

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.

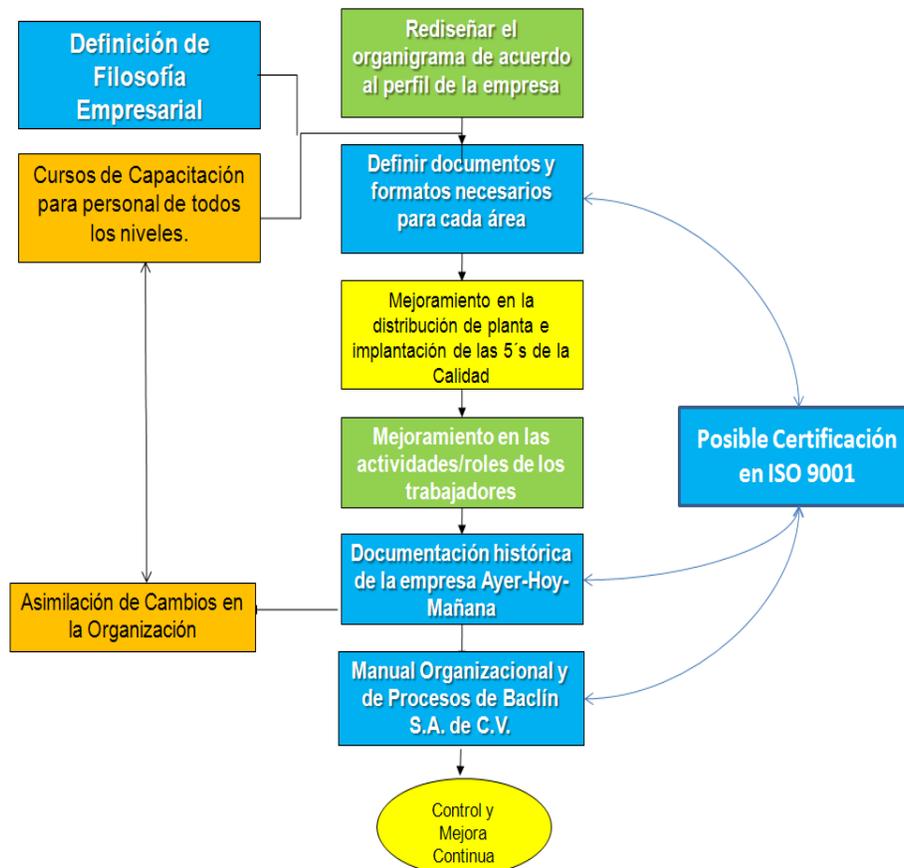


Figura (PR)

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)

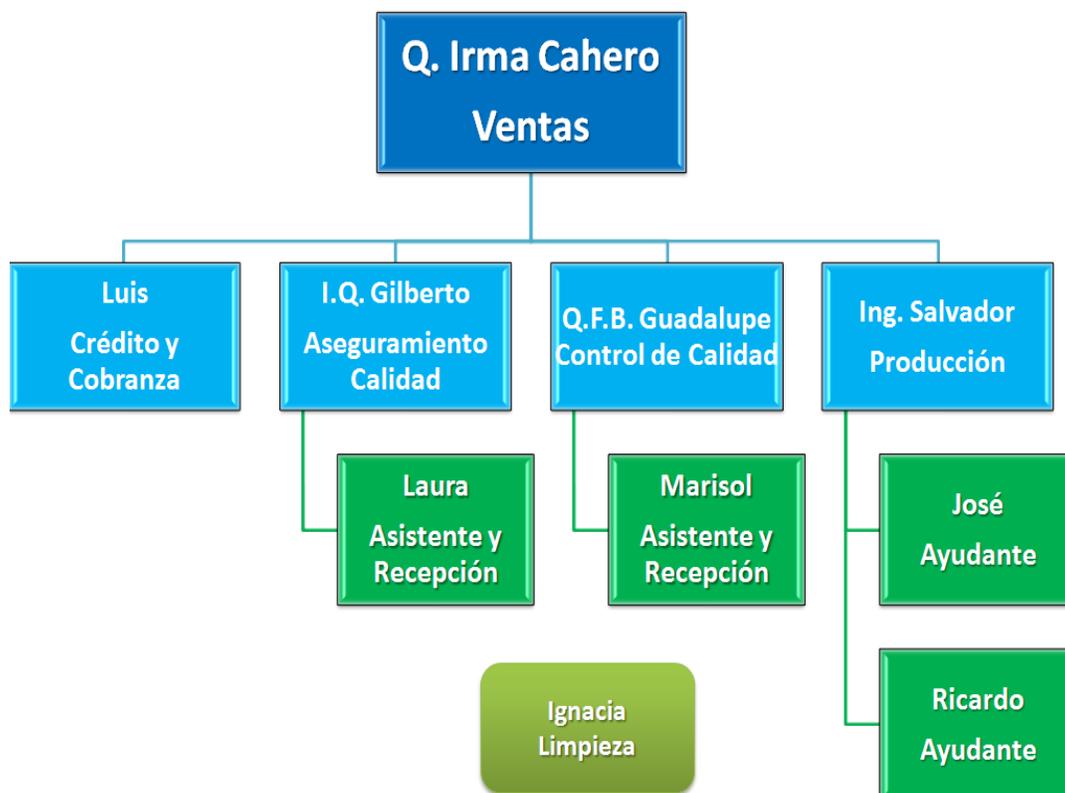


Figura 1.3

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

Cliente	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

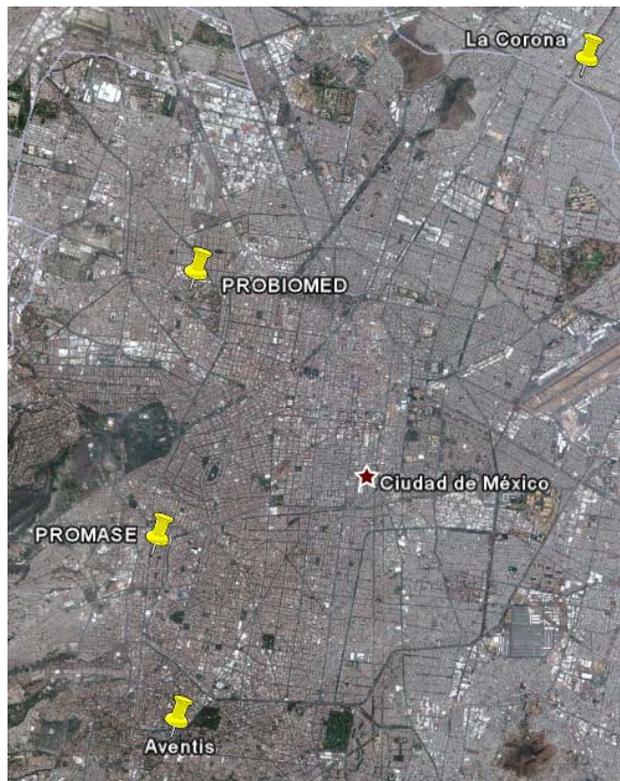
Localización de la planta en función de los clientes de Baclín que se encuentran en el Distrito Federal y Estado de México.

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	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

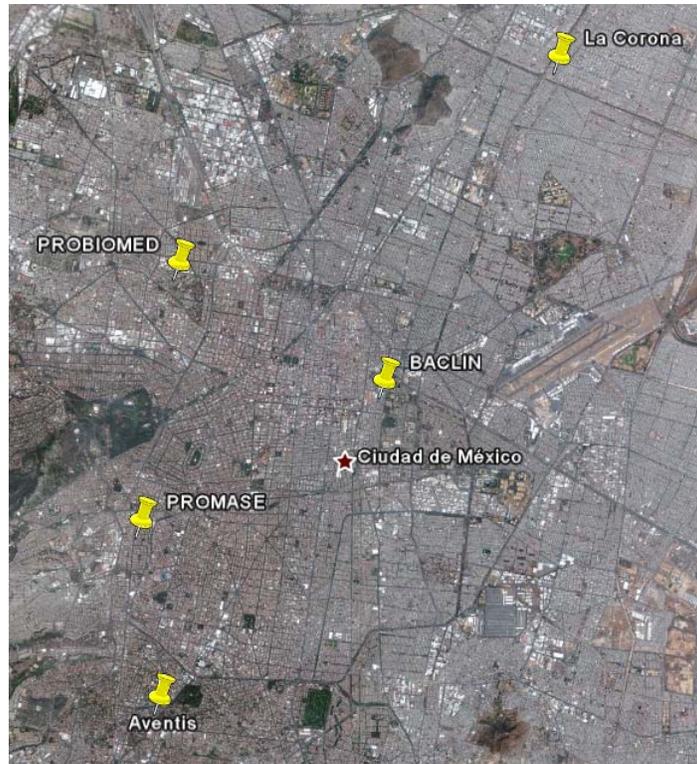


Resultados

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.

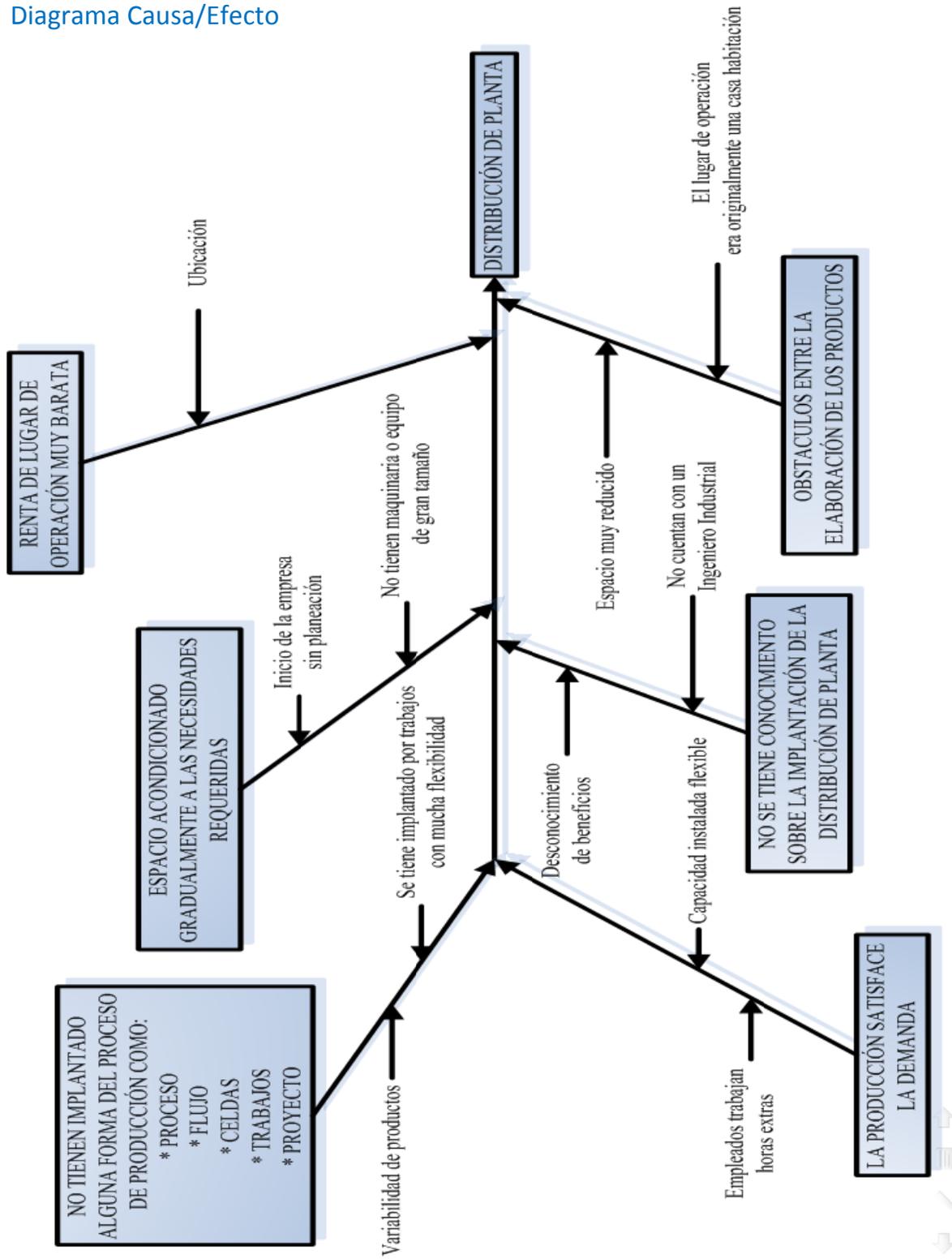
Reglas:

- 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.

Diagrama Causa/Efecto



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.

