



*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

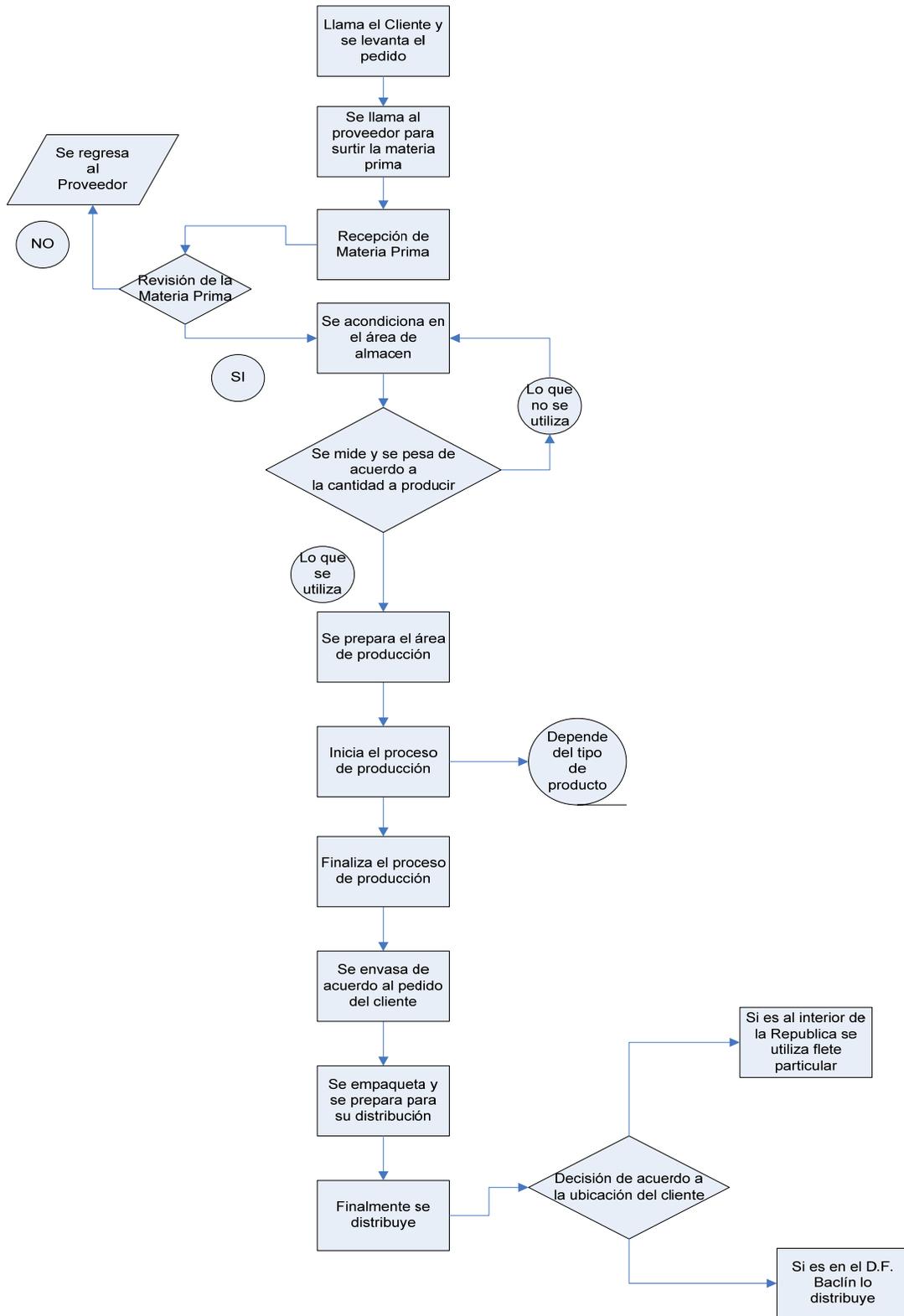
Los factores críticos de éxito en una empresa son los que están ligados al éxito de la planeación de la empresa ya que de ellos depende el cumplimiento metas y objetivos.

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

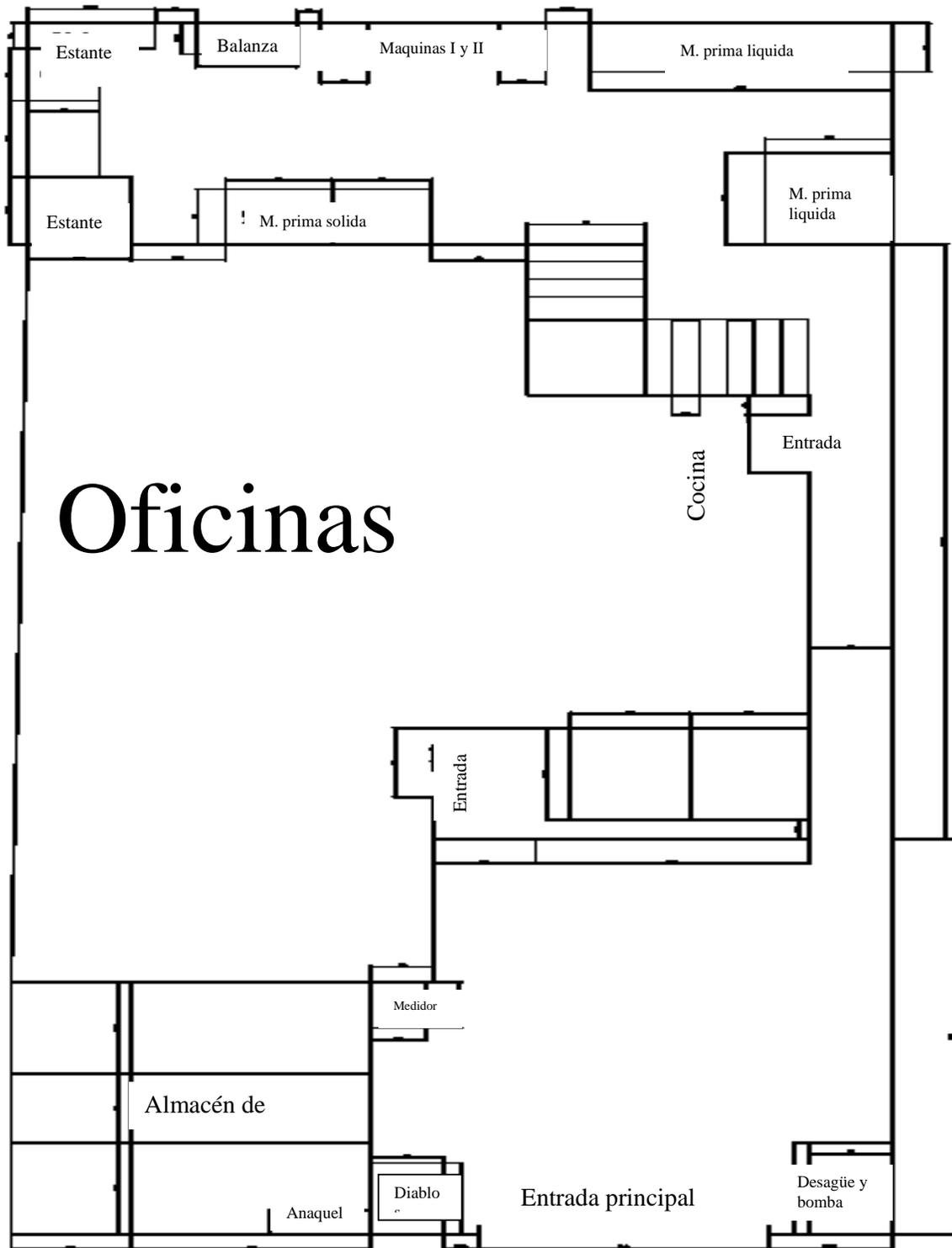
La empresa Baclín Cosmética S.A. de C.V. no cuenta con un planteamiento de estrategias, que le permitan alcanzar nuevos objetivos.

- Nivel de servicio

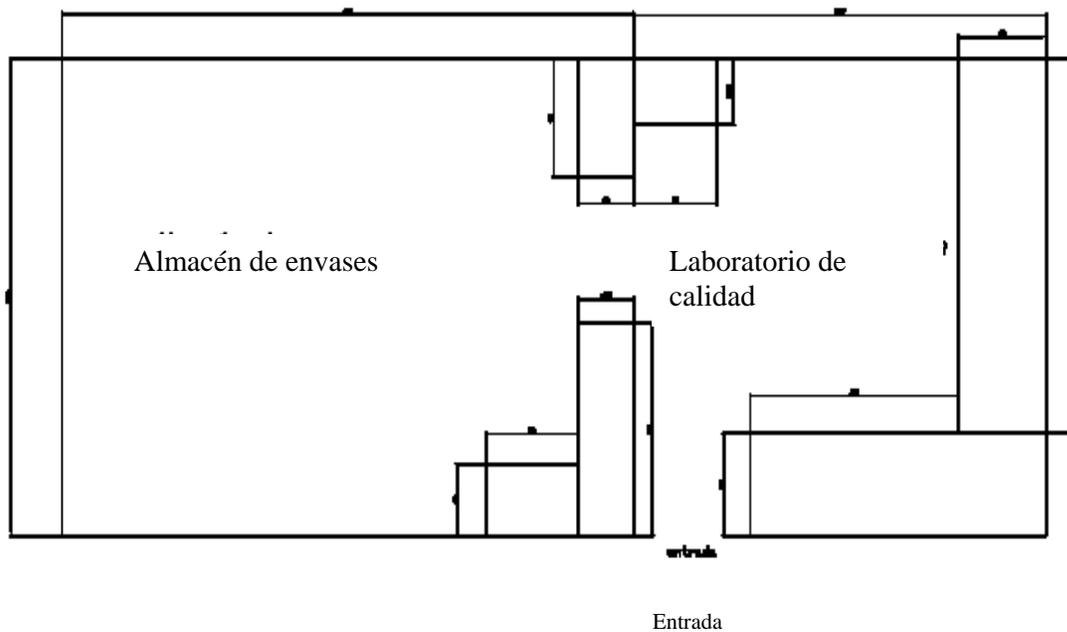
La empresa no tiene plenamente identificados a sus principales clientes, ni tiene indicadores para medir la satisfacción del mismo.

- 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:

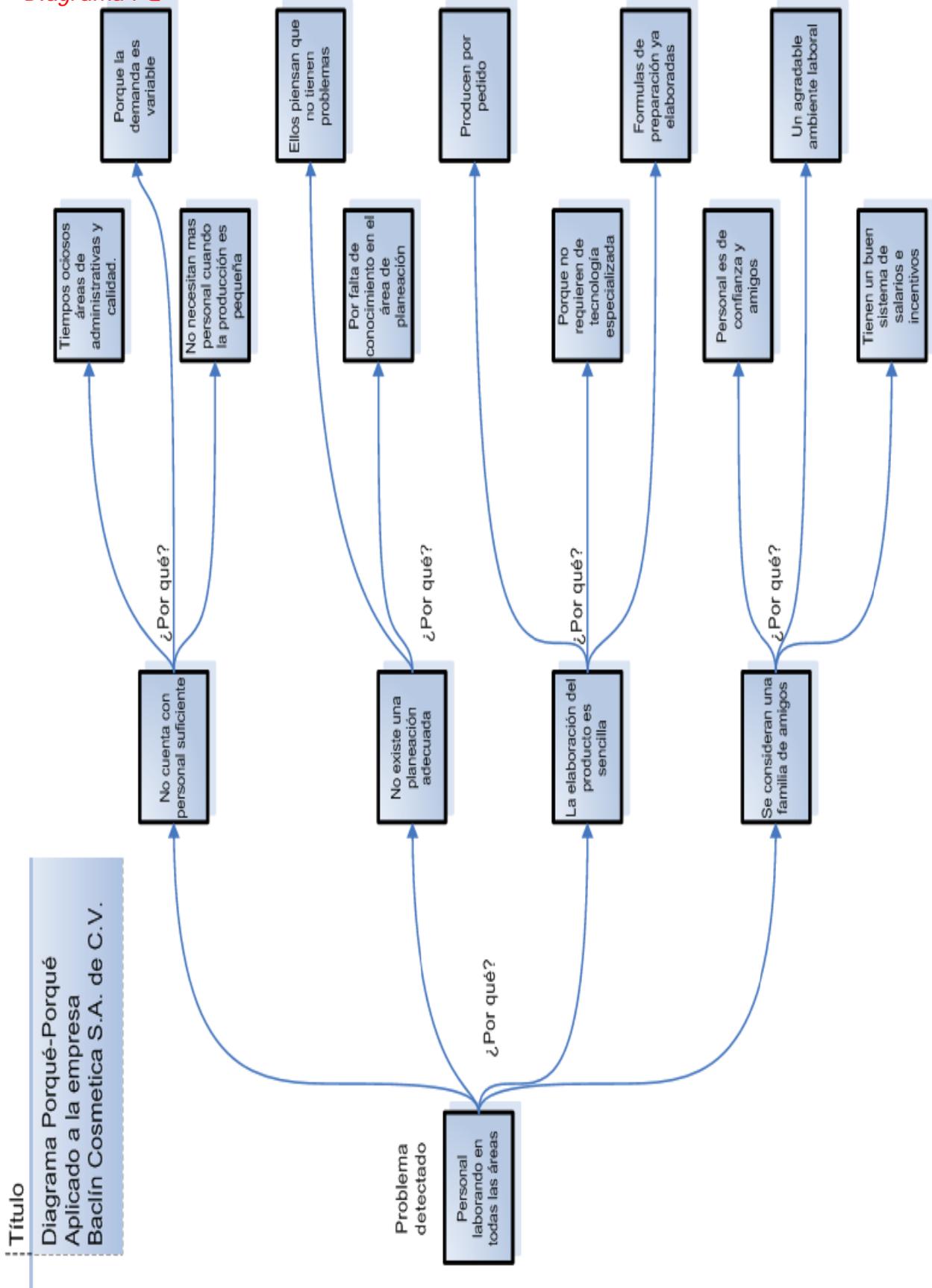
- A partir de un problema seleccionado se utiliza un diagrama “¿por qué? – ¿por qué? para analizar posibles causas del problema.
- Cada paso divergente del análisis se realiza preguntando ¿por qué?
- Se pueden realizar tantos pasos como sean necesarios.
- Las respuestas a la pregunta ¿por qué? conducen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

Diagrama PQ

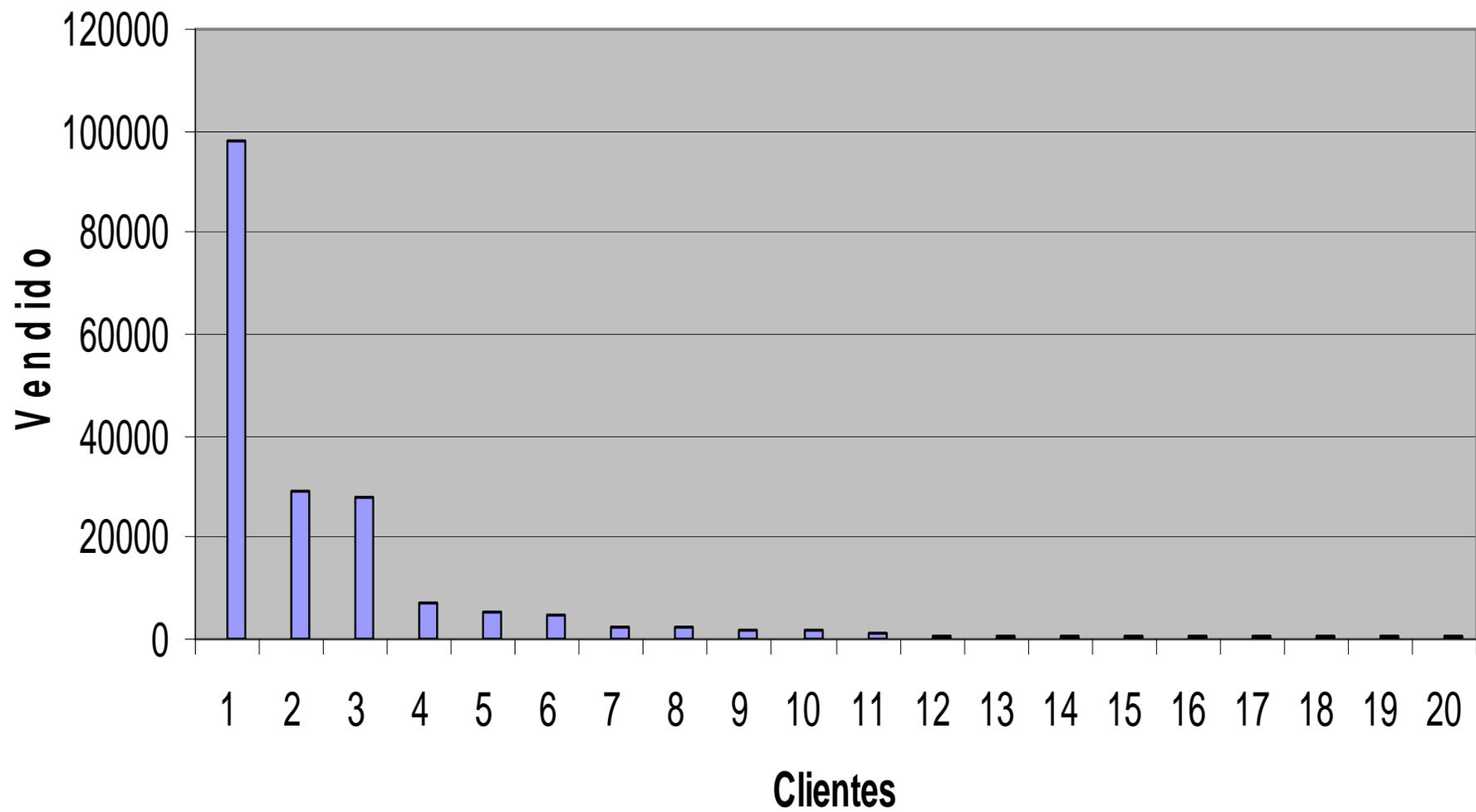


Principales Clientes de "Baclín Cosmética S.A. de C.V." - Nivel de Servicio - P

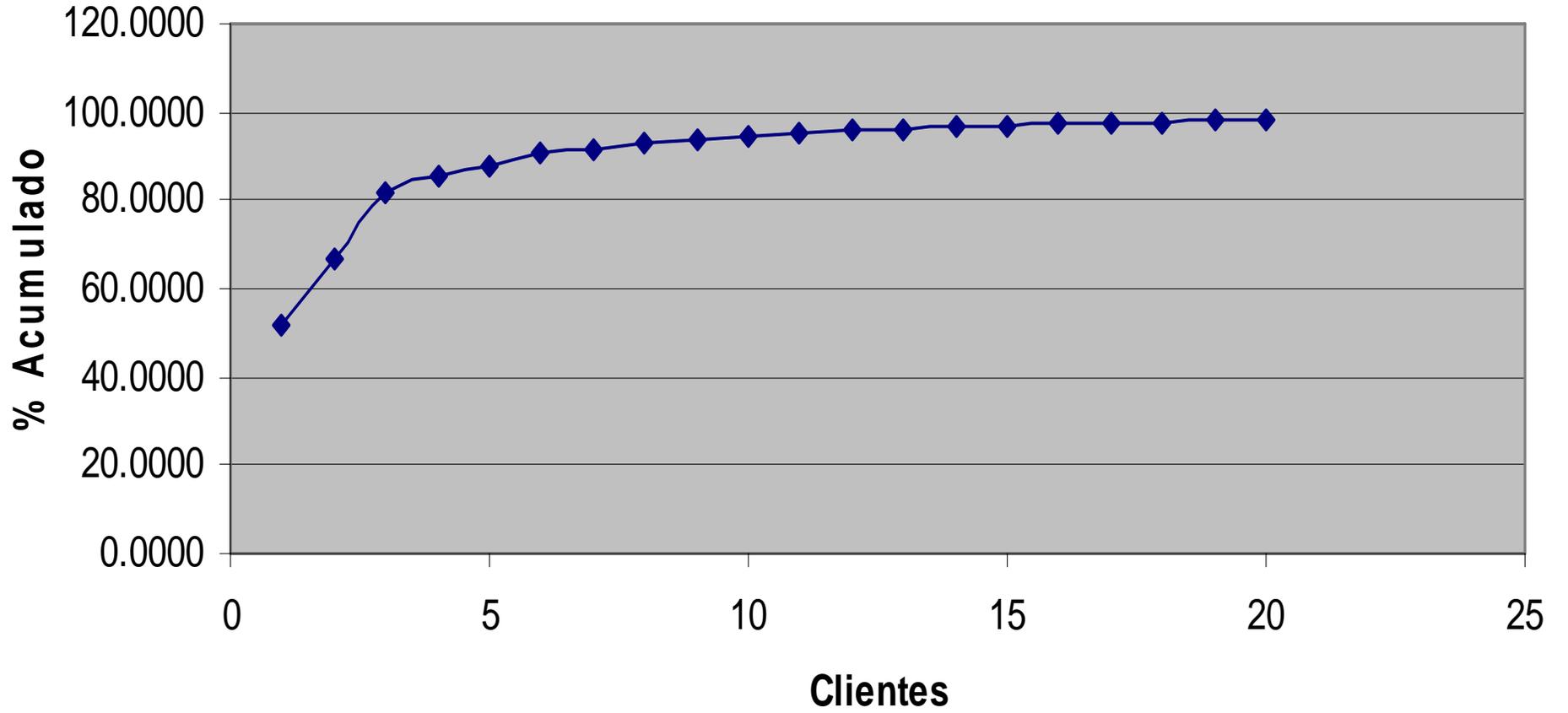
No.	Cliente	No. Registro	No observaciones	Relativo	Acumulado
1	FOBOS	20	98,175.0	51.6686	51.6686
2	PROMASE	49	29,120.0	15.3256	66.9941
3	LA CORONA	28	28,030.0	14.7519	81.7460
4	AVENTIS	3	6,920.0	3.6419	85.3880
5	LIC. DAGOBERTO RODRIGUEZ	36	5,190.0	2.7314	88.1194
6	PROBIOMED	45	4,595.0	2.4183	90.5377
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"> <li>-Calidad en el producto terminado</li> <li>-Arraigo del personal con la empresa desde hace 17 años</li> <li>-La división de trabajo es flexible</li> <li>-Relaciones con superiores es buena</li> <li>-Ideas de la directiva que ayudan al crecimiento de la empresa</li> <li>-La empresa no se resiste al cambio</li> <li>-Los empleados están de acuerdo con las metas establecidas en unidad de trabajo</li> <li>-Existe interés de la Dirección en cumplir sus propósitos.</li> <li>-Buena relación laboral</li> <li>--La organización favorece al cambio.</li> <li>-Reutilización de desechos.</li> <li>-En la empresa se implementan Buenas Prácticas de Manufactura (PMO) "NOM 059"</li> <li>-La directiva y mandos medios capacitan personalmente al personal.</li> <li>-Todo el personal cuenta con prestaciones mínimas que marca la ley.</li> <li>-El personal tiene un salario 35% superior al que recibe un asalariado en su mismo puesto en otra empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No hay políticas ni reglamentos internos.</li> <li>-Estructura organizacional desconocida por el personal.</li> <li>-Existen malos hábitos de comunicación entre el personal, a pesar de ser una pequeña empresa.</li> <li>-División de tareas y responsabilidades asignadas al personal no delineadas (No existe por escrito o documentado un organigrama)</li> <li>-Escaso manejo de presupuestos</li> <li>-Falta de pronóstico de la demanda</li> <li>-Falta de Planeación Estratégica</li> <li>-Falta de información a los trabajadores</li> <li>-El personal no conoce la visión, misión ni objetivos de la empresa</li> <li>-Falta de comprensión del propósito de la empresa.</li> <li>-La división de tareas es desordenada.</li> <li>-Falta definir perfiles de trabajo.</li> <li>-No hay planeación para la producción, por lo que se saturan de trabajo o están inactivos por varios días.</li> <li>-Ningún empleado está contratado, todos figuran como empleados de confianza.</li> <li>-Gestión de Calidad</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Posicionamiento</li> <li>-Aumento de la cartera de Clientes</li> <li>-Expansión</li> <li>-Crecimiento</li> <li>-Oportunidad de crecimiento para la empresa por la variedad de productos y calidad de los mismos.</li> <li>-La empresa cuenta con mecanismos adecuados para acelerar sus propósitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Competencia con mejor atención al cliente</li> <li>-Crecimiento acelerado el mercado</li> <li>-Seguridad Industrial</li> <li>-Desconocimiento de la competencia</li> <li>-Retrasos en entregas de proveedores</li> <li>-El incumplimiento e impuntualidad de los clientes para recoger el pedido</li> </ul>

### 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