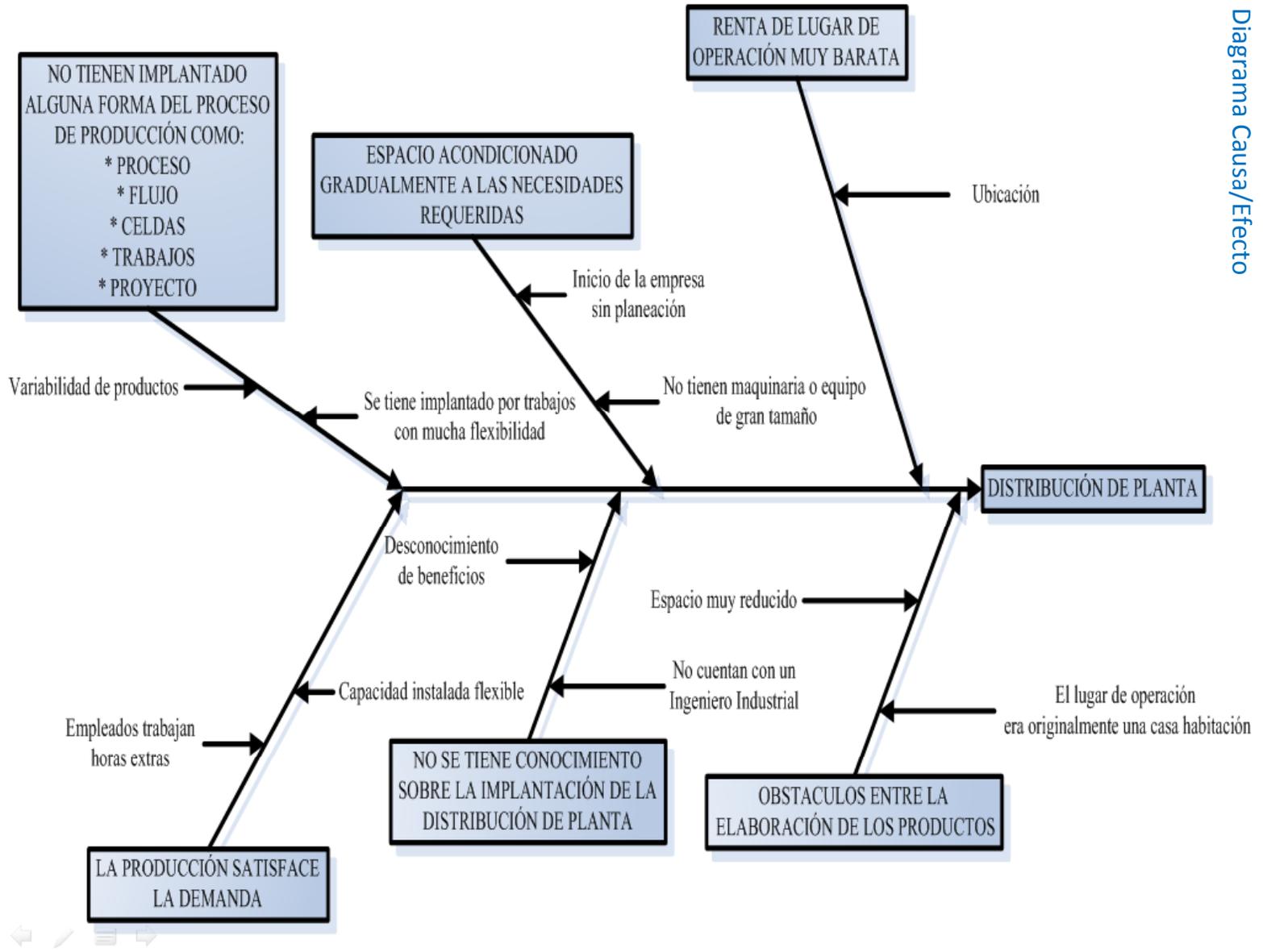
- Representar visualmente causas probables (factores causales) en categorías específicas.
- Ayudar a visualizar globalmente el problema (efecto).
- Identificar aquellas causas probables que producen mayores impactos.
- Ayudar a pensar de un modo explícito en los detalles del proceso.
- Practicar un pensamiento diferente.

Reglas:

- Se trabaja en grupos o equipos.
- Se puede nombrar un líder por cada grupo o equipo.
- Todos los miembros deben participar.
- No debe haber críticas.

Procedimiento:

- La situación problemática debe estar bien comprendida.
- El problema que aparece en el cuadro efecto; es un producto o proceso mensurable.
- Cualquier factor o característica que pueda producir el efecto se considera una causa probable.
- Uno a la vez, los miembros del equipo sugieren las causas probables del problema, pudiendo obtenerlas de una tormenta de ideas o del descubrimiento de hechos.
- El líder registra las causas probables en el diagrama agrupándolas por categorías.
- Se examinan las causas probables registradas y se relacionan con el efecto, eliminando aquellas improbables.
- Se toman las acciones apropiadas o pertinentes.



5.2.6.2 Análisis ¿Cómo? – ¿Cómo?

El siguiente diagrama (¿Cómo? - ¿Cómo?), se utilizó como consecuencia, para analizar la oportunidad de ampliar el mercado de la empresa Baclín. Cabe destacar que las respuestas a la pregunta: ¿Cómo pueden ampliar su mercado? Se realizó ponderando las respuestas dadas por los mismos trabajadores.

Propósito:

- Ayudar a determinar los pasos específicos que deben seguirse para implantar posibles soluciones.
- Permitir explorar en forma creativa y considerar varias soluciones alternativas en lugar de saltar a una solución “obvia”.
- Practicar una técnica de pensamiento diferente (pensamiento lateral).

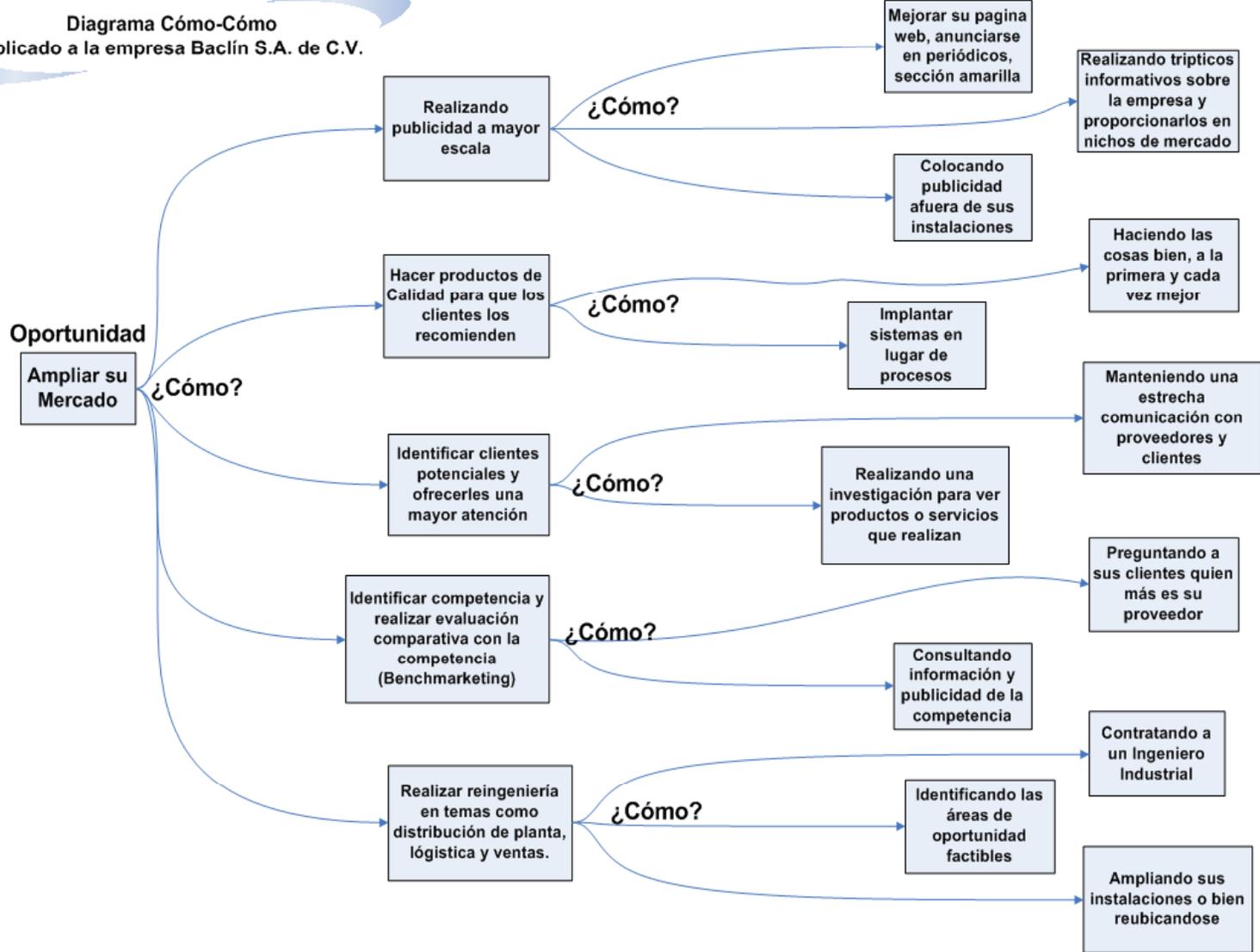
Reglas:

- Se trabaja en grupos o equipos.
- Se puede nombrar un líder por cada grupo o equipo.
- Todos los miembros deben participar.
- No debe haber críticas.

Procedimiento:

- A partir de una propuesta se analizan posibles formas de acción (alternativas) en cada etapa utilizando un diagrama ¿Cómo? – ¿Cómo?
- Cada paso divergente del análisis se realiza preguntando ¿Cómo?
- Se pueden realizar tantos pasos como sean necesarios.
- Se listan las ventajas y desventajas, costos relativos y probabilidad de éxito de cada alternativa para facilitar un proceso de selección más objetivo.
- Se toman las acciones apropiadas o pertinentes.

Diagrama Cómo-Cómo
 Aplicado a la empresa Baclín S.A. de C.V.



Capítulo 6. Acciones de Mejora

Con base en los resultados obtenidos del Diagnóstico Integral de la Situación Actual (DISA) realizado a la empresa Baclín Cosmética S.A. de C.V., antes mencionado y de acuerdo a las propuestas para la mejora, a continuación se presentan las acciones y estrategias implementadas para coadyuvar en la dirección y crecimiento de dicha empresa.

6.1.- Plan para accionar un Modelo de Gestión de Calidad en la empresa Baclín Cosmética S.A. de C.V.



Capítulo 7. Conclusiones Generales

Con un enfoque objetivo y externo, se ha llevado a cabo un diagnóstico integral de la situación actual de la empresa **Baclín Cosmética S.A. de C.V.**, detectando diversas áreas de oportunidad, las cuales se han mencionado a lo largo de esta tesis.

Así mismo se le ha dado seguimiento a dicha empresa para que en un mediano plazo, pueda certificarse en la ISO 9001-2008, por lo que se ha trabajado en diversas implementaciones de mejora para lograr activar un Sistema de Gestión de la Calidad.

El trabajo realizado, fue compilando diversas herramientas y técnicas empleadas por la Ingeniería Industrial y la Administración de Empresas, destacando las siguientes áreas: Producción, Recursos Humanos, Administración y Calidad.

Las áreas de oportunidad más destacadas en Baclín fueron en la falta de objetivos, políticas de calidad, misión y visión definidas, además de la duplicidad de esfuerzos en diversas áreas de la empresa.

Una forma de atacar dichas áreas de oportunidad, era el empezar a definir la Planeación Estratégica de la empresa y desde luego el activar un Sistema de Gestión de la Calidad.

Baclín Cosmética S.A de C.V. al pertenecer a más del 95% de las empresas en México (MiPymes) ha padecido por toda la coyuntura económica y financiera que se ha presentado en los últimos años a nivel mundial, la cual ha servido para saber realmente de que estaba hecha la empresa y todos los que la integran.

Es por eso que durante la crisis económica y al inicio de la crisis pandémica del virus AH1N1, se trabajo firmemente con Baclín, tomando esta crisis como una excelente plataforma y así convertirla en una gran oportunidad y estoy seguro que desde ahora ya se pueden ver los resultados de este trabajo.

Finalmente y con base en el objetivo general, puedo concluir que se han cubierto las expectativas del mismo en esta tesis, ya que se ha mostrado parte de la metodología de un diagnóstico integral y acciones de mejora, desarrollados en la empresa Baclín Cosmética S.A. de C.V.; los cuales ha contribuido y sigue coadyuvando en el mejoramiento de la productividad y la competitividad de la misma.

Anexo 1

AQUÍ VA EL NOMBRE DE LA EMPRESA CORRESPONDIENTE:



El **Centro de Negocios e Ingeniería Industrial CNII** le envía un cordial saludo. Nos dirigimos a ustedes para hacer de su conocimiento la existencia de nuestra organización y los servicios que ofrecemos.

Somos un grupo multidisciplinario de de las áreas de Ingeniería Industrial, Ingeniería en Computación, Administración, Comunicación, y Psicología. Nuestra misión es promover y generar la creación e innovación de productos y servicios de base tecnológica, además, brindamos asesoría a micro, pequeñas y medianas empresas que necesiten los recursos y herramientas teórico prácticas, todo esto con la estricta supervisión de **profesores de la Facultad de Ingeniería**.

En esta ocasión, nuestro objetivo es presentarles el programa de:

Diagnóstico y Asesoría Empresarial.

El **CNII**, con apoyo de la **Facultad de Ingeniería UNAM**, por medio de su **División de Ingeniería Mecánica e Industrial**, se ha dado a la tarea de asegurar que más empresas Micro, Pequeñas y Medianas en la Ciudad de México tengan acceso al servicio de diagnóstico y asesoría, ofreciendo un trabajo de alta calidad a bajo costo, el cual está enfocado a realizar un diagnóstico integral que sirva para emitir recomendaciones de mejora dirigidas a la solución de problemas y aprovechamiento de áreas de oportunidad que sean detectadas.

Sabemos que ustedes, los **Empresarios Mexicanos**, han sabido afrontar exitosamente los retos que la vida económica, política y social de nuestro país les ha puesto, sin embargo, tales cambios pudiesen no ser tan favorables para su patrimonio, por ello nos atrevemos a decirle que con nuestra ayuda podrá superar sus dificultades y así crecer de manera óptima.

Usted decide el alcance de nuestro trabajo; nosotros somos capaces de emitir un **diagnóstico integral de la situación real** y poder hacer así recomendaciones y/o ejecutar el plan de seguimiento e implementación de mejoras para resolver la problemática identificada en el diagnóstico.

Lo invitamos a ponerse en contacto con nosotros, tenemos una solución para usted.

A T E N T A M E N T E
Centro de Negocios e Ingeniería Industrial
“Apoyando ideas, Innovando soluciones”
Tel. 56 22 31 21

<http://www.ingenieria.unam.mx/~centrodenegocios>

Facultad de Ingeniería, UNAM.
Departamento de Ingeniería Industrial.
Mes / año

Ivan Rubio Rivas
Director General del CNII

Vo. Bo. M.I. Silvina Hernández García
Jefe del Departamento de Ingeniería
Industrial

Anexo 2

DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS CNII

El equipo de trabajo del CNII es multidisciplinario. Está integrando por egresados y alumnos de últimos semestres de las carreras de Administración, Comunicación, Contabilidad, Diseño, Ingeniería en Computación, Psicología e Ingeniería Industrial. Todo esto con la finalidad de ofrecer un servicio de consultoría integral que sea principalmente beneficioso para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México.

Los servicios que ofrece tiene la finalidad de brindar soluciones en aspectos de:

1. Gestión Administrativa

1.1 Gestión de Recursos Humanos

- a) Sistema de nómina.
- b) Pagos.
- c) Salarios.
- d) Impuestos.

1.2 Auditoria Administrativa

- a) Determinar el grado de eficiencia de la organización evaluando el desempeño por área, con ayuda de herramientas de calificación factorial. Todo esto con la finalidad de encontrar factores críticos y dar propuestas de mejoras.

1.3 Clima Laboral.

- a) Análisis de las relaciones laborales para evaluar los factores limitativos estrechamente relacionados con actitudes, motivaciones y perspectivas de los trabajadores.

1.4 Manuales Administrativos

- a) Manual de Organización.

Manual que contiene los datos generales de la empresa, desde la Misión, Visión e Historia hasta el análisis de puestos y un panorama general de su funcionamiento.

- b) Manual de Procedimientos

Manual que contiene la descripción en texto y gráfica del procedimiento general y por área en toda la empresa.

1.5 Mercadotecnia

- a) Consultoría en factores elementales de Producto, Precio, Plaza y Promoción.
- b) Estudios de Mercado.

- Segmentación de mercado
- Benchmarking
- Diseño y análisis de encuestas

c) Curso de Ventas

- Curso de Gestión de Ventas, cuya temática abarca la planeación de ventas, hasta las técnicas de ventas más utilizadas.

1.6 Plan de Negocios

a) Asesoría completa para la elaboración de un Plan de Negocios, puede ser asesorías personalizadas o en forma de curso.

- Estudio de mercado
- Estudio técnico
- Estudio financiero
- Estudio organizacional

2. Gestión de Producción

2.1 Estudio de tiempos y movimientos

Diagnósticos basados en diagramas para determinar la productividad del personal en tareas específicas y minimizar tiempos muertos. En caso de ser necesarios realizar mejorar ergonomía para los trabajadores.

2.2 Lay Out

a) Análisis de la distribución de planta para mejorar el flujo de operaciones dentro de procesos productivos.

2.3 Diagnóstico de localización de planta

a) Valoración de las condiciones ambientales que rodean a la empresa para determinar la óptima ubicación, y/o das correctivas.

2.4 Planeación y Control de la Producción

Englobar los procesos que integran la cadena de suministros dentro de una empresa, desde la selección y compra de materia prima hasta el centro de distribución o punto de venta del producto terminado.

- Pronósticos de producción, compras y ventas
- Planeación
- Control
- Inventarios
- Logística

2.5 Seguridad Industrial

Cuidar las condiciones de trabajo que pongan en riesgo la seguridad, salud e integridad de los trabajadores y miembros en general que integran la empresa.

- a) Iluminación
- b) Ventilación
- c) Ruidos y vibraciones que afectan al recurso humano
- d) Rutas de evacuación
- e) Extinguidores
- f) Medidas de seguridad y plan de acción en caso de emergencias

3. Diseño Gráfico

3.1 Imagen corporativa

- a) Manual impreso complementos
 - Descripción del concepto de la imagen
 - Dimensiones adecuadas del logo
 - Colores en pantone para imprimir
 - 3 versiones con aplicación en papelería
 - Tarjetas de presentación
 - Hojas membretadas
 - Facturas
 - Folders
 - Aplicaciones extras (con costo adicional)
 - Lápices
 - Plumas
 - Vasos
 - Carteles
 - Agendas
 - Llaveros

DATOS GENERALES

Nombre de la empresa: _____
 Nombre de empresario: _____
 Teléfono: _____
 Giro: _____
 Fecha de visita: _____

Empresa: Única Dirección: _____
 Sucursales ¿cuántas? Ubicación: _____

Otros negocios del empresario _____

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Fecha de arranque de operaciones: _____
 Por que eligió este giro _____

Principales logros de la empresa

¿Cuáles son los problemas por los que pasa la empresa?

Problema	Causa	efecto

ADMINISTRACION

Persona Física

Moral

SOLO PERSONAS FÍSICAS

Nombre del propietario _____
Edad: _____ años Originario: _____ Tiempo de residencia en D.F. _____ años
Grado de estudios: _____
Lugares donde trabajo: _____

SOLO PERSONAS MORALES

Ha realizado Asamblea General de Accionistas:

Ordinaria _____ Extraordinaria _____ Periodicidad _____

Cambios realizados y fecha:

Cambios	Fecha	Cambios	Fecha
1)		3)	
2)		4)	
5)		6)	

La empresa ha definido su misión: Si No esta por escrito: Si No es conocida: Si No

Se tienen metas y objetivos establecidos: si No Generales Por área participa el personal: Si No

Detallar el organigrama e incluir el número de empleados por departamento

El organigrama de la empresa es conocido por todo el personal: si No

Otras: cuales: _____

Resultados obtenidos: Bueno
Regular
Malo porque: _____

Como se evalúa el desempeño de las áreas de la empresa

Planes a corto plazo

Planes a largo plazo

Se evalúa lo planeado con los resultados obtenidos: si No Como: _____

RECURSOS HUMANOS

Plantilla total:

Personal Fijo Contratos No
Eventual Si Individual
Colectivo frecuencia de revisión _____
Ley

Administrativo _____ Mandos medios _____ Empleados _____
Producción/Operación _____ Mandos Medios _____ Empleados _____

Sindicato No interno afiliado a _____
Si externo Nombre _____

Buenas
Relaciones: malas por que _____

Forma de pago a trabajadores: Jornada Frecuencia _____
Destajo
Comisión especifique _____
Otro

Se entrega un comprobante del pago al empleado No
Si

Se le otorgan prestaciones al personal: si No cuales: IMSS SAR INFONAVIT
 Vacaciones _____ días, aguinaldo _____ días, prima vacacional ____%
 Otras: _____

Turnos de trabajo: Matutino Semana de L a ____ horario _____ y _____
 Vespertino Semana de L a ____ horario _____ y _____
 Mixto Semana de L a ____ horario _____ y _____

L: lunes, M: martes, m miércoles, etc.

Quien realiza la selección del personal _____

Se tienen políticas de selección de personal: si No cuales _____

Cual es el procedimiento para la contratación del personal:

1	4
2	5
3	6

Se piden y comprueban referencias laborales y personales del solicitante: Si No

Existe algún proceso de inducción si No quien lo realiza _____

Existe reglamento interior de trabajo si No es conocido por todo el personal si no

Antigüedad promedio de: personal administrativo _____ obreros _____

Clima laboral: Bueno malo Regular Porque _____

Como se controla la asistencia del personal: Lista Tarjeta Medio electrónico

Existe rotación del personal si No porcentaje _____%

En que áreas afecta _____

Causas _____

Requiere mano de obra especializada No si
si Facilidad para conseguir obreros no

Causa _____

Existen planes y programas de capacitación No ¿Porqué? _____
Si

¿Cuál? _____ ¿Quién lo imparte? _____
¿Cuál? _____ ¿Quién lo imparte? _____
¿Cuál? _____ ¿Quién lo imparte? _____

Evalúa el resultado de la capacitación No Resultados obtenidos _____
si

Se cuenta con política de incentivos: si _____ no _____

Cuales son: En especie
Monetarios
Reconocimiento personal
Otros _____

En base a que los otorga _____

En que áreas se les otorga _____

Existe alto grado de dependencia hacia algunos puestos o personas dentro de la empresa
si _____ no _____

Porque _____

En caso de que sea afirmativo se han adoptado medidas adecuadas para el reemplazo del personal clave,
en caso necesario. Si _____ no _____

Cuales son _____

¿Tienen expediente laboral por cada trabajador? No
Si

Documentación que incluye _____

Puede Incrementar sus negocios con los clientes actuales, si No como _____

Conoce los requerimientos complementarios de sus clientes actuales Si No
 Cuales son _____

Ha perdido clientes, si No porque _____

Ha identificado nuevos mercados Si No

Cuales son las expectativas de mercado

Hace pronósticos de ventas, Si No
 Con que base

Tiene políticas de venta, Si No

Crédito (quienes)	Descuentos
Plazos	Documentar Ventas
Montos	Otras:

Estrategias de Venta (anuncios exteriores, volantes, directorio telefónico, venta directa, radio, etc)

CARACTERÍSTICA	MEDIO	RESULTADOS

Cuales son sus canales de distribución: _____

Cuales son rutas de venta: _____

Resultados obtenidos: _____

¿Qué medio utiliza para distribuir su producto?
 Mensajería
 Transp. Propio
 Agentes de vta.
 Vendedores Int. Especifique _____

Nuevas rutas analizadas _____

Cual fue la ultima variación en precio de sus productos, porcentaje _____ % y porque causa.

Ha realizado sondeos ó estudios de mercado, Si
 ¿Qué resultados se obtuvieron? No

Conoce a su competencia Si No

Competencia (Identificar al competidor más fuerte).

NOMBRE	UBICACIÓN	COMPARACIÓN EN PRECIOS	COMPARACIÓN EN TIEMPO ENTREGA	% PARTICIPACION

Cuales son las estrategias de venta de sus competidores.

Sabe porque el público prefiere a la competencia

Ventajas competitivas sobre la competencia _____

PRODUCCIÓN

La planta es: Propia renta mensual \$ _____ contrato: si no plazo _____

Superficie: Terreno _____ m²
 construcción _____ m²

Ubicación de la empresa: Industrial _____ Habitacional _____ Rural _____ Otro _____

Factor de Trabajo	Condiciones
Espacio para Maniobrar	
Luz	
Ruido	
Ventilación	
Temperatura Interna	
Rutas de Evacuación	

B: Buenas condiciones R: regulares instalaciones M: Defectuosas instalaciones

Están claramente identificadas las áreas: _____

PRODUCTO

Principales Productos	Materiales Componentes	Propiedades de los Materiales

MAQUINARIA Y EQUIPO

Maquinaria	Antigüedad	Mantenimiento		Tecnología De Origen	Estado de La Técnica	Tecnología de la Competencia
		Período	Tipo			

FLUJO DE PROCESOS

Capacidad Instalada de la Planta _____ unidades/ _____
 Capacidad Utilizada _____ %
 Causas de esta diferencia _____

Existen manuales de procesos si No son conocidos por todo el personal si no

En caso negativo, porque _____

Responsable de la Planeación de la Producción _____

Base de la Planeación: Órdenes de Compra
 Demanda Estimada
 Otras

Como se planea la producción _____

Procesos de Producción

Principales Procesos	Tiempo de realización	Control de calidad	Responsable

Cuales son las causas por las que se retrasan la producción

Problema	Causa	Medidas sol.
Falta MP	_____	_____
Maquinaria	_____	_____
Ausentismo	_____	_____
Otro	_____	_____

PROVEEDORES

PROVEEDOR	UBICACIÓN	PRODUCTO	CONDICIONES DE COMPRA	TIEMPO DE ENTREGA

Como se formalizan las compras a proveedores

Se tienen contratos de compra con los proveedores Si No

¿Tiene un registro de proveedores actuales? No Si ¿Se utiliza? No Si

Problemas con el abastecimiento

Entrega tardía Mala Calidad
 Entrega incompleta Otras

Tiene un control de los inventarios No Si como lo realiza? _____

Existe un flujo lógico en el almacén si no

CALIDAD

Responsable del área de calidad _____

¿Existe Manual de Calidad? Si No

Problemas de Calidad en la Producción Si No

Problemas de Calidad en la Materia Prima Si No

Acuerdos de Calidad con Proveedores Si No

Problemas en el Recibo de Materia Prima Si No

Problemas en la Entrega Si No

Conoce los costos directos e indirectos No Si ¿Qué tipo de costeo utiliza? _____

Cual es su estructura:

Materia prima _____%

Mano de obra _____%

Gastos de fab. _____%

SEGURIDAD INDUSTRIAL

Equipo industrial con el que se dispone

Casco, Tapones Auditivos, Lentes,
Tapabocas, Ropa Industrial, Careta,
Zapato Industrial, Extintores, Guantes,
Otros

En su caso, causas de no utilizar el equipo de seguridad

No Existen No existe el conocimiento de los trabajadores
No hay costumbre Otros

ECOLOGÍA

Desecho Industrial es Forma de desecho _____
Sólidos _____
Líquidos _____
Gaseosos _____

Se conocen las normas oficiales de ecología, y se cumplen
De no cumplirse qué se ha hecho al respecto _____

Finanzas

Antecedentes Si
Se elabora contabilidad No Quien la elabora _____

Con que periodicidad: Semanal Quincenal Mensual

Están disponibles Si
No

Quien la supervisa Gerente General Director de Ventas Dueño

Como y cuando se revisa _____

Se utiliza la información financiera para la toma de decisiones Si No

Se elaboran presupuestos _____ Con que base _____

Se comparan y revisan periódicamente _____

Tiene sistemas de control y evaluación de costos y cuales son:

Como se registran las operaciones de la empresa:

Maquina Registradora Notas Facturas Ninguno

Se han realizado auditorias contables _____ Cuando _____

Resultados _____

Se realizan revaluaciones de activos _____

En caso de ser necesario, se auditan los estados financieros _____

En caso negativo, porque _____

Se tienen Adeudos fiscales _____ Monto _____

Situación Actual _____

Servicios Bancarios que recibe (nómina, banco en su empresa, etc.) _____

En caso de tener créditos, cuales son sus características _____

Situación actual de los créditos _____

Política de utilidades _____

Entrevistas al Personal

1. Puesto _____
2. Tiempo en la empresa _____
3. Trabajo anterior, porqué lo dejó _____
4. Jefe inmediato _____
5. Subordinados _____
6. Horario de trabajo _____
7. Contrato de Trabajo _____
8. Conoce el Reglamento Interior de Trabajo _____
9. Prestaciones que recibe: ley _____ comisiones _____ otras _____
10. Conoce los objetivos de la empresa _____

11. Actividades que realiza

- | | |
|---------|---------|
| • _____ | • _____ |
| • _____ | • _____ |
| • _____ | • _____ |
| • _____ | • _____ |

12. Como es su relación con los directivos

13. Como es su relación con sus compañeros

- Se reúnen fuera _____
- Tiene familiares _____
- Actividades extra de la empresa _____

14. Que le gusta de la empresa (dirección, ambiente de trabajo, sueldo, horarios, etc.)

15. Que no le gusta de la empresa (equipo, personal, instalaciones)

16. Que le hace falta para mejorar su trabajo (equipo, personal, instalaciones)

17. Que cambios realizaría para mejorar la empresa (Sugerencias)

Nombre _____

PRODUCCIÓN/SERVICIOS/COMERCIALIZACIÓN

Descripción general de las instalaciones

Se cuenta con...	Si	No	Observaciones
Equipo vs. Incendio			
Equipo de protección personal			
Conocimiento en el manejo de extintores			
Manejo seguro de tanques c/gas			
Ventilación adecuada			
Iluminación adecuada			
Salidas de emergencia			
Delimitación de áreas			
Niveles moderados de ruido			
Protecciones en maquinaria			
Áreas apropiadas para almacenamiento			
Conocimiento de los riesgos de cada tarea			
Un área responsable d producción			
Control estadístico del proceso			
Instalación electrónica en buen estado			
Instalación sanitaria en buen estado			
Conocimiento de la capacidad de producción			
Tecnología acorde a la rama industrial			
Sistemas de control de calidad			
Control estadístico de calidad			
Manual de procesos			
Equipo de transporte			
Un proceso central			
Optima distribución de planta			
Flujo lógico de materiales			
Sistema de rotación de inventarios			
Identificación de cuellos de botella			
Áreas de trabajo definidas			
Equipo de seguridad			
Problemas abastecimiento			
Desperdicio			

Fuentes de Consulta Bibliográfica

- George A. Steiner, Planeación Estratégica –Lo que Todo Director Debe Saber 1998 –Ed: CECSA
- Michael E. Porter, Estrategia Competitiva – Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia – 1980 Ed: CECSA
- Peter F. Drucker, Management: Task, Responsibilities, Practices 1974 (New York: Haper & Row)
- Constantinos C. Markides, "All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy" 2000, Harvard Business School
- Kuhn, Thomas S.; *The Structure of Scientific Revolutions*, 2nd Ed., Univ. of Chicago Press, Chicago & Londres, 1970.
- Strategy and Structure “Chapter in the History of the American Industrial Enterprise” Cambridge M.I.T Press
- Apuntes propios de las siguientes materias y profesores:
 - Sistemas de Calidad: Juan José Obregón Andría
 - Diseño de Sistemas Productivos: Fernando Set Zúñiga
 - Planeación y Control de la Producción: Silvina Hernández García
 - Sistemas de Planeación: Roberto Espriu Sen

- Notas y comentarios del Dr. Carlos Ruiz González, quien es Profesor de Política de Empresa y Director de Relaciones Internacionales en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, IPADE
- Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica A.C.
www.compitemex.org.mx
- www.baclincosmetica.com.mx
- www.santillana.com.co/santillana/recursos_para_el_maestro_competencias.html