

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Coordinadora:
Dra. María de Jesús Espino Guevara



UVP

UNIVERSIDAD
DEL VALLE DE PUEBLA

Planeación Estratégica

©Universidad del Valle de Puebla 2024

Es una publicación realizada por la Universidad del Valle de Puebla S.C. a través de su Coordinación de Editorial y Publicaciones, Calle 3 sur #5759, Col. El Cerrito, CP 72440, Puebla, Puebla, Tel. (222) 26-69-488,

www.uvp.mx. Editoras responsables: Ma. Hortensia Irma Lozano e Islas y Gerardo Prisciliano Illescas Lozano.

ISBN 978-607-69884-0-4, otorgado por el Instituto Nacional de Derechos de Autor.

Cuidado editorial a cargo de Mauricio Piñón Vargas.

Cuidado y Diseño Editorial: Gabriela Arias Limón.

Revisión ortotipográfica: Jesús Alberto Hernández Granados

Las posturas expresadas por los autores no necesariamente reflejan las perspectivas de la Universidad del Valle de Puebla.

Se autoriza la reproducción total o parcial de los contenidos de la presente publicación, siempre y cuando se acredite adecuadamente el origen de estos.

Cualquier carta dirigida al editor debe enviarse al correo coord.editorial@uvp.mx.

Directorio

- **Dra. María Hortensia Irma Lozano e Islas**
Rectora de la Universidad del Valle de Puebla
- **Mtro. Jaime Vicente Illescas Lozano**
Vicerrector Académico
- **Mtra. Irma Higinia Illescas Lozano**
Vicerrectora de Extensión y Difusión
- **Mtro. Prisciliano Gerardo Illescas Lozano**
Vicerrector de Administración y Finanzas
- **Dr. María de Jesús Espino Guevara**
Directora General Académica UVP Plantel Puebla
- **Mtro. Salvador Cervantes Cajica**
Director de Posgrados, Educación Continua, Abierta y Virtual

Planeación Estratégica



Contenido

Proceso de Creatividad e Innovación en Roberts Angelópolis 13

Travieso Ángel, María del Carmen

López Ruíz, Adilene

Juárez Álvarez, David

Creatividad e Innovación en un Hospital en Puebla 42

*Ávila Castañeda, Katia Pamela**

*Rodríguez Aguilar, Diana Elena**

*Nava Munivez, Ilse Lizbeth**

Problemas de Servicio y Atención al Cliente en la Empresa Telcel 69

Pérez Hernández, Óscar Osvaldo

Pérez Murillo, Víctor Manuel

**Creatividad e Innovación de “Quinta la
Valentina”** **94**

López Llamas, Claudia Kassandra

Contreras Vergara, Mayra

López Soria, Laura

Creatividad e Innovación en Arby's **114**

Chavarria Piscil, Monsserat

Leal Sánchez, Janneth Guadalupe

Olguín Carrillo, Amanda

Volkswagen, El Automóvil **150**

Sánchez Hernández, Daniel

Briones Yáñez, Juan Antonio

Tapia Infante, Fabiola

**Creatividad e Innovación de la Empacadora
Silva S.A de C.V.** **178**

Benítez Palma, Danaé

Saldaña Lara, Lucero

Morales Hernández, Alfredo

Creatividad e Innovación en 196

Thyssenkrupp, Puebla

Fernández Palma, Pedro de Jesús

Ramírez Figueroa, Carlos Edgar

Reyes Uribe, Luis Fernando

Planeación Estratégica de una Tienda al Detalle 221

Morales Julián, Karen

García Carbente, Didier

Gil Gómez, Ramón Francisco

Armas Galicia, Luis Alejandro

Planeación Estratégica de la Empresa 254

Descentralizada Pública, Instituto

Mexicano del Seguro Social, Delegación

Estatat Puebla

Herrera Hernández, César Rodrigo

Reyes Froylan, David

Campos García, Millán

Plan Estratégico de la Empresa Lala

287

Torres Hernández, Naaquichi Metzneri

Bourguet Álvarez, Lizet

Martínez Escobedo, Rosario

Planeación Estratégica para la Empresa

305

Gestamp Puebla 1

Delgadillo Montaña, Karen Ariana

Torres Pérez, Delfino de Jesús

Olea Ávila, Alberto

Delgado Marín, Lauro de Jesús

Planeación Estratégica

Prólogo

El presente libro concentra aportaciones sobre los temas de creatividad, innovación y la planeación estratégica en las organizaciones. En esta obra, hemos reunido una colección de capítulos escritos por estudiantes de la Maestría en Dirección de Empresas de la Universidad del Valle de Puebla, quienes exploran estos temas desde diversas perspectivas y aplicando sus experiencias profesionales.

Esta programa de Maestría, para 2024, cuenta con una misión clara, redefinida y orientada a atender las necesidades actuales de las organizaciones poblanas y de México: formar maestros que gestionen los recursos de las organizaciones, mediante el análisis para la toma de decisiones, fomentando la innovación; para el logro de esta misión, se buscará desarrollar en sus estudiantes las habilidades directivas y gerenciales, reconociendo la importancia de la comunicación efectiva y fomentando el pensamiento estratégico.

En ese sentido, se cuenta en su plan de estudios con asignaturas tendientes a que los maestrantes desarrollen competencias específicas orientadas a mejorar la gestión de las organizaciones donde colaboran, específicamente este libro recoge las experiencias de aprendizaje a través del análisis de casos reales de las organizaciones donde los autores de cada capítulo laboran, llevándolos a reflexionar sobre la importancia de la creatividad, la innovación y la generación de ejercicios de planeación estratégica como herramientas que les permitan mejorar la toma de decisiones que realizan desde cualquiera que sea su posición en la organización en la que laboran.

Rodríguez en 2018 (p. 10), presenta una conceptualización de la creatividad muy cercana a lo que persigue este programa educativo: “cualidad inherente al ser humano, que integra procesos de pensamiento divergente y convergente, dando al individuo el potencial para hallar problemas, entenderlos y resolverlos, mediante el empleo de métodos no tradicionales a fin de obtener resultados novedosos y originales”; en ese sentido, la creatividad es un rasgo distintivo de los maestrantes en dirección de empresas.

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en el Manual de Oslo 2018, define la innovación como

“la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas” (p. 51).

De esta forma, la propia OCDE orienta sobre cómo la innovación está al alcance de todas las personas y organizaciones y es tarea de los administradores, gerentes, directores y en general de los tomadores de decisiones el fomentar entre sus colaboradores la identificación de áreas susceptibles de innovación, lo que les permita generar procesos más ágiles y esbeltos, acciones tendientes a mejorar la percepción de sus clientes y en general a lograr objetivos y metas organizacionales de formas distintas a las establecidas, siempre que sean beneficiosas para la organización, los colaboradores o sus clientes y partes interesadas.

En un entorno empresarial en constante evolución, la capacidad de generar ideas innovadoras y ejecutar estrategias efectivas es esencial para el éxito sostenible de cualquier organización. A lo largo de estas páginas, el lector podrá apreciar la aplicación de herramientas de creatividad, descubriendo cómo puede ser cultivada y aplicada para impulsar la innovación en todos los niveles de una empresa.

Además, exploraremos la importancia de la planeación estratégica como una herramienta fundamental para orientar el rumbo de una organización en un mercado competitivo y dinámico. Desde el análisis de la situación actual hasta la formulación e implementación de estrategias efectivas, cada capítulo ofrece experiencias y aportaciones valiosas a través de casos prácticos analizados por los maestrantes, los cuales ilustran la importancia de una planificación estratégica bien diseñada.

Esta obra ofrece perspectivas frescas y prácticas basadas en la experiencia de quienes están inmersos en el mundo organizacional y académico, es decir nuestros Maestrantes, quienes además de encontrarse de lleno colaborando en organizaciones de Puebla o de otras partes del país, realizan estudios de Posgrado, lo que les permite contar con una mirada teórica y metodológica que viene a dar soporte científico a sus experiencias profesionales.

Esperamos que esta obra inspire a futuros líderes empresariales a abrazar la creatividad, la innovación y la planificación estratégica como pilares clave para el éxito organizacional.

Dra. María De Jesús Espino Guevara

Directora General Académica

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

**PROCESO DE CREATIVIDAD
E INNOVACIÓN EN ROBERTS
ANGELÓPOLIS**

Proceso de Creatividad e Innovación en Roberts Angelópolis

*Travieso Ángel, María del Carmen**

*López Ruíz, Adilene**

*Juárez Álvarez, David**

***UVP Universidad del Valle de Puebla**

Introducción

A nivel mundial las empresas son de gran importancia y fundamentales para la economía de un país por medio de la venta de productos y servicios ya sea mayoreo o menudeo. Las micro, pequeñas y medianas empresas, representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño al incidir estas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales. (INEGI, 2009)

Según el censo realizado en 2019 por INEGI, en México se identificaron 4.9 millones de establecimientos del sector privado y paraestatal, de los cuales 99.8% pertenecen al conjunto de establecimientos micro, pequeños y medianos. (INEGI, 2021). El sector PYMES aporta el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y genera el 72% de empleo en el país. (Guzmán, 2022)

Como este sector aporta una cantidad considerable al PIB de nuestro país, según Forbes, de cada 100 empresas que inician operaciones 34 cierran el primer año, 60 cierran antes de los 5 años, 28 sobreviven más de 10 años y solo 10 llegan a tener 20 años de operación. Roberts al ser una mediana empresa está dentro de estos datos compartidos por el INEGI.

Dentro de esta investigación, se mencionan las generalidades de la organización para conocerla más a fondo, se va analizar la situación en la que se encuentre la empresa actualmente por medio de un diagnóstico interno FODA, y a su vez uno externo con un diagnóstico PESTEL, lo que da como resultado los retos que aquejan a la empresa interna y externamente para de ahí partir a las posibles soluciones implementando estrategias y procesos de innovación con ayuda de referencias internacionales tomando el papel de maestrante en dirección de empresas hacia los directivos.

Datos generales de la empresa

Roberts tiene 75 años en el ámbito comercial, el aniversario es en el mes de abril, de acuerdo a la página oficial Roberts (2023), al inicio la tienda pertenecía al grupo Banamex, surgió porque era proveedora de trajes para la compañía bancaria, sin embargo, dicha empresa tuvo una crisis económica, por tal motivo dejó en bancarrota a Roberts.

Los hermanos Haber en ese momento tenían una pequeña sastrería llamada Men's Factory, el giro comercial era compra y venta de productos de caballero juveniles. En el año 2000 cubre los gastos y deudas de Roberts y a los 5 años compra High life. La tienda al asociarse cambió algunas partes administrativas, en el estudio de Redacción Robb Report México (2020) la diferencia es la compra de tejidos, que disminuye la calidad. En la actualidad, dirigen la empresa Jacobo Haber y José Luis Haber. Tiene 2 sucursales en Monterrey, 2 en San Luis Potosí, 2 Querétaro, 2 en Guadalajara, 1 Uruguay, 1 Morelia; 2 en León de Lomas, 17 en Ciudad de México, 1 en Tlaxcala y 2 en Puebla.

El proyecto habla de Roberts que se ubica en la plaza Angelópolis tiene 15 años en el mercado, es la sucursal que tiene más ventas en la ciudad de Puebla pasan de 1 millón de pesos. Puebla cuenta con dos sucursales, en la plaza de Angelópolis y plaza outlet; antes de la pandemia tenía otras 2 sucursales en plaza Serdán y parque Puebla, por el nicho de mercado, no cubrió las expectativas del cliente y ocasionó el cierre.

Esquema de filosofía institucional

Misión (Roberts, 2023)

Diseñar, producir y comercializar ropa y accesorios de moda y calidad, es nuestro negocio.

Inspirar a las personas para que eludan su estilo y proyecten su personalidad con seguridad, viviendo una experiencia inmemorable... es nuestra pasión.

Visión

Roberts es el guardarropa de todos los latinos

Valores

1. Calidad
2. Honestidad
3. Lealtad

Planeación Estratégica

4. Profesionalidad
5. Respeto
6. Servicio
7. Trabajo en equipo

Saco

Ser embajador de la estrategia corporativa

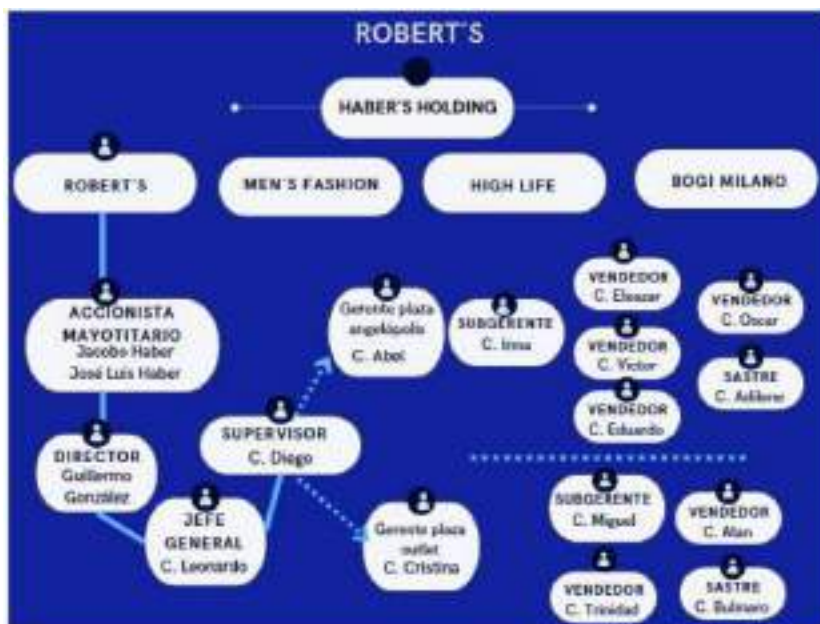
Actitud positiva en días de éxito y días de mejora

Conocimiento es el resultado de mi talento

Omnicalidad

Figura 1

Organigrama



Ubicación. Boulevard del niño poblano 5307, planta baja, local 36. CP. 72190 San Andrés Cholula, Puebla.

Giro, sector. Giro comercial, se dedica a la confección, compra y venta de productos de caballero, para clientes de ingreso económico alto.

Tamaño. Mediana empresa.

Número de colaboradores. 1 Gerente, 1 subgerente, 4 vendedores, 1 sastre.

Esquema legal.

1. Registro de la empresa
2. Licencia de negocio
3. Permiso de marca registrada
4. Permiso de uso de suelo
5. Permiso sanitario

Administración de Roberts

Ritual de ventas (Roberts, 2023)

1. Prechequeo. Es el momento que se pone a punto la boutique; con el fin de recibir a clientes y prospectos, dejando una huella significativa en ellos.
2. Bienvenida. ¡Cada persona que se pare frente al escaparate, que pase por la entrada, es un posible cliente! Lleva el abordaje de las siguientes maneras: uno es bumerang, 180 grados.
3. Investigación. Indaga sobre la necesidad de tu cliente:
 - Toda la información es clave para la labor de asesoría hacia el cliente.
 - Formula preguntas y frases focalizadas.
 - Punto postura de experto en tendencias, así el cliente, tendrá la confianza de confiarte su imagen.
4. Recomendación. Es el momento de lucir tus mejores herramientas:

Demostración

- CVBR; características, ventajas, beneficios, calidad, respuesta positiva.
- Hacer combinaciones de marcar tejidos y colores.
- Sastrería en 360 grados.

5. Persuasión. El arte de todo asesor es saber manejar las objeciones, para ello hay que:

- Escuchar
- Comprender
- Recomendarlas
- Encuentra la razón por la que el cliente no está convencido

6. Cierre. Es momento de cerrar la compra del producto principal y adicionales

- Ajustes
- Satisfacción
- Reafirmación
- Rectificación
- Opciones de pago

7. Futuro. Confirma que ha realizado una compra inteligente

- Invita al cliente para regresar a la tienda
- Contribuye a la afluencia de clientes

Nómina. Las prestaciones que maneja Roberts son sueldo base, bonos, seguros, prima dominical, entre otros.

Acreditaciones o certificaciones que posee:

- Patente en trajes de Roberts, Roberts red y Calderoni

- Aviso de privacidad
- Políticas de calidad en la producción y venta de ropa
- Políticas de diversidad e inclusión
- Políticas de devoluciones y cambios

Población o mercado objetivo

Moda para caballero de alta costura en México, busca vestir a toda la nueva generación de 30 años en adelante que toman decisiones y necesitan prendas que sean adecuadas a su estilo.

Descripción general de la empresa

En la actualidad la empresa cuenta con diferentes estilos, sin embargo, depende la situación que lo va a utilizar, en el escrito de Gutiérrez (2021) habla del nuevo hombre gentleman, una innovación a la sociedad actual; da a conocer un caballero seguro, audaz, responsable, elegante, empresario potencial; que busca satisfacer a la sociedad.

Estilos

- Special Events: pensada para eventos formales o de etiqueta y espacios de trabajo que lo demanden.
- Business & Everyday: el 80% de la nueva colección juega en estos momentos, están pensados en situación de trabajo en casa y necesitan comodidad y siempre bien vestir. Parte de sastrería, con suéteres, tenis y playeras.
- Lounge wear: son prendas ligeras y flexibles, ideales para actividades dentro de la casa, paseos, reuniones informales.
- Active Wear: es una innovación de Roberts, son prendas relajadas, ideales para ir a caminar o jugar golf, tiene que ver con el “active suit” tiene que ver con la persona que siempre gustó del vestir formal y de traje, pero que ahora busca estar bien vestido para cualquier ocasión y al mismo tiempo cómodo.

Tabla 1.
Precios y Modelos

Prenda	Traje			Camisa		Pantalón	
Modelo	Robert's	Robert's RED	Calderoni	Robert's	Calderoni	Robert's	Calderoni
Precio	\$5490.00 \$8690.00 \$5990.00	\$3890.00 \$5490.00	\$9990.00 \$8390.00	\$1290.00 \$1490.00	\$1990.00	\$3790.00 \$1290.00 2290.00	\$2990.00
Tejido	1. 52% Lana 45% Poliéster 3% Elastano 2. 50% Lana 50% Poliéster 3.100% Lana	52% Lana 45% Poliéster 3% Elastano	100% Lana	1.100% Algodón 2.100% bambo	100% Algodón	1.50% Lana 50% Poliéster 2. 52% Lana 45% Poliéster 3% Elastano	1.100% Lana 2.50% Lana 50% Poliéster

(Roberts, 2023)

Cuadro de objetivos, indicadores y metas

Figura 2
Indicadores del mes de noviembre 2023, Roberts Angelópolis

BOA 20										
Vendedor	VTA 2023	%	VTE 2022	UNA 2023	UNA 2022	DAM 2023	TOKO 2023	TOKO 2022	TOKT PROM 11	PROM T3 ET
Calderoni, Carlos Hualde Pérez	\$249,908.87	29%	\$174,887.53	148	108	3.8	56	43	\$4,277.89	2.1
Ramírez, Condo Irma	\$245,811.82	29%	\$168,053.44	118	91	3.2	56	43	\$4,492.27	2.1
Delacruz, Eric Velez Hago	\$235,659.11	29%	\$161,625.23	139	111	3.1	58	58	\$4,197.79	2.2
Castro, Carlos Eduardo	\$199,148.83	9%	139	0	0	0	46	0	\$4,157.38	2.2
	\$69,087.82	9%	58	0	0	0	48	0	0	1.9
Lozano, Rodolfo Oscar	\$59,736.10	9%	11	0	0	0	2	0	0	1.8
Correia, Matheus Alpi	\$139.14	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	\$1,144,248.93	100%	\$699,306.23	514	398	1.1	262	179	\$4,332.36	2.2

Nota. cada uno de los vendedores tiene como objetivo llegar a una meta por mes, en el mes de noviembre se encuentran a comparativa con el año 2022

- Ventas picot; ventas en la página
- Ventas plataforma de Orkestra
- Las ventas se dan más en físico que en línea
- No cuenta con un marketing formal porque quieren dar a conocer su producto por recomendaciones

Tabla 2

Competencia

4P	Roberts	Calvin Klein	JBE	Tommy	Hugo Boss
Producto	Prendas formales de caballero	Prendas de caballero, que abarca todo tipo de estilo	Prendas homogéneas a las competencias, pero con un menor precio	Prendas de caballero a la vanguardia	Prendas de caballero dirigido a todo tipo de mercado
Precio	Altos niveles de precio: Prendas de 2000.00 hasta 11000.00	Precios regulares: Prendas de 500.00 a 12000.00	Precios regulares: Prendas de 1000.00 a 9000.00	Precios regulares: Prendas de 1000.00 a 12000.00	Altos niveles de precios: Prendas de 500.00 a 12000.00
Plaza	Ubicado en plaza de Angelópolis	Ubicados en lugares estratégicos	Distribuidos en centros comerciales	Distribuidos en lugares estratégicos	Ubicado en lugares estratégicos
Promoción	Principalmente de boca en boca, también en redes sociales y en publicity	Convenios con aerolíneas y publicidad en medios masivos	Publicidad en la tienda Liverpool	Publicidad en medios masivos	Publicidad en medios masivos

Diagnóstico interno y externo

Tabla 3

FODA

<u>Internas</u>	F	O	<u>Externas</u>
Fortalezas 1. Confección y ventas de productos para hombre 2. Roberts tailed: Hecho a la medida 3. Utilización de materiales de alta gama: bamboo, premium Cotton, calidad y diseño 4. Envíos en toda la república 5. Experiencia de compra agradable 6. Marca con presencia y tendencia 7. Precios competitivos 8. DRG rodamos con causa 9. Aceptación de diversos métodos de pago 10. Buena política de devoluciones y cambio. Debilidades 1. Mínima presencia en redes sociales 2. Ampliar sector de convenios con industrias reconocidas 3. Página web 4. Falta de tiendas en la república 5. Poco mantenimiento en maquinaria 6. Maquinaria insuficiente 7. Desmotivación del equipo de trabajo 8. Poco salario emocional 9. Ambiente laboral complicado	D	A	Oportunidades 1. Convenio con CFE 2. Plataforma Orkestra 3. Crear eventos publicitarios 4. Nuevos talentos 5. Abarcar mayor mercado juvenil con nuevos modelos 6. Escaparates más atractivos 7. Mayor sustentabilidad 8. Descuentos por desechos textiles 9. Prendas innovadoras y cómodas 10. Envíos internacionales Amenazas 1. Competencia por estatus 2. La competencia utiliza inteligencia artificial (software con prototipos de outfit) 3. Poca difusión publicitaria 4. Mejor ambiente de trabajo 5. Cambio de tendencias 6. Altas rentas comerciales 7. Incertidumbre económica 8. Nuevas generaciones digitales 9. Compras en línea 10. Crisis económica

Tabla 4
Análisis PESTEL

Política Calidad en la producción diversidad e inclusión Políticas de privacidad Políticas de devoluciones Políticas de responsabilidad social con materiales Sostenibles y prácticas de reciclaje y donación de ropa Políticas de cambios de ropa Políticas en venta de textiles	P	E	Ecológico Contaminación a ríos Ahorro de energético Empresas ecoeficientes Políticas medioambientales Riesgos naturales Procesos en la producción Tipos de consumo Ahorro de agua
Social Nivel socioeconómico A/B: Clase Alta, C+: Clase Media Alta Estilos de vida Tendencias del mercado Hábitos y tendencias de consumo Gentleman Aspectos éticos y actitudes Patrones culturales Nivel de educación	S	T	Tecnológico Plataforma Orkestra Proceso productivo automatizado Compras en línea Patentes Infraestructura Investigación IA Acceso a tecnologías
Económico Inflación PIB Los tipos de interés	E	L	Legal Licencia del negocio Permiso de marca registrada
Desempleo Tendencias Evolución de los precios Tasas de empleo Crecimiento económico del país			Permiso de uso de suelo Permiso sanitario Registro de la empresa Legislaciones Reglamentación nacional Regulaciones

Proceso de creatividad e innovación en la organización

Una vez que se realiza el FODA de la empresa Roberts se determinan los principales retos que aquejan a dicha empresa los cuales son:

- 1. Clima laboral negativo y mala organización en el área de mantenimiento de la maquinaria y herramientas de trabajo.
- 2. Implementar técnicas de ventas efectivas para cumplir la meta por mes.

Como se observa las debilidades que la empresa enfrenta de manera interna el clima laboral y la mala organización en el área mantenimiento de herramientas de trabajo se presenta el reto de mejorar el seguimiento y proceso para reparar la maquinaria de manera inmediata al ser dañada, en cuanto al clima laboral se presenta el poco salario emocional en los colaboradores, la falta de motivación e incentivos de trabajo.

En el proceso de implementar técnicas efectivas, se aporta una línea de factores, los cuales, tienen como objeto lograr el presupuesto por mes. Para revertir los efectos negativos en la organización se debe abordar estas debilidades, se considera oportuno utilizar las siguientes herramientas.

Tabla 4

Métodos creativos

Situación analizada	Métodos entrenadores de la capacidad creadora	Métodos focalizantes: promotores de la productividad creadora del individuo
Mala organización en área de mantenimiento	Esquema de las 5 interrogantes	Diagrama de pescado

Clima laboral negativo	5 porqués	Mapa mental
Falta de técnicas efectivas para aumentar las ventas	Esquema de las 5 interrogantes 5 porqués	Diagrama de pescado

Se presenta el método entrenador de la capacidad creadora, en este caso el esquema de las 5 interrogantes que nos servirá de apoyo para conocer los problemas de esta mala organización.

Análisis de clima laboral

Esquema de las 5 interrogantes

Por medio del esquema, se puede apreciar que la empresa no tiene un encargado en el área de mantenimiento que revise cada una de las máquinas y los artefactos que se utilizan para llevar a cabo los trajes sastre a medida lo que provoca que si una máquina se descompone, se detiene por completo la producción hasta que el gerente decida si hay presupuesto para contratar a un técnico externo que la arregle lo que retrasa la producción por varios días.

Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa muestra el problema más a fondo de la mala organización que hay en el área de mantenimiento nos arroja 6 puntos clave que se deben tomar en cuenta para mejorar la organización actual en esta área.

Diagrama de los 5 porqués

Para abordar el tema del clima laboral en la tienda de Angelópolis se realizará un diagrama de 5 porqués. El tema del clima laboral en las empresas es muy extenso actualmente hay mucha información sobre este tema, sin embargo, la mayoría de los jefes da por hecho que los empleados tienen que cumplir con la producción diaria, sin tomar en cuenta si estos necesitan más apoyo de personal o ayuda, con la ayuda del diagrama de los cinco porqués se refleja que el principal problema es la exigencia del gerente hacia sus colaboradores debido a que hace el trabajo más pesado y eso motiva a los empleados a competir entre ellos, esto a su vez hace que se peleen y molesten entre ellos generando un ambiente tenso y complicado para trabajar.

De acuerdo con Cruz et al., (2016), el estrés laboral en México ya se sitúa a la cabeza del ranking mundial, superando por primera vez a China, que hasta ahora lideraba esta temida clasificación. Según un estudio elaborado por la compañía Regus, el 75% de las personas que padecen estrés en México señala el entorno laboral como origen, cifra que baja hasta el 73% en el caso de China, seguida de lejos por Estados Unidos, con un 59%. Cerca de un 40% de los empleados mexicanos padecen las consecuencias del estrés laboral, es decir, sólo en México, aproximadamente 18,4 millones de personas conviven con este tipo de estrés. Además, se anexa un mapa mental para profundizar en los temas que afectan al buen clima laboral en la empresa.

Figura 3

Clima Laboral

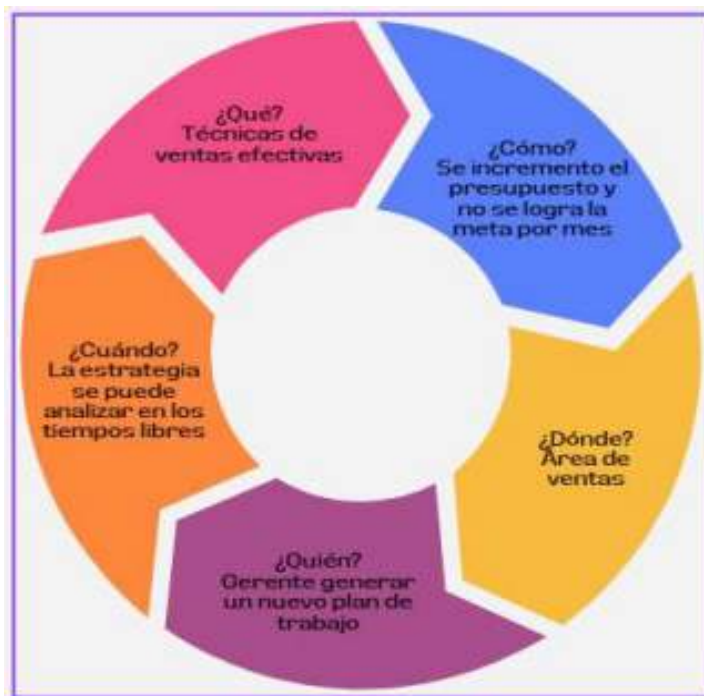


Una de las principales consecuencias que ocasiona el estrés como mencionan Gutiérrez y Silva (2019) es que "producen un bajo nivel de productividad, absentismo, relaciones laborales casi nulas, dificultad de concentración y memorización, y desorganización laboral". Y en los empleados de Roberts no ha sido la excepción, se cuenta con poca relación entre ellos al no tener ningún tiempo muerto o descanso. En el tema de las ventas como se mencionó en la tabla de los métodos creativos hacen falta técnicas efectivas para aumentar y mejorar las ventas de la empresa Roberts Angelópolis. Se realizó un diagrama de 5 porqués para entender mejor este problema.

Análisis de ventas

Figura 4

Esquema 5 interrogantes



En la imagen se puede observar que la empresa tiene diversos retos por resolver, sin embargo, la finalidad es crear un nuevo mercado. Las ventas es la prioridad de la empresa, lo cual da objeto a planificar técnicas de trabajo para lograr presupuestos.

La implementación del esquema de las 5 interrogantes, es establecer un proceso de ventas que ayude a cumplir objetivos y metas establecidas. Para lograr el alcance deseado por la empresa Roberts, la creación de un indicador en este caso “Técnica de ventas efectiva” tiene como objetivo diseñar una estrategia correcta para formar una nueva cartera de clientes que se ofrece el producto y servicio de sumisura o mejor dicho, prendas a la medida.

Figura 5

Diagrama 5 porqués ventas



Después de realizar los métodos entrenadores y focalizantes promotores de la productividad creadora del individuo se puede demostrar que el clima laboral de la empresa Roberts presenta un gran problema partiendo del gerente en turno debido a que el exige vender para llegar a la meta que los superiores le exigen de esta forma genera un caos entre los empleados de ventas y sastre.

Figura 6

Diagrama de Ishikawa ventas



En esta figura se muestra la causa del problema y el efecto que ocasiona la falta de técnicas de ventas efectivas. La realidad es que la empresa Roberts Angelópolis tiene esta área de oportunidad que es necesario tomar corrección para evitar que no se cumplan los presupuestos y los vendedores no cobren comisiones a la altura.

Referencias internacionales

Como apoyo a este proyecto se utilizará la referencia internacional OCDE. Roberts Angelópolis es una empresa clásica con años de antigüedad y bien establecida en el mercado por el precio-calidad de sus productos, sin embargo, al tener mucha competencia se queda atrás en el aspecto de ventas en línea debido a su poco uso de la página web por parte de sus consumidores. En la parte interna presenta un conflicto con su personal por el poco valor que se les da.

La OCDE (2023) “está formada por más de 30 países que trabajan conjuntamente para conseguir desarrollar sus economías y sus sociedades, aprovechando las ventajas de la globalización”. Con lo dicho anteriormente, se informa que la investigación está situada de acuerdo a las normas de la OCDE y el objetivo es promover el empleo, la mejora de la calidad de vida, la estabilidad financiera, contribuir al desarrollo económico de otros países y el

crecimiento del comercio. “[Se] Pretende promover el bienestar económico y social en todo el mundo” (OCDE, 2023).

La OCDE cuenta con más de 250 años de comités y grupos de trabajo, revisando y creando propuestas en cuestiones de macroeconomía, empleo, comercio, ciencia, educación, igualdad, desarrollo, etc. El involucrar la organización es para regular los procesos de Roberts y formalizar una mejor imagen en cumplir las metas y presupuestos.

Refacción con FODA y PESTEL

Se realizó una tabla para comprender mejor el reto que tiene la organización y como se puede mejorar con la ayuda de procesos innovadores. Como se mencionó anteriormente, los dos retos más relevantes obtenidos en los diagnósticos fueron la mala organización en área de mantenimiento, el clima laboral negativo y la falta de técnicas efectivas para aumentar las ventas.

Figura 7

Proceso OCDE

Referencia internacional	Reto	Proceso innovador	Descripción del proceso innovador	Indicador	Metas
Mejorar el uso de competencias en el trabajo	Amenaza: Mejor ambiente de trabajo Fortaleza: Marca con presencia y tendencia	Taller de inteligencia emocional	Formar un área de Capacitación emocional	Número de personal capacitado	Personal motivado Personal capacitado
Innovación de proceso	Amenaza: Técnicas de ventas efectivas Fortaleza: Prendas sobre medida	Nueva Carpeta de clientes	Búsqueda de empresas formales, para hacer convenios	Número de convenios realizados	Incrementar las ventas

Proceso innovador de proceso

PROCESO INNOVADOR 1

Taller de inteligencia emocional

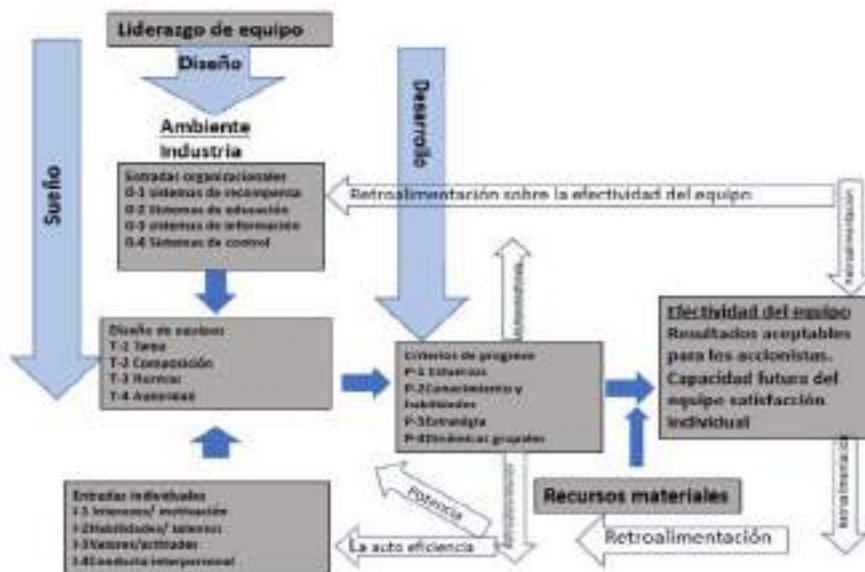
Formar un área de capacitaciones emocionales para abarcar el tema y manejo del clima laboral de la empresa. Lo que se planea con esta nueva área de capacitación es incentivar al personal, hacerlo partícipe de decisiones, tomar en cuenta sus comentarios y opiniones para que sienta que pertenece a una organización que involucra a los colaboradores de todos los niveles.

Llevar a cabo Workshops los cuales servirán para detectar procesos obsoletos y al mismo tiempo crear mejoras siendo ellos quien los implementen. Curphy et al. (2007), en la investigación de liderazgo, dirigen la atención al equipo de trabajo, el modelo puede resultar útil para comprender a los equipos, y relación que existe entre equipos y líderes, se emplea como estructura de los cursos que ayuda a los líderes a dirigir de manera efectiva a sus equipos. El modelo tiene como objetivo, aportar un plan de trabajo a los directivos. Se mostró que los líderes pueden ejercer influencia en la efectividad de los equipos por:

- a. Asegurar que el equipo tenga una clara idea del proceso y expectativas del desempeño
- b. Diseño o rediseño de las variables de la etapa de entradas en los niveles individual, organizacional y de diseño de equipo.
- c. Mejorar el desempeño del equipo por medio del entrenamiento que se dé en diversas etapas, pero en particular cuando esté en la etapa del proceso.

Figura 8

Modelo de liderazgo para la efectividad



Nota. Curphy, G., Ginnett, R. y Hughes, R. (2007). *Liderazgo. Cómo aprovechar las elecciones de la experiencia*. McGraw Hill Interamericana

La aportación de este modelo es exhortar al gerente y subgerente de la empresa Roberts Angelópolis, que hay que tomar medidas estratégicas para lograr los objetivos de la compañía, porque todo tiene una secuencia; si se logra una inteligencia emocional adecuada, se cumplen metas, presupuesto y tienen vendedores activos y competentes.

PROCESO INNOVADOR 2

La búsqueda de cartera de clientes

Mediante el liderazgo del gerente, el primer paso es buscar nuevos clientes para la tienda en Puebla, así como convenios con empresas de status como: Industria automotriz, Bancos, gubernamentales, bufetes, entre otros. La innovación de este proceso es crear una nueva línea de venta, la cual logra el presupuesto cada mes y establece posicionamiento en el mercado. De acuerdo a la OCDE en una serie de eventos, se ve calidad-precio para dar competencia y crecer el status de la empresa Roberts Angelópolis.

Bretón (2023) hace una comparativa de las empresas más influyentes en Puebla, con datos de la secretaría de economía federal, basada en datos de INEGI. Las empresas son las siguientes:

1. Volkswagen de México
2. Audi de México
3. Walmart
4. The home depot
5. Faurecia
6. TWB de México
7. Fliner

Para la aceptación del proyecto, y acertar a los clientes potenciales, se realizó un formulario para saber el cliente ideal:

Figura 9

Formulario de Técnicas de venta

1. ¿Cuánto es lo máximo que pagarías por un traje?
A. 2000 a 4000
B. 4000 a 6000
C. 6000 a 8000
2. ¿Has comprado un traje a la medida?
A. Si
B. No
3. ¿Qué aceptación le darías a un traje a la medida y personalizado?
A. Me agrada la idea
B. No me interesa
C. Estoy de acuerdo
4. ¿Cada cuando usas un traje?
A. Todos los días
B. Solo en eventos especiales
C. Nunca
5. ¿Conoces la marca ROBERT 'S?
A. Si
B. No
6. ¿Qué necesita la marca ROBERT 'S para cumplir tus expectativas?
A. Tener prestigio
B. Precios accesibles
C. Propaganda
7. ¿Qué porcentaje de lana debe tener los trajes que utiliza?
A. 100%
B. 50%
C. No tiene importancia
8. ¿Has comprado trajes por línea?
A. Si
B. No

Con los resultados obtenidos se selecciona de manera efectiva las empresas de Walmart, Faurecia, TWB y Volkswagen, por tal motivo, el abordar estas empresas es con la finalidad de lograr una venta y hacer todo lo posible para la aceptación de las mismas.

Objetivos, indicadores y metas de impacto

Para el objetivo uno sobre incrementar las ventas de la empresa como meta se pretende agregar indicadores que ayuden a medir que realmente se vea un beneficio. El indicador es el número de convenios realizados.

1. Implementar una cartera de clientes, con el apoyo de todos los colaboradores para crecer las ventas y cumplir el presupuesto.

Indicador: número de convenios realizados.

Para el segundo objetivo que tiene como meta tener un personal motivado y capacitado.

2. Innovar capacitaciones emocionales para el personal, con el apoyo de directivos y gerencia para formar un ambiente de trabajo adecuado.

Indicador: número de personal capacitado.

Las iniciativas tienen una secuencia, el clima laboral es importante para la empresa, al tener a un personal adecuado, tranquilo y competitivo, fortalece las ventas y así procede a formar las técnicas de ventas, que debe ser la etapa final para llegar al presupuesto establecido, lo cual impacta en:

1. La inteligencia emocional
2. Cumplimiento de objetivos
3. Motivación de personal
4. Status de la empresa
5. Posicionamiento de la compañía
6. Iniciativa de marketing

Situación actual y situación deseada

Tabla 5

Metas por mes

Tabla 7. Metas por mes, ROBERT'S Angelópolis					
Enero \$1,800,000.00 Se cumplió la meta	Febrero \$1,500,000.00 No se llegó a la meta	Marzo \$1,400,000.00 No se llegó a la meta	Abril \$1,400,000.00 Sobrepasó la meta con \$400,000.00	Mayo \$1,400,000.00 No se llegó a la meta	Junio \$1,500,000.00 Sobrepasó la meta con \$200,000.00
Julio \$1,800,000.00	Agosto \$1,409,152.43	Septiembre \$1,300,000.00	Octubre Remodelación	Noviembre \$1,200,000.00	Diciembre \$2,800,000.00

Cumplió la meta	No se cumplió la meta, diferencia de \$386,304.10	No se cumplió la meta, diferencia de \$720,720.35		Sobrepasó la meta con \$97,523.23	12/12/23 - \$797,172.46
-----------------	---	---	--	-----------------------------------	-------------------------

Una vez analizado la tabla 5, se determina que la empresa Roberts tiene metas por mes que llegan a cumplirse de acuerdo a la temporada, sin embargo, hay meses que sobrepasan la meta. Se determinan los puntos primordiales de acuerdo a los resultados de los consultores:

1. Estrategias para cumplir metas por mes
2. Mejorar plan de trabajo
3. Implementar técnicas de ventas efectivas

Se puede aludir que en octubre se realizó una remodelación, dato que para los directivos como visión es que la empresa a partir de diciembre cumpla metas de 2 millones por mes, porque espera que sea competencia con Roberts de México. Se considera Roberts Angelópolis la tienda élite que tiene Puebla.

Por lo tanto, a partir de este cambio, la tienda cuenta con ventas por prendas a la medida y en puntos de venta; no tiene un mercado en ventas en línea. Al realizar un análisis para que la tienda cumpla su meta de 2 millones por mes, los vendedores no deberían descansar, horas de comidas de medio tiempo y tener una jornada de más de 10 horas; es un desgaste que no se debe llegar. Las estrategias que se proponen, a partir de la innovación

OCDE, tomando en cuenta los alcances que tiene la tienda de Puebla, considera oportuno tener estas estrategias:

- Convenios con empresas de status como: Industria automotriz, Bancos, gubernamentales, entre otros. La idea es aumentar la agenda de clientes, implementando las ventas a la medida y disminuir el inventario, tener espacio en las bodegas, con la finalidad de gestionar la tienda con procesos más personalizados.
- Clima laboral: mejorar las aportaciones del personal, dar seguimiento con un modelo que fomenta la eficacia del equipo de trabajo.

La situación deseada que se pretende alcanzar, requiere el apoyo del gerente para buscar nuevos clientes que pertenezcan a la tienda Roberts Angelópolis, se tienen convenios con CFE, Volaris, bufete, pero son convenios que se firmaron en México. La finalidad es tener clientes exclusivos de Puebla para lograr la meta de los 2 millones por mes.

Beneficios

El proceso elegido es el de implementar técnicas de ventas efectivas para cumplir la meta por mes con una cartera de clientes en este caso las empresas de Walmart, Faurecia, TWB y Volkswagen primero abordándolas con juntas estratégicas para mostrar nuestros productos con el apoyo de todos los colaboradores para crecer la rentabilidad de la empresa y ser más visible para los clientes. Se presenta una tabla de indicadores del presente mes.

Figura 10

Indicadores de Diciembre 2023

Presupuesto	\$2,800,000.00							
Aseccr	\$500,000.00							
Vendedor	VTA 2023	VTA 2024	%	X DÍA	Tendencia	UNI 2023	TCKT Prom.	VTA CFE
Ramirez Conde Irma	\$211,737.37		37%	\$17,644.78	\$646,867.45	112	\$3,714.56	\$7,061.48
Calderon Garcia Eleazar Foo	\$171,848.55		31%	\$14,320.05	\$443,821.42	73	\$4,773	\$8
Quiñerez Cruz Victor Hugo	\$152,113.83		27%	\$12,676.17	\$380,860.72	69	\$3,537.53	\$3,518.07
Castela Gomez Eduardo	\$126,791.32		23%	\$9,599.34	\$327,544.20	79	\$3,842.16	\$7,644.61
Leonides Rodriguez Oscar	\$104,089.89		24%	\$11,224.14	\$347,346.35	72	\$3,453.58	\$11,752.09
Clomenda Martinez Abel								
Total	\$777,579.96			\$64,810.01	\$2,551,362.17		\$16,321.31	\$30,778.23

Nota. Indicadores del 12 de diciembre, la meta es muy alta y a mitad de mes no tiene la mitad del presupuesto.

Por tal motivo, se puede observar que se necesita mayor rentabilidad, al ampliar el mercado, los vendedores tienen que dar un servicio personalizado, un servicio a la medida. Men's fashion, compañía asociada, tiene convenios con empresas gubernamentales, algo que Roberts Angelópolis puede complementar para superar al socio.

La ventaja competitiva es innovar la tienda Roberts Angelópolis a las expectativas del cliente moderno, lo que la sociedad quiere y necesita, como también formar una tienda actual a los criterios del hombre gentleman. La finalidad de este proyecto es crecer las ventas de la tienda Roberts Angelópolis, se hace una comparativa, si se vende por mayoreo a industrias los resultados pueden cambiar, antes de esperar clientes a la tienda.

Análisis de beneficios de la propuesta para la empresa

Sin dejar de lado la importancia del clima laboral y el área de mantenimiento que son retos que la empresa enfrenta, se le dará prioridad a las ventas mediante las estrategias anteriormente planteadas. Al realizar el análisis de esta propuesta se establece un aumento del 30% si se aplica ventas a la medida con otras compañías y más se da crecimiento en temporada de invierno, por lo que se refleja un beneficio.

Figura 11



Análisis de los requisitos para el funcionamiento de los elementos de la competitividad

Para convencer a las empresas Walmart, Faurecia, TWB y Volkswagen de crear un convenio con nosotros se presenta esta estrategia de ofrecerles precios más baratos que los trajes de punto de venta en la tienda Angelópolis esto para convencer a un inicio a las empresas generando mayor interés. Se presenta la tabla con los nuevos precios:

Tabla 6

Sumisura

Familia	SKU	PVP
TRAJE	RB0019766	\$7490.00
TRAJE TRIO	RB0019767	\$9490.00
SMOKING	RB0019768	\$8490.00
SACO	RB0019769	\$4990.00
PANTALÓN	RB0019770	\$2590.00
CHALECO	RB0019771	\$2190.00

Se considera que Roberts debe mejorar la gestión del conocimiento comenzando por el conocimiento individual esto es que cada empleado de la empresa en Angelópolis tenga claro los procesos y el papel que el cumple en la organización, para después generarlo como conocimiento grupal por medio de la retroalimentación en las juntas semanales y el plan de trabajo bien estructurado con tiempos de entrega y de esta manera no sucedan fugas de conocimiento y de información.

Entorno creativo de la organización

Actualmente, Roberts es una empresa que cuenta con área de marketing encargada de las redes sociales. En su página de Facebook se publican fotos de los productos en modelos las cuales si son llamativas para los clientes, sin embargo, su página web no tiene los resultados esperados para la tienda de Puebla, un motivo importante de este punto es que no se ha encontrado el servicio lo suficientemente creativo para llamar la atención de los clientes en línea.

Con la innovación que se quiere realizar, va tener como creatividad una nueva técnica de ventas, que pretende fomentar la formación de la misma, en el de status de mercado, porque la competencia de esta compañía lo que venden es la marca, sin embargo, Roberts tiene bases para superar esa competencia activa.

Retos

La empresa Roberts Angelópolis puede lograr el presupuesto deseado, sin perder de secuencia estos puntos a enfrentar:

- Desertar antes de tiempo, ante las adversidades de la competencia.
- Hacer caso omiso del área de oportunidad que tiene.
- Frustración y estrés de no convencer al cliente para venta de sumisura.
- Crear expectativas erróneas de cumplir las metas en un corto tiempo.

Conclusiones y recomendaciones

Los campos que se dieron a conocer en el proceso de innovación tiene como objetivo “Modernizar la estructura interna de la empresa con la participación de los colaboradores por medio de su talento; Impulsar al equipo de trabajo de manera efectiva con el fin de lograr el presupuesto por mes”, el cual, está cumpliendo los lineamientos expuestos.

El clima laboral y las técnicas de ventas efectivas, son amenazas para la empresa que deben ser analizadas y expuestas porque depende la solución de estos procesos para lograr las metas y presupuestos que determinan los directivos. El diagrama, las interrogantes fueron indicadores que dividieron la información para llegar al origen del problema, cada análisis determinó una secuencia para que al final la solución del clima laboral va a fortalecer las ventas y lograr el presupuesto.

La realidad es que la empresa tiene los medios y la calidad necesaria para lograr los presupuestos, sin embargo, la competencia, el status y otros factores le impiden formar un negocio apropiado para el cliente, lo que se pretende es destacar la nueva iniciativa que logre mejores resultados con la competencia. Las empresas de Walmart, Faurecia, TWB y Volkswagen, son las empresas que aceptan el trabajo de sumisura porque es la vestimenta que utilizan al día.

Para finalizar, el modelo de Ginnett es recomendable para los líderes de la empresa, para hacer el seguimiento de los procesos como marca. Otro punto por mencionar es que la creatividad es la parte esencial para innovar en las áreas de trabajo.

Referencias

- Bretón A. (2023) Estas son las 5 empresas mundiales más influyentes en Puebla. *El Universal Puebla*. <https://www.eluniversalpuebla.com.mx/economia-y-negocios/estas-son-las-cinco-empresas-mundiales-mas-influyentes-en-puebla/>
- Cruz, M., López, E., Cruz, R. y Lanillo, M.E. (2016). El estrés laboral en México. En R. Paredes, N. Peña, I. Vacio, (Eds.), *La micro y pequeña empresa: un análisis desde la perspectiva económica-administrativa. Tópicos selectos de micro y pequeñas empresas*. ECORFAN. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclcfndmkaj/https://www.ecorfan.org/actas/A_1/32.pdf
- Curphy, G., Ginnett, R. y Hughes, R. (2007). *Liderazgo, cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. McGraw-Hill interamericana.
- Gutiérrez, J.C. (2021). Roberts apuesta por el nuevo gentleman. *Excelsior*. <https://www.gentleman.excelsior.com.mx/roberts-apuesta-por-el-nuevo-gentleman>
- Gutiérrez, P. y Silva, S. (2019). *Relación entre el estrés y la satisfacción laboral, caso aplicado a pastelería Sauré y Roeckel S.A.* [Tesis de técnico universitario, Universidad del Bio Bio]. Repositorio institucional de la Universidad del Bio Bio. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclcfndmkaj/http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2730/1/Gutierrez_Chandia_Paola.pdf
- Guzmán, I.Z. (2022). Fortalecer a las Pymes, el impulso para la reactivación económica. *FORBES*. <https://www.forbes.com.mx/red-forbes-fortalecer-a-las-pymes-el-impulso-para-la-reactivacion-economica/>
- INEGI. (2009). *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Industria* [Archivo PDF]. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclcfndmkaj/https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m_pymes.pdf
- INEGI. (2021). *INEGI presenta los resultados del estudio sobre la demografía de los negocios 2021* [Archivo PDF]. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclcfndmkaj/https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EDN/EDN_2021.pdf
- OECD. (2023). Better Policies for better lives. OECD. <https://www.oecd.org/acerca/>
- Redacción de Robb Report México. (2020). Roberts la marca mexicana que todos los caballeros deben de conocer. *Robb Report México*. <https://robbreport.mx/news/roberts-la-marca-mexicana-con-los-mejores-trajes-hechos-a-la-medida/>
- Roberts. (2023). Roberts. <https://www.roberts.com.mx/>

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN UN HOSPITAL EN PUEBLA

Creatividad e Innovación en un Hospital en Puebla

*Ávila Castañeda, Katia Pamela**

*Rodríguez Aguilar, Diana Elena**

*Nava Munivez, Ilse Lizbeth**

***UVP Universidad del Valle de Puebla**

Introducción

En el presente trabajo, se ha llevado a cabo un exhaustivo análisis estratégico en un Hospital en Puebla, una destacada institución en el ámbito de la salud. La investigación ha abarcado dos enfoques clave: el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y el análisis PESTEL (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales). A través del análisis FODA, se han identificado factores internos y externos que impactan directamente en el desempeño del hospital.

Entre las fortalezas, destacan la sólida reputación y prestigio, la tecnología avanzada y un personal altamente certificado. Las oportunidades abarcan desde programas de capacitación hasta alianzas estratégicas y financiamiento para investigaciones. Sin embargo, también se han identificado debilidades, como costos elevados y falta de trabajo en equipo, y amenazas, como la competencia, así mismo el tiempo y la calidad de la atención recibida.

Por otro lado, el análisis PESTEL ha proporcionado una comprensión profunda de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en el entorno del hospital. Desde normativas gubernamentales hasta avances tecnológicos, cada aspecto ha sido evaluado para comprender su impacto en la gestión y operación del hospital.

Como respuesta a los desafíos identificados, se ha propuesto un enfoque innovador denominado "Compromiso360". Este proceso creativo tiene como objetivo mejorar la atención al paciente y gestionar eficientemente los tiempos de espera, lo que involucra activamente a todo el personal del hospital. Además, se sugiere implementar un programa integral de capacitación para fortalecer la formación del personal.

La referencia internacional utilizada se basa en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que aporta estrategias probadas para la movilización y compromiso comunitario, alineándose con los objetivos del hospital. Este proyecto proporciona una visión detallada y estratégica para enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades en el sector hospitalario. Se busca consolidar la posición Hospital en Puebla

como líder en la prestación de servicios de salud, esto garantiza no solo la eficiencia y rentabilidad, sino también la satisfacción y bienestar de los pacientes.

Datos generales de la empresa

Operadora de hospitales Hospital en Puebla

Lema: Un Hospital en Puebla

Ubicación: ubicado estratégicamente en xxxxx Reserva Territorial Atlixcáyotl, xxxxx Heroica Puebla de Zaragoza, Puebla. El hospital ha construido una sólida conexión con la comunidad, para atender a una población diversa y abordar las necesidades de salud específicas de su mercado objetivo.

Giro: el Hospital en Puebla opera en el sector de la salud y su giro principal es la prestación de servicios médicos y hospitalarios. Como parte del sector de la salud, se dedica a ofrecer una amplia gama de servicios médicos que incluyen consultas médicas, diagnósticos, tratamientos especializados, cirugías, y otros servicios relacionados con la atención médica. Su enfoque principal es proporcionar atención médica de alta calidad a la comunidad, esto abarca diversas especialidades y áreas de la medicina.

Historia: Hospitales en Puebla. La historia de la compañía se remonta a la década de xxxx, un imperio mexicano desde 1986 de la medicina con 28 centros hospitalarios. Además de disponer de laboratorios biomédicos o farmacias, son especialistas en diversas áreas de la medicina como Neumología, Ortopedia y Traumatología, Periodoncia, Urología, Coloproctología, Cirugía Pediátrica, entre otras, es una de las instituciones con alto nivel dentro de los hospitales privados en la ciudad de Puebla, así como la amplia gama de especialidades y equipo tecnológico con las que cuenta.

Cuenta con médicos especializados en una gama amplia de especialidades como: cardiología, oftalmología, ginecología, oncología, pediatría, entre muchas otras. El Hospital Ángeles ofrece un concepto de alta tecnología en sus servicios clínicos, y a su vez otorga instalaciones confortables y seguras para sus pacientes.

Tamaño: se describe al Hospital en Puebla como una “gran empresa”, ya que se distingue por su magnitud y complejidad operativa en el ámbito de la atención médica. Así mismo, este centro hospitalario no solo se caracteriza por su extensa infraestructura y numerosas instalaciones, sino también por la diversidad de servicios médicos y especialidades que ofrece. Con un extenso equipo de profesionales altamente calificados y un amplio espectro de recursos tecnológicos, la institución está posicionada para brindar atención médica de alta calidad a una extensa población. La etiqueta de “gran empresa” refleja no solo su dimensión física y alcance, sino también su capacidad para abordar una variedad de necesidades médicas, contribuyendo significativamente al bienestar de la comunidad a la que sirve.

Número de colaboradores: desde su establecimiento, el Hospital en Puebla ha destacado como una institución líder en el sector de la salud en la región. Con más de 625 colaboradores comprometidos, este centro de salud de gran envergadura ha establecido estándares excepcionales en la atención médica y servicios hospitalarios.

Esquema legal: Hospital en Puebla opera bajo la forma legal de una “sociedad mercantil”. Este es un término que indica que la entidad está constituida como una sociedad con fines de lucro, donde los socios son propietarios de la empresa y comparten las ganancias. Este esquema legal implica que la institución está regida por normativas comerciales y mercantiles, mismo que tiene una estructura organizativa y toma de decisiones basada en el modelo de una empresa comercial.

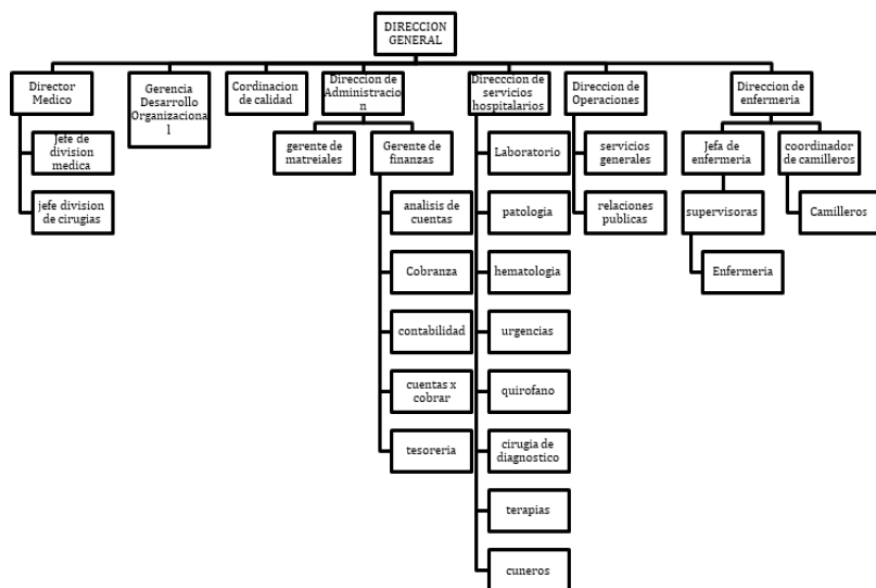
Acreditaciones o certificaciones: el Hospital en Puebla ostenta varias certificaciones, incluyendo ISO 9000 e ISO 90001 de control de riesgos. Estas certificaciones son estándares reconocidos internacionalmente que se centran en la gestión de calidad y la gestión de riesgos.

La certificación ISO 9000 se refiere a un conjunto de estándares que abordan la gestión de la calidad, mientras que la certificación ISO 90001 se centra específicamente en la gestión de sistemas de calidad y riesgos. Estas certificaciones indican que el hospital ha implementado procesos y prácticas que cumplen con estándares internacionalmente reconocidos, lo que puede ser un indicativo de su compromiso con la calidad, la eficiencia y la gestión adecuada de riesgos.

Mercado objetivo: el Hospital en Puebla tiene como objetivo principal abordar las necesidades de la población en el ámbito de la salud en la región. Su enfoque se centra en proporcionar servicios médicos integrales y especializados para atender a individuos y comunidades, contribuyendo así al bienestar general y a la mejora de la salud en la localidad. Al adoptar un enfoque holístico, el hospital busca impactar positivamente la calidad de vida de aquellos que buscan servicios de atención médica confiables y de alta calidad.

Esquema de filosofía institucional: la filosofía institucional del Hospital en Puebla se fundamenta en la convicción de humanizar la atención médica, al colocar al paciente en el centro de todas las operaciones. La institución se compromete a proporcionar servicios de salud de la más alta calidad, al combinar tecnología avanzada con un enfoque cálido y compasivo. Cada miembro del equipo, desde el personal médico hasta el personal de apoyo, abraza la filosofía de cuidado centrado en el paciente, y busca no solo tratar enfermedades, sino también mejorar la calidad de vida de cada individuo. Este enfoque se refleja en cada aspecto de las operaciones del hospital, esto crea un entorno que promueve la curación.

Figura 1
Organigrama



(Hospital, 2023)

Descripción general de la empresa: el Hospital en Puebla es una institución de salud destacada que se ha consolidado como un referente en el sector médico en la región. Su compromiso con la excelencia en la atención médica se refleja en una infraestructura avanzada, un equipo altamente calificado y una amplia gama de servicios especializados.

Con una historia de dedicación a la salud de la comunidad, el hospital ha establecido sólidas conexiones con pacientes y profesionales de la salud. Su enfoque holístico hacia la atención médica se traduce en la combinación de tecnología de punta con un trato humano y compasivo, lo que garantiza así no solo tratamientos efectivos, sino también experiencias positivas para los pacientes.

Tabla 1

Objetivos, indicadores y metas

Objetivo	Indicador	Meta
Mejorar la satisfacción del paciente	Índice de satisfacción	Aumentar en un 10%
Incrementar la eficiencia operativa	Tiempo de espera promedio	Reducir en un 15%
Fortalecer la seguridad del paciente	Tasa de eventos adversos	Mantener por debajo del 1%

Desarrollar programas de prevención	Participación en programas preventivos	Alcanzar el 80% de la población objetivo
Avanzar en tecnología médica	Implementación de nuevas tecnologías	Mantener un ritmo de al menos 2 nuevas tecnologías por año
Fomentar la formación y desarrollo del personal	Tasa de participación en programas de capacitación	Alcanzar el 90% del personal
Mejorar la accesibilidad y atención a la diversidad	Evaluación de accesibilidad y satisfacción de pacientes diversos	Aumentar en un 20% la satisfacción de pacientes diversos
Alcanzar certificaciones adicionales	Obtención de nuevas certificaciones	Obtener al menos una nueva certificación en el próximo año

Diagnóstico interno y externo

Análisis FODA y PESTEL

La atención al paciente y la gestión del tiempo de espera en el Hospital en Puebla son elementos cruciales que demandan una atención estratégica para fortalecer la calidad de los servicios médicos ofrecidos. A pesar de contar con una reputación sólida y tecnología avanzada, el hospital enfrenta desafíos relacionados con costos elevados y la falta de compromiso en ciertos sectores administrativos, aspectos que podrían impactar negativamente en la percepción del paciente sobre la calidad de la atención recibida.

Para mejorar la atención al paciente, existen oportunidades valiosas en la implementación de programas de capacitación dirigidos a brindar información coherente y concisa, para fortalecer así la comunicación y la comprensión mutua. Además, la introducción de programas de prevención de enfermedades no solo contribuiría al bienestar general de la comunidad, sino que también permitiría educar a los pacientes sobre la importancia de la atención preventiva.

La competencia de otros hospitales agrega presión para abordar eficazmente el tiempo de espera. En este contexto, estrategias innovadoras, como la optimización de procesos mediante tecnologías de inteligencia artificial para prever flujos de pacientes y asignar recursos de manera eficiente, podrían ser fundamentales. Asimismo, la introducción de sistemas de gestión de citas en línea y notificaciones en tiempo real ofrecería una solución moderna para mejorar la eficiencia y reducir la incertidumbre asociada con los tiempos de espera.

En el ámbito PESTEL, los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos tienen un impacto directo en la atención al paciente y el tiempo de espera. Las regulaciones gubernamentales, las condiciones económicas, las necesidades cambiantes de la sociedad y los avances tecnológicos son elementos que deben ser considerados al desarrollar estrategias innovadoras.

Por otro lado, la atención al paciente y la gestión del tiempo de espera son áreas interconectadas que requieren un enfoque integral. La aplicación de estrategias creativas e innovadoras, respaldadas por la tecnología, la capacitación efectiva y una comprensión profunda de las necesidades del paciente, no solo fortalecerá la posición competitiva del Hospital en Puebla, sino que también mejorará significativamente la experiencia y la satisfacción de sus pacientes.

Figura 1
FODA y PESTEL



Proceso de creatividad e innovación

Referencias internacionales

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha demostrado su experiencia en movilizar y comprometer comunidades, al ofrecer estrategias valiosas para abordar la falta de compromiso en el entorno hospitalario. Su enfoque en la participación y la responsabilidad puede ser fundamental para mejorar la dinámica interna del hospital. Además, el PNUD ha implementado procesos innovadores, especialmente en participación comunitaria y uso de datos para la toma de decisiones. La adopción y adaptación de estas prácticas pueden optimizar la eficiencia y efectividad de los procesos hospitalarios, contribuyendo a una mejora significativa en la calidad del servicio.

La implementación de un enfoque basado en la experiencia del PNUD en el hospital busca abordar áreas críticas y mejorar la calidad del servicio. Al adoptar e integrar sus prácticas innovadoras, se busca no solo impulsar la eficiencia, sino también fortalecer la participación y compromiso del personal. Además, la utilización de indicadores, siguiendo la metodología exitosa del PNUD, permitirá medir de manera efectiva el éxito y la eficacia de las iniciativas implementadas, esto facilita así una evaluación continua y una toma de decisiones informada.

En este contexto, para abordar la falta de compromiso y potenciar la tecnología avanzada, se propone el Proceso Innovador “Compromiso360”. Este enfoque se centra en involucrar activamente a todos los colaboradores del hospital, desde el personal médico hasta los administrativos y líderes, al reconocer la importancia de cada miembro en la experiencia integral del paciente. “Compromiso360” aprovecha la tecnología avanzada para facilitar la comunicación bidireccional, compartir recursos de manera efectiva y reconocer logros a través de una plataforma digital interactiva.

A continuación, se presenta una tabla que resume de manera detallada las etapas, acciones y beneficios esperados de este innovador proceso. Esta iniciativa no solo aborda la falta de compromiso, sino que también busca transformar el entorno laboral, lo que mejora la calidad del servicio y la satisfacción del paciente a través de la participación activa y la tecnología avanzada.

Tabla 2
Proceso Innovador

Referencia Internacional	Reto	Proceso Innovador	Descripción del proceso innovador	Indicador	metas
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	Amenaza: Falta de compromiso Fortaleza: Tecnología Avanzada	Compromiso 360	Aborda la falta de compromiso mediante la implementación de un enfoque integral. Utiliza la tecnología avanzada para fortalecer la comunicación y la participación	Índice de Compromiso Índice de Uso de Tecnología Avanzada.	Aumentar en un 80% el índice de compromiso del personal en el primer año de implementación. Alcanzar una participación del 90% anual.

El indicador propuesto, compuesto por el Índice de Compromiso y el Índice de Uso de Tecnología Avanzada, permitirá evaluar de manera efectiva el impacto del proceso en la mejora del compromiso del personal y el aprovechamiento de la tecnología. Las metas establecidas reflejan el compromiso de lograr resultados tangibles a corto plazo, con un aumento específico en el primer año y una participación constante en los años siguientes.

La finalidad de la evaluación 360 grados, es dar al colaborador retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva al contar con diferentes puntos de vista y perspectivas que vienen desde jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. (Muñoz y Carrera, 2022).

La adopción de este proceso innovador representa una estrategia integral y tecnológica para abordar la falta de compromiso, esto mejora así la dinámica interna del hospital y contribuyendo a la excelencia en la calidad del servicio y la satisfacción del paciente.

Retos: menciona que el modelo 360 grados evita sesgos porque obtiene la información de múltiples fuentes, es decir, de varias personas con diferente responsabilidad, relación con el evaluado y rol en la empresa (Muñoz y Carrera, 2022).

El Proceso Innovador “Compromiso 360” responde al desafío identificado de falta de compromiso en el entorno hospitalario, reconocido como una amenaza en el análisis FODA del Hospital en Puebla. Este proceso se ha diseñado específicamente para abordar la falta de compromiso, al considerar tanto las debilidades internas como las amenazas potenciales que podrían afectar negativamente la calidad del servicio y la satisfacción del paciente.

En el contexto del análisis FODA, se ha establecido una estrecha conexión entre el proceso innovador y los elementos fundamentales identificados:

Relación con FODA:

Fortalezas: la integración estratégica de la tecnología avanzada, destacada como una fortaleza del hospital, potencia el proceso innovador al fortalecer la comunicación y participación interna.

Oportunidades: la identificación de la mejora en el compromiso del personal como una oportunidad crucial establece una base para fortalecer la cultura organizacional y, por ende, la calidad general del servicio hospitalario.

Debilidades: la falta de compromiso, reconocida como una debilidad interna, se aborda y supera específicamente a través del diseño y la implementación del proceso innovador.

Amenazas: la falta de compromiso, clasificada como una amenaza potencial en el análisis FODA, se enfrenta de manera proactiva mediante la mejora de la dinámica interna del hospital a través del proceso innovador.

Relación con PESTEL:

Político: se considera el posible impacto de normativas gubernamentales y regulaciones laborales en la dinámica de compromiso del personal, lo que destaca la importancia de alinear el proceso innovador con aspectos políticos.

Tecnológico: la tecnología avanzada se aprovecha como una herramienta esencial para mejorar la comunicación interna y la participación, alineándose con los aspectos tecnológicos del entorno hospitalario.

El Proceso Innovador “Compromiso 360” no solo responde a los desafíos internos identificados, sino que también se integra de manera armoniosa con las fortalezas y oportunidades del hospital. Al incorporar proactivamente elementos tecnológicos y consideraciones externas, busca fortalecer la calidad del servicio y mejorar la experiencia global del paciente en el Hospital en Puebla.

El proceso innovador que implementarán para abordar cada uno de los dos aspectos elegidos:

Una vez realizado el instrumento de planeación estratégica determinado FODA, donde se determinaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que actualmente enfrentan el “Hospital en Puebla”, se ubicaron los retos que deben de abordarse por parte de la gerencia de la empresa.

1. Los desafíos en la atención del paciente por el impacto de los problemas en el servicio hospitalario.

2. Gestión de tiempo de espera por falta de personal y mala organización brindada a los pacientes y familiares.

Como se puede observar, deben ser abordadas precisamente al interior de la organización, ambos rasgos generan bajo desempeño en la calidad del servicio, por lo que repercute en la satisfacción del paciente. Así mismo, esto representa una amenaza, ya que impacta directamente en la percepción del servicio hospitalario. La insatisfacción de los pacientes y la falta de personal, así como la mala organización, puede traducirse en la pérdida de su confianza, esto afecta la reputación del hospital y su capacidad para retener y atraer a nuevos pacientes.

Por otro lado, a partir de una concepción de psicología organizacional, se toma en cuenta el perfil profesional de los colaboradores que deben resolver y abordar debilidades, además, se pueden considerar la utilización de herramientas, como:

Tabla 3

Herramientas

Retos a Abordar	Proceso Innovador	Herramientas de Psicología Organizacional
Desafíos en la atención del paciente	Implementación de un Modelo de Atención Centrado en el Paciente	Evaluación de Competencias y Capacitación en Comunicación
Gestión de tiempo de espera y mala organización	Desarrollo de un Sistema de Gestión de Citas y Recursos Hospitalarios	Análisis de Cargas de Trabajo y Diseño de Protocolos de Organización

La implementación del Modelo de Atención Centrado en el Paciente se apoya en la evaluación de competencias del personal médico y en la capacitación en comunicación efectiva. Estas herramientas de psicología organizacional se centran en mejorar las interacciones entre el personal y los pacientes para elevar la calidad de la atención.

Por otro lado, la introducción del Sistema de Gestión de Citas y Recursos Hospitalarios se respalda con el análisis de cargas de trabajo y el diseño de protocolos de organización. Estas herramientas de psicología organizacional se enfocan en optimizar la distribución de responsabilidades y recursos para mejorar la eficiencia y reducir los tiempos de espera.

Estas herramientas se integran de manera estratégica para abordar los desafíos identificados, al combinar enfoques innovadores con estrategias de mejora organizacional y desarrollo de habilidades del personal para lograr una transformación efectiva en el Hospital en Puebla.

Una vez aplicadas estas herramientas, el equipo de planeación estratégica, ha identificado varias causas fundamentales que impactan directamente en la calidad y eficiencia de la atención médica en el Hospital en Puebla. Estas causas son cruciales para comprender los desafíos y oportunidades que enfrenta la institución. Las cuales se presentan a continuación:

Figura 2

Causas



Estas causas destacan la complejidad y la interconexión de factores que influyen en la calidad de la atención médica. La implementación de estrategias específicas dirigidas a cada una de estas causas puede ser fundamental para abordar los desafíos y capitalizar las oportunidades, al avanzar hacia una atención médica más efectiva, eficiente y centrada en el paciente.

Objetivos, indicadores y metas a los cuales va a impactar

Se definieron un conjunto de objetivos estratégicos que guiarán la dirección y desempeño en los próximos periodos. Estos objetivos se centran en áreas cruciales como la rentabilidad, el liderazgo en el sector de la salud y la mejora continua de la calidad de los servicios médicos.

El primer objetivo estratégico se enfoca en garantizar la sostenibilidad financiera del hospital. La optimización de procesos financieros y la maximización de ingresos son pilares clave. Para medir este objetivo, se utilizarán indicadores como el margen de beneficio neto, el retorno de la inversión (ROI) y la eficiencia en la facturación. La meta es aumentar el margen de beneficio neto en un 10%, lograr un ROI del 15% y mejorar la eficiencia en la facturación para reducir errores en un 20%.

El segundo objetivo estratégico se centra en consolidar el liderazgo del Hospital Ángeles Puebla en el sector de la salud. Esto se logrará promoviendo una cultura organizacional centrada en la excelencia, la innovación y el compromiso. Los indicadores clave incluyen el índice de satisfacción del personal, reconocimientos obtenidos y la participación en iniciativas de responsabilidad social empresarial (RSE). Las metas son alcanzar un índice de satisfacción del personal del 90% o superior, obtener al menos dos reconocimientos externos por excelencia en el servicio y participar en dos iniciativas de RSE en el próximo trimestre.

El tercer objetivo estratégico se enfoca en la mejora continua de la calidad de los servicios médicos ofrecidos por el hospital. Se establecen estándares rigurosos de seguridad, eficacia y experiencia del paciente. Los indicadores clave incluyen el índice de calidad de atención médica, la tasa de éxito en procedimientos médicos y la puntuación de satisfacción del paciente. Las metas son mantener un índice de calidad de atención médica del 90% o superior, lograr una tasa de éxito del 95% en procedimientos médicos clave y alcanzar una puntuación de satisfacción del paciente de 4.5 o superior en una escala de 5.

Estos objetivos estratégicos han sido cuidadosamente seleccionados para abordar aspectos críticos que impactan directamente en la posición y desempeño del Hospital en Puebla. La implementación efectiva de estas metas conducirá a un hospital más sólido, líder en el sector y comprometido con la entrega de servicios médicos de la más alta calidad. Ahora, examinemos detalladamente cada uno de estos objetivos en la tabla a continuación.

Tabla 4

Objetivos

Objetivo	Descripción del objetivo	Indicadores	Metas
Rentabilidad	Asegurar la sostenibilidad financiera optimizando procesos y maximizando ingresos	Margen de beneficio neto Retorno de la inversión Eficiencia en facturación	Aumentar margen en 10% Lograr ROI del 15% Mejorar eficiencia en 20%
Liderazgo	Consolidar el liderazgo en la salud promoviendo cultura de excelencia.	Índice de satisfacción Reconocimientos obtenidos Participación en RSE	Alcanzar 90% de satisfacción Obtener 2 reconocimientos Participar en 2 iniciativas
Calidad	Mejorar calidad de servicios médicos asegurando estándares de seguridad y eficacia	Índice de calidad médica Tasa de éxito procedimientos Puntuación de satisfacción	Mantener 90% de calidad Lograr 95% de éxito Alcanzar 4.5 en escala de 5

La implementación de estos objetivos estratégicos demuestra el compromiso del Hospital en Puebla con la excelencia en la atención médica. La búsqueda de la rentabilidad a través de la optimización financiera, el liderazgo en el sector salud y la mejora continua de la calidad son pilares fundamentales para asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo. Estas metas no solo reflejan la ambición del hospital, sino también su dedicación para ofrecer servicios médicos de la más alta calidad, esto garantiza la satisfacción del paciente y su confianza en la institución.

Este enfoque estratégico se traduce en un compromiso tangible con la mejora constante y la entrega de atención médica excepcional.

Situación actual y situación deseada

En respuesta a los desafíos identificados durante el análisis FODA del Hospital en Puebla, se ha concebido una estrategia innovadora que aborda los aspectos críticos de la rentabilidad, liderazgo y calidad. Esta estrategia se basa en la implementación de procesos innovadores y tecnología avanzada para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del paciente. La propuesta se enfoca en tres dimensiones claves: rentabilidad, liderazgo y calidad, para lo cual se establecen indicadores cuantitativos específicos para evaluar el impacto de las iniciativas propuestas.

Como primer punto se tiene la rentabilidad que buscará aumentar significativamente el margen de beneficio neto, el retorno de la inversión (ROI) y la eficiencia en la facturación. La aplicación de tecnologías avanzadas optimizará los procesos internos, al reducir costos y mejorar la eficiencia operativa.

Dentro del liderazgo, la estrategia “Compromiso 360” se implementará para mejorar el índice de satisfacción del personal, aumentar los reconocimientos externos y fortalecer las iniciativas de responsabilidad social empresarial. Esto contribuirá a un ambiente laboral positivo y a una imagen destacada del hospital.

Por otro lado, en la calidad la implementación de tecnologías avanzadas y procesos innovadores se enfocará en elevar el índice de calidad médica, aumentar la tasa de éxito en procedimientos y mejorar la satisfacción general del paciente. Se busca consolidar la reputación del hospital como referente en calidad de atención.

Esta estrategia busca no solo abordar los desafíos internos, sino también aprovechar las oportunidades para mejorar la posición competitiva del hospital. La medición constante de indicadores cuantitativos permitirá evaluar el éxito y ajustar la estrategia según sea necesario. Con estos enfoques innovadores, se espera que el Hospital Ángeles Puebla alcance nuevas alturas en rentabilidad, liderazgo y calidad, consolidándose como líder en el sector de la salud.

A continuación, se presenta una tabla análisis de la situación actual y la situación deseada:

Tabla 5

Situación actual y deseada

Indicadores Cuantitativos	Situación	Situación	Mejora
	Actual	Deseada	Esperada
Rentabilidad			
Margen de beneficio neto (%)	7%	17%	+10%
Retorno de inversión (ROI) (%)	10%	15%	+5%
Eficiencia en facturación (%)	75%	95%	+20%
Liderazgo			
Índice de satisfacción del personal (%)	85%	92%	+7%

Reconocimientos obtenidos (en el último año)	1	3	+2
Participación en RSE (en el último año)	1 iniciativa	2 iniciativas	+1
Calidad			
Índice de calidad médica (%)	88%	92%	+4%
Tasa de éxito en procedimientos (%)	92%	97%	+5%
Puntuación de satisfacción del paciente (en escala de 5)	4,2	4,7	+0,5

Este análisis detallado proporciona una visión clara de la brecha entre la situación actual y la deseada en términos de rentabilidad, liderazgo y calidad. Las mejoras esperadas en cada indicador cuantitativo reflejan la ambición de posicionar al Hospital en Puebla como un referente en el sector de la salud. La implementación de procesos innovadores y tecnología avanzada se considera clave para cerrar estas brechas y lograr los objetivos establecidos.

¿Qué brindará este proceso innovador a la organización?

La implementación del proceso innovador “Compromiso360” en el Hospital en Puebla se traducirá en una serie de beneficios estratégicos y medibles para la organización, pues se abordan aspectos clave que afectan tanto a su desempeño interno como a su posición en la comunidad y el sector de la salud. Este enfoque pionero busca no solo optimizar la eficiencia operativa y garantizar un servicio médico de excelencia, sino también posicionar al hospital como un actor clave en la comunidad y el sector de la salud.

La iniciativa se propone elevar la visibilidad y prestigio del hospital, proyectándolo como un referente de compromiso y calidad. Se anticipa un fortalecimiento de la reputación institucional y un aumento en la confianza de la comunidad, manifestado en un incremento cuantificable de pacientes que buscan servicios médicos en la institución. El enfoque en la eficiencia operativa y la gestión financiera inteligente tiene como objetivo maximizar la rentabilidad del hospital. Este proceso de mejora continua contribuirá a incrementar los márgenes de beneficio y garantizar un retorno de inversión más sólido, y fortalecerá la posición financiera del hospital de manera cuantificable.

La implementación de programas de responsabilidad social empresarial consolidará la presencia del hospital en la comunidad. La participación activa en iniciativas comunitarias, eventos de salud y programas de apoyo social generará un impacto medible, reflejado en la participación de la comunidad en estas actividades y la percepción positiva de la marca hospitalaria. Mismo que la adopción de prácticas innovadoras y un compromiso destacado diferenciarán al hospital en un mercado competitivo. El proceso se traducirá en premios y reconocimientos sectoriales, así como en un aumento cuantificable en la preferencia de los pacientes y la cuota de mercado.

Por otro lado, la mejora del entorno laboral y el compromiso activo del personal no solo son objetivos cualitativos, sino que también se traducirán en mediciones tangibles. La reducción del ausentismo y la mejora de las evaluaciones y retención del personal serán indicadores clave de este impacto positivo.

De acuerdo a esto se muestra desde diferentes puntos como:

Visibilidad ante el público

Cualitativo: reforzará la imagen del hospital como una institución comprometida con la excelencia en la atención médica y la satisfacción del paciente, al mejorar su reputación en la comunidad y generar confianza.

Planeación Estratégica

Cuantitativo: se anticipa un aumento en la participación comunitaria y una mayor atracción de pacientes, cuantificable a través de indicadores de crecimiento en la base de pacientes.

Mayor rentabilidad

Cualitativo: optimizará la eficiencia operativa y fortalecerá la gestión financiera, al consolidar la confianza de inversores y socios comerciales.

Cuantitativo: se espera un incremento en los márgenes de beneficio neto y el retorno de la inversión, respaldado por la mejora de procesos y la reducción de costos operativos.

Responsabilidad social

Cualitativo: posicionará al hospital como un actor socialmente responsable, al participar activamente en iniciativas comunitarias y programas de RSE.

Cuantitativo: se medirá el impacto de las iniciativas RSE mediante indicadores como la participación en eventos comunitarios y el alcance de las actividades de responsabilidad social.

Ventajas competitivas

Cualitativo: diferenciará al hospital como líder en innovación y compromiso, al establecer una ventaja competitiva en el sector de la salud.

Cuantitativo: aumentará la participación en reconocimientos sectoriales y la preferencia de pacientes, cuantificada a través de indicadores de crecimiento en la cuota de mercado.

Otros aspectos relevantes

Cualitativo y cuantitativo: mejorará la satisfacción y compromiso del personal, al reducir la rotación y aumentar la productividad. Se evaluará mediante la disminución del ausentismo y la mejora en las calificaciones de los empleados.

En conclusión, la implementación de “Compromiso 360” va más allá de la optimización de procesos; representa una inversión estratégica que no solo mejorará la

salud financiera del hospital, sino que también fortalecerá su presencia en la comunidad y su posición competitiva en el sector de la salud. Estos beneficios, medibles y cualitativos, configuran un horizonte promisorio para el Hospital en Puebla.

Conclusiones y recomendaciones

En conclusión, de esta investigación dentro de Hospital en Puebla, hemos explorado minuciosamente su realidad, al desentrañar los matices de su entorno mediante herramientas analíticas como el FODA y PESTEL. De acuerdo al resultado, revela no solo fortalezas y oportunidades, sino también debilidades y amenazas que demandan una acción estratégica.

La propuesta de innovación “Compromiso 360” emerge como una respuesta creativa y holística a los desafíos más apremiantes del hospital. Al centrarse en la mejora de la atención al paciente y la gestión del tiempo de espera, este enfoque busca transformar la dinámica interna, esto involucra a todos los niveles de personal. A su vez, el programa de capacitación integral se erige como un pilar fundamental para elevar la competencia del equipo y abordar las deficiencias identificadas.

Por otro lado, la recomendación radica en la adopción comprometida y proactiva de las propuestas de innovación delineadas. Es imperativo que la alta dirección respalde y promueva estas iniciativas, asegurándose de que la implementación sea integral y abarque todos los rincones de la organización. La creación de un entorno propicio para la innovación, donde se fomente la participación y se celebre la creatividad, será esencial.

Asimismo, se sugiere establecer un sistema de seguimiento continuo, con indicadores claros que permitan evaluar el impacto de las mejoras implementadas. La retroalimentación constante del personal y la capacidad de realizar ajustes sobre la marcha garantizarán que las iniciativas sigan siendo efectivas en un entorno dinámico.

La búsqueda de alianzas estratégicas con organizaciones afines y la adaptabilidad a los cambios en el panorama político, económico y social son elementos clave para el éxito a largo plazo. El Hospital en Puebla puede consolidar su posición no solo como un proveedor de servicios de salud destacado, sino como un líder innovador en el sector. La clave reside en abrazar la transformación y convertir los desafíos en oportunidades para el crecimiento y la excelencia.

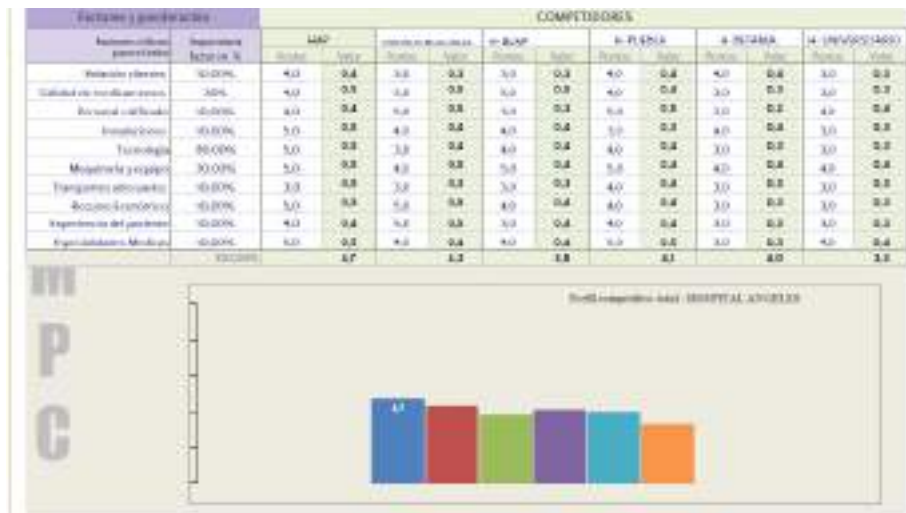
Referencias

Hospital. (2023) System. <https://hospitalxxxx.com/puebla>

Muñoz, J. E. y Paladines, L. D. (2022). *Programa de evaluación de desempeño de 360 grados, para los colaboradores del gobierno autónomo descentralizado municipal del Cantón Chaguarpamba, Provincia de Loja, para el año 2022*. [Trabajo final de Técnico Superior Universitario, Instituto Superior Tecnológico Sudamericano]. Repositorio Institucional del Instituto

Análisis organizacional

Anexo 2



Anexo 3

Posicionamiento estratégico



Anexo 4

Objetivos Estratégicos

[illegible]

Anexo 5

Comparativo y Análisis

Categorías y análisis			2013
Objetivos de la organización	Objetivos de desarrollo para el hospital	Acciones	
Brindar atención de calidad a pacientes y familiares	Atención	Mejorar la atención hacia los pacientes y familiares para satisfacer la estancia dentro de la clínica	
Implementar el trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Fomentar el trabajo en equipo mediante capacitación con el personal de trabajo compartido, con el fin de tener mejores relaciones de personal	
Desarrollar capacidades del personal del hospital	Formación	La atención especializada en salud materna deberá estar dirigida a las áreas de trabajo	

Anexo 6

Retos de Innovación

[illegible]

¹ Instrumentele de grupare etnolinguistică sunt elaborate pe baza
observațiilor făcute în teren și a rezultatelor cercetării etnolinguistice.

temáticas como: educación, desarrollo y goce pleno, igualdad, desarrollo humano, sostenibilidad y ciudadanía		
2. Importancia del documento: ¿La actividad realizada o tema que se aborda es la importancia de generar evidencia e investigación –científica o profesional– sobre el problema?		4. Metodología: ¿Qué rol le juega la evidencia de tipo científico en su investigación? ¿Qué tipo de evidencia científica utiliza?
3. ¿La evidencia científica respalda la importancia del trabajo al nivel académico o al profesional específico?		5. ¿La evidencia científica contribuye con los objetivos académicos, científicos o profesionales de la investigación o de la práctica?

Anexo 8

Análisis Táctico

[illegible]

Anexo 9

Conocimiento Explícito

ANEXO DE CONOCIMIENTO EMPLEADO												
El presente es un documento público, creado por el sector público de la República de Colombia, en el cual se garantiza la transparencia.												
Departamento: Estado de Cundinamarca		Proyecto: Proyecto				Proyecto: Proyecto						
Lugar: Bogotá		Lugar: Bogotá				Lugar: Bogotá						
Fecha:		Fecha: 2023-01-01				Fecha: 2023-01-01						
No.	Item	Descripción de los datos de identificación	Formulario	Clasificación	Forma de entrega	Indicador de cumplimiento de los datos de identificación	Estado	Fecha de actualización	Lugar de entrega de los datos	URL, enlace web	Observaciones / Comentarios / Referencias de datos	Responsable
1	Los datos de identificación de los datos de identificación	Formulario de identificación de los datos de identificación	PDF	Activo	Formulario de identificación de los datos de identificación	100%	Activo	2023-01-01	Bogotá	Formulario de identificación de los datos de identificación	Formulario de identificación de los datos de identificación	2023-01-01
2	Los datos de identificación de los datos de identificación	Formulario de identificación de los datos de identificación	PDF	Activo	Formulario de identificación de los datos de identificación	100%	Activo	2023-01-01	Bogotá	Formulario de identificación de los datos de identificación	Formulario de identificación de los datos de identificación	2023-01-01
3	Los datos de identificación de los datos de identificación	Formulario de identificación de los datos de identificación	PDF	Activo	Formulario de identificación de los datos de identificación	100%	Activo	2023-01-01	Bogotá	Formulario de identificación de los datos de identificación	Formulario de identificación de los datos de identificación	2023-01-01
4	Los datos de identificación de los datos de identificación	Formulario de identificación de los datos de identificación	PDF	Activo	Formulario de identificación de los datos de identificación	100%	Activo	2023-01-01	Bogotá	Formulario de identificación de los datos de identificación	Formulario de identificación de los datos de identificación	2023-01-01
5	Los datos de identificación de los datos de identificación	Formulario de identificación de los datos de identificación	PDF	Activo	Formulario de identificación de los datos de identificación	100%	Activo	2023-01-01	Bogotá	Formulario de identificación de los datos de identificación	Formulario de identificación de los datos de identificación	2023-01-01

No.	Item	Indicador de cumplimiento de los datos de identificación	Formulario de identificación de los datos de identificación	Indicador de cumplimiento de los datos de identificación	Formulario de identificación de los datos de identificación	Indicador de cumplimiento de los datos de identificación
1	Los datos de identificación de los datos de identificación	100%	Formulario de identificación de los datos de identificación	100%	Formulario de identificación de los datos de identificación	100%
2	Los datos de identificación de los datos de identificación	100%	Formulario de identificación de los datos de identificación	100%	Formulario de identificación de los datos de identificación	100%
3	Los datos de identificación de los datos de identificación	100%	Formulario de identificación de los datos de identificación	100%	Formulario de identificación de los datos de identificación	100%
4	Los datos de identificación de los datos de identificación	100%	Formulario de identificación de los datos de identificación	100%	Formulario de identificación de los datos de identificación	100%
5	Los datos de identificación de los datos de identificación	100%	Formulario de identificación de los datos de identificación	100%	Formulario de identificación de los datos de identificación	100%

PROBLEMAS DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA TELCEL

Problemas de Servicio y Atención al Cliente en la Empresa Telcel

*Pérez Hernández, Óscar Osvaldo**

*Pérez Murillo, Víctor Manuel**

***UVP Universidad del Valle de Puebla**

Introducción

En nuestro mundo moderno, la comunicación efectiva y experiencia al cliente es esencial para llevar a cabo nuestras actividades diarias. Un avance revolucionario que ha transformado significativamente nuestras vidas son las telecomunicaciones. Nos otorga la capacidad de comunicarnos cuando y donde queramos, ya sea por motivos personales o profesionales. No solo podemos conectarnos con nuestros seres queridos, sino que también podemos acceder a Internet y realizar videollamadas en tiempo real.

Telcel, una marca popular creada por Radio Móvil, domina esta industria. Sin embargo, Telcel ha recibido bajos índices de satisfacción por parte de sus usuarios. Para abordar este problema, se debe implementar un programa integral de mejora del servicio al cliente. Telcel está considerando la implementación de servicios telefónicos especializados para brindar orientación y mejorar la calidad del servicio en todas las sucursales de Telcel.

Respondiendo así a las expectativas de los usuarios que encuentran problemas y otras cuestiones en Internet, incluyen dificultades para resolver dudas y una comunicación en español que dificulta la comprensión para los clientes que no hablan el idioma, gestión de la red entre otras, ya que es más probable que brinden respuestas veraces. La calidad es el principal objetivo que debe alcanzar una empresa si realmente quiere mantenerse en el mercado y en la preferencia del cliente, y eso es lo que realmente nos interesa implementar en Telcel. Una ventaja que tiene la empresa al implementar mejoras continuas en su servicio es que cuentan con una base de datos muy completa para poder comunicarse con los usuarios. La retroalimentación de los usuarios es importante tanto para la atención al cliente en sucursales como en línea porque a través de este estudio Telcel sabrá qué tan satisfechos están los clientes con el servicio brindado por los empleados.

Esta investigación nos permite conocer cómo perciben los clientes todos los esfuerzos que realiza Telcel en aplicar calidad a sus servicios. La valoración de estas situaciones se realiza a través de cuestionarios, aplicados telefónicamente en términos de tiempo y coste.

Datos Generales de la Empresa

Telcel es una empresa de telecomunicaciones mexicana, fundada por el empresario e ingeniero mexicano Carlos Slim, que se especializa en operar con telefonía móvil, con el fin de que los usuarios puedan comunicarse a través de llamadas telefónicas ya sea a corta distancia o larga distancia, bajo la propiedad de América Móvil.

Telcel cuenta una clientela promedio de 361 millones y está registrada en diferentes países de América, 25 países, como América Móvil como el mayor proveedor de comunicaciones en toda América Latina, con una cobertura mayor a 225 mil poblaciones en todo México y 76 millones de usuarios gozando del servicio de telecomunicaciones. (Telcel, s.f.)

Nombre: Telcel

Lema: “Todo México es territorio Telcel”

Ubicación: Plaza Carso, Miguel Hidalgo, Ciudad de México, México

Giro: telecomunicaciones

Antigüedad: en octubre de 1989, Radiomovil Dipsa S.A de C.V., a través de su marca Telcel inicia

operaciones de telefonía celular en la ciudad de Tijuana.

Tamaño: cuenta con más de 361 millones de clientes y está presente en 25 países de América

Número de colaboradores: con más de 25,000 empleados a nivel nacional

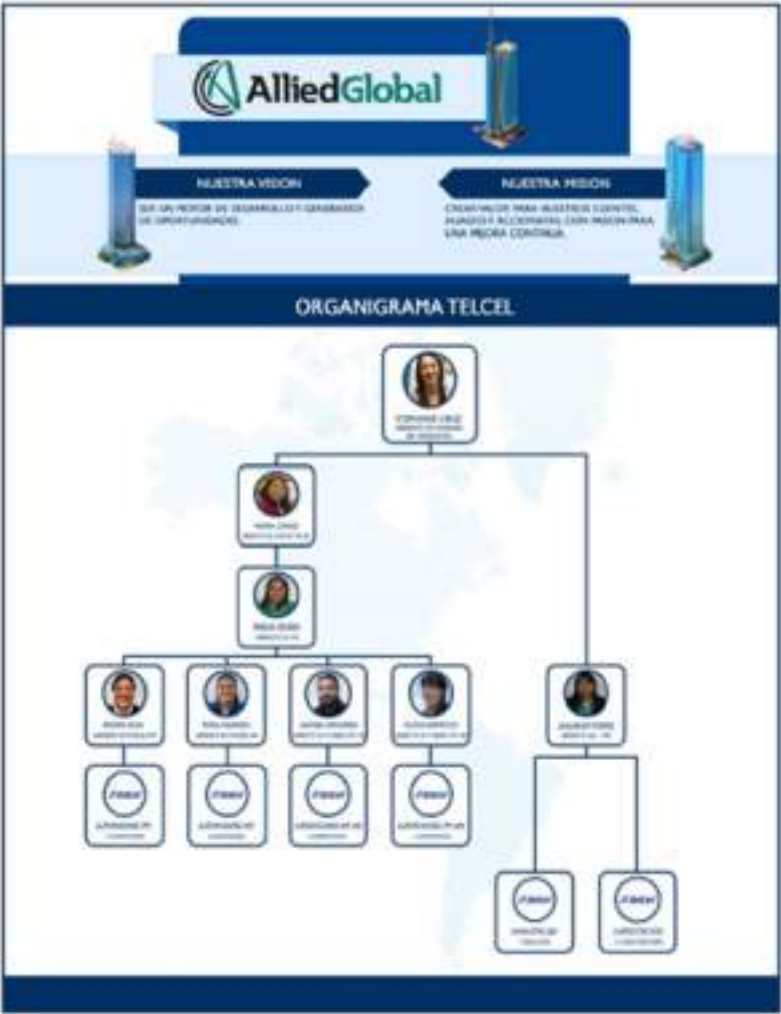
Esquema legal: es una sociedad anónima mexicana

Acreditaciones o certificaciones: certificación de Producto de Telecomunicaciones (TPA)

Población o mercado objetivo: cualquier mercado desde niños hasta personas de la **tercera edad**.

Esquema de filosofía institucional: se enfoca en su compromiso con la excelencia en la prestación de servicios de telecomunicaciones y en el bienestar de sus clientes y empleados.

Figura 1
Organigrama



Descripción general de la empresa

Telcel es una empresa mexicana de telecomunicaciones y el operador de telefonía móvil líder en México. Es una subsidiaria de América Móvil, un importante grupo de telecomunicaciones en América Latina.

Cuadro de objetivos, indicadores y metas. Mantener el liderazgo en el mercado nacional de las comunicaciones inalámbricas,

Diagnóstico interno y externo. Bajo los puntos internos se tiene el desarrollo del esquema FODA, el cual consta de:

Fortalezas:

- Los mejores equipos telefónicos (por lo menos más usados o completos)
- Presencia en todo México.
- La empresa con mayor presencia en el mercado (por arriba de Movistar, Iusacell, etc.)
- Amplio catálogo de servicios (telecomunicaciones fijas y móviles).
- Brindan la mejor experiencia a sus usuarios con calidad de servicio y atención personalizada.

Oportunidades:

- Líderes en las redes de la nueva generación.
- El uso de estos aparatos ya es una necesidad y cada vez más personas tienen un aparato como es un celular.
- Nuevos nichos de mercado.

Debilidades:

- Mal servicio en sus centros de atención
- Continua reestructuración del personal (eso afecta el ambiente laboral)
- Tarifas o planes muy altos, no sea accesible a comparación con otras.

Amenazas:

- Debilidad de la demanda debida a la situación económica del país o zonas geográficas en las cuales se encuentra.
- Competencia con la que se enfrenta la empresa

Planeación Estratégica

- Cambios en las reformas de telecomunicaciones.

Bajo los puntos externos está contemplado el esquema del análisis del entorno, PESTEL, el cual consta de las variables que la empresa no puede controlar por fuera de la misma las cuales son:

Político

- Alcance de red a otros países, tal como con Estados Unidos y Canadá.

-La regulación gubernamental y las políticas de los gobiernos estatales y municipales pueden afectar la industria de las telecomunicaciones y, en consecuencia, a Telcel.

-El instituto federal de telecomunicaciones establece que Telcel cubre más de la mitad del mercado de telecomunicaciones o es necesario para facilitar la concentración.

Ecológico

-El ser un servicio de red, el clima puede afectar el completo funcionamiento de este.

-Fenómenos naturales pueden dañar estructuras importantes de la empresa, lo que daña la calidad de los servicios.

-Los mismos fenómenos naturales pueden tirar o dañar las torres que afectarán a los usuarios.

- La zona geográfica no puede ayudar ante la cobertura de señal.

Social

- Gusto o la demanda de los clientes con respecto a un producto o servicio.

- Reconocimiento de los errores y abordarlos para su mejora o reproducción.

- Elección de la competencia por medio de los usuarios.

Tecnológico

-Se centra en las aplicaciones de la automatización y las nuevas tecnologías, especialmente las que están conectadas a internet

- Considerar las diferentes leyes como los problemas de propiedad intelectual.

-Al existir tanta demanda y competencia se puede, o no, buscar innovaciones tecnológicas que beneficien a la empresa.

Economía

-Proceso de desarrollo de la empresa, puede ser en términos de emisiones monetarias o de bolsa.

- Las tendencias económicas de los acontecimientos en la economía doméstica

también son importantes a medida que las situaciones y tendencias económicas de los países socios.

-La economía mexicana ha experimentado cambios en los últimos años, lo que puede afectar la demanda de servicios de telecomunicaciones de Telcel.

-Las tarifas y el mercado de telecomunicaciones son factores clave que pueden influir en la rentabilidad de la empresa.

Leyes

-TELCEL no puede entrar a un nuevo mercado sin tener estudio previo acerca de la regulación hacia el nuevo mercado del consumidor, leyes de protección hacia el empleado (salud, seguridad).

-Política de protección hacia el usuario (protección de datos y nula reproducción de los mismos).

Medición y monitoreo de la satisfacción del cliente

Para innovar en el ámbito de la medición y el seguimiento de la satisfacción del cliente, se pueden realizar actividades como realizar encuestas de satisfacción y analizar las opiniones y comentarios de los clientes a través de varios canales de comunicación, incluidas las redes sociales. (Faviola, 2017)

Proceso de Creatividad e Innovación en la Organización

Ante la demanda que existe dentro de la empresa por parte de los usuarios es que ellos requieren de una señal de cobertura amplia y de buena calidad con el fin de que siempre tengan acceso a ella, y ampliar las zonas de cobertura para que llegue a más lugares, o zonas geográficas donde este llega, pero no a un excelente porcentaje, lo que al momento de estar en esas zonas no se aprecie de la experiencia total que la empresa ofrece (Wavetec, s.f.).

Es por ello que se busca mejorar una red al tomar en consideración las quejas y sugerencias de los usuarios, ya que ellos son la razón de la empresa, donde estaremos llevando a cabo un desarrollo en dos aspectos:

Referencias internacionales

AT&T

Telcel es un competidor directo de AT&T en el mercado de servicios móviles. Estas dos empresas ofrecen una gama de servicios que incluyen telefonía móvil, Internet y televisión. Sin embargo, los clientes han expresado su insatisfacción con la calidad del servicio y la atención al cliente tanto de Telcel como de AT&T, lo que generó numerosas quejas y críticas.

Mejorar la calidad de la atención al cliente

Por medio de una atención personalizada, donde primeramente será con un enfoque ante las dudas que más se suelen presentar ante los usuarios, y ver que les ayude, en caso de que no se responden con su duda entrar en contacto con personal físico, o en línea, con el fin de brindarle atención personalizada y resolver sus dudas en tiempo real y cumplir con sus demandas o dudas o quejas (Taipei y Liza, 2008).

De otra manera, también se puede mejorar el servicio al cliente mediante la implementación de tecnologías innovadoras como chatbots y asistentes virtuales, que permiten una resolución de problemas más rápida y eficiente.

Mejorar la red

La red que se tiene actualmente por una superior; actualmente se cuenta con una red 5G, quinta generación, la cual promete brindarle al cliente una forma de interactuar con la tecnología en el día a día.

Para ello se busca mejorar las redes que se tienen por una que tenga una cobertura mayor a la actual, donde se tiene considerado formar antenas que reciban y emitan señales de mayor intensidad con una velocidad de banda ancha superior. O crear satélites que cumplan con el propósito de GSM (Global System for Mobile Communications) como lo haría una antena o una torre de telefonía celular.

Se puede mejorar la calidad y la cobertura de la red mediante medidas innovadoras, como invertir en tecnologías de vanguardia como la red 5G y ampliar la cobertura a regiones remotas (ZTE, 2012)

Indicadores y metas a alcanzar

La implementación de estas estrategias innovadoras puede mejorar en gran medida las métricas de desempeño de Telcel y la satisfacción del cliente. Para lograr esto, debemos realizar en la empresa Telcel una evaluación integral de sus procedimientos y sistemas existentes, al identificar áreas que requieren mejora e idear estrategias importantes para abordarlas.

Medición y monitoreo

Se podrá medir y evaluar la satisfacción del cliente mediante la realización de encuestas activas y el análisis de opiniones y comentarios de los clientes en el sitio web y otros canales de comunicación. (González, 2019)

Servicios de telefonía fija y móvil con más quejas

En el segundo cuatrimestre de 2021, la Profeco reportó un total de 308 quejas por telefonía fija y 2,075 por telefonía móvil. (Expansión, 2021)

Figura 2

Quejas por telefonía

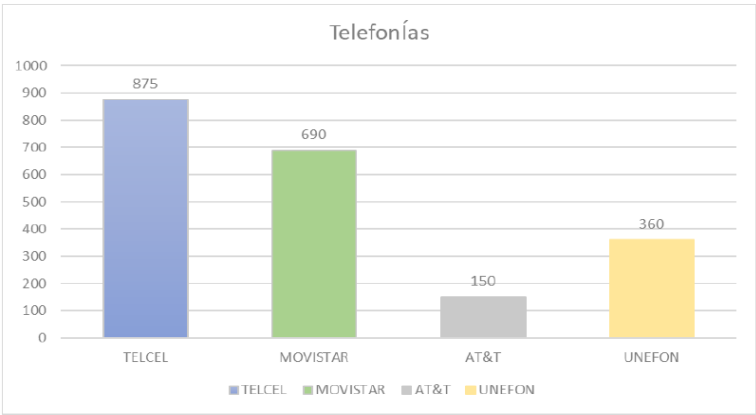
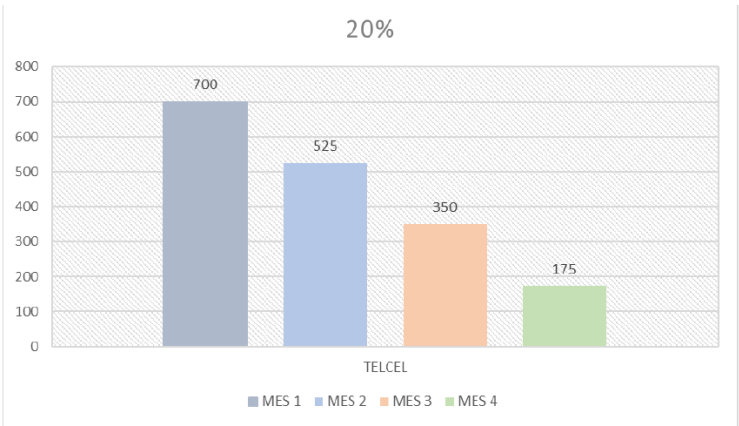


Figura 3

Mejoramiento



Para ello se hará uso del manual de Oslo, con el que se cumplirá con este punto.

Tabla 1

Aspecto 1

Referencia internacional	Manual de OSLO
Reto	Mejorar la calidad de los servicios de redes que se encuentren en México. Oportunidad
Proceso Innovador	Crear torres de señales las cuales tengan la capacidad de proporcionar una mejor calidad en cuestión de la señal que esta permite, que sea superior a las redes 5G
Descripción de proceso innovador	Conocer el esquema que se tiene con las torres y las redes 5G, para poder implementar una mejora la cual servirá como pionero de una nueva red.
Indicador	Al momento de verificar los servicios que se tienen y ponerlos en ejecución podremos hacer una comparativa con los resultados que se tiene con las redes anteriores y con ello saber si realmente hubo una mejora o solo un ligero cambio, con lo que sabremos si sirve o no.
Metas	Implementar una red completamente mejor, o superior, a las ya ejecutadas para atraer y brindarle un mejor servicio al cliente.

Tabla 2

Aspecto 2

Referencia internacional	Manual de estilo
Reto	Mejorar la atención al cliente. Amenaza
Proceso Innovador	Crear un apartado de Preguntas frecuentes, en caso de que no, recurrir con el personal de Atención a clientes directamente
Descripción de proceso innovador	Como primer punto es ver por preguntas que se tienen, dado eso, mencionarlos en un apartado donde estos aparezcan y ver si responde con sus dudas, en caso de que no, que tengan acceso a una atención totalmente personalizada con un trabajador directo.
Indicador	En el momento de que no funcione el primer punto, apartado en línea, que entre en acción el personal de forma directa con el usuario.
Metas	Cumplir con las necesidades y satisfacer al cliente.

Análisis de Beneficios de la Propuesta Para la Organización

Análisis de los requisitos para el funcionamiento de los elementos de la competitividad

1. En la compañía de Telcel se debe persistir en implementar estrategias para mejorar el servicio al cliente como ya antes mencionado, incluida la incorporación de tecnologías avanzadas por inteligencia artificial como chatbots y asistentes virtuales, al mismo tiempo que se esfuerza por elevar la calidad general del servicio al cliente.

2. Se necesita centrarse en mejorar su eficiencia operativa mediante la implementación

de sistemas de gestión de datos de suscriptores numéricos, lo que mejorará la escalabilidad, confiabilidad y flexibilidad de sus sistemas a los consumidores.

3. La capacidad de integrarse perfectamente con las aplicaciones existentes, incluidos timbres, correo de voz y SMS como guía a dudas existente por el cliente, es un requisito crucial y de manera importante para la nueva plataforma de gestión de datos de suscriptores de la compañía.

4. La capacidad de manejar eficientemente grandes cantidades de datos por el usuario y proporcionar tiempos de respuesta rápidos y eficientes a problemáticas que surgen es un requisito fundamental para las nuevas plataformas de gestión que se están implementando.

5. Para satisfacer las demandas de una base de clientes en crecimiento, la implementación de nuevas plataformas de gestión de datos debe poseer una escalabilidad, confiabilidad y rendimiento excepcionales.

6. Garantizar la transparencia para los clientes de Telcel durante la transición a la nueva plataforma de gestión de datos de suscriptores es de manera importante, ya que debería integrar perfectamente los servicios ya existentes como correo de voz y SMS.

Entorno creativo en la organización

Motivación individual

La creatividad organizacional está formada por la creatividad de cada integrante de la empresa. Por lo que se busca mantener un estado de ánimo óptimo y motivar a cada integrante, con el fin de garantizar rendimientos creativos. Es por ello que las empresas deben de tener a su personal motivado en cualquier momento.

Entorno de trabajo es esencial

Cuando se habla sobre el entorno de trabajo, se hace mención sobre el proceso que se tienen ante la creatividad que hay en la empresa, al buscar un resultado de trabajo aceptable, y óptimo; si la empresa busca generar ideas, debemos apoyar a que el ambiente de la empresa sea agradable para ellos.

Gestión de las ideas

Es importante gestionar las ideas que se tienen en la empresa para que los integrantes de la misma puedan saber qué y cómo hacerlas sin necesidad de recurrir a un tercero, esto con el fin de mantener un margen sobre las acciones que los representantes deben de llevar a cabo.

Retos que se deberán enfrentar

Capacitación de los trabajadores: Es importante comprender las necesidades de sus clientes de las telefonías y actuar como investigador, tener una preparación a medida que adquiere esta información y hace más preguntas para brindar soluciones prácticas y efectivas que creen una excelente experiencia y satisfacción para el cliente. (Ortíz, 2012)

Mantenga abiertas las líneas de comunicación: de igual forma, es importante mantener abiertas las líneas de comunicación para que los clientes puedan compartir sus inquietudes y preguntas.

Ser proactivo: es crucial anticipar las necesidades y expectativas de los clientes antes de que surjan y ofrecer soluciones efectivas para resolver sus problemas.

Ser flexible: es importante estar dispuesto a cambiar y ajustar las estrategias para satisfacer las expectativas cambiantes de los clientes, ya que al no mantenerla no se cumplen los requisitos y la satisfacción del suscriptor.

Mantener una cultura de servicio: es fundamental fomentar una cultura de servicio al cliente en toda la empresa para asegurarse de que todos los empleados cumplan con las metas establecidas y estén comprometidos en ofrecer un servicio de calidad de manera presencial.

Gestionar el volumen de trabajo: es importante ser capaz de gestionar el volumen de trabajo y ofrecer una buena atención al cliente a cada usuario, incluso en momentos de alta demanda.

No tener solución al problema del cliente: ocasionalmente, un cliente puede tener una solicitud que va más allá de lo que proporciona u ofrece una empresa. En estos casos, el representante de atención al cliente es responsable de gestionar las expectativas, mantener una buena etiqueta telefónica para establecer la diferencia entre un cliente satisfecho y uno insatisfecho.

Rasgos a Mejorar

Primer rasgo

Los clientes de Telcel han presentado quejas relacionadas con el mal servicio al cliente, la desaparición de saldo, y la falta de atención en los centros de atención a clientes, además, Telcel ha sido la empresa que más quejas ha recibido ante la Procuraduría Federal del Consumidor.

Para brindar soluciones a los usuarios en situaciones en las que los centros de atención al cliente son insuficientes, se opta por la opción de chatbots que puedan brindar soporte externo y transparente para resolver problemas cuando los clientes lo necesiten.

Segundo rasgo

Telcel ha enfrentado quejas relacionadas con la caída de su red y servicio. Para abordar este problema, los usuarios pueden mejorar su señal a través de amplificadores de señal, considerando factores externos que afectan la calidad y cobertura de la señal, como las condiciones topográficas, las edificaciones, las condiciones técnicas del celular y la saturación de las redes, además, Telcel brinda canales de atención al cliente, como puntos de venta físicos, centros de atención telefónica y un chat en línea, para que los usuarios puedan reportar y buscar soluciones a los problemas de servicio.

En cuanto al desempeño ambiental, Telcel ha implementado tecnologías para reducir el consumo de diésel y garantizar sus servicios en comunidades remotas, al mismo tiempo que trabaja en la gestión de residuos para maximizar el reciclaje y la reutilización.

Estas acciones buscan mejorar la calidad del servicio y reducir el impacto ambiental de la empresa.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Las empresas que están enfocadas a las telecomunicaciones serán necesarias por varios años más, ya que es una forma de comunicarse con la gente de una forma rápida y remota, pues está al alcance de la mano, o sea, de un dispositivo móvil con acceso a internet o señal, esto fue una innovación que creció con el fin de interactuar con más personas sin la necesidad de contar con cartas escritas a mano y que tomaba tiempo en ser recibidas, entonces las redes han apoyado a las personas en ese aspecto.

Entonces, Telcel, al ser una empresa que cuenta con una de las mejores coberturas en el país, a pesar de que tiene competidores directos, está tratando de expandir su cobertura con nuevas tecnologías, con el fin de acercar a usuarios a formar parte de la empresa, como clientes, además de que brinda un servicio de atención a clientes decente, y con la idea que se tiene poder mejorar esa atención a clientes, manteniéndolo a la vanguardia en cuestión de la tecnología que se cuenta en la actualidad, poder de oferta y demanda que este provee, además de que cuenta con servicios sencillos y claros.

Las empresas de telecomunicaciones seguirán desempeñando un papel crucial en los próximos años debido a la demanda constante de una comunicación eficiente y remota. La llegada de dispositivos móviles equipados con acceso a señal de Internet ha transformado por completo la forma en que las personas interactúan entre sí. Por lo tanto, es de suma importancia garantizar excelentes servicios de telecomunicaciones, ya que los suscriptores suelen encontrar diversos problemas con el tiempo. En tales casos, es imperativo brindar soluciones claras, rápidas y precisas. Entendemos que implementar estrategias innovadoras requiere de un análisis exhaustivo de la empresa previamente. Esto nos permite obtener una comprensión más profunda del problema subyacente y brindar opciones viables para posibles soluciones.

Del análisis del trabajo realizado se desprende que incluso una gran empresa como Telcel enfrenta numerosos desafíos, uno de los cuales es la falta de una atención precisa al cliente. Además, cuando se brinda atención, esta resulta ineficiente por parte de los colaboradores de la organización. Este estudio ofrece una perspectiva integral sobre cómo mejorar el servicio al cliente y abordar eficazmente los problemas futuros derivados de una atención a la cliente inadecuada.

Recomendaciones

Al ser una empresa de telecomunicaciones mexicana tiene enfoque principal en sus clientes mexicanos, pero igual a los usuarios extranjeros, un tema que se tiene que ver es la atención a clientes, entonces se recomienda mejorar y capacitar, o contar, con personal que tenga conocimiento en la segunda lengua en la cual se estará promoviendo la empresa, o sea, la lengua extranjera, para que más personas extranjeras que tengan alguna situación de queja, sugerencia o incertidumbre de la empresa, pueda ser respondida por un usuario extranjero y así ambas partes se encuentren satisfechas ante la respuesta que se está proporcionando.

La base de la atención radica en la comunicación efectiva. Para garantizar la satisfacción del cliente, es fundamental comprender sus necesidades y adoptar un enfoque orientado a la investigación.

Al recopilar información y plantear consultas complementarias, podemos ofrecer soluciones óptimas, eficaces y de alta calidad. Brindar un servicio al cliente excepcional es primordial, ya que no solo fomenta la repetición de negocios, sino que también fomenta una sensación de comodidad en los clientes, incluso cuando el problema inmediato no se resuelve.

Referencias

- Expansión. (2021). Estos son los proveedores de internet y telefonía con más quejas según Profeco. *Expansión*. <https://expansion.mx/empresas/2021/11/10/proveedores-internet-telefonias-mas-quejas-profeco>
- Faviola, M.H.B. (2017). *Calidad en servicio: el arte de la satisfacción al cliente* [Tesis de Grado, Instituto Politécnico Nacional]. Repositorio Institucional del Instituto Politécnico Nacional. <https://tesis.ipn.mx/handle/123456789/20808>
- González, S.B. (2019). *Análisis de las estrategias de servicio al cliente en Telcel México* [Tesis de grado, Universidad de Santo Tomás]. Repositorio institucional de la Universidad de Santo Tomás. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/22548>
- Ortiz, J.R. (2012). *Análisis de la percepción de los asesores de servicio a clientes acerca de los recursos para capacitación de la región norte de Telcel* [Tesis de maestría, Tecnológico de Monterrey]. Repositorio institucional del Tecnológico de Monterrey. https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/571323/DocsTec_12294.pdf?sequence=1
- Taipei, S. y Liza, C. (2008). *Propuesta de reducción de tiempos de procesos en el área de despacho y delivery de la empresa Telcel* [Tesis de Maestría, Academicoup]. Repositorio Researchgate. https://www.researchgate.net/publication/279709138_Propuesta_de_reduccion_de_tiempos_de_proceso_en_el_area_de_despacho_y_delivery_de_la_empresa_Telcel?channel=doi&linkId=5597f4f08ae21086d2358c0&showFulltext=true
- Telcel. (s.f.). Todo lo que querías saber de Telcel. *Telcel*. https://www.telcel.com/mundo_telcel/quienes-somos/datos-relevantes
- Wavetec. (s.f.). Building loyalty through innovation: Telcel Mexico's success story with Wavetec. *Wavetec*. <https://www.wavetec.com/de/case-studies/telcel-mexico/>

ZTE. (2012). Telcel becomes more agile with next-generation service based subscriber data management. ZTE. https://www.zte.com.cn/global/about/magazine/zte-technologies/2012/1/en_595/283277.html

Anexo 1

Análisis organizacional

84

Anexo 2

Decisión Estratégica

DECISIÓN ESTRATÉGICA		
Objeto	MISIÓN 2023 - 2024 Nos dedicamos a la distribución de todos nuestros productos y servicios, ofreciendo a nuestros clientes, que logren mejorar la vida de nuestros usuarios por medio del trabajo en equipo y bajo un proceso de mejora continua, con el fin de alcanzar un sobresaliente.	
Objeto	VISIÓN 2023 - 2024 Como un equipo logro mejorar y facilitar la vida de nuestros clientes, operando en sus negocios, y como aliados con el desarrollo y estas conexiones con los clientes, y el mundo, ofreciendo productos y servicios de innovación, creando un futuro para nuestros usuarios.	
Objeto	VALORES 2023 - 2024 - Compromiso con los clientes - Responsabilidad con nuestros objetivos hacia nuestros usuarios - Respeto con los datos de cada usuario - Atención con lo que se dice y hace dentro y fuera de la empresa - Atención al cliente - Transparencia mostrando nuestros resultados con el mundo para que sea confiables somos	

Anexo 3

Diagnóstico



Anexo 4

Análisis del entorno

Análisis del ENTORNO						
Análisis del Entorno						
2021 - 2024						
Categoría	Variables	Evaluación		Valoración		
		Importancia	Urgencia	Impacto	Sostenibilidad	
1. Entorno POLÍTICO	1. Acuerdo comercial	4	5			
	2. Política ambiental	4	5			
	3. Comercio internacional	3	4			
	4. Impuestos	5	4			Op
	5.					
2. Entorno LEGAL	1. Confidencialidad del usuario	5	5	A		
	2. Permisos de distribución vigente	4	4			
	3. Regulación	4	4			
	4. Seguridad del usuario y trabajador	5	4			Op
	5.					
3. Entorno ECONOMICO	1. Economía del país	5	5	A		
	2. Empleo	4	4			
	3. Tarifas de pago	3	4			
	4. Competencia	4	5			
	5.					
4. Entorno SOCIAL	1. Satisfacción del cliente	4	4			
	2. Mecanismo interno de retroalimentación	5	5			Op
	3. Satisfacción del cliente	5	5	A		
	4. Crecimiento de la empresa	4	4			Op
	5. Zona geográfica	4	5			
5. Entorno TECNOLÓGICO	1. Aplicaciones automatizadas	4	5			
	2. Privacidad del usuario	4	4			
	3. Uso de las redes	4	4			
	4. Mejora de los servicios	5	5	A		
	5. Mejora de la red	5	5	A		

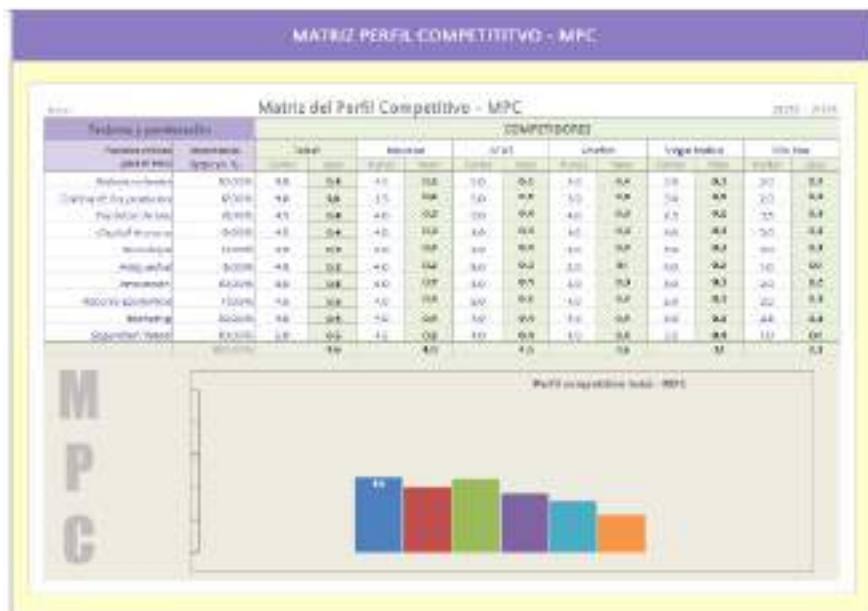
Anexo 5

Objetivos Estratégicos

[illegible]

Anexo 6

Matriz de competitividad



Anexo 7

Posicionamiento estratégico



Anexo 8

Comparativo y análisis

Comparativo y análisis		
		AVO
Objetivo de la organización	Objetivo de la organización de la empresa	Objetivo de la empresa
El objetivo de la organización es el de maximizar la rentabilidad de la empresa	El objetivo de la organización es el de maximizar la rentabilidad de la empresa	El objetivo de la organización es el de maximizar la rentabilidad de la empresa
El objetivo de la organización es el de maximizar la rentabilidad de la empresa	El objetivo de la organización es el de maximizar la rentabilidad de la empresa	El objetivo de la organización es el de maximizar la rentabilidad de la empresa
El objetivo de la organización es el de maximizar la rentabilidad de la empresa	El objetivo de la organización es el de maximizar la rentabilidad de la empresa	El objetivo de la organización es el de maximizar la rentabilidad de la empresa
El objetivo de la organización es el de maximizar la rentabilidad de la empresa	El objetivo de la organización es el de maximizar la rentabilidad de la empresa	El objetivo de la organización es el de maximizar la rentabilidad de la empresa
El objetivo de la organización es el de maximizar la rentabilidad de la empresa	El objetivo de la organización es el de maximizar la rentabilidad de la empresa	El objetivo de la organización es el de maximizar la rentabilidad de la empresa
El objetivo de la organización es el de maximizar la rentabilidad de la empresa	El objetivo de la organización es el de maximizar la rentabilidad de la empresa	El objetivo de la organización es el de maximizar la rentabilidad de la empresa
El objetivo de la organización es el de maximizar la rentabilidad de la empresa	El objetivo de la organización es el de maximizar la rentabilidad de la empresa	El objetivo de la organización es el de maximizar la rentabilidad de la empresa
El objetivo de la organización es el de maximizar la rentabilidad de la empresa	El objetivo de la organización es el de maximizar la rentabilidad de la empresa	El objetivo de la organización es el de maximizar la rentabilidad de la empresa

90

Anexo 10

Valores de innovación

[illegible]

Conocimiento explícito

[illegible]

Anexo 13

Retención de conocimiento

[illegible]

Anexo 14

Fuga de conocimiento

[illegible]

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN DE “QUINTA LA VALENTINA”

Creatividad e Innovación de “Quinta la Valentina”

*López Llamas, Claudia Kassandra**

*Contreras Vergara, Mayra**

*López Soria, Laura**

***UVP Universidad del Valle de Puebla**

Introducción

El medio en el cual se desenvuelven las empresas en la actualidad, se ha vuelto cada vez más competitivo y dinámico, a causa del desarrollo que tienen diversos sectores empresariales a nivel nacional e internacional, parte de ello es debido a la influencia que tiene la globalización, ya que ha hecho que ocurra una transformación en los mercados, de tal manera que los usuarios/consumidores/clientes tengan la posibilidad de transigir a una mayor cantidad de productos o servicios.

El poder subsistir como organización va un poco más allá de una buena gestión o una buena capacidad de visión en un futuro, es fundamental tener en cuenta lo necesario que es poder adaptarse a diferentes situaciones del entorno, a través de la generación de nuevos procedimientos que permitan acrecentar y enriquecer el desempeño de la organización, tanto internamente como externamente.

Dado los puntos anteriores, es cuando empiezan a manifestarse términos como “creatividad e innovación” relacionados con la implementación de nuevos procesos y procedimientos, que continuamente le permitirá a la empresa creadora la obtención de nuevas ventajas competitivas necesarias para el cumplimiento de sus logros, objetivos e indicadores.

Para poder tener un mejor contexto, a continuación se definirán lo que es creatividad e innovación. Palomino, (2023) como define a la creatividad empresarial a la capacidad que tienen los trabajadores para generar ideas y diseñar nuevos canales, técnicas, productos y lograr plasmarlos de manera visual. Esto es importante para la organización, ya que dicha práctica permite, entre otras cosas, diseñar nuevos productos y mantener su catálogo renovado.

Mientras que Sordo (s.f.) define a la innovación empresarial a la incorporación de nuevas ideas, procedimientos, servicios o productos dentro de una organización con el fin de mejorar sus procesos corporativos y aumentar sus ingresos. Con estas definiciones, se podrá partir para un mejor control de información y el proceso creativo que se va a abordar.

Datos generales de la organización

Quinta La Valentina, su ubicación es en Palmas Del Mar, CP: 93588. KM 84, Costa esmeralda-Monte gordo, Veracruz. Quinta La valentina es un Establecimiento de hospedaje que se desarrolla en el sector turístico. De acuerdo con Google Maps (s.f.), el establecimiento se encuentra en un destino privilegiado, situado en Costa Esmeralda, Estado de Veracruz. Colinda al norte con los municipios de Gutiérrez Zamora, Papantla y el Golfo de México; al este con el Golfo de México y el municipio de Nautla; al sur con los municipios de Nautla, San Rafael, Martínez de la Torre y Papantla; al oeste con los municipios de Papantla y Gutiérrez Zamora. Costa Esmeralda es una de las principales joyas naturales del estado de Veracruz. Son más de veinte kilómetros de playas que corren desde Nautla y Tlapacoyan hasta más allá de La Guadalupe y Tecolutla. Es una microempresa que brinda servicios de alojamiento y eventos.

Antigüedad / Historia. Dio apertura el día 11 de enero del 2023. Este emprendimiento familiar nació con la necesidad personal de generar mayores ingresos, el día 5 de abril del 2002 se compró el lugar en donde se remodelaría la empresa y acondicionarla para un mayor confort de los clientes.

La dueña de la organización vive en un municipio de nombre Martínez de la Torre, Veracruz, ella relata que desde pequeña le encantaba ir a la playa de costa esmeralda con su mamá y su abuelita, por lo que siempre soñó tener una casa cerca de ahí, ya que le encantaba el mar, el ambiente tan limpio y familiar, las conchitas que se encontraban por todos lados, el aire salado, la brisa, pero sobre todo la comida de las palapas del lugar.

De su niñez partió la idea de abrir un establecimiento que pudiera ofrecer todo aquello que ella vivió alguna vez cuando era pequeña. El nombre “Quinta La Valentina” es en Honor a la nieta de la Directora general, y dueña.

Tamaño y número de colaboradores. Es una microempresa que cuenta con 14 colaboradores. La especialidad de este bello destino en donde encuentra el establecimiento es debido a su riqueza natural, historia y cultura.

Figura 1

Línea de tiempo



Esquema legal. Quinta la Valentina está regido, por diferentes estatutos que hacen que operen de una manera confiable tanto interna, como externamente con respecto al establecimiento y el cliente.

Acreditaciones y certificaciones que posee. Quinta La valentina cuenta con un sello de calidad, con la certificación ISO 9000 que se explicarán a continuación.

- Sello de Calidad Punto Limpio V2020. De acuerdo con el Gobierno de México (2023), este tiene como objetivo propiciar la incorporación de buenas prácticas de higiene en los modelos de gestión de las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas, a fin de proteger la salud de sus clientes, de sus trabajadores y de las comunidades. El Sello de Calidad “Punto Limpio V2020” es un reconocimiento que otorga la Secretaría de Turismo y está avalado por la Secretaría de Salud y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Turístico (restaurantes, hoteles, cafeterías, agencias de viajes, arrendadoras de autos, operadoras de buceo, centros de ocio y entretenimiento, entre otros.), por haber implementado la Metodología desarrollada por SECTUR y aplicada por consultores especializados, registrados ante la Secretaría a efecto de obtener el Sello de Calidad. Este evalúa los puntos de: Formación de Gestores, Calidad Higiénica, Buenas Prácticas por Unidad de Negocio, Aseguramiento de Calidad, Asesoría y Validación.

- ISO 9000 Gestión de Calidad. Con base en AENOR (s.f.), es el modelo más utilizado en las relaciones cliente/proveedor nacionales e internacionales. Es el lenguaje universal en este tipo de intercambios en una multitud de sectores y tiene una especial importancia para las PyMES, ya que les permite demostrar su capacidad para cumplir con las necesidades de sus clientes. Este modelo, cuyas primeras ediciones solo eran utilizadas por las grandes empresas industriales, ha evolucionado en sucesivas revisiones al adaptarse a las necesidades de todo tipo de entidades, lo que incluye PYMES y otras organizaciones y también adapta su aplicación a la totalidad de sectores de actividad.

Figura 2

Mercado competitivo



Figura 3

Segmentos de mercado

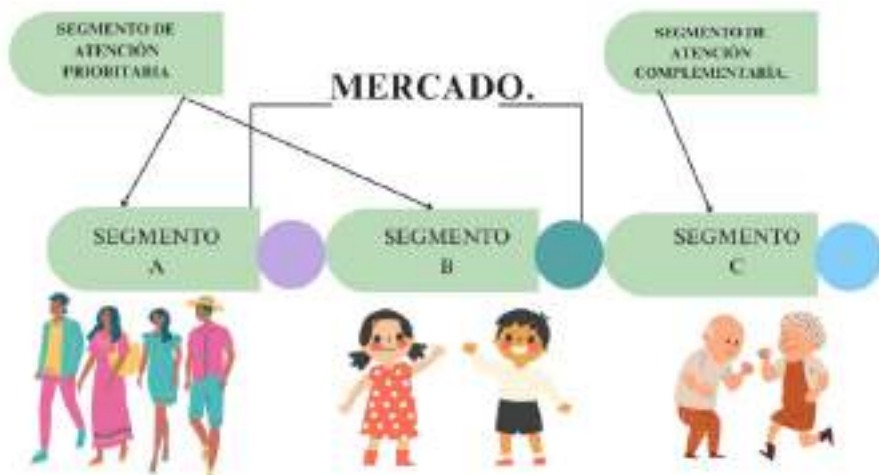


Figura 4

Filosofía institucional



Figura 5
Valores y principios



Figura 6
Organigrama



Descripción general de la empresa

México Desconocido (2023), nos hace mención que las playas de Costa Esmeralda, Monte Gordo y Casitas se caracterizan por sus verdes y cristalinas aguas, que le confieren su nombre, además de extensiones con arena de tonalidades que van amarillo dorado al gris profundo. Por su riqueza natural y gran extensión, el establecimiento ofrece alternativas para quienes gustan de las emociones, los deportes y las actividades en contacto con la naturaleza, principalmente en el río Filobobos, así como para quienes desean un remanso de paz a la orilla del mar, dedicada al ofrecimiento de experiencias únicas y a la satisfacción del cliente. La empresa, Quinta La Valentina S.A. DE C.V., tiene como objetivo satisfacer las diferentes necesidades y expectativas de los huéspedes, los clientes son los protagonistas y el centro de todos los esfuerzos realizados por los colaboradores. Así mismo, el cuidar las exigencias en todo momento es parte esencial de operar a la misma. Esto hace que la calidad y la excelencia se promuevan día con día.

La segmentación de clientes está enfocada en hombres y mujeres de 4 a 40 años, y como complementaria, personas adultas mayores (60 a 80 años). El factor más importante que hace a la ventaja competitiva es el trato personalizado con el que se brinda el servicio a sus clientes. En Quinta La Valentina es fundamental contar con políticas de sustentabilidad, para el cuidado y preservación de nuestro medio ambiente, por lo que están comprometidos en trabajar de manera activa para fortalecer y difundir las buenas prácticas y protección de los recursos naturales de Costa Esmeralda, Veracruz. Por lo que en las propuestas innovadoras queremos implementar algo acorde a un establecimiento amigable.

Figura 7

Objetivos, indicadores y metas

OBJETIVO	INDICADOR	METAS
ALCANCE		
Lograr más seguidores, mediante estrategia de comunicación integral de marketing y publicidad en Facebook e Instagram.	Dividir el número de engagements, (likes, comentarios, y compartidos) entre el número total de seguidores. $X = N \text{ cantidad T.S.}$	Diferenciarse de sus competidores, dirigirse correctamente a la audiencia y crear nuevos planes de marketing de forma efectiva.
CRONOGRAMA TEMPORAL		
Incrementar la cantidad de clientes potenciales generados por mes.	$Q = a \times p \times q$. En ello "a" son los compradores, "p" es el precio promedio de ese producto o servicio y "q" es el consumo per cápita de media.	Aumentar al menos un 25% con respecto a los meses anteriores los clientes potenciales.

CALIDAD.		
Conocer el nivel de satisfacción de los clientes.	CSAT= Número de clientes satisfechos ÷ número total de personas que respondieron encuestas (de satisfacción) *100.	Superar las expectativas de nuestros clientes, cumpliendo los compromisos adquiridos con el mismo, mediante la mejora continua de nuestros productos y servicios y de la eficacia de nuestro sistema de gestión.
COSTO FINANCIERO.		
Incrementar las ventas del año 2024, con respecto al 2023.	Vtas de periodo-vtas periodo anterior. Vtas de periodo anterior *100.	Con una rentabilidad en aumento, construir más habitaciones y agrandar el espacio del establecimiento.
INNOVACION TECNOLÓGICA.		
Sistema de establecimiento inteligente para los huéspedes en el año 2024.	Ingresos generados por nuevas ideas. Porcentaje de nuevos clientes. Satisfacción de los clientes por nuevo servicio.	Ser una empresa reconocida por su tecnología innovadora.

Indicadores base

Tarifa diaria promedio. Con ella se pueden examinar y determinar la cantidad media de ingresos recaudados diariamente por todas las habitaciones ocupadas. Con esto Quinta La Valentina mide el rendimiento financiero del establecimiento, también hay que tomar en cuenta que este indicador también juega un papel esencial en la previsión de costos y marketing/publicidad. Se calcula de esta manera $ADR = \text{ingresos de las habitaciones} / \text{cantidad de habitaciones vendidas (ocupadas)}$.

Tasa de ocupación. Este KPI es fundamental, ya que nos ayuda a evaluar el rendimiento diario que tiene Quinta La Valentina, debido a que nos informa un flujo constante de datos, conocer si hay baja ocupación en determinados días de la semana, y con ellos, iniciar promociones para fomentar más reservas en esos días. Se calcula: $\text{cantidad de habitaciones ocupadas} / \text{cantidad total de habitaciones disponibles} * 100$.

Figura 8

FODA



El análisis FODA de Quinta La Valentina nos muestran las fortalezas que se tienen en la organización internamente y que hacen competitiva a la empresa, así como también se identifican las oportunidades para la percepción de obtener mayor cantidad de consumidores e identificar las áreas de mejoramiento, las debilidades nos indican cuáles son las áreas y puntos que se centran en la organización que tienden a tener fallas en la organización en las que se trabajarán de acuerdo a los objetivos de la organización y las amenazas, de las cuales se hace un análisis en la empresa para las que se deben de tomar medidas para ser un establecimiento competitivo en el mercado de la hospitalidad, el análisis está elaborado enfocado en las metas y objetivos para toma decisiones que nos beneficien como empresa tras las innovaciones y cambios que a diario se presentan.

Figura 9

PESTEL



El análisis PESTEL de Quinta la Valentina se enfoca en la identificación de temas específicos que como organización debe identificar para desarrollar tácticas innovadoras en el mercado, en este apartado se analiza la parte social que muestra como a que nos debemos enfocar en la percepción de nuestros consumidores, en el tema económico se debe realizar un análisis financiero de todo lo que conlleva la administración de la quinta, el tema político todo aquello que se debe cumplir ante las entidades gubernamentales para el funcionamiento de nuestro establecimiento, así como también se analiza la parte legal en la cual está fundamentada nuestra empresa y que lleva a cabo toda la legalidad establecida para ser una empresa formal, en el aspecto ecológico se hace un análisis de las medidas que se tomaron para ser amigables con el medio ambiente y, por último en términos tecnológicos, se analiza que instrumentos se utilizan para la facilitación de los procesos que se hacen dentro de la organización y que es lo que ofrece a sus consumidores tras las nuevas tendencias e innovaciones.

Proceso de creatividad e innovación en la organización

De acuerdo a nuestro FODA y diagrama PESTEL, las amenazas y debilidades que encontramos en el proceso de análisis en nuestra empresa de hospedaje denominada Quinta la Valentina nos dieron los siguientes puntos de identificación para el análisis creativo:

1. Para Quinta Valentina la amenaza es la alta competitividad en la zona.
2. La implementación de un sistema BMS para tener un mejor control y gestión avanzada hacia el concepto de “establecimiento / inteligente”

Figura 10

Certificaciones

NOMBRE DE REFERENCIA INTERNACIONAL	EXPLICACION (DE LA REFERENCIA)	RELACION QUE EXISTE CON LAS 4 PROPUESTAS INNOVADORAS
Norma UNE-ISO 22483	Establece grandes bloques que abarcan requisitos de personal, de la prestación del servicio, organización de eventos, actividades de animación, requisitos de seguridad, mantenimiento y limpieza, finalizando con un capítulo dedicado a la gestión de la satisfacción del cliente. (Miguel, 2020)	La norma establece conexión entre la sustentabilidad y el Sistema BMS ya que son gestiones que en la empresa brinda una mayor estandarización de procesos para ofrecer una mayor calidad en los servicios.
ISO 27001	Seguridad de Gestión de la Información La información dentro de una empresa tiene una gran importancia, por eso, esta norma busca aportar un sistema de gestión para proteger la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos de las personas. También, evita los riesgos digitales y físicos a los que está susceptible, y así, implementar protocolos de seguridad sin perder la confianza de los clientes. (Pallares, 2019)	El sistema BMS (Building Management Systems) tras su base de datos con su Software y Hardware todos los datos se manejan bajo un esquema de confidencialidad para salvaguardar los datos tanto como de los empleados, clientes y de la empresa.
ISO 50001	Gestión de la Energía Se creó para lograr implementar un Sistema de Gestión de la Energía para poder optimizar su uso en las diferentes empresas y adoptar medidas de ahorro. Todo esto, con la intención de adoptar nuevos más ecológicos para reducir el impacto ambiental y reducir los costos. (Petalosa, 2019)	Nuestro sistema de implementación BMS y sustentabilidad ambos gestionan el enfoque ambiental tales como la implementación sistemas de energía solar y la reducción de insumos ambiguos, substituyéndolos con tecnología para ser amables con el medio ambiente.

Relación: La relación que existe al implementar el Sistema BMS y la sustentabilidad hacen nuestra empresa que brinde un servicio de calidad y competitivo ante los establecimientos de hospedaje de la zona.

Las certificaciones nos ayudan a posicionarnos en el ramo turístico y así desarrollar de manera asertiva la implementación de nuevas tecnologías para nuestro establecimiento inteligente así como va de la mano la sustentabilidad al reducir uso de herramientas ambiguas para su manejo, lo que potencia nuestro marco legal al ser acreedores de estas normas y certificaciones, puesto que cada punto gana un plus en la empresa y también hace relevancia en la visibilidad de opción de hospedaje nuestro establecimiento.

En relación con nuestro FODA y PESTEL en las referencias internacionales de las ideas innovadoras que se desean integrar en la empresa, se analizan para poder integrarlas con los objetivos y están se desarrollen de manera correcta en cuestión de las referencias se integran en el FODA y PESTEL, ya que todo el contexto representa cada una de las variables, puesto que esta nos indica cada punto en el que hay que trabajar conjuntamente con las estrategias establecidas.

ASPECTO 1. INNOVACIÓN DE PROCESO O DE PRODUCTO

El primer proceso innovador que queremos implementar será una “SMART HOME”, es decir, un establecimiento inteligente, donde los usuarios/clientes puedan tener accesos a dispositivos que ellos mismos puedan regular con su teléfono celular. Por lo tanto, se les dará una guía que por medio de un QR tendrán que escanear para poder ingresar al manual.

A continuación se presentará de manera escrita los dispositivos a consideración para la propuesta innovadora.

Idea: implementar un sistema inteligente y a su vez un prototipo de una guía de como poder utilizarlo.

Para que los huéspedes puedan acceder al manual explicativo de todas las funcionalidades inteligentes del establecimiento, tendrán que escanear el código QR. Y con ello, podrán visualizar el prototipo que a continuación se muestra.

Figura 11

Prototipo

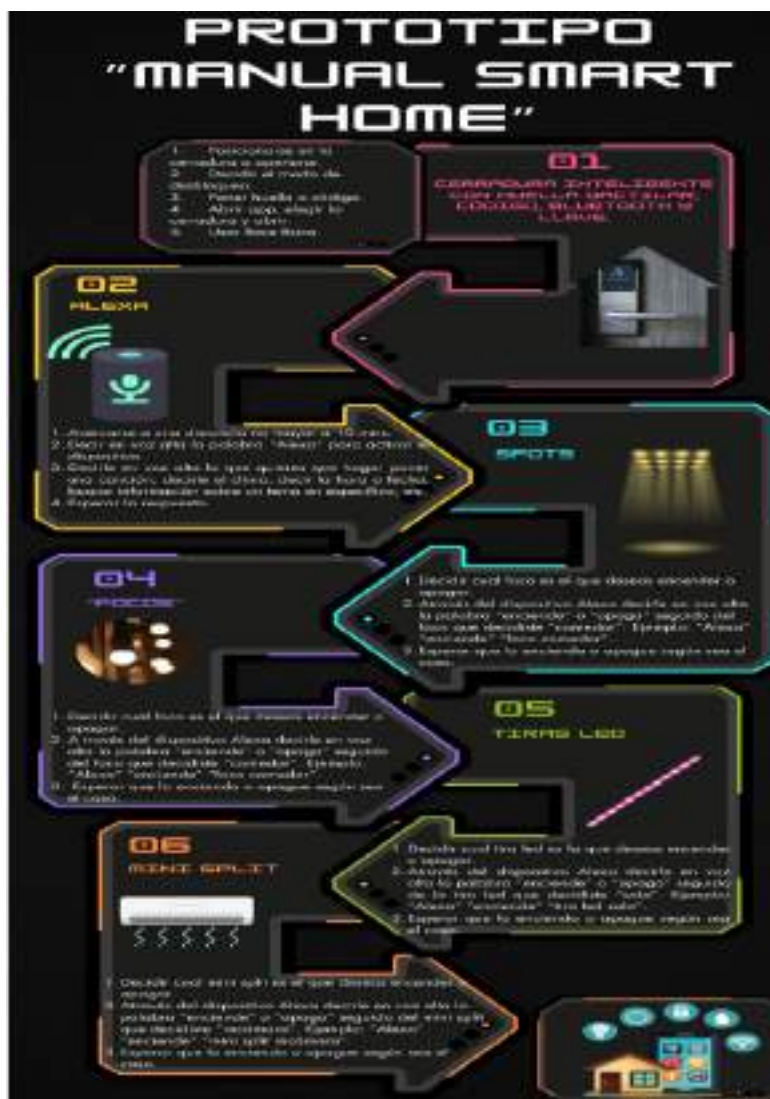


Figura 12

Objetivos, indicadores y metas

Objetivos	Indicadores	Metas.
Ser una empresa de establecimiento que brinde a los clientes nuevas oportunidades de hospedaje e innovación.	Encuestas de satisfacción al cliente. NET PROMOTER SCORE O NPS.	Incrementar cartera de clientes.
Posicionarnos por arriba de la competencia.	Encuestas de percepción a consumidores.	Ser siempre la primera opción las los extranjeros y nacionales.

Situación actual y situación deseada

Hoy en día, Quinta La Valentina se enfrenta a grandes retos como lo es la competencia, y el hecho de que este establecimiento se encuentre en zona hotelera, corre mayor riesgo de competitividad alta.

El establecimiento no cuenta con innovación tecnológica, por lo que de ahí partimos para tener una mayor rentabilidad para la empresa.

Queremos ser diferentes y que eso nos distinga.

¿Qué brindará este proceso innovador a la organización?

Beneficios:

Todas se centran en mejorar la calidad de vida del ser humano. Hay cinco categorías en las que se podrían agrupar los múltiples beneficios:

- Gestión energética: racionalización de cargas eléctricas, gestión de tarifas, informes de consumo electrónico.
- Confort: gestión de dispositivos y electrodomésticos, climatización, ventilación, iluminación natural y artificial, riego.
- Seguridad: simulación de presencia, controles de intrusión, vigilancia automática de personas o animales, detección de incendios o averías.

- Comunicación: control remoto y supervisión a través del móvil, transmisión de multimedia y videoconferencias.
- Accesibilidad: asistencia para personas con discapacidades, servicios de teleasistencia.
- Programable: puedes programar para que ciertas actividades se lleven a cabo automáticamente simplemente con tocar un botón. Como ejemplos podemos decir que se puede programar la temperatura interior, prender equipos como el aire acondicionado a cierta hora o apagar las luces cuando ya se tarde.
- Ahorro de tiempo: al automatizar ciertas tareas dejamos de pensar en ellas con el paso del tiempo. Podríamos configurar nuestro hogar para que al despertarnos las persianas sean capaces de abrirse y la cafetera puede empezar a calentar el café automáticamente. Lo que nos ahorra gran cantidad de tiempo en las mañanas.
- Operatividad: Mayor eficacia y eficiencia para la administración del inmueble.

Aspecto 2. Innovación de proceso o de producto.

Idea

Implementar un sistema BMS (software) que controle el establecimiento.

Concepto

López (2021) menciona que el sistema de Gestión de Edificios que se encargan de supervisar y controlar servicios energéticos como la iluminación, la calefacción, la ventilación o el aire acondicionado, lo que garantiza su funcionamiento en niveles de eficiencia y ahorro.

Monitoriza el estado de los componentes que se encuentran conectados a él para obtener una visión general de las condiciones ambientales del edificio e incluso permite cruzar esos datos con otros externos. Por lo tanto, son indispensables para una gestión eficiente de la energía, pues mantienen un equilibrio óptimo entre las condiciones, el uso energético y los requisitos operativos marcados.

¿Qué beneficios ofrece un sistema BMS?

TICOMSA (s.f.) nos hace mención que:

- Permite el control y supervisión centralizados de todos los elementos del edificio.

- Facilita la rápida detección de las incidencias para un mantenimiento preventivo.
- La automatización de las tareas de supervisión aumenta la productividad del personal.
- Proporciona información detallada del consumo que fomenta la eficiencia energética.
- La mejora de la gestión incrementa el confort y seguridad de los usuarios del edificio.

Figura 13

Recomendaciones

Objetivos	Indicadores	Metas
Ser una empresa socialmente responsable.	GLOBAL REPORTING INITIATIVE	Ser un establecimiento reconocido por ser amigable con el ambiente.
Ahorro de energía y control total por medio de software BMS	Multiplicar la potencia en KW por el número de horas diarias que están encendidos los dispositivos.	Ahorrar al menos un 40% de energía con respecto al año 2024.

Situación actual y situación deseada

La situación actual que presenta la empresa, es que aunque si cuente con prácticas como la reutilización o reciclado, no tenemos un sistema base que pueda hacer una mejora directamente y más eficaz en el establecimiento.

Al finalizar mes de diciembre hubo solo un 20% de productos reciclados, y con respecto a la energía, sobrepaso el presupuesto anual de ingresos establecidos en su plan de negocio.

Análisis y beneficios para la organización

1. Análisis de los requisitos para el funcionamiento de los elementos de la competitividad.

Para Quinta Valentina es primordial satisfacer el gusto y cumplir las expectativas de todos sus clientes es por ello que busca mantenerse ubicado en un lugar estratégico y competitivo a 40 metros de la playa para disfrutar no solo de la comodidad de las habitaciones sino también la cercanía y vista del mar.

Es importante mencionar que el servicio personalizado que ofrecen sus colaboradores ha hecho que Quinta Valentina compita con la fidelización de los mismos, al mejorar e innovar día a día con tecnología de vanguardia que mantendrá una cartera de clientes estable, robusta y creciente.

Para el desarrollo de las ideas innovadoras que se muestran en el presente trabajo la implementación del sistema BMS y la sustentabilidad como estrategias de competitividad se tomaron en cuenta los recursos tecnológicos que se implementaran en la quinta para una mayor atracción de cartera de clientes, lo que potencia nuestros recursos comerciales al ofrecer la mejor calidad de hospedaje con precios competitivos en el mercado.

2. Entorno creativo en la organización

Quinta Valentina ha potencializado su liderazgo a través de incentivos y reconocimientos al logro de las metas establecidas en cada departamento, principalmente al de recepción, pues es el primer contacto visual que tenemos al llegar ya sea por primera vez, por recomendación o por negocio, por lo que nos hemos esmerado en que ese recibimiento sea cordial y ameno para todos.

La creación de nuevas herramientas de trabajo nos hace creativos ante los ojos de una sociedad empresarial, es por ello que Quinta Valentina proyecta a un mediano plazo implantar un sistema BMS que nos permita automatizar y controlar desde un punto central todos los elementos estructurales mecánicos, eléctricos y tecnológicos de los inmuebles.

El sistema BSM permitirá visualizar, analizar y mejorar el rendimiento en tiempo real e histórico del consumo energético, suministros, temperatura, sistema de vigilancia y contraincendios, así como un mantenimiento predictivo y eco eficiente y alta seguridad.

Para desarrollar los diseños innovadores en la quinta se pondrá a disposición de los clientes un manual de uso de las instalaciones de las habitaciones para facilitar su estancia y brindar mayor relación de las ideas innovadoras en la experiencia personalizada que se ofrece en su estancia.

El personal se capacitará para el uso de las instalaciones con las implementaciones tecnológicas en el establecimiento y de igual forma para brindar cualquier aclaración de dudas a los huéspedes y el empleo de las instalaciones se hagan de manera asertiva.

3. Retos que se deberán enfrentar

Es requisito indispensable fundamentar y argumentar de manera adecuada este rubro.

Para la organización el impacto financiero y macroeconómico se verá reflejado con los retos actuales de la tecnología y la innovación vanguardista que en este caso como ya hemos mencionado, es el de implementar un sistema BSM, en donde sus beneficios principales serán reducir el impacto ambiental a través de un uso responsable de los recursos y la mejora de calidad de vida de los ciudadanos.

Llegar a los clientes potenciales que se sientan cómodos con las nuevas tendencias.

Hacer un mejor uso de los recursos económicos para la implementación de los diseños de tecnología que tendrán las habitaciones.

Capacitación y la adaptación del personal a las habitaciones inteligentes como el cambio uso de las herramientas habituales por sistemas electrónicos.

Para adaptarse a un entorno cada vez más dinámico, las organizaciones han de impulsar y promover importantes procesos de cambio, ya sea para abordar con éxito las transformaciones cotidianas, para incorporar nuevos modelos de trabajo y gestión, o para poder aplicar nuevas soluciones de forma más ágil, para la mejora continua. (ONPLUS, 2023)

Como menciona Peldaño (2015) “Directivos y gerentes no solo tienen que ser una fuente de ideas, sino que también tienen que impulsar la creatividad entre los empleados que lideran. Gestionar para la creatividad supone eliminar barreras para que esta pueda surgir con más naturalidad.”

Es importante que los gerentes desarrollen comunicación asertiva con los colaboradores tras la actualización de los sistemas que se implementarán.

Conclusiones y recomendaciones

En conclusión, de acuerdo al análisis de la empresa de hospedaje “Quinta la Valentina” es una empresa que brinda confort y calidad en las instalaciones para sus huéspedes, la cual está constituida con un esquema organizacional donde detalla todas las áreas y cargos con lo que esta funciona para un desarrollo de actividades correcto, cabe mencionar que la estructura de la empresa va acorde con el funcionamiento legal y político.

La implementación de la idea innovadora presentada abarca un marco total de un sistema de gestión llamado BMS, el cual analiza todas las áreas con control y automatización del uso de tecnología.

Tras la innovación que se desea implementar en Quinta la Valentina, al ser un establecimiento de hospedaje inteligente, podemos observar como la industria hotelera también marca una nueva tendencia en la tecnología al igual que se adoptan nuevos sistemas como el BMS que maneja el hardware y software para la gestión de mantenimiento preventivo, productividad personal, supervisión de las instalaciones, eficiencia energética para brindar confort y seguridad sobre los servicios que se ofrecen de hospitalidad.

Como recomendación en la industria hotelera, ya sean negocios pequeños o grandes establecimientos, se deben de tomar medidas y asesorarse de nuevas tecnologías que pueden implementar para la gestión de sus procesos y así tener un seguimiento mejor para brindar un servicio más especializado.

Los Building Management Systems (BMS), tiene como función mejorar la gestión y control de los elementos mecánicos, eléctricos y tecnológicos de los inmuebles.

Por lo tanto, para Quinta Valentina la implementación de un sistema BMS ha sido crucial, ya que este sistema de gestión permite la automatización y el control centralizado de los inmuebles para convertirlos en “Inmuebles Inteligentes”.

Es así como Quinta Valentina analiza desde el entorno sustentable los beneficios ecológicos, económicos, financieros, y sociales que tendrán las habitaciones inteligentes con un sistema BMS.

Este sistema permitirá controlar y supervisar de manera central todos los elementos de las habitaciones, al partir del ingreso digital con sensores de medición, que permitirá visualizar, analizar y mejorar el rendimiento en tiempo real e histórico, los sensores van a monitorizar el consumo energético, suministros, temperatura, así como lámpara de sensores infrarrojos, la climatización, la iluminación, la megafonía, los suministros y los sistemas de vigilancia y contraincendios.

También nos permite tener un mantenimiento predictivo que facilita la rápida detección de incidencias, monitorizadas por un software que capaz de predecir la optimización de recursos y evita problemas futuros.

Es Eco eficiente, ya que gestiona la tasa de humedad, la purificación de aire y la temperatura de las habitaciones en el sistema de calefacción, ventilación y aire acondicionado, esto crea condiciones idóneas de huéspedes, donde los usuarios verán favorecido su salud, rendimiento laboral y bienestar.

Mantiene alta seguridad, puesto que mediante la inteligencia artificial y el internet de las cosas existen programas de autogestión que controlan dispositivos y sistemas de seguridad avanzados, al monitorizar en todo momento con un reporte al sistema central, esto es desde el acceso a Quinta Valentina la estancia en ella si existiera una señal de incendio revisada por el sistema de videovigilancia, hasta el momento que decida retirarse de las instalaciones lo que contribuye de esta manera al cuidado de las finanzas de la empresa y a reducir el impacto del medio ambiente, a través de un uso responsable de los recursos.

Referencias

- AENOR. (S.F.). Certificación de calidad ISO 9001. AENOR. <https://www.aenor.com/certificacion/calidad/iso-9001>
- Gobierno de México. (2023). Sello de calidad Punto Limpio V2020. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/sector/acciones-y-programas/sello-de-calidad-punto-limpio>
- Google Maps. (s.f.). Costa Esmeralda, Veracruz. Google My Maps. <https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1y5jVHucfrl7Lr8pR1vGSirdbZL4&hl=es&ll=20.646663414567946%2C-97.62330499999999&z=7>
- López, N. (2021). 4 Tecnologías que están haciendo los hoteles sostenibles. *Cad&Lan*. <https://www.cadlan.com/noticias/4-tecnologias-que-esta-haciendo-los-hoteles-sostenibles/>
- México Desconocido. (2023). Visita Costa Esmeralda y Enamórate de Veracruz - México. México Desconocido. <https://www.mexicodesconocido.com.mx/costa-esmeralda-veracruz.html>
- ONPLUS. (2023). *Adaptación al cambio y flexibilidad*. <https://www.onplusformacion.com/buscadordecursos/flexibilidad-y-adaptacion-al-cambio/>
- Palomino, K. (2023). ¿Qué es la creatividad empresarial? *Sothern New Hampshire University*. <https://es.snhu.edu/noticias/que-es-la-creatividad-empresarial>
- Rosmary, M. (s.f.). *Métodos para el desarrollo de la creatividad* [Archivo PDF]. <https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/1425/LEC%20PSIC%200055%20%202020.pdf?sequence=1>
- Sordo, A.I. (s.f.). ¿Qué es la innovación empresarial? Tipos técnicas y ejemplos. *Hubspot*. <https://blog.hubspot.es/sales/innovacion-empresarial>
- Tecnohotel. (2015). Gestionar y liderar para potenciar la creatividad. *Tecnohotel*. <https://tecnohotelnews.com/2015/09/gestionar-y-liderar-para-potenciar-la-creatividad-en-nuestros-hoteles/>
- TICOMSA. (s.f.). Seguridad y BMS. TICOMSA. <https://www.ticomsa.com/index.php/seguridad-y-bms/>

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN ARBY'S

Creatividad e Innovación en Arby's

*Chavarria Piscil, Monserrat**

*Leal Sánchez, Janneth Guadalupe**

*Olguín Carrillo, Amanda**

***UVP Universidad del Valle de Puebla**

Introducción

Arby's es una cadena de restaurantes de comida rápida en los Estados Unidos, Canadá, México y Costa Rica que es una filial propiedad de la compañía neoyorquina Triarc; es principalmente conocida por la venta de bocadillos de carne de res, sándwiches de pollo, tortas de papa, papas fritas, pollo y batidos. El objetivo de la compañía es el intento de ser más eficiente que otros restaurantes de comida rápida.

El objetivo principal de este trabajo es la implementación de procesos de creatividad e innovación en Arby's. Para ello, realizó tanto un análisis interno como un análisis externo. En el análisis interno investigaremos, el conjunto de los recursos, medios principales y habilidades de la empresa para detectar las fortalezas y debilidades de la misma.

Para el análisis interno de la organización se realizó un FODA, en el que nos permitió ver en qué posición se encuentra la empresa respecto a la de sus competidores. Mientras que para la evaluación del entorno externo se analizó mediante un análisis PESTEL, con el objetivo de detectar las principales oportunidades y amenazas del entorno.

En la actualidad, la creatividad e innovación no se pueden dejar al margen en las empresas, pues dichos elementos contribuyen a la potencialización comercial, el crecimiento económico, el empoderamiento de las marcas, los productos, los bienes y servicios de las compañías y la incursión en nuevos mercados.

La creatividad y la innovación tienen que ver con la generación de ideas exitosas en el mercado y la evolución y el desarrollo de eso que has creado, que será en mayor o menor medida original, desconocido, distinto, inusual, satisfactorio, útil, adaptado, beneficioso y valioso.

Datos generales de la empresa

A. Nombre

Arby's

B. Logotipo

Figura 1

Logotipo



Nota. Marcas. (2022). Arby's Logo. [PNG]. Logos y marcas. <https://logos-marcas.com/arbys-logo/>

C. Lema

Carne en serio

Arby's. Tenemos las carnes ... Para sándwiches.

D. Ubicación

Bulevar Interamericano 125-2, Lomas de Angelópolis, 72830 San Bernardino, Tlaxcalancingo, Pue.

E. Giro, sector

Arby's opera en el sector de alimentos y bebidas, es una cadena de restaurantes de comida rápida en los Estados Unidos, Canadá, México y Costa Rica, filial propiedad de la compañía neoyorquina Triarc. Es principalmente conocida por la venta de bocadillos de carne de res, sándwiches de pollo, tortas de papa, papas fritas, pollo y batidos.

F. Antigüedad, historia

Arby's fue fundada por Forrest y Leroy Raffel en Ohio en 1964, propietario de una franquicia de comida rápida sobre la base de una alimentación que no fueran hamburguesas. **RB** es el acrónimo para la carne asada (roast beef por sus siglas en inglés), el producto principal de la empresa, se emplea el acrónimo "**America's Roast Beef, Yes Sir**" en una campaña de publicidad en la década de 1980 (Roy, 2023).

Los hermanos Raffel abrieron su primer restaurante en Boardman, Ohio, en las afueras de Youngstown, el 23 de julio de 1964, en el que servían sándwiches de carne asada, patatas fritas y bebidas. Después de un año, el licenciatario de Arby's abrió un restaurante en Akron, Ohio. Su logo era un famoso sombrero diseñado por la casa Peskin Co. La expansión a otros estados comenzó en 1968. Triarc Companies, Inc., compró Arby's en 1993.

Los alrededores de Pittsburgh durante décadas también fueron considerados un mercado importante para Arby's la única zona de la superposición con el noroeste de la cadena de comida rápida Roy Rogers. En la década de 1990 Arby's tenía una mínima presencia en el Nordeste de Estados Unidos, especialmente en el área de Baltimore/Washington D. C. Debido a la presencia de Rogers Fanes, pues las personas lo prefieren por su sabor de la carne asada.

La compañía Bailey (TBC), de Golden, Colorado, es un franquiciado de Arby's en Colorado, Idaho y Wyoming, así como Denver, y partes del sur de Estados Unidos son al igual consideradas importantes zonas para Arby's. A principios del 2006, Arby's Restaurant Group (ARG) firmó un contrato con Pepsi para ser su proveedor exclusivo de refrescos.

En febrero de 2006, Arby's se convirtió en la primera cadena nacional de comida rápida su objetivo era no utilizar ningún aditivo artificial en sus productos de pollo, junto con esta reclamación fue una campaña publicitaria que criticó Wendy's, McDonald's y Burger King por su uso de los aditivos como el agua, la sal y los fosfatos en los productos de pollo.

En ese mismo año, Arby's también anunció a su público que estaban eliminando las grasas transgénicas de sus menús, mientras que para mayo del 2007 se posicionó como el primer gran restaurante de comida rápida en lograrlo. Sin embargo, a partir de diciembre de 2007, la guía Arby's de nutrición en línea muestra que pequeñas cantidades de grasas trans aún se pueden encontrar en algunos de sus productos.

La cadena adopta una mascota experimental a principios del 2000, además del sombrero de vaquero, que es un horno antropomórfico mitón, que apareció en la empresa anuncios de televisión y publicidad impresa.

Planeación Estratégica

En octubre de 2020, abrió su primera sucursal en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, ubicada en el centro comercial La Gran Plaza Fashion Mall para deleitar a los mexicanos con su exquisito sabor, después de 27 años de desaparecer del mercado mexicano.

En febrero de 2021, se apertura la segunda tienda en territorio mexicano bajo el concepto de Food Court, ubicada en Andares, en la misma ciudad de Guadalajara, Jalisco.

Actualmente, Triarc y su filial de franquicia Arby's, Arby's Restaurant Group, es el mayor propietario de las franquicias de Arby's (Wikiwan, s.f).

G. Tamaño

Arby's es uno de los servicios de entrega rápida más exitosos e inventivos de Estados Unidos, con un alcance global. El negocio de alimentos se ha expandido de una sola tienda en Boardman, Ohio, a más de 3,400 sitios en todo el mundo.

La compañía ha utilizado las habilidades, el conocimiento y la experiencia de su gente excepcional para lograr volúmenes récord de ventas a lo largo de los años. La plantilla actual de Arby oscila entre 74,000 y 80,000 empleados.

H. Número de colaboradores

Más de 10,001 empleados a nivel internacional.

Fuente linkedin.com

I. Esquema legal

Arby's opera bajo la forma legal de una "Sociedad Mercantil de Responsabilidad Limitada" establecimiento constituido como una sociedad con fines de lucro y la que existe bajo una razón social y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. Este esquema legal implica que la institución está regida por normativas comerciales y mercantiles, mismo que tiene una estructura organizativa y toma de decisiones basada en el modelo de una empresa comercial.

J. Acreditaciones o certificaciones que posee

Inspire Brand. Es un holding estadounidense, se formó cuando Arby's Restaurant Group fusionó con Buffalo Wild Wings.

Great place to work. Reconoce culturas laborales sobresalientes y produce las listas anuales FORTUNE. Arby's ha sido incluido en la lista de los 100 mejores lugares para trabajar para mujeres de FORTUNE. Arby's es la marca de restaurantes mejor clasificada en la lista y es el único restaurante de servicio rápido seleccionado.

K. Población o mercado objetivo

Arby's tiene como cliente esencial el mercado de consumo que con aquellas personas o familias que requieren de sus productos o servicios

Geográfica. Opera en más de 3,400 sitios y, por lo tanto, necesita adaptar su menú y estrategias de marketing a las preferencias locales y culturales de cada región.

Demográfica. El público objetivo de Arby's es amplio y diverso, incluye a niños, jóvenes, adultos y familias. La empresa ofrece opciones de menú para todos los grupos de edad y preferencias alimenticias.

Psicográfica. En el plan de marketing de Arby's también se segmenta el mercado en función de las actitudes, intereses y estilos de vida de sus consumidores.

Conductual. Arby's adapta su oferta y estrategias de marketing para satisfacer las necesidades y comportamientos de sus clientes en diferentes momentos del día y ocasiones de consumo.

L. Esquema de filosofía institucional

El modelo de negocio de Arby's se basa en ofrecer bocadillos de carne de res, sándwiches de pollo, tortas de papa, papas fritas, pollo y batidos; de alta calidad y sabor excepcional a precios competitivos, se enfoca en satisfacer las necesidades y preferencias de sus clientes, al brindar un menú diverso.

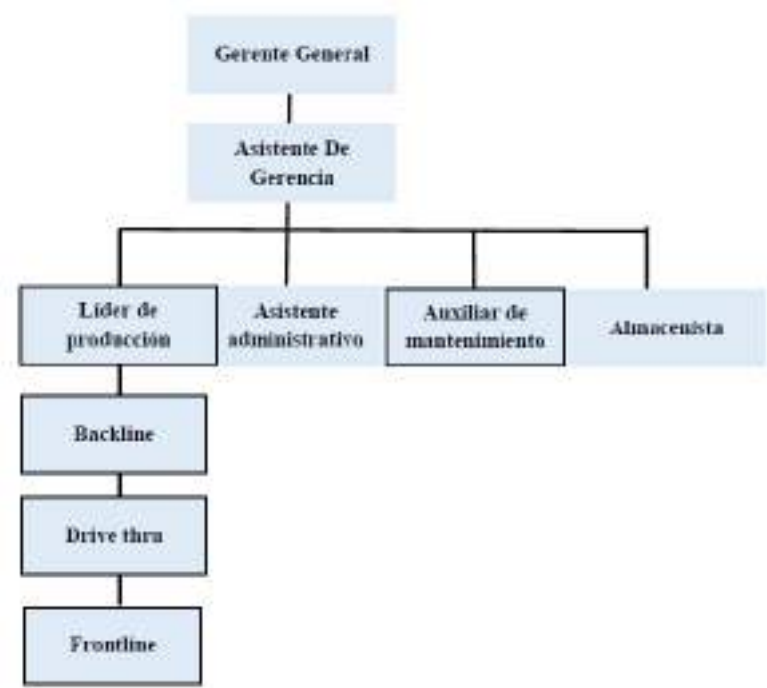
Arby's una de las cadenas de restaurantes de servicio rápido más icónicas en Estados Unidos especializada en STACKS, primera sucursal en Puebla, ubicada en Bulevar Interamericano 125-2, Lomas de Angelópolis, 72830 San Bernardino, Tlaxcalancingo, Puebla, que abrió sus puertas el 1 de febrero del 2023.

La entrada de Arby's a Puebla es un momento especial en el crecimiento internacional de la marca, ya que le permitirá acercar su menú centrado en carne en serio a nuevos clientes en América Latina.

Arby's Puebla ofrece stacks, gyros, el cual es un pan pita, relleno de cordero o pavo y con un aderezo basado en una salsa libanesa que preparan con pepino.

Para los niños hay kid's meal que consiste en un stack miniatura con queso, así como dedos de queso, nuggets de pollo y variedad de jugos, refrescos, helados, malteadas y pie de manzana.

L. Organigrama



N. Descripción de la empresa

Arby's una de las cadenas de restaurantes de servicio rápido más icónicas en Estados Unidos especializada en STACKS, primera sucursal en Puebla ubicada en Blvd. Interamericano 125-2, Lomas de Angelópolis, 72830 San Bernardino, Tlaxcalancingo, Pue., que abrió sus puertas el 1 de febrero del 2023.

La entrada de Arby's a Puebla es un momento especial en el crecimiento internacional de la marca, ya que le permitirá acercar su menú centrado en CARNE EN SERIO a nuevos clientes en América Latina.

Arby's Puebla ofrece stacks, gyros, el cual es un pan pita, relleno de cordero o pavo y con un aderezo basado en una salsa libanesa que preparan con pepino. Para los niños hay kid's meal que consiste en un stack miniatura con queso, así como dedos de queso, nuggets de pollo y variedad de jugos, refrescos, helados, malteadas y pie de manzana.

O. Objetivos, indicadores y metas

Figura 2

Objetivos, indicadores y metas

Art's		Objetivos estratégicos 2023		año - Visión año			1
Objetivo estratégico	Estrategias	Indicadores	METAS / Objetivos concretos				
			mínimo	medio	óptimo		
Comercialización	Expansión del mercado (Incremento en ventas).	Realizar una estrategia de Promociones, Proponer una estrategia de recompensas de lealtad por número de visitas.	Participación de Mercado	45%	70%	85%	
	Retención de Clientes Reconocimiento y posicionamiento de la marca.	Campañas de Publicidad por medios electrónicos.					Tasa de Retención de clientes.
Tecnología	Utilizar aplicaciones. Utilizar códigos QR para menú.	Reunimos con el equipo de IT para el desarrollo de las aplicaciones.	Inversiones en investigación y desarrollo (I+D)	30%	50%	100%	
	Servicio de drive thru.	Mejora en el servicio (canal de comunicación).					Tasa de Retención de clientes.
	Servicio al cliente	Sincronización de los órdenes de los clientes con backline para una entrega eficaz y eficiente.					
Productos	Venta de productos orgánicos.	Desarrollar recetas para utilizar productos orgánicos. Integrar desayunos orgánicos.	Ticket Promedio = Total de ventas en \$ / Número de clientes	30%	40%	70%	

Análisis del entorno interno y externo

Figura 3

FODA

F Fortalezas	O Oportunidades
1. Estandarización de sus procesos, lo que permite servir su comida en un tiempo récord. 2. Variedad de productos. 3. Excelente atención y servicio al cliente 4. Alto nivel de lealtad del cliente hacia la cadena. 5. Variedad de proteínas e ingredientes frescos. 6. Rapidez en el servicio.	1. Nuevas expansiones. 2. Ubicación del Establecimiento. 3. Nuevas tecnologías de información para promoción. 4. Alta demanda en el mercado. 5. Apoya el concepto estilo de vida moderno. 6. Diversificar la cartera. 7. Proveedores con experiencia en el mercado. 8. Tiempo de preparaciones rápidas. 9. Generar un servicio rápido para aumentar la preferencia de los clientes que no disponen de mucho tiempo para comer.
D Debilidades	A Amenazas
1. Poco reconocimiento de la marca en el mercado. 2. Los clientes confunden sus productos con hamburguesas tradicionales. 3. Falta de estabilidad (cambio de gerente) 4. Falta de estrategia promoción y difusión. 5. Encontrar y retener personal calificado. Tiempos muertos de trabajo. 6. No ofrecen desayunos como en otras sucursales.	1. Crecimiento de comida saludables. 2. Rivalidad entre sus competidores Mc Donalds y Burger King. 3. Nula publicidad promocional. 4. Aumento de nuevas empresas de comida rápida. 5. Regulaciones estrictas. 6. Aumento de los precios de los productos agrícolas. 7. Horario expendido. Ser una opción para las personas que sientan hambre a altas horas de la noche. 8. Una pandemia.

Figura 4

PESTEL

Político 1. Tratados Internacionales. 2. Políticas Fiscales, Políticas gubernamentales. 4. Regulaciones estrictas.	P	Ecologico 1. Enfoque en sostenibilidad empresarial Creciente de popularidad de los estilos de vida bajos en carbono. 3. Productos orgánicos. 4. Reciclaje.
Social 1. Productos Orgánicos. Agregar políticas en la cadena de suministros para abordar las preocupaciones de los derechos y el bien estar de los animales. 2. Crecimiento y Expansión de sucursales. 4. Productos orgánicos. Mejor posicionamiento de la empresa.	S	Tecnológico 1. Aumento en uso de App Móviles. 2. Menús en QR. 3. Industria 4.0. 4. Digitalización. 5.
Grupo Económico 1. Impuestos. Ampliación de los acuerdos comerciales internacionales. 2. Ampliación de la lista de productores de carne. 3. Mayor participación en el mercado.	E	Equipo Legal Incorporar certificaciones (Distintivos y Sellos de Calidad). 1. Reglas Sanitarias. 2. Seguridad Laboral. 3.

El análisis FODA identifica los factores de negocio tanto internos como los externos más relevantes que determinan el éxito de una empresa. Arby's utiliza algunas estrategias para lidiar con estos factores. Sin embargo, la empresa enfrenta varios problemas enraizados en las condiciones emergentes del mercado global, por lo que este análisis FODA muestra los problemas más serios que McDonald's debe afrontar para mantenerse como el líder en la industria. Este análisis FODA de Arby's muestra que la empresa debe concentrarse en la diversificación y flexibilidad de sus procesos, así como en la expansión e innovación.

Fortalezas

Este aspecto del FODA muestra los factores estratégicos internos que contribuyen a la visibilidad de la organización.

Arby's tiene un sistema de procesos estandarizados, que es una fortaleza que contribuye con la eficiencia del negocio y la consistencia de sus productos.

Oportunidades

Este aspecto del FODA muestra los factores estratégicos externos que pueden ayudar al crecimiento de la empresa.

Arby's tiene la oportunidad de crecer y expandirse en países en vías de desarrollo, así mismo la compañía también puede usar una estrategia de desarrollo de mercado en los países en los que aún no ha entrado. Adicionalmente, para contrarrestar los riesgos basados en el mercado, Arby's tiene la oportunidad de desarrollar nuevos productos o ingresar en nuevas industrias.

Debilidades

Este aspecto del FODA muestra los factores estratégicos internos que limitan el rendimiento de la empresa.

No planificar bien desde el principio el branding de la empresa, ocasiones que tenga muy poco reconocimiento en el mercado. Otra de las debilidades con las que debe de enfrentar es el porcentaje elevado de rotación de personal, lo que tiene impacto directo en los ingresos y la rentabilidad de la empresa, cuyas consecuencias son la elevación de costos, la disminución de la productividad, la pérdida de talento valioso y la desmotivación de los empleados.

Amenazas

Este aspecto del FODA muestra los factores estratégicos externos que pueden limitar el desarrollo de la compañía. La tendencia de estilos de vida saludables es una amenaza porque desalienta a los consumidores de comer en Arby's que es criticado como un establecimiento que ofrece productos insalubres, ya que el número de consumidores preocupados por la salud está aumentando rápidamente, sin embargo, la mayoría de los alimentos que ofrece

Arby's contienen grasas, productos de origen animal y están clasificados como no saludables. Si un competidor ofrece opciones más saludables, los clientes conscientes de la salud pueden migrar en masa desde Arby's en un instante.

Análisis PESTEL

Arby's destaca diversos factores externos que pueden afectar el desempeño de la franquicia, al analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales, es evidente que Arby's ha tenido éxito al poder adaptarse a los diversos entornos empresariales cambiantes y aprovechar las oportunidades.

Arby's enfrenta diversos desafíos como el cambio de las preferencias de los consumidores, el aumento de la competencia y la adaptación de los avances tecnológicos. El hecho de no abordar eficazmente estos desafíos puede conllevar una disminución de las ganancias y el posicionamiento de la marca en el mercado. En conclusión, realizar el análisis PESTEL nos proporcionó información sobre los factores que pueden influir en las decisiones estratégicas y en el rendimiento de Arby's al aprovechar las fortalezas, oportunidades y abordar audazmente los desafíos Arby's podrá crecer en el mercado.

III. Proceso de creatividad e innovación de la organización

1. ¿Qué referencias internacionales tomarán para alinear estos procesos innovadores?

La referencia internacional que utilizaríamos para el de desarrollo de las ideas creativas para nuestra empresa sería la del Manual de Oslo, ya que muestra el detalle de las actividades cronológicamente con las que se podrían desarrollar nuestras ideas creativas como:

- Actividades de Investigación y Desarrollo experimental (I+D).
- Actividades de marketing e imagen de marca.
- Actividades de desarrollo de software y base de datos.
- Actividades de gestión de la innovación.

Cabe de destacar que la metodología de Oslo está alineada a nuestros objetivos estratégicos como:

1. Comercialización buscamos una expansión de mercado (Incremento de ventas)
2. Tecnología se busca utilizar aplicaciones como lectores de código QR para menú y brindar un mejor servicio al cliente.

3. Productos (Venta de productos orgánicos).

Tabla 1

Creatividad

Mercadotecnia para el posicionamiento de la marca.	Es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos de diseño o del envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción.
Productos Incorporar desayunos en el menú como productos orgánicos.	Corresponde a la introducción de un bien o de un servicio nuevo o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina.

2. ¿A qué reto responde?

Una vez realizado el instrumento de planeación estratégica, bien conocido como FODA, en el que se determinaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que actualmente enfrenta “Arby’s” se establece que los principales retos que debe de abordar la gerencia de la empresa

1. Poco reconocimiento de la marca en el mercado por la falta de estrategias de promoción.
2. Falta de estrategias para la retención de personal calificado.

Como se puede observar estas debilidades deben de ser abordadas en el interior de la organización, ambos rangos lo que genera desmotivación y bajo desempeño en la producción lo que repercute en los ingresos y la rentabilidad de la empresa, cuyas consecuencias son la elevación de costos, la disminución de la productividad, la pérdida de talento valioso y la desmotivación de los empleados.

Por lo tanto, a partir de una conceptualización de psicología organizacional, al tomar en cuenta el perfil profesional de los colaboradores deben de enfocarse en resolver y abordar estas debilidades, se considera oportuno utilizar las herramientas de lluvia de ideas, 5 porqués.

Se seleccionaron los diferentes métodos con el propósito de permitir que todos los colaboradores de las diferentes generaciones Baby boomers, Generación X, (Generación “Y” o Millennial, Generación “Z” o Centenial y Generación Alfa), generen ideas con un mejor

enfoque, ya que la diferencia generacional permite tener una basta y creativa aportación para entender a todos nuestros comensales.

Figura 5

Perfil competitivo



¿Cómo revertir los efectos negativos en la organización?

Retención de personal

La manera de revertir la retención del personal es a través de capacitación en los diferentes procesos, es decir, desarrollar un buen programa de inducción (onboarding).

Formar a los empleados en habilidades: Se podría realizar actividades en las que participen todos los colaboradores, para formar equipos más integrados. Proporcionar un mejor paquete de compensación como: vales de despensa, convenios con empresas de entretenimiento para que los colaboradores se sienten familiarizados valorados por la compañía, el beneficio de otorgar estas prestaciones a los colaboradores permitirá que se reduzca la rotación, con eso se reduce los costos de capacitación constante, así como errores que pudieran generarse por la curva de aprendizaje.

Reconocimiento de marca en el mercado por falta de estrategias promoción Las distintas acciones promocionales deben obedecer una estrategia planificada, la acción promocional adecuada para impulsar el reconocimiento del mercado de manera innovadora y creativa es el marketing de guerrilla es un panel publicitario que tiene el fin de realizar una acción llamativa para generar una reacción al público. Esto tiene ventaja, porque llama la atención sobre la marca y este método se puede utilizar en tiempos muertos en la unidad, al tomar en cuenta que para llevarlo a cabo se necesita tener una inspiración y un público objetivo bien evaluado.

¿Cómo superar estos tópicos y presentar soluciones de mejora?

Una de las herramientas eficaz para presentar soluciones de mejora para el reconocimiento de la empresa es reformular el branding. A menudo, las marcas empresariales no se reconocen debido a un error de branding; es por ello que se debe definir más allá de las obviedades y vender una idea porque los clientes no solo van a comer snacks si no vienen por una experiencia. Una vez definido el branding, es necesario crear una forma de comunicación con el público que muestre esta personalidad; por ello, al aplicar el indicador Customer Effect Score ayudará a medir el nivel de facilidad de la experiencia, es decir, busca implementar y evaluar la experiencia que los consumidores tienen con cualquier organización, lo que refleja así la lealtad la marca. Esto se dice que cuanto menor sea el nivel de esfuerzo, más satisfecho estará el cliente y con más posibilidades que se convierta en un cliente fiel.

A continuación, se presenta la operación para obtener el indicador de esfuerzos del cliente (CES):

Customer Effort Score = [Suma de todas las puntuaciones obtenidas] / [Número de puntuaciones]

Existen dos métodos para calcular la puntuación del esfuerzo del cliente; la escala del 1 al 5 y del 1 al 7 en este apartado eleva más la puntuación y el reconocimiento de la misma.

3. Indicar el proceso innovador que implementarán para abordar cada uno de los dos aspectos elegidos:

a. Aspecto 1, descripción del proceso innovador

Mejora tecnológica y modernización

Para el Área de Drive Thru se implementará una pequeña pantalla en la parte inferior de la bocina para que los clientes al momento de ordenar vean exactamente lo que están ordenando esto con el fin de evitar errores o cambios en la elaboración de los alimentos y

para los clientes nuevos en la misma se hará una presentación de los productos manejados en la empresa junto con las promociones estipuladas. De la misma manera, justo a un lado de la bocina habrá una pequeña caja en donde se muestra el tamaño de los cupos de papas y los sabores de barquillos que se maneja para el helado junto con las salsas proporcionadas para su combo, porque al no tener una conexión directa con el cliente difícilmente es mostrar.

b. Aspecto 2, descripción del proceso innovador

Introducción producto y servicio

Arby's Restaurant en horario matutino puede ofrecer paquetes de desayuno en un lapso de 8 a 12 p.m. para emplear su imagen de ventas y clientes. Al considerar el aumento de personal para evitar conflictos en el proceso de entrega de orden. Los productos ofrecidos para la hora del desayuno serían:

- Desayuno Americano (café, fruta, pan, waffles)
- Desayuno Complementario (café, fruta, pan, huevos revueltos)
- Servicio: Postre de la casa (Apple Turnover) y Café Americano)

Considero que en la compra de productos se agrega el café, azúcar, leche/cremas, endulzantes, miel, mermelada y mantequilla.

c. Aspecto 3, descripción del proceso innovador

Reconocimiento de la marca

Estrategia de B2B Arby's restaurante al tener una ubicación estandarizada cuenta al su alrededor con establecimientos que pueden posibles consumidores que con tener mayor beneficio en un futuro. Por ello, la propuesta innovadora es tener convenios con los establecimientos de utilidades: como son farmacias, supermercados y papelerías: de igual manera ofrecer sus productos y servicios a la universidad más cercana, la universidad interamericana.

Esto con el fin de poder posicionar la marca y aumentar sus ventas. Cabe destacar que ya lo habían aplicado con anterioridad, pero solo en un establecimiento (universidad) pero se desconoce los motivos por los cuales fue rechazado

d. Aspecto 4, descripción del proceso innovador

Retención del capital humano

Programa de capacitación y crecimiento. Dicho programa se aplicará cada quince días de cada mes; este tiene como la finalidad buscar que sus colaboradores se sientan cómodos y valorados con su trabajo y mantener en constante capacitación y superación personal como profesional es la superación es la mejor manera de mantener a la organización en crecimiento.

- Programa de entrenamiento de inducción
- Desarrollar políticas de comportamiento en Arby's, como deben actuar, cuáles son los estándares y cómo funcionan las cosas
- Implementar contratos de posición para los miembros del equipo, entre más claro este lo que se supone que la persona hará, mejor realizará su trabajo.
- Implementar un sistema de reconocimiento y remuneración con todos los miembros del equipo, de esta manera asegura que el personal sienta que es valioso y que siempre tendrá algo porque luchar.
- Aplicar un plan de entrenamiento, actualización con el fin de mantener al personal en constante crecimiento y superación
- Crear un plan de crecimiento dentro de la compañía, asegurándonos que el personal pueda ver hacia dónde va y como puede crecer dentro de la organización.

4. Objetivos, indicadores y metas a los cuales va a impactar

Se definieron un conjunto de objetivos estratégicos, los cuales nos servirán de guía para orientarnos hacia dónde queremos llegar, estos objetivos se definieron de acuerdo a las necesidades y áreas críticas que presenta la organización. El primer objetivo se centra en la comercialización, buscamos la expansión y reconocimiento de la marca, ya que no es muy conocida. Este objetivo se medirá a través del indicador participación en el mercado y retorno de inversión de marketing.

Nuestro segundo objetivo estratégico es sobre tecnología, si bien sabemos en los últimos años esta juega un papel muy importante dentro de cualquier organización lo que queremos es mejorar el servicio Drive Thru esto mediante la implementación de pantallas para que cuando los clientes ordenen su pedido ellos puedan observar lo que ordenaron y así no generar conflictos con equivocación por parte de los colaboradores. Para medir nuestro objetivo se utilizará el indicador tasa de retención de clientes y así lograr la meta de satisfacción del cliente a un 100%.

Un tercer objetivo estratégico es sobre los productos, aquí buscamos incorporar nuevos productos como lo son desayunos, pero a la vez alimentos a base de productos orgánicos. Ya que son cada vez más los consumidores que eligen productos alimenticios orgánicos, en lugar de los convencionales, además de la salud y el bienestar personal, las personas que prefieren estos productos están preocupadas por el ambiente y por el bienestar animal. Para medir este objetivo utilizaremos el indicador Ticket Promedio = Total de ventas en \$ / Número de clientes, la meta es captar a un 70% la satisfacción y nuevos clientes.

Por último, nuestro objetivo final es la gestión del capital humano, el factor más importante para cualquier organización, en los últimos meses se ha presentado una alta rotación de personal en Arby's, porque con este objetivo buscamos impulsar el compromiso de los colaboradores y así lograr la meta de obtener 30% la participación de los colaboradores en los programas de formación que ofrece la organización.

Los objetivos presentados en la tabla que se muestra a continuación fueron seleccionados cuidadosamente para abordar los aspectos críticos que impactan directamente para el correcto funcionamiento, desempeño y posición de Arby's. al implementar estos objetivos se busca posicionar a Arby's como uno de los principales restaurantes de comida rápida de este sector en incorporar en su menú desayunos, así como alimentos a base de productos orgánicos posicionándolo como uno de los principales establecimientos preocupados por el medio ambiente y como aquel que busca satisfacer las necesidades de sus clientes a través de las nuevas demandas que exige el mundo cambiante.

Figura 6

Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos		Estrategias		Indicadores	META / Objetivos cuantitativos		
					Actual	Deseado	Óptimo
1.	Competencia en el mercado	Examinar el mercado (incremento en ventas)	Realizar una estrategia de (Distribución)	Participación de Mercado			
		Rotación de Clientes	Campañas de Publicidad por medios electrónicos	Tasa de Rotación de clientes	40%	70%	80%
		Recomendar sólo y posteriormente sólo de la mano		Tasa de adquisición de clientes			
				Rotación de Inversión de Marketing (RCE)	80%	90%	100%
2.	Tecnología	Utilizar aplicaciones	Fluenciar con el equipo de IT para el desarrollo de las aplicaciones	Procesos de Investigación y desarrollo (I+D)			
		Utilizar códigos QR para menu					
		Servicio de entrega	Mejora de el servicio (servicio de consultoría)	Tasa de Rotación de clientes	30%	30%	100%
		Servicio al cliente	Disminución de los errores de los clientes con Card line para una entrega eficaz y eficiente				
3.	Productos	Venta de productos orgánicos	Desarrollar recetas para utilizar productos orgánicos	Tasa de Rotación de clientes	30%	40%	70%
			Integrar ingredientes orgánicos				
4.	Gestión de Capital Humano	Incluir al personal de las colaboraciones	Tasa de participación de los colaboradores en los programas formativos que ofrece la empresa	Tasa de participación de los colaboradores en los programas formativos que ofrece la empresa	30%	30%	30%

5. Situación actual y situación deseada

Con la información obtenida a través de nuestro análisis FODA y PESTEL que nos ayudó a evaluar a la organización tanto interna como externa logramos identificar algunos de los desafíos que enfrenta Arby's, por lo que así se proponen un par de ideas innovadoras y creativas que abordan los aspectos críticos relacionados con el poco reconocimiento de la marca, falta de tecnologías avanzadas en los procesos operativos, implementación de nuevos productos y gestión del capital humano.

- En un entorno cambiante, las empresas están obligadas a utilizar la creatividad para reinventarse de manera constante.
- Existe una masa crítica de trabajadores con talento que cada vez tiene una mayor movilidad y que busca continuamente trabajos creativos.
- Para nuestro objetivo estratégico de comercialización utilizaremos el indicador de participación de mercado, tasa de retención, clientes y tasa de adquisición de clientes.
- En tecnología usaremos los indicadores de Inversiones en Investigación y Desarrollo (I+D) y Retención de clientes.

De acuerdo al análisis FODA realizado para Arby's, se ha optado por implementar diversas estrategias innovadoras que engloben los aspectos críticos de productos, servicio, reconocimiento y rotación de personal. Las estrategias a desarrollar se basan en la implementación de estrategias innovadoras y tecnología avanzada para mejorar la atención y servicio al cliente.

Productos: Ampliar el menú, se propone brindar el servicio de desayunos, así como ofrecer alimentos a base de productos orgánicos.

Tecnología: se implementará una pequeña pantalla en la parte inferior de la bocina para que los clientes al momento de ordenar vean exactamente lo que piden esto con el fin de evitar errores a la hora de tomar la orden, lo que provoca en algunos casos llegar a tomar mal la orden quizá no poner todos los alimentos que el comensal solicitó o añadir más productos de los que ellos solicitaron.

Reconocimiento de la marca: Implementar B2B Business-to-business nos va a permitir

- Captar más oportunidades de negocio.
- Aumentar las ventas
- Reducir los costes.
- Recibir la opinión de los clientes.
- Llegar o entrar a nuevos mercados

Retención de personal: Crear un plan de crecimiento dentro de la compañía, asegurándonos que el personal pueda ver hacia dónde va y como puede crecer dentro de la organización.

6. Beneficios para la organización

En un entorno cambiante, las empresas están obligadas a utilizar la creatividad para reinventarse de manera constante. Hoy la creatividad y la innovación son dos conceptos absolutamente necesarios para la supervivencia de las organizaciones. Las personas y equipos creativos son, a su vez, una parte esencial para que la empresa tenga un flujo continuo de ideas innovadoras que impulsen acciones innovadoras.

Arby's se limita a recibir ideas creativas para implementar, pues solo se basan en su organismo GPM, pues ara que los miembros de la empresa puedan desarrollar sus habilidades y aptitudes creativas, la organización debe estar abierta a que la exploración de ideas y propuestas se canalice hacia la obtención de metas y resultados.

Existe una masa crítica de trabajadores con talento que cada vez tiene una mayor movilidad y que busca continuamente trabajos creativos. Los cambios que suceden en nuestra sociedad son cada vez más profundos y afectan en gran medida la forma en la que entendemos nuestro entorno (trabajo, transporte, etc.)

- Dar respuesta a la demanda de unos consumidores crecientemente exigentes en cuanto a la calidad y servicios ofrecidos
- Cambiar los sistemas de gestión hacia modelos más flexibles. • Aumentar los mercados a los que llegan nuestra oferta de productos y servicios.
- Alcanzar nuevos nichos de mercado objetivo (nuevas empresas, nuevas personas, etc.)
- Utilizar nuevas técnicas de venta o marketing.

• Visibilidad ante el público

- **Aumentar las ventas:** Arby's al especializar su menú y elaborar una carta con sentido y que ofrezca un elemento diferenciador de la competencia, como la incorporación de desayunos como alimentos con productos orgánicos fortalecerá la marca.
- **Atraer a nuevos clientes:** Está directamente relacionada con detectar las necesidades de los comensales y con buscar la forma de satisfacerlas.
- **Mejorar la reputación:** Tanto los clientes como los colaboradores lógicamente prefieren restaurantes que operen de manera estable, inteligente y optimizada y no en aquellos que arrastran procesos convencionales, marcados por los errores y una mayor carga de trabajo.

- **Aumentar la competitividad:** Fomentar la innovación, buscar siempre formas de mejorar y de innovar en su oferta de productos y servicios para mantenerse a la vanguardia y atraer a nuevos clientes
- **Aprovechar las oportunidades de marketing:** Permite potenciar tu marca y dar a conocer tu identidad corporativa, lo que atrae a más clientes.

- **Mayor rentabilidad:**

Aumentar el alcance, incrementar el grupo de clientes potenciales y convertir esos clientes potenciales en clientes habituales.

- **Responsabilidad social:** Para los clientes Eco, contar con una producción propia (huertos), procesos sustentables y por supuesto estar en un entorno natural, es la guinda del pastel para que el establecimiento pueda destacar de la competencia, ya que representa una imagen de total coherencia con la filosofía que predica.

- **Ventajas competitivas;**

Aumentar la participación y reconocimiento de la marca, así como la preferencia de los clientes.

Contar con información sistematizada de los comensales para conocer sus preferencias de consumo y ofrecerles un servicio más personalizado, mejorar la experiencia del cliente.

4. Análisis y beneficios para la organización

1. Análisis de los requisitos para el funcionamiento de los elementos de la competitividad.

Precio que sea de manera asequible y competitivo con la competencia. Calidad procurar que los alimentos sean fabricados con base de ingredientes orgánicos.

Servicio que la atención a los comensales sea amigable. (OCDE y EUROSTAT, 2018).

2. Entorno creativo en la organización

Uno de los mayores beneficios que aporta implementar procesos creativos e innovadores a la organización en las diferentes áreas, principalmente el área operativa permitirá que el restaurante funcione a la perfección y pueda cumplir su objetivo fundamental: la satisfacción del cliente.

3. Retos que se deberán enfrentar

Si bien tenemos claro la innovación es un componente importante que sirve para el crecimiento, el éxito y la supervivencia de cualquier organización. Por lo que, fomentar la innovación actualmente es una prioridad. Sin embargo, Desafortunadamente, en la mayoría de las empresas los directivos encuentran dificultades internas que impiden implementar la innovación. Al implementar las ideas innovadoras y creativas, principalmente nos enfrentamos a retos como:

Posicionamiento de la marca. El cliente visite a la sucursal, consuma el producto, regrese y recomiende el lugar.

Falta de apoyo gerencial. En nuestro caso el apoyo gerencial a la implementación de la innovación es nulo, aunque sabemos es fundamental implementar mejoras para obtener una mejor competitividad económica de Arby's para los ejecutivos les resulta difícil apoyar los esfuerzos de innovación, no porque subestimen la importancia de innovación en crecimiento. Sino porque los métodos, los objetivos y los posibles resultados, les resultan vagos y ambiguos.

Solución

- Ser claros en los planes de innovación y métodos de ejecución.
- Definir claramente cada parte del proceso de innovación, en particular los resultados esperados para así lograr generar confianza y poder implementar las ideas.

Falta de colaboración interna y externa. La colaboración interna y externa es fundamental para la generación de ideas novedosas. Colaboración dentro de los departamentos. E incluso con los clientes puede ayudarnos a solucionar rápidamente las dificultades con nuevas ideas que tienen el potencial de aumentar la competitividad.

Solución

Acercarnos a nuestros clientes para hacerles saber sobre las ideas a implementar y poder recibir sugerencias, además, al obtener sugerencias de diversos grupos de personas, se puede considerar una amplia gama de puntos de vista para mejorar o desarrollar líneas de productos y servicios.

No disponer de la financiación. Para poder implementar ideas innovadoras se requiere contar con el financiamiento, por lo que en Arby's es nula la posibilidad de contar con el recurso necesario. Tener buenas ideas, ilusiona, así como poder llevarlas a cabo, pero no olvidemos que para hacerlo se requiere, entre otras cosas, financiamiento.

Solución

Elegir ideas y procesos que realmente cuenten con el financiamiento o la expectativa sería de tenerlo. De otra forma no caeremos en la frustración y en la inopia de la mala innovación.

Referencias

Logos y marcas. (2022). Arby's Logo. <https://logos-marcas.com/arbys-logo/>

OCDE y EUROSTAT. (2018). *Manual de Oslo Directrices para la Recogida e Interpretación de Información Relativa a Innovación* (4ta). <https://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf>

Roy. E. (2023). Arby's: ¿De dónde vino el logotipo? (Guía detallada). <https://businessyield.com/es/brand-stories/arbys/>

Wikiwan. (s.f). Arby's. <https://www.wikiwand.com/es/Arby's>

Anexos

Anexo I

Análisis organizacional

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL			
Decisión estratégica	MAC		
Análisis del entorno	Objetivos estratégicos elegidos		
Diagnóstico			
Configuración básica			
Denominación (abreviada)	Arby's		
Período de vigencia del plan	2023-2024		
Primer ejercicio	2023		
Primer mes del ejercicio	Enero		
Información general			
Empresa	ARBY'S		
Datos			
Versión	Fecha versión	Autores	
Monserath Chavarria, Janet Cuadalupe Leal y Amanda O'guin			
Información general de la empresa (historia, descripción)			
Arby's fue fundada por Forrest y Leroy Raffel en Ohio en 1964, propietario de una franquicia de comida rápida sobre la base de una alimentación que no fueran hamburguesas. RBI es el acrónimo para la carne asada (roast beef por sus siglas en inglés), el producto principal de la empresa, utilizando el acrónimo "America's Roast Beef, Yes Sir" en una campaña de publicidad en la década de 1980. Los hermanos Raffel abrieron su primer restaurante en Boardman, Ohio en las afueras de Youngstown, el 23 de julio de 1964, en el que servían sandwiches de carne asada, patatas fritas y bebidas. Después de un año el licenciatario de Arby's abrió un restaurante en Akron, Ohio. Su logo era un famoso sombrero diseñado por la casa Fiskin Co. La expansión a otros estados comenzó en 1968. TTI, Inc., compró Arby's en 1993. Los alrededores de Pittsburgh durante décadas también fueron considerados un mercado importante para Arby's la única zona de la superposición con el noroeste de la cadena de comida rápida Roy Rogers. En la década de 1990 Arby's tenía una mínima presencia en el Nordeste de Estados Unidos, especialmente en el área de Baltimore/Washington D. C. Debido a la presencia de Rogers Fanes pues las personas lo prefieren por su sabor de la carne. La compañía Bailey (TBC), de Golden, Colorado, es un franquiciado de Arby's en Colorado, Idaho y Wyoming, así como Denver y partes del sur de Estados Unidos son al igual consideradas importantes zonas para Arby's. A principios del 2006, Arby's Restaurant Group (ARG) firmó un contrato con Pepsi para ser su proveedor exclusivo de refrescos. En febrero de 2006, Arby's se convirtió en la primera cadena nacional de comida rápida su objetivo era no utilizar ningún aditivo artificial en sus productos de pollo, junto con esta reclamación fue una campaña publicitaria que criticó Wendy's, McDonald's y Burger King por su uso de los aditivos como el agua, la sal y los fosfatos en los productos de pollo. En ese mismo año, Arby's también anunció a su público que estaban eliminando las grasas trans de sus menús, mientras que para mayo del 2007 se posicionó como el primer gran restaurante de comida rápida en lograrlo. Sin embargo, a partir de diciembre de 2007, la guía Arby's de nutrición en línea muestra que pequeñas cantidades de grasas trans aún se pueden encontrar en algunos de sus productos. La cadena adopta una mascota experimental a principios del 2000, además del sombrero de vaquero, que es un hombre antropomórfico mltón, que apareció en la empresa anuncios de televisión y publicidad impresa.			

Anexo III

Misión, visión y valores

DECISIÓN ESTRATÉGICA		
Acty's	MISIÓN	2022-2028
Registrar, mantener y brindar las experiencias diferentes.		
Acty's	VISIÓN	2022-2028
En Acty's nos apasiona la carne en serio, de la más alta calidad. Por eso, cada día procuramos en nuestros restaurantes una amplia variedad de opciones, para satisfacer todos los antojos; y la servimos en stado, con panes frescos, deliciosos vegetales, quesos y salsas que realzan todo su sabor. Como nos describe nuestra filosofía a través de nuestros principios: 1. Sueña en grande 2. Trabaja duro 3. Hazlo 4. Juega limpio 5. Ovíérrete 6. Haz la diferencia.		
Acty's	VALORES	2022-2028
1. Honestidad 2. Integridad 3. Respeto 4. Certeza 5. Justicia		

Anexo IV

FODA



Anexo V

PESTEL



Anexo VIII

Perfil competitivo



Anexo IX

Objetivos estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS						
OBJETIVO		OBJETIVOS PARALELOS EDE		2013 - 2017		
Objetivo estratégico	Descripción	Indicadores	2013 - 2017			
			2013	2014	2015	
Estrategia	Objetivo estratégico de desarrollo humano	Indicador de desarrollo humano	2013	2014	2015	
	Objetivo estratégico de desarrollo humano	Indicador de desarrollo humano	2013	2014	2015	
	Objetivo estratégico de desarrollo humano	Indicador de desarrollo humano	2013	2014	2015	
Estrategia	Objetivo estratégico de desarrollo humano	Indicador de desarrollo humano	2013	2014	2015	
	Objetivo estratégico de desarrollo humano	Indicador de desarrollo humano	2013	2014	2015	
	Objetivo estratégico de desarrollo humano	Indicador de desarrollo humano	2013	2014	2015	
Estrategia	Objetivo estratégico de desarrollo humano	Indicador de desarrollo humano	2013	2014	2015	
	Objetivo estratégico de desarrollo humano	Indicador de desarrollo humano	2013	2014	2015	
	Objetivo estratégico de desarrollo humano	Indicador de desarrollo humano	2013	2014	2015	
Estrategia	Objetivo estratégico de desarrollo humano	Indicador de desarrollo humano	2013	2014	2015	
	Objetivo estratégico de desarrollo humano	Indicador de desarrollo humano	2013	2014	2015	
	Objetivo estratégico de desarrollo humano	Indicador de desarrollo humano	2013	2014	2015	
Estrategia	Objetivo estratégico de desarrollo humano	Indicador de desarrollo humano	2013	2014	2015	
	Objetivo estratégico de desarrollo humano	Indicador de desarrollo humano	2013	2014	2015	
	Objetivo estratégico de desarrollo humano	Indicador de desarrollo humano	2013	2014	2015	

Anexo X

Análisis

Comparativo y análisis			2013
Estrategia de Desarrollo		Descripción	Indicadores
Estrategia de Desarrollo	Estrategia de Desarrollo	Estrategia de Desarrollo	Estrategia de Desarrollo
Estrategia de Desarrollo	Estrategia de Desarrollo	Estrategia de Desarrollo	Estrategia de Desarrollo
Estrategia de Desarrollo	Estrategia de Desarrollo	Estrategia de Desarrollo	Estrategia de Desarrollo
Estrategia de Desarrollo	Estrategia de Desarrollo	Estrategia de Desarrollo	Estrategia de Desarrollo

146

[illegible][illegible]

Formulir untuk pengisian data oleh instansi pelaksana atau instansi lain yang ditunjuk dan ditetapkan oleh instansi yang melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan									
Informasi Instansi Pelaksana		Nama Instansi Pelaksana		Alamat Instansi Pelaksana		Kontak Instansi Pelaksana		Tahun	
Nama		Jenis		Jenis		Jenis		Jenis	
Jenis		Jenis		Jenis		Jenis		Jenis	
No	Item	Indikator	Metode Pengukuran	Aspek yang Diukur	Unit	Skala	Skala	Skala	Skala
1	Indikator pertama	Indikator pertama	1	Indikator pertama	1	1	1	1	1
2	Indikator kedua	Indikator kedua	2	Indikator kedua	2	2	2	2	2
3	Indikator ketiga	Indikator ketiga	3	Indikator ketiga	3	3	3	3	3
4	Indikator keempat	Indikator keempat	4	Indikator keempat	4	4	4	4	4
5	Indikator kelima	Indikator kelima	5	Indikator kelima	5	5	5	5	5
6	Indikator keenam	Indikator keenam	6	Indikator keenam	6	6	6	6	6
7	Indikator ketujuh	Indikator ketujuh	7	Indikator ketujuh	7	7	7	7	7
8	Indikator kedelapan	Indikator kedelapan	8	Indikator kedelapan	8	8	8	8	8
9	Indikator kesembilan	Indikator kesembilan	9	Indikator kesembilan	9	9	9	9	9
10	Indikator kesepuluh	Indikator kesepuluh	10	Indikator kesepuluh	10	10	10	10	10

Anexo XII
Conocimiento explícito

ANUARIO DE CONOCIMIENTO EXPLÍCITO											
El anuario de conocimiento explícito presenta una relación detallada de los documentos generados en el ámbito profesional de la organización											
Información General		Código de Clasificación				Organización del Sistema		Fecha Actual			
Autorización		Estructura				Proyecto		Evaluación			
Fecha		Código de Clasificación				Proyecto		Evaluación			
Id.	Nombre	Resumen o Descripción	Id. de Documento	Clasificación	Origen (Fuente)	Fecha de Emisión	Responsable	Medio de Acceso	Formato de Acceso	Id. de Documento	Observaciones / Comentarios
1	Base de datos de clientes	Base de datos de clientes	1000	Clientes	Información personal de clientes	2020-01-01	1000	Base de datos	Formato de acceso	1000	Formato de acceso
2	Procedimientos de trabajo	Procedimientos de trabajo	2000	Procedimientos	Procedimientos de trabajo	2020-01-01	2000	Procedimientos	Formato de acceso	2000	Formato de acceso
3	Procedimientos de trabajo	Procedimientos de trabajo	3000	Procedimientos	Procedimientos de trabajo	2020-01-01	3000	Procedimientos	Formato de acceso	3000	Formato de acceso
4	Procedimientos de trabajo	Procedimientos de trabajo	4000	Procedimientos	Procedimientos de trabajo	2020-01-01	4000	Procedimientos	Formato de acceso	4000	Formato de acceso
5	Procedimientos de trabajo	Procedimientos de trabajo	5000	Procedimientos	Procedimientos de trabajo	2020-01-01	5000	Procedimientos	Formato de acceso	5000	Formato de acceso
Id.	Nombre	Responsable	Responsable	Responsable	Responsable	Responsable	Responsable	Responsable	Responsable	Responsable	Responsable
1	Procedimientos de trabajo	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
2	Procedimientos de trabajo	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
3	Procedimientos de trabajo	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
4	Procedimientos de trabajo	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000
5	Procedimientos de trabajo	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000

Anexo XIII
Fuga de conocimiento

TABLA DE ACCIONES PARA MONITORIA FUGA DE CONOCIMIENTO											
El presente informe tiene como objetivo presentar la información sobre la fuga de conocimiento en la organización, así como las acciones que se están tomando para prevenir y controlar la fuga de conocimiento.											
El presente informe tiene como objetivo presentar la información sobre la fuga de conocimiento en la organización, así como las acciones que se están tomando para prevenir y controlar la fuga de conocimiento.											
Información General		Código de Clasificación				Organización del Sistema		Fecha Actual			
Autorización		Estructura				Proyecto		Evaluación			
Fecha		Código de Clasificación				Proyecto		Evaluación			
Id.	Nombre	Resumen o Descripción	Id. de Documento	Clasificación	Origen (Fuente)	Fecha de Emisión	Responsable	Medio de Acceso	Formato de Acceso	Id. de Documento	Observaciones / Comentarios
1	Procedimientos de trabajo	Procedimientos de trabajo	1000	Procedimientos	Procedimientos de trabajo	2020-01-01	1000	Procedimientos	Formato de acceso	1000	Formato de acceso
2	Procedimientos de trabajo	Procedimientos de trabajo	2000	Procedimientos	Procedimientos de trabajo	2020-01-01	2000	Procedimientos	Formato de acceso	2000	Formato de acceso
3	Procedimientos de trabajo	Procedimientos de trabajo	3000	Procedimientos	Procedimientos de trabajo	2020-01-01	3000	Procedimientos	Formato de acceso	3000	Formato de acceso
4	Procedimientos de trabajo	Procedimientos de trabajo	4000	Procedimientos	Procedimientos de trabajo	2020-01-01	4000	Procedimientos	Formato de acceso	4000	Formato de acceso
5	Procedimientos de trabajo	Procedimientos de trabajo	5000	Procedimientos	Procedimientos de trabajo	2020-01-01	5000	Procedimientos	Formato de acceso	5000	Formato de acceso

Anexo XIV

Retención de conocimiento

[illegible]

VOLKSWAGEN, EL AUTOMÓVIL

VOLKSWAGEN, EL AUTOMÓVIL

Sánchez Hernández, Daniel*

Briones Yáñez, Juan Antonio*

Tapia Infante, Fabiola*

*UVP Universidad del Valle de Puebla

Contextualización

Figura 1

Historia



Figura 2
Cronograma



Tabla 1
Características

Rasgo	Descripción
Colaboradores	La actual fuerza laboral en Volkswagen México consta de aproximadamente 16,000 empleados (Potenciano, 2023).

Esquema legal	Sociedad Anónima de Capital Variable (S. A. de C. V.) Es una sociedad mercantil, cuyos dueños se vuelven socios por su participación en el capital social, a través de acciones.
Certificaciones	Volkswagen de México se compromete con el desarrollo sustentable, al enfocarse en la mejora continua. Sus esfuerzos se centran en la implementación de un Sistema de Gestión que abarca la calidad para aumentar la confiabilidad de productos y servicios, la gestión ambiental para equilibrar actividades productivas con el medio ambiente, y la seguridad y salud laboral para garantizar un entorno laboral confortable, eficiente y seguro para su personal. Al cumplir para estos sistemas con requisitos nacionales, internacionales y los establecidos por el Grupo Volkswagen (Volkswagen, 2023).

Mercado objetivo

Principalmente, el mercado de la planta de México al que está dirigido es Estados Unidos, México y posterior, el resto del mundo. Volkswagen (VW) tiene un amplio mercado objetivo, ya que ofrece una variedad de vehículos que van desde automóviles compactos hasta SUV's y vehículos eléctricos. El mercado objetivo de Volkswagen se puede describir de la siguiente manera:

- Segmento de Consumidores Generales. Volkswagen tiene una presencia fuerte en el mercado de consumidores generales y ofrece una gama de automóviles que se adaptan a diversas necesidades y preferencias. Sus modelos compactos y medianos, como el Golf o el Jetta, a menudo atraen a consumidores que buscan eficiencia y practicidad.
- Segmento Premium. Con modelos como el Passat y el Arteon, Volkswagen también apunta al segmento premium, al atraer a consumidores que buscan un mayor nivel de lujo y características avanzadas.
- SUV's y Crossovers. Volkswagen ha ampliado su presencia en el mercado de SUV's y crossovers con modelos como el Tiguan y el Atlas. Estos vehículos están dirigidos a familias y consumidores que buscan espacio, comodidad y versatilidad.

Planeación Estratégica

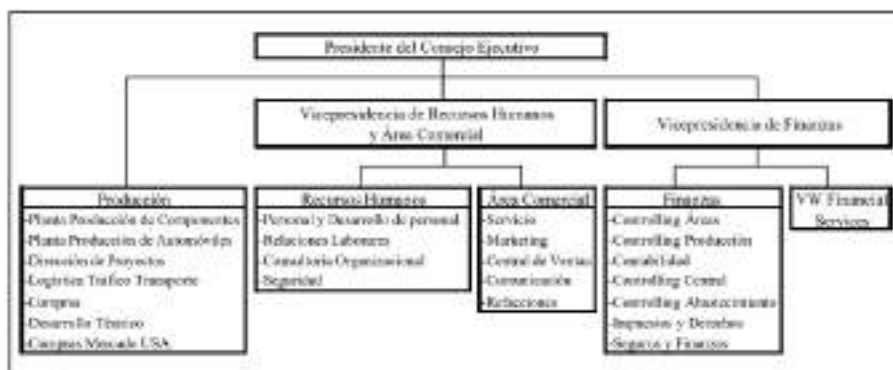
- Vehículos Eléctricos. Con la línea ID. de vehículos eléctricos, Volkswagen tiene como objetivo atraer a consumidores interesados en la movilidad sostenible y la tecnología eléctrica.
- Mercados Globales. Volkswagen opera a nivel mundial, por lo que su mercado objetivo abarca diversos países y regiones. Su presencia global le permite adaptarse a las necesidades y preferencias específicas de diferentes mercados.

Filosofía institucional

Entusiasmar a sus clientes en todo el mundo con automóviles innovadores, confiables y amigables con el medio ambiente, así como con servicios de excelencia, para obtener resultados sobresalientes (Volkswagen, 2019).

Figura 3

Organigrama



Descripción general de la empresa

Volkswagen México, como parte del Grupo Volkswagen, opera como una de las instalaciones de producción clave fuera de Europa. La planta en México, ubicada en Puebla, desempeña un papel integral en la fabricación de vehículos y lleva a cabo todos los procesos necesarios, desde el estampado de piezas para la carrocería, hasta la fabricación de ejes y catalizadores.

En este complejo fabril, que se extiende sobre 300 hectáreas con una construcción de más de un millón de metros cuadrados, se implementan estándares de calidad y sostenibilidad. La planta de Volkswagen México contribuye al suministro global de vehículos para el Grupo, esto asegura la producción eficiente y confiable de automóviles y vehículos comerciales. Además de la fabricación, la planta también puede estar involucrada en iniciativas de innovación y desarrollo tecnológico, alineadas con la visión global del Grupo Volkswagen.

El Grupo Volkswagen, con sede en Wolfsburg (Alemania), está formado por más de una docena de marcas de automóviles de siete países europeos: Volkswagen, Audi, SEAT, CUPRA, ŠKODA, Bentley, Lamborghini, Porsche, Ducati, Volkswagen Vehículos Comerciales, Scania y MAN (Volkswagen Group, 2023).

Indicadores

Los indicadores operativos se centran en los principales motores del desempeño de la empresa

KPI's

Indicadores financieros

-Fixed Costs

Este indicador muestra los costos de la compañía relacionados con el personal indirecto, gastos generales, desarrollo técnico, gastos de arranque y depreciaciones, necesarios para la operación de la empresa.

-Operational Result

Este indicador determina la ganancia/pérdida de la compañía en un periodo de tiempo determinado.

Indicadores de proceso

-Quality Factory Index (Product & Process)

Este indicador muestra los costos de la compañía relacionados con el personal indirecto, gastos generales, desarrollo técnico, gastos de arranque y depreciaciones, necesarios para la operación de la empresa.

Planeación Estratégica

-Volumen CP8

Este indicador muestra el cumplimiento al programa de producción de unidades (Jetta, Tiguan y Taos) en CP8, este debe ser igual o superior al objetivo del programa de producción vigente en los sistemas de la marca.

-Project Milestones Fulfillment

Este indicador mide el nivel de madurez general de cada uno de los hitos PEP requeridos. Cada hito es evaluado a través del proceso estándar "Maturity Management / Q-Gates" por todas las áreas implicadas en el Proyecto.

-% Digital Transformation Progress

Este indicador muestra el promedio de cumplimiento de los proyectos de Transformación Digital de las Vicepresidencias en Volkswagen de México.

-Job Split Development

Este indicador mide el porcentaje de horas de la distribución de actividades a realizar para el desarrollo (sombrero y plataforma) entre VWAG y VW NAR (VW México y VW Norteamérica) de los nuevos proyectos NAR.

-UEP Zero Impact Factory

Este indicador muestra la descarga medioambiental de la producción e incluyen los cinco indicadores: agua, energía, CO₂, residuos y COV. Describe la reducción del impacto en el medio ambiente de la producción de automóviles.

Indicadores con enfoque al cliente

-Field Quality

Este indicador muestra la estadística de fallas de nuestros autos (fabricación propia), reportadas en mercado worldwide por los clientes en concesionarios a 3MIS* & 12MIS* (Tiguan, Jetta y Taos).

-Q Customer Satisfaction (Product)

Este indicador muestra la estadística de fallas de autos de fabricación propia, reportadas por nuestros clientes en las diferentes encuestas de satisfacción (RDA, JD Power, Consumer Report).

Indicadores de empleabilidad

-Cultural Index

El Cultural Index es el nuevo indicador que recoge los procesos relacionados con la percepción de nuestros empleados respecto al ambiente de trabajo y la cultura speak

up, con el objetivo de promover una cultura “positiva” que repercuta en el bienestar de todos los empleados.

Metas y campos de acción

Electrificar VWM

Alcanzar la máxima capacidad de producción mediante la integración de autos y componentes eléctricos, al garantizar la infraestructura, los recursos, la tecnología y la cualificación de la empresa.

Transformación digital

Garantizar un plan de evolución hacia la madurez de transformación digital, alineado a las mejores prácticas y que involucre a todas las áreas de la organización.

Enfoque en el cliente

Transformar nuestro modelo de negocio, al basarnos en un profundo entendimiento del cliente, para que las marcas del Grupo Volkswagen sean actores relevantes de la movilidad en México, lo que garantiza una extraordinaria experiencia a nuestros consumidores y que seamos un negocio eficiente y rentable para inversionistas y concesionarios.

Sostenibilidad

Ser protagonistas de la sostenibilidad, mediante acciones que inspiren la protección del medio ambiente, el bienestar social y el comportamiento ético para un presente y un futuro mejor.

Excelencia en producto & desarrollo

Ser líder en la región NAR en el desarrollo de productos globales e innovadores, desde el concepto hasta la liberación a través de un equipo altamente cualificado.

Personas & cultura

Como el equipo fuerte y orgulloso de VWM que somos, nos empoderamos al siguiente nivel de compromiso, bienestar, responsabilidad proactiva y competencias.

Innovación

Liberar el potencial creativo de nuestros colaboradores para garantizar que la innovación sea parte del ADN de la empresa a través de equipos, metodologías y nuevas tendencias que nos permita crear el futuro.

Objetivos

Principales ambiciones que marcan la brújula para asegurar el futuro de la empresa en los próximos años.

Misión

Somos el mejor productor y proveedor de movilidad en la región NAR y en el mundo, satisfacemos siempre las necesidades de nuestros clientes.

Contamos con un equipo altamente competitivo que impulsa la transformación de la compañía, en un entorno que propicia el desarrollo de nuestros colaboradores y alienta su compromiso, integridad y desempeño excepcional.

Aseguramos el crecimiento sostenible de la empresa y el desarrollo de la sociedad con innovación y pasión al fomentar el cuidado del medio ambiente.

Visión

Ser un actor líder en movilidad sostenible, al ser una empresa apasionante, innovadora, digital y competitiva.

Valores

- Cercanía al Cliente
- Alto Desempeño
- Crear Valores
- Capacidad de Renovación
- Respeto
- Responsabilidad
- Desarrollo Sustentable

FODA

Al realizar la planeación estratégica y tomar como base el instrumento FODA, con el cual se determinaron Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que actualmente enfrenta la empresa “Volkswagen” se ubicaron los retos que deben de ubicarse por parte de la gerencia de la empresa.

Debilidades

1. Reputación afectada por el escándalo de emisiones.

Volkswagen se encuentra profundamente impactado al darse a conocer que durante años se han manipulado las pruebas de emisiones contaminantes de sus autos de diésel, lo que ha afectado su reputación y confiabilidad en algunos consumidores.

2. Dependencia de mercados emergentes.

Volkswagen reportó una caída del 2.6% global en las ventas de sus 12 marcas, debido a la debilidad de las economías de los mercados emergentes, que llevaron a la armadora a solo vender 858,000 autos en mayo pasado.

3. Riesgos regulatorios y legales.

Volkswagen enfrentó graves riesgos legales y regulatorios debido a la manipulación de las emisiones en sus vehículos diésel. La empresa fue objeto de demandas y multas por parte de las autoridades gubernamentales, accionistas y clientes afectados, lo que resultó en enormes costos financieros y daños a su reputación.

4. Los costos de producción y mantenimientos de vehículos.

Puede llegar a ser una debilidad debido a que los costos son más altos que algunos de sus competidores.

5. La calidad de algunos modelos.

Volkswagen es una gran marca a nivel mundial que tiene una envidiable reputación como fabricante confiable de coches de alta calidad; sin embargo, no estamos exentos de defectos a las críticas debido a problemas de confiabilidad eléctrica y electrónica.

6. Desafíos en la retención de talentos y la motivación de empleados.

Esto puede afectar directamente a la calidad de producto y a la satisfacción del cliente, ya que si el empleado no es motivado puede no tener una total eficiencia al momento de realizar su actividad, así como también afectaría la retención de personal que valga la pena debido a la capacidad de habilidades que pueda desarrollar dentro de Volkswagen.

7. Desafíos en la cadena de suministro.

Las cadenas de suministro en todas partes se han vuelto frágiles, ya que se afirma que esta tendencia quedó expuesta a la escasez de ciertos productos durante la pandemia.

La escasez de semiconductores ha limitado la disponibilidad de algunos de los best seller de Volkswagen la cual ha impactado las ventas.

8. La compleja estructura organizativa.

Volkswagen está dividido en siete direcciones con sus respectivos departamentos: Dirección general, Área Técnica de producto, Producción, Logística, Calidad, Recursos Humanos y Finanzas de esta manera el hecho de que haya mucha jerarquía hace que los procesos sean muy tardados y tiene que pasar por distintas áreas o filtros para su autorización en algún procedimiento.

Amenazas

1. Mercado altamente fragmentado y competitivo

La creciente competencia y la globalización de mercados ha hecho estragos en Volkswagen, en búsqueda por subsistir y satisfacer a los clientes que desean un proveedor único, esto ha impulsado a que Volkswagen aumente la compra de productos nuevos y la velocidad de introducción de estos.

2. Competencia Intensa

Volkswagen se enfrenta a una competencia feroz de otras marcas automotrices globales, lo que podría afectar su participación en el mercado y sus márgenes de beneficio.

3. Reducción de participación de Mercado

Si entre enero y febrero del 2022 Volkswagen contaba con una participación de 10.3% en el mercado mexicano, en los dos primeros meses del año esta cifra se ubicó en el 8.9% esto implicó una amenaza muy fuerte para Volkswagen.

4. Cambios de Industria

La industria automotriz experimenta cambios rápidos debido a la digitalización, la conducción autónoma y la movilidad compartida, lo que representa una amenaza para Volkswagen si no puede adaptarse rápidamente a estas nuevas tendencias (INEGI, 2023).

5. Regularizaciones Gubernamentales

Volkswagen tiene muchas amenazas entre los sindicatos que manejan, los afectan contra el paro de producción, así como también el escándalo que obtuvo por vehículos manipulados y ocultar los contaminantes que afectaban mucho más de lo permitido, por ello Volkswagen presenta una gran amenaza.

6. La presión regulatoria para reducir las emisiones

El escándalo de Volkswagen estalló en septiembre de 2015 cuando la compañía admitió que casi 600,000 coches vendidos en Estados Unidos tenían instalado un software diseñado para cambiar los resultados de las pruebas de emisiones contaminantes de motores de Diesel esto implica una gran amenaza debido a la mala reputación a causa de este incidente.

7. Los eventos geopolíticos y las tensiones comerciales

Las preocupaciones sobre la fragmentación económica y financiera a escala mundial se han agravado en los últimos años en medio de las crecientes tensiones geopolíticas, las tirantes relaciones entre Estados Unidos y China, y la invasión de Ucrania, esto ha implicado importante estabilidad financiera mundial e inestabilidad a través de un incremento de los costos de financiamiento de los bancos.

8. Los mayores costos de producción

Depende de que coche se compre, ya que hay gente que busca lujo, o gente que busca precio, lo más bajo posible, sin embargo, aunque los clientes de Volkswagen buscan fiabilidad, calidad, tracción y seguridad el costo de ser un poco más elevado que la competencia implica una gran amenaza, justo para ese segmento que busca precio, Seat y Renault están posicionados como marcas de bajo costo, como coches europeos, valor que transmite confianza, aunque ya no como antaño.

9. Los cambios en las preferencias de los consumidores y las tendencias

El departamento de marketing de Volkswagen tiene mucho trabajo por delante, ya que los pilares sobre los que se construye la marca y su valor añadido están por el aire y es necesario una potente campaña de marketing para que los consumidores tengan preferencias sobre los vehículos de Volkswagen, como el posicionamiento de la marca, el precio, calidad con los materiales que se fabrica, el diseño, las acciones de marketing, todo en posición para las tendencias de su preferencia.

10. Las interrupciones en la cadena de suministro

Debido a la propagación de coronavirus, la situación es cada vez más desafiante y dinámica tanto para proveedores y como en términos de logística, ya no es posible mantener la continuidad de suministro estable para las fábricas de Volkswagen y esto es una gran amenaza debido a la disminución de ventas.

Estrategias de mejora

PESTEL

Políticas y Regularizaciones:

- Cumplir con las normas y regulaciones ambientales y emisiones en todo momento.
- Crear alianzas estratégicas con organizaciones ambientales y regulatorias para mejorar la imagen de Volkswagen y promover la sostenibilidad.

Solución:

- Implementar estrictos controles de calidad y sistemas de monitoreo en todas las etapas de producción para garantizar el cumplimiento de las normas y regularizaciones.
- Invertir en investigaciones y desarrollo para mejorar la eficiencia de los sistemas de emisiones y reducir la dependencia de combustibles fósiles.

Economía:

- Buscar nuevas oportunidades de crecimiento en mercados emergentes fuera de Europa para diversificar las fuentes de Ingresos.
- Incrementar la eficiencia en producción y costos para reducir los precios de los vehículos en mercados.

Solución:

- Diversificar la cartera de productos y servicios para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado.
- Establecer alianzas estratégicas con fabricantes de vehículos eléctricos y proveedores de servicios de energía para impulsar la movilidad sostenible.

Sociedad:

- Lanzar campañas publicitarias y de relaciones públicas para mejorar la imagen de la marca y restaurar la confianza y lealtad de los clientes.
- Desarrollar iniciativas de responsabilidad social que promuevan la sostenibilidad y mejoren la percepción de la marca en sociedad.

Solución

Fomentar la transparencia y la comunicación abierta con los consumidores, al admitir errores pasados y mostrar el compromiso de la compañía para corregirlos. Al realizar campañas de marketing y publicidad enfocadas en los esfuerzos de sostenibilidad y responsabilidad social de Volkswagen.

Tecnología:

- Incrementar el enfoque en desarrollo de vehículos eléctricos y tecnologías avanzadas para impulsar la innovación y mejorar la imagen de la marca como líder en el sector automotriz.
- Implementar tecnologías de última generación en la producción para mejorar la eficiencia y calidad de los vehículos.

Solución

- Acelerar la inversión de tecnologías de vehículos eléctricos y de conducción autónoma para posicionarse como líder en la industria.
- Fortalecer las colaboraciones con empresas de tecnología líderes para mantenerse en la vanguardia de la innovación.

Ecología:

- Promover la movilidad sostenible mediante el desarrollo de opciones de transporte público, sistemas de uso compartido de vehículos y otras soluciones ecológicas.
- Comprometerse con el uso de materiales sostenibles en la producción de sus vehículos y promover la industria automotriz sostenible en general.

Solución

- Establecer objetivos ambiciosos de reducción de emisiones y comprometerse a utilizar materiales y procesos de fabricación sostenibles.
- Incrementar la inversión en investigación y desarrollo de tecnologías de bajas emisiones y sistemas de almacenamiento de energía renovable.

Legal

- Asegurarse de cumplir con todas las regularizaciones y leyes internacionales para evitar cualquier tipo de consecuencia legal negativa.
- Establecer un programa de cumplimiento robusto que garantice la ética y la transparencia en todas las operaciones empresariales.

Solución

- Mejorar y fortalecer los sistemas de control interno y gestión de riesgos para garantizar el cumplimiento legal en todas las operaciones.
- Colaborar activamente con las reguladoras y autoridades para demostrar la voluntad de la empresa de operar de manera ética y transparente.

Como conclusión, Volkswagen puede revertir los efectos negativos al centrarse en la sostenibilidad, la innovación y la eficiencia en producción, además, la marca debe de comprometerse a cumplir con todos los requisitos regulatorios y legales, y trabajar para mejorar la imagen ante la sociedad.

Análisis con relación a la organización objeto de estudio

Número 1:

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación exigen altos grados de creatividad.

Fomentar un entorno de trabajo colaborativo, al crear espacios y plataformas en línea donde los empleados de Volkswagen puedan compartir ideas, colaborar en proyectos y debatir sobre soluciones, esto permitirá que se generen diversas perspectivas y se logre estimular la creatividad.

También se pueden utilizar herramientas digitales que fomenten la comunicación y colaboración entre los equipos de trabajo, para crear plataformas de gestión de proyectos,

herramientas de videoconferencia, o sistemas de mensajes instantáneos, y promover la diversidad de pensamiento y la inclusión.

Si incentivamos el aprendizaje continuo dentro de los empleados de Volkswagen, como la capacitación de las nuevas tendencias y herramientas a través de cursos, talleres y eventos relacionados con la tecnología, al establecer un sistema formal para evaluar y recopilar ideas innovadoras de los empleados.

Número 6:

El consumidor es el que rige en el mercado, al demandar nuevos productos adaptados a sus necesidades.

La realización del estudio de trabajo de la empresa Volkswagen comprendemos las necesidades de los consumidores, al identificar las oportunidades de desarrollo de vehículos que satisfagan esas necesidades, al analizar la competencia para adaptarnos a dichas necesidades cambiantes de los consumidores, las tendencias del mercado y la oportunidad para innovar y ofrecer soluciones únicas, para establecer la creación de procesos de desarrollo de productos.

Figura 4

Perfil competitivo

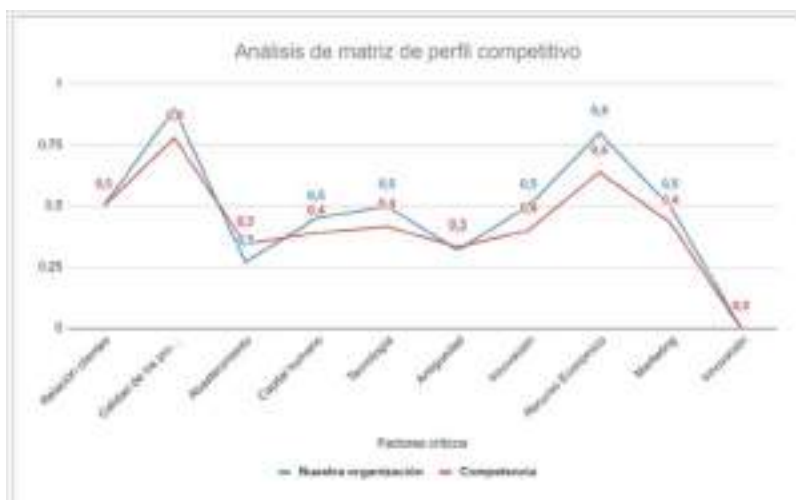


Figura 5

Referencias internacionales

REFERENCIA INTERNACIONAL	RETO	PROCESOS INNOVADOR	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO INNOVADOR	INDICADOR	METAS
ECMS (Sistema de Gestión de Cumplimiento Ambiental y Eficiencia Energética)	AMENAZA: Cambios en las regularizaciones políticas y gubernamentales. FORTALEZAS: Inversión en Tecnología e Innovación.	Establecer una estructura organizativa sólida con roles y responsabilidades claras garantizando la implementación efectiva en todas las áreas. Implementar tecnologías innovadoras como vehículos eléctricos y soluciones de energía renovable.			Implementar este proceso innovador permitirá a Volkswagen fortalecer su imagen de marca, cumplir con las regularizaciones ambientales, reducir costos operativos y promover la sostenibilidad.

Objetivos estratégicos

Desarrollar las bases de una cultura en la que el personal que labora en VW se sienta más identificado y participativo.

Entender los conceptos, características y elementos de una cultura organizacional, así como la importancia que tiene al interior de una organización.

Establecer una estrategia para trabajar en apego a las buenas prácticas para la gestión de las TIC y de la innovación durante las actividades cotidianas de VW.

Indicador

Cultura index

Este índice de cultura percibe cómo se siente tu fuerza laboral acerca de los empleados de la organización, identifica los procesos relacionados con la percepción de los empleados respecto al ambiente de trabajo y la cultura “speak out”, con el objetivo de promover una cultura positiva que repercuta en el bienestar de los empleados.

Proceso innovador

Nombre del Modelo: “InnoTeam México”

Este modelo se basa en la creación de una cultura de innovación arraigada en los valores de Volkswagen México y apunta a fortalecer la colaboración, la creatividad y la resolución de problemas en equipo.

1. Fundamentos Culturales:

Pilares Inspiradores: Identificar y comunicar los valores fundamentales que respaldan la cultura de innovación, como la pasión por la excelencia, la diversidad y la responsabilidad.

2. Liderazgo Inspirador:

Embajadores de Innovación. Designar líderes que sirvan como embajadores de la innovación, que demuestren liderazgo inspirador y respalden activamente la creatividad en todos los niveles.

3. Colaboración Interdisciplinaria:

“InnoHubs”: Crear espacios físicos (InnoHubs) diseñados para facilitar la colaboración y el intercambio de ideas entre equipos multidisciplinarios.

4. Objetivos Claros y Desafiantes:

“Desafío InnoMisión”: Establecer desafíos de innovación periódicos que estén alineados con la visión a largo plazo de VW México, esto ofrece objetivos emocionantes para inspirar la creatividad de los colaboradores.

5. Reconocimiento de la Innovación:

“InnoStar Awards”: Implementar un programa de premios (InnoStar Awards) para reconocer y celebrar públicamente las contribuciones innovadoras de los empleados.

6. Capacitación y Desarrollo Continuo:

Academia InnoSkills: Crear una academia interna que ofrezca programas de formación en habilidades creativas e innovadoras para todos los empleados.

7. Ambiente Creativo:

“InnoLabs”. Establecer laboratorios de innovación (InnoLabs) con un diseño inspirador para facilitar la generación de ideas y prototipos.

8. Fomento de la Diversidad:

“InnoCultura Diversa”. Celebrar eventos y actividades que fomenten la diversidad cultural y de pensamiento, al reconocer que la diversidad impulsa la innovación.

9. Apoyo a Iniciativas Intrapreneuriales:

Fondo InnoSeed. Crear un fondo (InnoSeed) para respaldar financieramente las iniciativas intrapreneuriales, esto brinda recursos a proyectos internos prometedores.

10. Plataforma de Comunicación:

- “InnoConnect”. Establecer una plataforma digital que facilite la comunicación abierta y la colaboración en línea y permita conectar a empleados de diferentes áreas y niveles.

11. Ritual de Feedback Constructivo:

– “InnoTalks”. Implementar sesiones regulares de retroalimentación (InnoTalks) que fomenten la crítica constructiva y la mejora continua de las ideas y proyectos. Este modelo se basa en la creación de una cultura de innovación arraigada en los valores de Volkswagen México y apunta a fortalecer la colaboración, la creatividad y la resolución de problemas en equipo.

Consideraciones importantes

1. Integración con la Estrategia Global:

Asegurarse de que el modelo esté alineado con la estrategia global de Volkswagen y que los objetivos de innovación de “InnoTeam México” contribuyan directamente a los objetivos generales de la empresa.

2. Evaluación y Medición del Éxito:

Implementar indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el éxito del programa de innovación. Esto permitirá evaluar el impacto y ajustar estrategias según sea necesario.

3. Participación de Todos los Niveles:

Fomentar la participación de empleados en todos los niveles jerárquicos. La innovación no debería estar limitada a ciertos roles o niveles; todos los miembros del equipo pueden contribuir con ideas valiosas.

4. Flexibilidad y Adaptabilidad:

Asegurarse de que el modelo sea lo suficientemente flexible para adaptarse a cambios en la industria, la tecnología y la dinámica del mercado.

5. Transparencia en el Proceso de Innovación:

Mantén un alto nivel de transparencia en el proceso de innovación. Esto con la intención de aumentar la confianza de los empleados y fomentar una cultura de colaboración abierta.

6. Evaluación Continua:

Realizar evaluaciones periódicas para obtener retroalimentación de los empleados sobre la efectividad del modelo. Ajustar y mejorar continuamente el modelo en función de los comentarios y los resultados obtenidos.

7. Celebración de Fracazos Constructivos:

Promover una mentalidad que vea los fracasos como oportunidades de aprendizaje. Celebrar los “fracazos constructivos” puede fomentar la experimentación y la mejora continua.

8. Inclusión de Proveedores y Clientes:

Considera la posibilidad de involucrar a proveedores y clientes en el proceso de innovación. La retroalimentación externa es valiosa y puede contribuir a soluciones más completas.

9. Sostenibilidad y Responsabilidad Social:

Integrar principios de sostenibilidad y responsabilidad social en el modelo de innovación. Esto no solo beneficia a la sociedad, sino también mejorar la percepción de la marca.

10. Compartir Historias de Éxito:

Crear una plataforma para compartir historias de éxito relacionadas con la innovación. Esto ayuda a inspirar a otros y demostrar los beneficios tangibles de la cultura de innovación.

11. Alineación con la Formación de Equipos:

Integrar los principios de formación de equipos en el modelo, esto asegura que los equipos sean diversos, inclusivos y capaces de trabajar de manera efectiva juntos.

Retos

1. Resistencia al Cambio:

Reto: Los empleados pueden resistirse al cambio, especialmente si la cultura actual no favorece la innovación.

Sugerencia: Implementar un programa de cambio que incluya comunicación clara sobre los beneficios, oportunidades de formación y participación activa de los líderes en la promoción de la iniciativa.

2. Falta de Recursos:

Reto: La innovación a menudo requiere recursos financieros y de tiempo, y la falta de estos puede obstaculizar la implementación.

Sugerencia: Establecer un plan de negocios que demuestre el retorno de inversión a largo plazo de la innovación. Asignar un presupuesto específico y buscar fuentes de financiamiento interno y externo.

3. Falta de Participación:

Reto: Puede ser difícil involucrar a todos los empleados y asegurar que contribuyan activamente a la cultura de innovación.

Sugerencia: Crear incentivos y reconocimientos, así como oportunidades para la participación voluntaria. Asegurarse de que la innovación sea parte integral de las evaluaciones de desempeño.

4. Falta de Líderes Inspiradores:

Reto: Si los líderes no respaldan activamente la innovación, la iniciativa puede carecer de impulso.

Sugerencia: Capacitar y seleccionar líderes que comprendan y abracen la importancia de la innovación. Proporcionar apoyo continuo y reconocimiento a los líderes que fomenten un ambiente innovador.

5. Falta de Integración con la Estrategia Global:

Reto: La desconexión con la estrategia global de la empresa puede llevar a la falta de dirección y alineación.

Sugerencia: Trabajar estrechamente con los líderes a nivel corporativo para garantizar que la iniciativa esté alineada con los objetivos y estrategias generales de la organización.

6. Medición del Éxito:

Reto: Medir el éxito en innovación puede ser complicado y subjetivo.

Planeación Estratégica

Sugerencia: Definir indicadores clave de rendimiento (KPIs) específicos y mensurables desde el principio. Realizar evaluaciones periódicas y ajustar la estrategia según los resultados obtenidos.

7. Falta de Apoyo a Iniciativas Intrapreneuriales:

Reto: Puede haber resistencia a la financiación de proyectos internos no probados.

Sugerencia: Establecer un proceso claro de presentación y evaluación de propuestas. Comunicar los beneficios a largo plazo de respaldar iniciativas intrapreneuriales.

8. Mantener la Sostenibilidad:

Reto: Integrar principios de sostenibilidad puede ser un desafío constante.

Sugerencia: Incluir la sostenibilidad como parte integral de la cultura y establecer metas medibles. Mantener un enfoque a largo plazo en la responsabilidad ambiental y social.

9. Gestión del Fracaso:

Reto: Cambiar la percepción del fracaso como parte natural del proceso de innovación puede llevar tiempo.

Sugerencia: Fomentar una cultura que vea el fracaso como una oportunidad de aprendizaje. Celebrar los intentos valientes y aprender de los errores.

10. Tecnología y Plataforma Digital:

Reto: Implementar la plataforma digital “InnoConnect” puede requerir inversión en tecnología y capacitación.

Sugerencia: Asegurarse de que la plataforma sea intuitiva y fácil de usar. Proporcionar capacitación y soporte técnico continuo.

Beneficios

1. Cultura de Innovación:

Estimulación Creativa: Fomenta la generación de ideas creativas y soluciones innovadoras en todos los niveles de la organización.

Ambiente Inspirador: Crea un entorno de trabajo que motiva a los empleados al proporcionar espacios dedicados para la innovación, como “InnoHubs” y “InnoLabs”.

2. Desarrollo de Líderes:

Liderazgo Inspirador: Identifica y nutre líderes que pueden inspirar a sus equipos y respaldar activamente la cultura de innovación.

Formación Continua: La “Academia InnoSkills” contribuye al desarrollo de habilidades creativas y de pensamiento innovador entre los líderes y empleados.

3. Colaboración Mejorada:

Espacios Colaborativos. Los “InnoHubs” facilitan la colaboración entre equipos multidisciplinarios, lo que promueve la diversidad de pensamiento y enfoques.

Plataforma Digital. “InnoConnect” mejora la comunicación y colaboración en línea, al conectar a empleados de diferentes áreas y niveles.

4. Objetivos Claros:

Desafíos InnoMisión. Establecer objetivos claros y emocionantes que alinean la innovación con la visión a largo plazo, esto mantiene a los empleados enfocados en metas desafiantes.

5. Reconocimiento y Motivación:

InnoStar Awards. Reconoce públicamente y celebra las contribuciones innovadoras de los empleados, lo que aumenta la motivación y el sentido de logro.

Incentivos. Proporciona incentivos para fomentar la participación en iniciativas innovadoras.

6. Desarrollo de Talento:

Incentivo Intrapreneurial. El “Fondo InnoSeed” apoya financieramente las iniciativas intrapreneuriales, lo que fomenta la creatividad y el desarrollo de proyectos internos prometedores.

Formación Continua. La “Academia InnoSkills” contribuye al desarrollo de habilidades innovadoras y garantiza una fuerza laboral más capacitada.

7. Fomento de la Diversidad:

Cultura Diversa. “InnoCultura Diversa” celebra y fomenta la diversidad cultural y de pensamiento, al reconocer su papel en la estimulación de la innovación.

Planeación Estratégica

8. Plataforma de Comunicación Efectiva:

InnoConnect. Mejora la comunicación abierta y la colaboración en línea, lo que crea una red efectiva que conecta a empleados de diferentes áreas y niveles.

9. Mejora Continua:

Retroalimentación Constructiva. “InnoTalks” fomenta la crítica constructiva y la mejora continua de las ideas y proyectos, lo que contribuye a la evolución constante de las iniciativas innovadoras.

10. Sostenibilidad y Responsabilidad Social:

Integración de Principios. La integración de principios de sostenibilidad y responsabilidad social contribuye al impacto positivo de Volkswagen México en la comunidad y el medio ambiente.

11. Ventaja Competitiva:

Innovación Diferenciada: La cultura de innovación puede dar a Volkswagen México una ventaja competitiva al diferenciar sus productos y servicios en el mercado.

12. Adaptabilidad al Cambio:

Flexibilidad: La adaptabilidad incorporada en el modelo permite a Volkswagen México responder eficazmente a los cambios en la industria y la tecnología.

La aplicación de este modelo puede transformar la manera en que Volkswagen México aborda la innovación, estimula la creatividad, fortalece la colaboración y genera una cultura de mejora continua. Además, estos beneficios pueden traducirse en un impacto positivo en la productividad, la satisfacción del empleado y la posición competitiva de la empresa.

KPI's

Para medir el éxito de la implementación del modelo “InnoTeam México” y evaluar el impacto de las iniciativas de innovación en Volkswagen México, se utilizarán una variedad de Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs) como:

1. Tasa de Participación en Programas de Innovación:

Definición: Porcentaje de empleados que participan activamente en programas de innovación, como “Desafío InnoMisión” o “InnoHubs”.

Fórmula: $(\text{Número de empleados participantes} / \text{Número total de empleados}) \times 100$.

2. Número de Ideas Generadas:

Definición: Cantidad total de ideas generadas por los empleados durante un período específico.

Fórmula: Número total de ideas.

3. Nivel de Participación en Sesiones de Retroalimentación (InnoTalks):

Definición: Porcentaje de empleados que participan en sesiones regulares de retroalimentación.

Fórmula: $(\text{Número de participantes en InnoTalks} / \text{Número total de empleados}) \times 100$.

4. Número de Proyectos de Innovación Implementados:

Definición: Cantidad de proyectos innovadores que se han implementado exitosamente.

Fórmula: Número total de proyectos implementados.

5. Nivel de Satisfacción del Empleado:

Definición: Evaluación de la satisfacción de los empleados con respecto a la cultura de innovación y los programas implementados.

Fuentes: Encuestas de satisfacción, retroalimentación en línea, entrevistas individuales.

6. Tiempo Promedio para la Implementación de Ideas:

Definición: El tiempo medio que transcurre desde la generación de una idea hasta su implementación.

Planeación Estratégica

Fórmula: Suma de los tiempos de implementación de todas las ideas / Número total de ideas implementadas.

7. Impacto Financiero de Proyectos de Innovación:

Definición: Evaluación del impacto financiero de los proyectos de innovación en términos de ingresos adicionales, ahorros de costos, etc.

Fuentes: Informes financieros, análisis de ROI.

8. Índice de Colaboración Interdisciplinaria:

Definición: Porcentaje de proyectos que involucran colaboración entre equipos multidisciplinarios.

Fórmula: $(\text{Número de proyectos interdisciplinarios} / \text{Número total de proyectos}) \times 100$.

9. Nivel de Uso de la Plataforma Digital (InnoConnect):

Definición: Frecuencia y duración del uso de la plataforma para la comunicación y colaboración en línea.

Fuentes: Análisis de registros de la plataforma.

10. Número de Innovaciones Reconocidas con InnoStar Awards:

Definición: Cantidad de innovaciones que han sido reconocidas públicamente con premios.

Fórmula: Número total de innovaciones premiadas.

11. Eficiencia en el Proceso de Innovación:

Definición: Evaluación del tiempo y recursos utilizados en el proceso de innovación en comparación con los resultados obtenidos.

Fuentes: Evaluaciones internas, análisis de procesos.

12. Nivel de Diversidad en Equipos de Innovación:

Definición: Porcentaje de proyectos que tienen equipos de trabajo multidisciplinarios y diversos.

Fórmula: (Número de proyectos con equipos diversos / Número total de proyectos) x 100.

13. Retorno de Inversión (ROI) del Fondo InnoSeed:

Definición. Evaluación del rendimiento financiero de las iniciativas respaldadas por el Fondo InnoSeed.

Fórmula: (Beneficios generados por proyectos respaldados / Costo total del fondo) x 100.

Estos KPI's permitirán evaluar diversos aspectos de la iniciativa "InnoTeam México", desde la participación de los empleados hasta el impacto financiero de los proyectos de innovación.

Referencias

INEGI. (2023). Registro administrativo de la industria automotriz de vehículos ligeros. INEGI https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/rm_raiavl/rm_raiavl2_023_11.pdf

Potenciano, F. (2023). Máquinas reemplazan a trabajadores de VW: suprimen 7 mil 400 empleos en 5 años. E-consulta. <https://www.econsulta.com/nota/2023-11-28/economia/maquinas-reemplazan-trabajadores-de-vw-suprimen-7-mil-400-empleos-en-5-anos>

Volkswagen. (2019). ¿Quiénes somos? Volkswagen. <https://vw-central.com.mx/Nosotros/>

Volkswagen. (2023). Información Corporativa. Volkswagen. <https://www.vw.com.mx/es/informacioncorporativa.html#:~:text=Planta%20Volkswagen%20en%20Puebla,a%20nuestro%20pa%C3%ADs%2C%20en%201954>

Volkswagen Group. (2023). Volkswagen Group. Volkswagen Group. <https://www.volkswagen-group-distribucion.es/conocenos#:~:text=El%20Grupo%20Volkswagen%2C%20con%20sede%20en%20Wolfsburg%20%28Alemania%29%2C,Porsche%2C%20Ducati%2C%20Volkswagen%20Veh%C3%ADculos%20Comerciales%2C%20Scania%20y%20MAN>

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN DE LA EMPACADORA SILVA S.A DE C.V.

Creatividad e Innovación de la Empacadora Silva S.A de C.V.

*Benítez Palma, Danaé**

*Saldaña Lara, Lucero**

*Morales Hernández, Alfredo**

***UVP Universidad del Valle de Puebla**

Introducción

En la actualidad la creatividad e innovación dentro de las organizaciones es un tema que se encuentra tomando fuerza, ya que se ha hablado lo mucho que aporta cuando se desarrolla y se administra de una forma correcta.

Uno de los retos más importantes hoy en día es el saber cómo adaptar esta creatividad e innovación, no solo dentro de la empresa, sino también fuera de esta, todo esto se realiza con el objetivo de poder implementar con base a las metas principales que se tienen en dicha organización, nuevas ideas que nos ayuden a poder generar un cambio que aporte solución a los problemas que acontecen en esta.

También es importante adoptar como organización no solo la implementación de las nuevas tecnologías, sino también llevar a cabo la administración del conocimiento que nos ayudará a capturar ese talento que se encuentra dentro y que no ha sido desarrollado correctamente.

Objetivos

Objetivo general

- Ser una empresa socialmente responsable que ofrezca a sus clientes, productos y servicios de calidad a través de la implementación tecnológica en el sistema de producción, al lograr así un equipo altamente capacitado.

Objetivos específicos

- Examinar el modelo de control que llevan a cabo en sus procesos productivos para determinar las áreas de mejora y obtener mayor productividad
- Determinar mediante una encuesta el nivel de satisfacción del cliente para detectar oportunidades y así ofrecer mejor servicio a los clientes
- Implementar mediante sistemas tecnológicos de innovación un cambio en su infraestructura que nos lleve a lograr un crecimiento sustentable.

Datos generales de la empresa

Tabla 1

Datos generales

Rasgo	Descripción
Nombre	Empacadora Silva S. A. de C. V.
Logotipo	
Lema	Calidad y satisfacción garantizada
Ubicación	Matamoros Pte. 202, Centro, 90501, Huamantla, Tlax.
Giro, sector	Giro alimenticio, sector de carnes frías y embutidos

Historia	Más de 68 años de experiencia, en el año de 1955 el señor Antonio Silva y su hijo Martin Silva comenzaron a elaborar de forma artesanal jamones, tocinos, chorizos y chuletas con la marca de salchichería “La Paz” y fue hasta el año de 1966 que se constituye Empacadora Silva S. A. de C. V. Ha trabajado en áreas más extensas de acuerdo a la época, en el año de 1975 se lanzan al mercado sus marcas más reconocidas “Karneli”, “El Cerdito” y “Kual” para así poder cubrir los diferentes segmentos del mercado.
Tamaño	Aproximadamente 620 metros cuadrados
Colaboradores	Total de 660 empleados divididos en las siguientes áreas: Producción 110 personas, Control de calidad 5 personas, Oficinas 38 personas, Mantenimiento 20 personas, Promotores 487 personas
Régimen Fiscal	La tasa de retención aplicable, en la fecha del Suplemento respectivo, respecto de los intereses pagados conforme a los Certificados Bursátiles se encuentra sujeta para las personas físicas o morales residentes en México para efectos fiscales, a lo previsto en los artículos 58, 160 y demás aplicables de la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente, a lo previsto en los artículos 179, 195 y demás aplicables de la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente. Los posibles adquirentes de los Certificados Bursátiles deberán consultar con sus asesores las consecuencias fiscales resultantes de su inversión en los Certificados Bursátiles, lo que incluye la aplicación de reglas específicas respecto a su situación particular. El régimen fiscal vigente podrá modificarse a lo largo de la duración del programa y a lo largo de la vigencia de la presente Emisión.
Acreditaciones	Certificación de Agricultura y ganadería para ser un establecimiento TIF 122 (Tipo Inspección Federal), la certificación de seguimiento de inocuidad ISO 22000 que comprenden los procesos de elaboración.
Población	Los productos son comercializados a través de cadenas de supermercados como Soriana, Chedraui y Walmart, de la venta total el 77% se efectúa a través de supermercados y el 23% en tiendas de abarrotes y salchicherías.
Filosofía institucional	Calidad y satisfacción garantizada o la devolución de su dinero.

Figura 1
Organigrama



Descripción general de la empresa

Empacadora Silva S. A. de C. V. se dedica a la producción, comercialización y distribución de embutidos, carnes frías, jamones, chorizos, entre otros alimentos refrigerados, es reconocida porque comercializa marcas como Carneli, El cerdito, Campo Rico y Kual.

Figura 2
Objetivos, indicadores y metas

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS						
Eje II	Objetivo estratégico	Objetivos estratégicos 2020			Metas 2020	
		Acciones	Indicadores		2019	2020
Eje II	Mejorar la calidad y reducir los costos de producción	Optimizar la calidad y reducir los costos de producción	Mejorar la calidad y reducir los costos de producción		100	100
		Mejorar la calidad y reducir los costos de producción	Mejorar la calidad y reducir los costos de producción			
		Mejorar la calidad y reducir los costos de producción	Mejorar la calidad y reducir los costos de producción			
		Mejorar la calidad y reducir los costos de producción	Mejorar la calidad y reducir los costos de producción			
Eje II	Mejorar la calidad y reducir los costos de producción	Optimizar la calidad y reducir los costos de producción	Mejorar la calidad y reducir los costos de producción		100	100
		Mejorar la calidad y reducir los costos de producción	Mejorar la calidad y reducir los costos de producción			
		Mejorar la calidad y reducir los costos de producción	Mejorar la calidad y reducir los costos de producción			
		Mejorar la calidad y reducir los costos de producción	Mejorar la calidad y reducir los costos de producción			
Eje II	Mejorar la calidad y reducir los costos de producción	Optimizar la calidad y reducir los costos de producción	Mejorar la calidad y reducir los costos de producción		100	100
		Mejorar la calidad y reducir los costos de producción	Mejorar la calidad y reducir los costos de producción			
		Mejorar la calidad y reducir los costos de producción	Mejorar la calidad y reducir los costos de producción			
		Mejorar la calidad y reducir los costos de producción	Mejorar la calidad y reducir los costos de producción			
Eje II	Mejorar la calidad y reducir los costos de producción	Optimizar la calidad y reducir los costos de producción	Mejorar la calidad y reducir los costos de producción		100	100
		Mejorar la calidad y reducir los costos de producción	Mejorar la calidad y reducir los costos de producción			
		Mejorar la calidad y reducir los costos de producción	Mejorar la calidad y reducir los costos de producción			
		Mejorar la calidad y reducir los costos de producción	Mejorar la calidad y reducir los costos de producción			

De acuerdo a los objetivos de la organización y al análisis realizado por el equipo, al tomar en cuenta generación de ideas obtenidas en clase se optó por sugerir los objetivos estratégicos mencionados en el cuadro anterior, con sus estrategias e indicadores correspondientes, que nos permitirán darle un plus a la dicha empresa.

Diagnóstico interno y externo

En este apartado se puede visualizar las herramientas que fueron implementadas para obtener una mayor visión de la organización y poder conocer a fondo los temas más relevantes, así como la serie de problemas a los que se enfrentan dentro y fuera de esta. (Arzola y Mejías, 2007)

Figura 3

FODA



Figura 4

PESTEL



Al tomar en cuenta el instrumento FODA, donde se determinaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que resultan de la examinación de la organización “Empacadora Silva S.A. de C.V., se determinó como prioridad abordar lo siguiente:

- Efectos negativos generados a raíz de la pandemia al no adentrarse a la digitalización
- Escasez de recursos financieros por mal manejo de los procesos productivos

Como es de esperar, estas debilidades deben ser abordadas principalmente dentro de la empresa, ya que debido a estas dos situaciones se ha generado un bajo desempeño en la producción, lo que repercute principalmente en un desarrollo estable de la rentabilidad de la empresa.

Por lo tanto, al tomar en cuenta el desempeño de los trabajadores en los cuales nos debemos enfocar para resolver estas debilidades, para ello es necesario considerar el uso oportuno de la siguiente herramienta.

Tabla 2

Análisis

Situación analizada	Métodos entrenadores de la capacidad creadora	Métodos focalizantes promotores de la productividad creadora
Escasez de recursos financieros	Lluvia de ideas	Seis sombreros para pensar
Efectos negativos post-pandemia	Escucha activa	Diagrama de Ishikawa

Una vez aplicada la herramienta, se precisa concretar la solución a las siguientes causas:

Tabla 3

Factores

Factores críticos para el éxito	<i>Emp. Sil</i>	<i>Competencia</i>
<i>Relación clientes</i>	0,6	0,5
<i>Calidad de los productos</i>	0,6	0,6
<i>Abastecimiento</i>	0,6	0,4
<i>Capital humano</i>	0,3	0,3
<i>Tecnología</i>	0,3	0,4
<i>Antigüedad</i>	0,3	0,4
<i>Innovación</i>	0,3	0,4
<i>Recurso Económico</i>	0,3	0,4
<i>Marketing</i>	0,2	0,2
<i>Innovación</i>	0,0	0,0
	3,5	3,5

Figura 5

Perfil competitivo



Proceso de creatividad e innovación en la organización

Qué referencias internacionales tomarán para alinear estos procesos. Innovación: gestionar la calidad de los procesos innovadores.

Norma ISO 9001

La norma internacional para las organizaciones que buscan cumplir o exceder las métricas de control de calidad, al mismo tiempo ayuda a que los consumidores diferencien las empresas al pretender facilitar su elección.

Con base en la Norma ISO 9001 será la norma que se llevará a cabo a utilizar para poder implementar el proceso adecuado con base en la calidad en la empresa de Empacadora Silva con el fin de cumplir con la mejora y la prevención de cada proceso, así como cuidar y proteger el medioambiente y asegurar la mejora en cada elaboración del producto y actualizar el servicio.

¿A qué reto corresponde?

De acuerdo a los aspectos elegidos y a la innovación que se implementara, tomamos en cuenta que corresponde con la herramienta PESTEL, ya que analiza los factores económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos de los cuales abordamos en nuestros temas de elección para nuestros objetivos (Maya et al., 2019).

Manual de Oslo

Según el manual de Oslo existen 4 tipos de innovaciones dentro de 2 categorías, las cuales son las siguientes:

Figura 6

Innovaciones



Para este caso, nuestro equipo decidió implementar la innovación tecnológica, tanto en el servicio como en sus procesos.

Procesos de innovación

Tabla 4

Aspectos de Innovación

ASPECTO	PROCESO INNOVADOR
Efectos negativos generados a raíz de la pandemia al no adentrarse a la digitalización	Se implementará el uso de herramientas tecnológicas para la mejora de la toma de pedidos y pagos mediante una aplicación propia de la Empacadora Silva
Escasez de recursos financieros por mal manejo de los procesos productivos	Se optará por realizar un apalancamiento financiero para la compra de maquinaria robotizada que nos ayude a mejorar el proceso productivo y con esto reducir mermas, mejorar tiempos, disminuir costos y aumentar la productividad

Objetivos, indicadores y metas

Figura 7

Objetivos



Figura 8

Indicadores



Figura 9

Metas

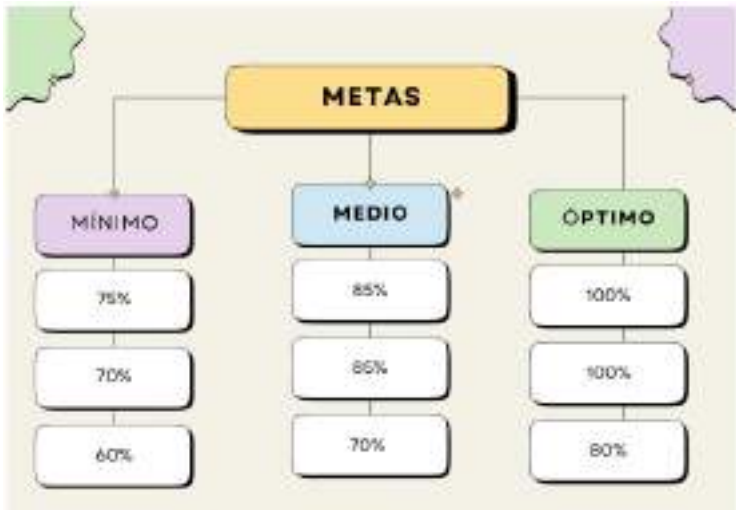


Figura 10

Situación actual y deseada

SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DESEADA	INDICADORES	MEJORAMIENTO
FALTA DE TECNOLOGÍA EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN	UTILIZACIÓN HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS ACORDE A LAS NUEVAS NECESIDADES EN EL MERCADO.	UTILIZANDO NUEVAS MAQUINARIAS, IMPLEMENTACIÓN DE REDES SOCIALES, PLATAFORMAS PARA MEJORAR EL PAÑO.
SATURACIÓN DE COMPETENCIA EN EL MERCADO.	INNOVAR ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	ANÁLISIS Y CAMBIOS EN LA COMPETENCIA	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.
FALTA DE ATENCIÓN NECESIDADES DEL CLIENTE	MEJORAR EL SERVICIO ACORDE A LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES.	EVALUACIONES AL SERVICIO AL CLIENTE	INNOVANDO PROCESOS DE ENTREGA, REGALANDO DESCUENTOS O PROMOCIONES Y ESTAR EN COMUNICACIÓN CONTINUA CON EL CLIENTE.

¿Qué brindará este proceso innovador?

De acuerdo a la innovación implementada en dicha empresa, esta aportará grandes avances, debido a que no solo mejorará su productividad, sino que también reducirá considerablemente sus costos al disminuir el número de mermas, mejorar sus tiempos de entrega, y aumentar su productividad.

Además de que contará con tecnología que les ayudará a sus clientes a poder realizar sus compras desde la comodidad de su celular mediante su propia aplicación, y con esto estar al nivel que el tiempo amerita.

Análisis de beneficios

Análisis de los requisitos para el funcionamiento de los elementos de la competitividad.

- Capacidad directiva.
- Roles de producción
- Recursos tecnológicos.
- Capacidad innovadora.
- Recursos comerciales.
- Recursos financieros.

La empresa como entorno creativo

En un entorno cambiante, las empresas están obligadas a utilizar la creatividad para reinventarse de manera constante

Cuando en el mercado existe una gran competencia de productos similares de diferentes marcas, hace que las ventas bajen y se comience a perder presencia dentro del entorno comercial, para reducir el impacto que esto genera es necesario implementar la creatividad como ventaja y adaptación a las necesidades y gustos de nuestros consumidores (Arzola y Mejías, 2007).

El consumidor es el que rige en el mercado, al demandar nuevos productos adaptados a sus necesidades.

Debido al constante cambio que se genera a través del tiempo y de las nuevas generaciones, se deben implementar nuevas estrategias que determinen los gustos y preferencias que rigen actualmente las nuevas tendencias del mercado, para así brindar mejores productos que vayan acorde a la satisfacción del cliente y así contribuir al crecimiento de la organización.

Retos que se deberán enfrentar

Figura 11

Retos de innovación



Figura 12

Priorización de retos



Figura 15

Valores

1. Productividad: ¿La posible solución a este caso podrá generar valores o mejorar la relación costo-eficiencia? ¿Cómo podríamos adoptar la innovación en los procesos productivos?	3. Reacción del cliente: ¿La posible solución mejorará la fidelización del cliente, su satisfacción y la recomendación positiva que hace de la organización?
2. Experiencia de usuario: ¿La posible solución a este caso mejorará la experiencia del servicio brindado a los usuarios y clientes relacionados con el problema?	4. Resultados: ¿Esta información aporta a la solución de temas estratégicos de la organización? ¿está ligado con sus objetivos, metas e indicadores?
Hoja de consentimiento-explicitación del usuario: ¿Tengo información o consentimiento que me permita tener un mayor control del problema según la experiencia del usuario? Si, en cuanto con la información responde particular, puntual y precisa el problema	Hoja de consentimiento resultados: ¿Tengo información y consentimiento que me permita tener un estado inicial del problema según resultados?

Conclusiones y recomendaciones

Basándonos en el estudio realizado y todos los datos elaborados y obtenidos, podemos decir que la empresa Empacadora Silva S.A. de C.V., no contaba con la tecnología necesaria para renovar sus sistemas, ya que como empresa tradicional no había tomado decisiones en cuanto a temas de innovación se trata.

Y en la crisis que se vivió en el 2019 debido a la llegada de la pandemia de Covid 19, la empresa se vio claramente afectada y a pesar de que han transcurrido ya 3 años, aún no se ha podido recuperar del todo económicamente, por las bajas ventas que obtuvieron en esa temporada. Ante esta situación se ve la necesidad de implementar una correcta reestructuración de cada uno de sus objetivos con el fin de actualizarlos y lograr llegar a la meta esperada por todo el equipo de trabajo.

Para este tipo de empresas es necesario contar con constantes cambios, realizar estudios de mercado, sondear a sus clientes, realizar pruebas en otro tipo de mercado o empresa a distribuir los productos, con el fin de poder acaparar más mercado y poder contar con la posibilidad de ampliar una nueva sucursal.

De esta forma se puede ofrecer mejoras en los procesos de servicios y al implementar la tecnología digital se busca solucionar las problemáticas tanto internas como externas que tiene la empresa con el fin de lograr estar actualizados a la nueva normalidad de un proceso de ventas después de la pandemia y así cumplir con cada una de las expectativas que espera un cliente.

Referencias

- Arzola, M., y Mejías, A. (2007). Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios. *Revista venezolana de Gerencia*, 12(37), 66-79.
- Castells, P. E. y Pasola, J. V. (2003). Tecnología e innovación en la empresa. *Ediciones UPC*.
- Maya, M., Vallejo, A., Ramos, V. y Borsic, Z. (2019). Cultura organizacional e innovación en las empresas. *CienciaAmérica*, 8(2), 84-102. <https://cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/215/331>

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN THYSSENKRUPP, PUEBLA

Creatividad e Innovación en Thyssenkrupp, Puebla

*Fernández Palma, Pedro de Jesús**

*Ramírez Figueroa, Carlos Edgar**

*Reyes Uribe, Luis Fernando**

***UVP Universidad del Valle de Puebla**

Introducción

En el siguiente trabajo, explicará a detalle sobre la estructura de los proyectos de mejora y el cómo se tomaron esas decisiones para poder llegar a la causa raíz de los problemas que se tiene en la organización. Los proyectos de mejora son esenciales para proporcionar una base sólida y racional para la implementación de cambios en el proceso o sistema. Es importante evaluar y considerar diferentes alternativas antes de realizar un proyecto de mejora en particular. Esto implica explorar diferentes enfoques, soluciones o tecnologías que podrían abordar la necesidad de mejora (Morales, 2018). Al evaluar y comparar alternativas, se proporciona una base sólida para seleccionar la mejor opción y gestionarla de manera efectiva. La justificación comienza identificando la necesidad de mejora, la cual puede ser debido a un problema o desafío específico que afecta negativamente la eficiencia, la calidad, la satisfacción del cliente u otros aspectos importantes de la organización.

Se debe incluir una descripción clara de los beneficios esperados del proyecto. Estos beneficios pueden incluir mejoras en la productividad, reducción de costos, aumento de la calidad, mayor satisfacción del cliente, mejor utilización de recursos, cuidado del medio ambiente, entre otros. Al establecer los beneficios esperados, se proporciona una evaluación objetiva de los resultados que se esperan obtener. Es esencial realizar un análisis completo de los costos y beneficios asociados con el proyecto de mejora. Esto implica evaluar los costos de implementación, incluidos los recursos financieros y humanos requeridos, y compararlos con los beneficios esperados.

El análisis de costos y beneficios ayuda a determinar la viabilidad financiera del proyecto y proporciona una base sólida para la toma de decisiones. Cabe destacar que el proyecto de mejora debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Debe explicarse cómo el proyecto contribuirá a la consecución de esos objetivos estratégicos a largo plazo. Esto ayuda a garantizar que el proyecto esté alineado con la dirección general de la organización y sea coherente con su visión y misión.

Datos generales de la empresa o la organización

Thyssenkrupp cuenta actualmente con alrededor de 96.000 personas con miles de estilos de vida y culturas diferentes. Thyssenkrupp Presta de México es una empresa en el rubro del sector automotriz del cual se fabrican Steering Gears y Steering Column. Nuestros socios de la industria automovilística son especialmente exigentes con la calidad de los sistemas de dirección, independientemente del tipo de vehículo. Satisfacemos estas altas exigencias de componentes de seguridad mediante la fabricación de componentes fabricados mediante forja en frío, así como con sistemas completos de dirección. Esto nos ha convertido en uno de los mayores fabricantes del mundo de columnas de dirección y sistemas de dirección.

Ubicación

Actualmente, Thyssenkrupp Presta de Mexico 2 (PM2) está ubicada en el Estado de Puebla, en el municipio de Huejotzingo. Es una empresa pionera en el parque industrial Mercatus, ya que en la división Steering Gear solo estaba en operación Thyssenkrupp Planta 1, ubicada en el Parque Textil, frente al aeropuerto del Estado de Puebla. Por el éxito de ventas de sus productos de la primera planta, se optó por expandir la planta y sus nuevos productos como son la columna de direcciones y las direcciones electroasistidas.

Thyssenkrupp Planta 2 nace con el objetivo de fabricar productos innovadores y con el estándar más alto de sus productos, entre sus principales clientes son BMW, Mercedes Benz y Ford, hoy en día se está realizando una nueva línea para los autos de Stellantis. Surge con tan solo 300 colaboradores en el año 2018, hoy en día la planta cuenta con 900 colaboradores en planta 2 y 100 proveedores internos de la planta.

Marco Legal

Como grupo productor tecnológico con un alto nivel de experiencia en materiales, ThyssenKrupp depende en gran medida de la capacidad innovadora de su plantilla para mantener la competitividad a escala internacional y el éxito en una economía global. Para lograr este objetivo, es necesario consolidar o seguir ampliando posiciones estratégicamente importantes en la competencia internacional, concretamente en las regiones del mundo que se hallan en expansión. Asegurar y desarrollar la capacidad de innovar y permanecer competitivo es en definitiva el requisito indispensable y decisivo a fin de garantizar la viabilidad a largo plazo de ThyssenKrupp y de sus trabajadores. Así pues, ThyssenKrupp y su plantilla afrontan juntos los retos de la globalización. Los esfuerzos por asegurar el éxito a largo plazo de la empresa se caracterizan al mismo tiempo por un espíritu de cooperación y respeto mutuo, así como por la asunción de responsabilidad social. ThyssenKrupp afirma su responsabilidad tanto hacia los accionistas, clientes y trabajadores como hacia la sociedad y

el medio ambiente. El grupo está comprometido con los objetivos del desarrollo sostenible. El desarrollo sostenible se concibe como un proceso continuo que incluye, además del rendimiento económico de la empresa, las prestaciones sociales, el uso de los recursos, el empleo y la formación adicional. Más allá de sus actividades comerciales, ThyssenKrupp se ve como un ciudadano corporativo, responsable y comprometido.

En el ámbito de su responsabilidad sociopolítica, el grupo apoya actividades, proyectos e instituciones sin ánimo de lucro, ante todo en sus propios emplazamientos, ya sea en los campos de la cultura, la educación y los deportes o en el marco de compromisos sociales, benéficos y humanitarios.

En los países donde operan las empresas ThyssenKrupp, esta trabaja por mejorar la calidad de vida de las personas. Esto también incluye el trabajo con las distintas instituciones encargadas de ello. Además, los valores y objetivos indicados quedan reflejados en la declaración de principios del grupo. El presente acuerdo se basa en la obligación general de todos los participantes de actividades comerciales de reconocer y respetar los derechos fundamentales establecidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas y en la Declaración de la OIT sobre Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo. Asimismo, ThyssenKrupp declaró su firme apoyo a tales principios cuando se adhirió al Pacto Mundial de las Naciones Unidas en 2011. El consejo de administración de ThyssenKrupp, el comité de empresa del grupo, Global Union documentan a través del presente acuerdo principios y objetivos fundamentales de cooperación con espíritu de responsabilidad social. Es en el interés de todas las partes que el grupo ThyssenKrupp siga manteniéndose competitivo, innovador y económicamente próspero a corto, medio y largo plazo, y esto se logra de conformidad con la responsabilidad social. Los interlocutores sociales quieren preservar la base a tal efecto.

Figura 1

Bases de trabajo



Certificaciones

- IATF-16949:2016
- Great Place to Work
- ISO 50001:2018
- ISO 45001:2018
- Q1 Quality Status

Filosofía Corporativa

“We are Thyssenkrupp”. La filosofía corporativa del grupo describe quienes somos, los valores que compartimos, los desafíos que nos proponemos y la forma en la que colaboramos. Sirve de guía y referente en todos los países y en todos los puestos de trabajo. Es el benchmark por el que nos queremos medir. La filosofía corporativa del grupo fue desarrollada en colaboración y sintonía con nuestros empleados. Es una guía y a la vez una base para nuestro trabajo diario, ya que cada uno de los empleados es parte del éxito - y como tal comparten la responsabilidad del mismo. La contribución a la promesa de marca Thyssenkrupp recoge el propósito de hacer avanzar a nuestros clientes, proporcionándoles materiales, servicios y soluciones innovadoras para la cadena de suministro.

El profundo conocimiento de mercado, la presencia internacional y nuestros apasionados y comprometidos empleados, nos convierten en un socio eficiente, fiable y con vocación de servicio al cliente (Thyssenkrupp, s.f.a).

Somos Thyssenkrupp. La competencia y diversidad, el establecimiento de una red global y la tradición son las bases de nuestro éxito y nos convierten en líderes dentro de nuestros mercados. Ofrecemos un valor añadido a clientes, empleados y propietarios.

Abordamos los desafíos del futuro junto con nuestros clientes, cuyas expectativas determinan nuestras ideas y actuaciones. Emprendemos nuevos caminos y desarrollamos productos y servicios innovadores para conseguir infraestructuras sostenibles y promover el uso eficiente de los recursos.

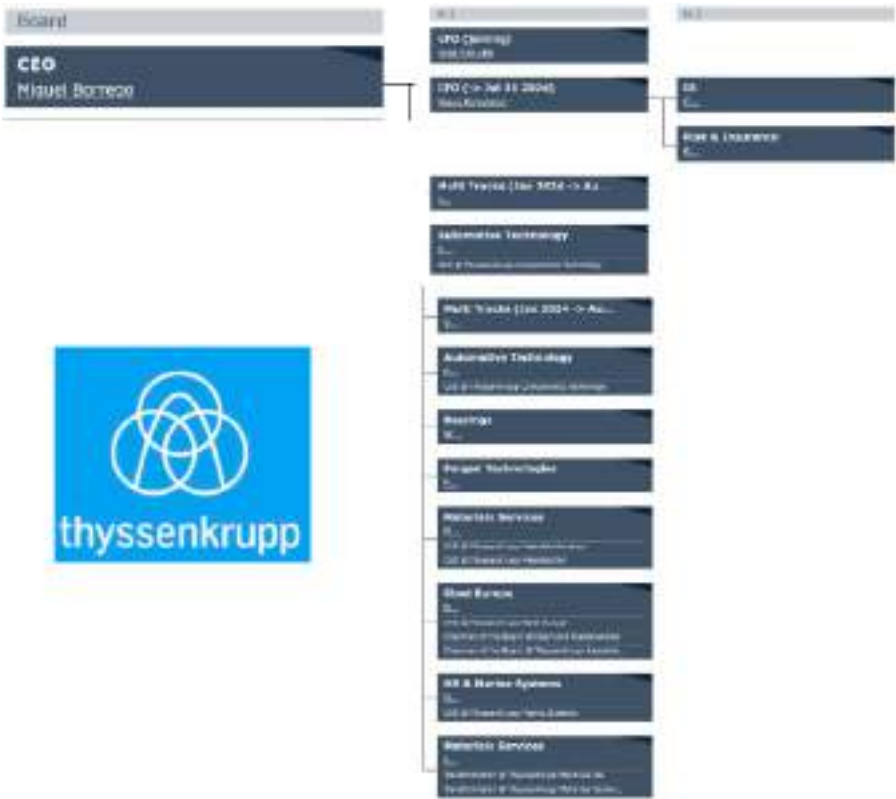
Trabajamos para satisfacer las más altas expectativas. Actuamos como emprendedores, con plena confianza, valentía y centrándonos en la eficiencia, con el objetivo de ser los mejores. Las bases para conseguirlo son el compromiso y la capacidad de cada miembro del equipo. Concedemos especial importancia al desarrollo de los empleados. La salud y seguridad en el puesto de trabajo son nuestra principal prioridad.

Compartimos valores comunes. Actuamos por el interés común del grupo. Las relaciones entre nosotros se caracterizan por la transparencia y el respeto mutuo. Fiabilidad y sinceridad, credibilidad e integridad son nuestros principios fundamentales. Además,

consideramos que el cumplimiento normativo es un valor imprescindible. Asumimos nuestra responsabilidad social.

Figura 2

Organigrama



(ThyssenKrupp, s.f.b)

Objetivos estratégicos

Los siguientes objetivos estratégicos se propusieron de acuerdo a un análisis desarrollado con herramientas de solución de problemas, como internamente y externamente. Por lo tanto, se atacarán los puntos relevantes por los cuales no se llegan a los objetivos organizacionales.

Figura 3
Objetivos estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS						
Nivel estratégico		Objetivos estratégicos 2014			Meta 2014	
Estrategia de negocio		Estrategia		Indicadores	Meta 2014 (valor objetivo)	
Producción	Crecimiento en el crecimiento de la producción	Realizar proyectos de inversión en el área de producción, mejorar la calidad y el servicio al cliente y el control de calidad del producto final.		QCE	20%	20%
		Realizar proyectos de inversión en el área de producción, mejorar la calidad y el servicio al cliente y el control de calidad del producto final.		Sostenibilidad	20%	20%
	Mejorar la calidad de los productos y el servicio al cliente	Realizar proyectos de inversión en el área de producción, mejorar la calidad y el servicio al cliente y el control de calidad del producto final.		MTB	20%	20%
		Realizar proyectos de inversión en el área de producción, mejorar la calidad y el servicio al cliente y el control de calidad del producto final.		MTS	20%	20%
Medio Ambiente	Mejorar la calidad de los productos y el servicio al cliente	Realizar proyectos de inversión en el área de producción, mejorar la calidad y el servicio al cliente y el control de calidad del producto final.		Emisiones y Residuos	20%	20%
Calidad	Mejorar la calidad de los productos y el servicio al cliente	Realizar proyectos de inversión en el área de producción, mejorar la calidad y el servicio al cliente y el control de calidad del producto final.		ISO	20%	20%
Financiero	Mejorar la calidad de los productos y el servicio al cliente	Realizar proyectos de inversión en el área de producción, mejorar la calidad y el servicio al cliente y el control de calidad del producto final.		Costos	20%	20%

Diagnóstico Interno y Externo

Diagnóstico FODA

En el siguiente análisis se presenta una evaluación organizacional respecto a cómo se encuentra frente al mercado. Es importante realizar una averiguación de los factores que afectan y benefician en la organización para poder realizar un plan de acciones eficiente y una toma de decisiones con objetivos claros y medibles.

Figura 4

Diagnóstico FODA



Análisis PESTEL

En el siguiente análisis se presenta los factores (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales) de esta forma se tiene un amplio panorama para poder saber en dónde se sitúa la organización.

Figura 5

Análisis PESTEL



Proceso de creatividad e innovación en la organización

Una vez realizado el instrumento de planeación estratégica denominado FODA, donde se determinaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que actualmente enfrenta “Thyssenkrupp”, se ubicaron los retos que deben abordarse por parte de la gerencia de la empresa:

1. Efectos negativos por scrap y retrabajos en el producto (calidad).
2. Altos costos de producción por desempeño de maquinaria (producción).
3. Emisiones de CO2 fuera de objetivo (medio ambiente).
4. Centro de costos al límite por altos costo en gastos de cada departamento (finanzas).

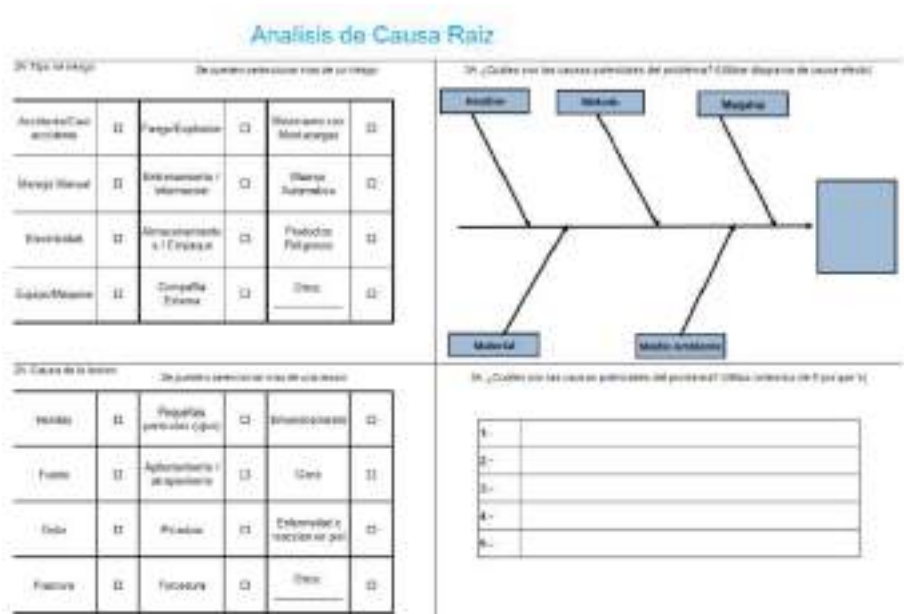
En el siguiente listado muestra los principales problemas que afectan a thyssenkrupp. De tal forma en la organización se tiene metodologías Lean que nos puede aportar gran ayuda en la resolución de problemas que enfrentamos en la organización. Se realizará un proyecto de mejora continua utilizando una herramienta llamada “Psp Light” que con apoyo de la Metodología DMAIC se pretende encontrar la causa raíz y poder realizar un plan de acciones eficientes. DMAIC es un componente clave de Six Sigma, un enfoque impulsado por datos que tiene como objetivo reducir defectos y mejorar procesos.

Análisis causa-raíz

El análisis de causa raíz y 5 porqués son técnicas de resolución de problemas que se utilizaran para identificar las causas raíz de un problema o situación no deseada. Proporcionará un enfoque estructurado y basado en datos para resolver problemas, lo que permite tomar decisiones informadas y mejorar continuamente los procesos.

Se enfatiza la importancia de utilizar datos y evidencia para guiar la toma de decisiones en lugar de depender únicamente de la intuición o suposiciones. En el siguiente esquema se mostrará el formato por el cual se va a estar trabajando para poder llegar a las posibles causa-raíz.

Figura 6
Causa - Raíz



Después de haber encontrado la causa raíz de los problemas descritos, es de suma importancia poner un plan de acciones para poder resolver el problema con el que nos encontramos actualmente.

Diagrama de Gantt

El Diagrama de Gantt muestra las tareas del proyecto en el eje vertical y el tiempo en el eje horizontal. Cada tarea se representa mediante una barra horizontal cuya longitud indica la duración de la tarea y su posición en el eje de tiempo muestra cuándo debe llevarse a cabo. También puede incluirse información adicional, como dependencias entre tareas, hitos, recursos asignados y fechas límite.

Figura 7

Diagrama de Gantt



Requerimientos del proyecto

Los requerimientos son fundamentales para el desarrollo y diseño del proyecto, el cual como objetivo principal es realizar una estrategia para maximizar la producción, reducir los costos, reducir scrap, etc.

A continuación, se presentan algunos aspectos clave en relación con los requerimientos:

- **Requerimientos funcionales.** Estos requerimientos se refieren a las funciones y características específicas que debe tener el proyecto para cumplir con su propósito previsto.
- **Requerimientos de rendimiento.** Los requerimientos de rendimiento se refieren a las expectativas de desempeño y eficiencia.
- **Requerimientos de calidad.** Los requerimientos de calidad se refieren a los estándares y niveles de calidad que el proyecto debe cumplir para ser aceptable y reducir el scrap.
- **Requerimientos de usabilidad.** Los requerimientos de usabilidad se centran en la facilidad de uso y la experiencia del usuario.
- **Requerimientos de costo.** Los requerimientos de costo se refieren a las restricciones de presupuesto y recursos que deben considerarse en el desarrollo del proyecto.
- **Requerimientos reglamentarios y legales.** Algunos proyectos pueden estar sujetos a ciertos criterios de afectaciones a terceros.

Alcance del proyecto

Es importante definir claramente los entregables, las funcionalidades o características específicas del producto o servicio final, y cualquier restricción o limitación que pueda afectar el alcance del proyecto.

Recursos necesarios

Los recursos necesarios abarcan los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y cualquier otro recurso necesario para llevar a cabo el proyecto. Esto implica identificar las habilidades y competencias requeridas, el presupuesto disponible, el acceso a tecnología o herramientas específicas, y cualquier otro recurso necesario para llevar a cabo el proyecto de manera exitosa.

Cronograma y plazos

Establecer un cronograma y definir los plazos es esencial para asegurar que el proyecto avance de manera oportuna y se cumplan los objetivos establecidos. Esto implica establecer hitos y fechas límite para cada fase o actividad del proyecto, lo que permite una gestión adecuada del tiempo y la asignación de recursos.

Riesgos y Gestión de riesgos

Identificar los riesgos potenciales asociados al proyecto y desarrollar estrategias para gestionarlos es un requerimiento clave. Esto implica anticipar los posibles obstáculos o problemas que podrían surgir durante la ejecución del proyecto y establecer planes de contingencia para minimizar su impacto.

Comunicación y Colaboración

Establecer requerimientos de comunicación y colaboración efectiva es esencial para mantener a todos los involucrados informados y comprometidos con el proyecto. Esto implica definir las estructuras de comunicación, las responsabilidades de cada miembro del equipo y las herramientas de colaboración necesarias para facilitar la interacción y el intercambio de información entre los miembros del proyecto.

Evaluación y Seguimiento

Para la evaluación y seguimiento del proyecto es crucial establecer estrategias para garantizar su éxito. Esto implica definir métricas de rendimiento, indicadores clave de desempeño (KPIs) y establecer mecanismos para monitorear el progreso, realizar ajustes y tomar decisiones informadas durante la ejecución del proyecto.

Figura 8*Objetivos propuestos*

Objetivo	Indicador de éxito
Alcance	
Realizar proyectos de PSP LIGHT en el área de producción , Seguridad e higiene, Calidad y finanzas.	Objetivo de 75% de OEE Reducción de emisiones a 4%. Reducción de RW a un 50% Reducción de costos a un 50%
	Aumento de 8% de OEE Semanal, Objetivo de 75% de OEE
Cronograma temporal	
Cumplir con el plazo propuesto para la realización del proyecto	Plazo entregable a tiempo y forma así como objetivo es obtener el 90% de las actividades cerradas.
Costo	
Desterrar el costo de los proyectos tomando en cuenta herramientas y refacciones para su implementación	Realización de proyecto con 15,850.00 dolares o menos
Calidad	
Reducción de scrap al 30%	Reducción de Costos 61,350 Dolares por mes.
Otros	
Tiempo Ciclo: Aumento de Productividad en la línea de producción.	

Criterios de Cierre o Cancelación

A continuación, se muestran los criterios de cancelación del proyecto:

- Disminución en los tiempos estipulados en el desarrollo del proyecto.
- No alcanzar los objetivos que se plantearon.
- Falta de presupuesto en la realización del proyecto.
- Cierre de operaciones de la organización.
- Cancelación de la línea productiva por proyectos cancelados.

Análisis de los beneficios de la propuesta

Al llevar a cabo un proyecto de mejora es importante establecer premisas sólidas que sirvan como suposiciones básicas y orienten la planificación y ejecución del proyecto. Las premisas proporcionan una base para la toma de decisiones y ayudan a garantizar la viabilidad y el éxito del proyecto. Aquí hay algunas premisas clave a considerar al realizar un proyecto de mejora:

- La realización del proyecto pretende reducir el 30% de Scrap mensual en la línea de producción de PSG Y PCE
- Tiempos de entrega
- Disponibilidad de equipos
- Reducción de tiempo de reparación de fallas con un promedio de 25 minutos por día
- Eliminación de defectos
- Gestión de la cadena de abastecimiento
- Aumento de la confiabilidad de los equipos
- Con la implementación del proyecto disminuirá el tiempo ciclo del proceso.
- Se tendrá un aumento del OEE y se llegará al objetivo del 75%

- Se aprovechará más el tiempo de limpieza e inspección del módulo por medio de los colaboradores.
- Se robustecerá los métodos de limpieza en los estándares de la máquina.
- Se podrá certificar en Nivel 2 de 5's / TPM
- Se podrá obtener el reconocimiento medioambiental.

Conclusiones y recomendaciones

La toma de decisiones, utilizando en este caso la empresa Thyssenkrupp, ha pasado por un proceso crucial que implica evaluar diferentes opciones que dependerán el futuro de la organización. Utilizar herramientas para resolución de problemas es bastante importante en las organizaciones, de eso dependerá de realizar un plan de acciones eficiente y de la misma manera alcanzar los objetivos organizativos. En resumen, la toma de decisiones empresariales exitosas implica un enfoque holístico, que integra el análisis riguroso, la consideración de múltiples perspectivas, la gestión de riesgos, la adaptabilidad y una comunicación clara. Al seguir estos principios, la empresa puede fortalecer su capacidad para tomar decisiones informadas y estratégicas que impulsen el crecimiento y la sostenibilidad.

Es importante destacar que la innovación es un componente fundamental para el crecimiento y la supervivencia empresarial en un mundo en constante cambio. Aquellas empresas que abrazan la innovación como un valor central, promueven una cultura organizativa adecuada y se adaptan de manera continua además de estar mejor equipadas para prosperar en entornos empresariales dinámicos y competitivos.

Finalmente, el análisis realizado en este documento nos da un panorama estructurado para el fin de tomar una decisión correcta, planear acciones eficientes con el fin de mejorar la organización. Un proyecto de mejora continua destaca la importancia del compromiso organizativo, la utilización de datos, la participación de los empleados, el aprendizaje continuo y la integración de prácticas de mejora en la cultura organizativa. Estas aportaciones contribuyen a la capacidad de la organización para evolucionar, adaptarse y mantenerse competitiva en un entorno empresarial de constante cambio.

Referencias

Morales, F. C. (2018, febrero 14). En 2030, una quinta parte de la población será sustituida por robots. *Foro Económico Mundial*. <https://es.weforum.org/agenda/2018/02/en-2030-una-quinta-parte-de-la-poblacion-sera-sustituida-por-robots/>

Thyssenkrupp. (s.f.a). Filosofía Corporativa. Thyssenkrupp. <https://thyssenkrupp-galmed.com/thyssenkrupp/filosofia-corporativa/#:~:text=Trabajamos%20para%20satisfacer%20las%20m%C3%A1s,de%20cada%20miembro%20del%20equipo.>

Thyssenkrupp. (s.f.b). Organigrama. Thyssenkrupp. www.theofficialboard.es/organigrama/thyssenkrupp

Anexos

Anexo 1

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Descripción del proyecto:	NFC
Indicador de avance:	Evaluación preliminar
Responsable:	

Caracterización del área

Sector de actividad:	Thyssenkrupp
Período de vigencia del plan:	2024 - 2025
Presupuesto:	\$000
Presupuesto del 2024:	\$000

Información general

Proyecto:	Proyecto de implementación de la estrategia de negocio	
Código:	Evaluación preliminar	Autopsia
Responsable:	Thyssenkrupp Steering Group	

¿Qué es este?

Thyssenkrupp es una de las 100 principales empresas del mundo. En el mundo de la tecnología, Thyssenkrupp es una de las empresas líderes. En el mundo de la tecnología, Thyssenkrupp es una de las empresas líderes. En el mundo de la tecnología, Thyssenkrupp es una de las empresas líderes.

¿Cuáles son los objetivos?

Thyssenkrupp es una de las 100 principales empresas del mundo. En el mundo de la tecnología, Thyssenkrupp es una de las empresas líderes. En el mundo de la tecnología, Thyssenkrupp es una de las empresas líderes. En el mundo de la tecnología, Thyssenkrupp es una de las empresas líderes.







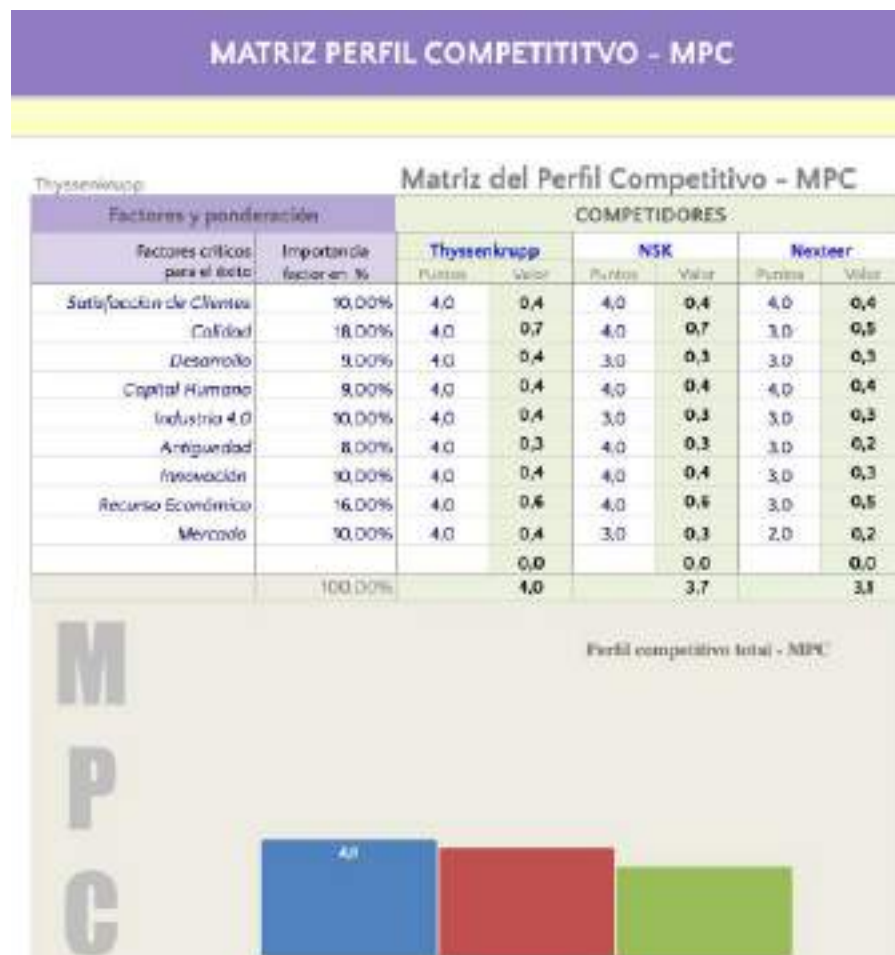
Anexo 3

Entorno

Análisis del ENTORNO						
Análisis del Entorno						
2021-2022						
Factores	Factores	Factores	Factores		Factores	
			Factores		Factores	
1	Entorno Político	Tratados Internacionales	Tratados Internacionales	Tratados Internacionales	Tratados Internacionales	Tratados Internacionales
2	Entorno Social	Políticas de la ley de trabajo	Políticas de la ley de trabajo	Políticas de la ley de trabajo	Políticas de la ley de trabajo	Políticas de la ley de trabajo
3	Entorno Económico	Impuestos	Impuestos	Impuestos	Impuestos	Impuestos
4	Entorno Social	Desarrollo (Colaboración, Clientes)	Desarrollo (Colaboración, Clientes)	Desarrollo (Colaboración, Clientes)	Desarrollo (Colaboración, Clientes)	Desarrollo (Colaboración, Clientes)
5	Entorno Tecnológico	Condiciones laborales	Condiciones laborales	Condiciones laborales	Condiciones laborales	Condiciones laborales

Anexo 4

Matriz de competitividad



Anexo 5

Posicionamiento



Anexo 6

Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS						
Área Estratégica	Objetivos Estratégicos 2024			Indicadores		
	Descripción			Meta 2024		
Producción	Aumentar la producción de leche	Incrementar la producción de leche en 10% respecto al año anterior.	Producción de leche (litros)	Q1	Q2	Q3
				Q4	Q5	Q6
Medio Ambiente	Reducir las emisiones de CO2	Reducir las emisiones de CO2 en 5% respecto al año anterior.	Emisiones de CO2 (toneladas)	Q1	Q2	Q3
				Q4	Q5	Q6
Calidad	Mejorar la calidad de los productos	Mejorar la calidad de los productos en 10% respecto al año anterior.	Calidad de los productos (puntos)	Q1	Q2	Q3
				Q4	Q5	Q6
Finanzas	Reducir los costos operativos	Reducir los costos operativos en 5% respecto al año anterior.	Costos operativos (millones de dólares)	Q1	Q2	Q3
				Q4	Q5	Q6

Anexo 7

Comparativo y Análisis

Comparativo y análisis		
2024		
Objetivos de la organización	Objetivos de la estrategia	Resultados
Producción	Aumentar la producción de leche	Se ha logrado aumentar la producción de leche en 10% respecto al año anterior.
	Reducir los costos operativos	Se ha logrado reducir los costos operativos en 5% respecto al año anterior.
Medio Ambiente	Reducir las emisiones de CO2	Se ha logrado reducir las emisiones de CO2 en 5% respecto al año anterior.
	Mejorar la calidad de los productos	Se ha logrado mejorar la calidad de los productos en 10% respecto al año anterior.
Calidad	Mejorar la calidad de los productos	Se ha logrado mejorar la calidad de los productos en 10% respecto al año anterior.
	Reducir los costos operativos	Se ha logrado reducir los costos operativos en 5% respecto al año anterior.
Finanzas	Reducir los costos operativos	Se ha logrado reducir los costos operativos en 5% respecto al año anterior.
	Mejorar la calidad de los productos	Se ha logrado mejorar la calidad de los productos en 10% respecto al año anterior.

Anexo 8

Gestión del conocimiento

[illegible]

Anexo 9

Conocimiento Táctico

SISTEMA DE CONOCIMIENTO TÁCTICO											
Alimentación de conocimiento sobre la actividad de su sector relacionada con la actividad de la Organización y los datos con los resultados de su sector, según su nivel de planeación.											
Organización (Nombre, Dirección)		Nivel de planeación		Nivel de planeación		Nivel de planeación		Nivel de planeación		Nivel de planeación	
Organización		Nivel de planeación		Nivel de planeación		Nivel de planeación		Nivel de planeación		Nivel de planeación	
Fecha		Nivel de planeación		Nivel de planeación		Nivel de planeación		Nivel de planeación		Nivel de planeación	
No.	Actividad	Indicador	Nivel de planeación	Nivel de planeación	Nivel de planeación	Nivel de planeación	Nivel de planeación	Nivel de planeación	Nivel de planeación	Nivel de planeación	Nivel de planeación
1	Actividad de planeación	Actividad de planeación	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	Actividad de planeación	Actividad de planeación	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	Actividad de planeación	Actividad de planeación	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	Actividad de planeación	Actividad de planeación	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	Actividad de planeación	Actividad de planeación	5	5	5	5	5	5	5	5	5

No.	Actividad	Indicador	Nivel de planeación	Nivel de planeación	Nivel de planeación	Nivel de planeación	Nivel de planeación
1	Actividad de planeación	Actividad de planeación	1	1	1	1	1
2	Actividad de planeación	Actividad de planeación	2	2	2	2	2
3	Actividad de planeación	Actividad de planeación	3	3	3	3	3
4	Actividad de planeación	Actividad de planeación	4	4	4	4	4
5	Actividad de planeación	Actividad de planeación	5	5	5	5	5

Anexo 10

Conocimiento Explícito

INVENTARIO DE CONOCIMIENTO EXPLÍCITO										
El presente inventario de conocimientos explícitos genera una serie de evidencias de los conocimientos que poseen los docentes y profesionales de la Universidad.										
Universidad: Universidad Veracruzana			Institución del Registro							
Código de registro:			Código de registro:							
Fecha:			Fecha de registro:							
No.	Epoca	Nombre o título del conocimiento	Formato	Características	Temas relacionados	Elaborado por el origen del conocimiento	Fecha	Modalidad de conocimiento	Modalidad de conocimiento	Modalidad de conocimiento
1	Conocimiento de las características de la educación	Conocimiento de las características de la educación (ver PDF)	PDF	100,000,000	Conocimiento de las características de la educación (ver PDF)	100,000,000	10	Conocimiento de las características de la educación	Conocimiento de las características de la educación	Conocimiento de las características de la educación
2	Conocimiento de las características de la educación	Conocimiento de las características de la educación (ver PDF)	PDF	100,000,000	Conocimiento de las características de la educación (ver PDF)	100,000,000	10	Conocimiento de las características de la educación	Conocimiento de las características de la educación	Conocimiento de las características de la educación
3	Conocimiento de las características de la educación	Conocimiento de las características de la educación (ver PDF)	PDF	100,000,000	Conocimiento de las características de la educación (ver PDF)	100,000,000	10	Conocimiento de las características de la educación	Conocimiento de las características de la educación	Conocimiento de las características de la educación
4	Conocimiento de las características de la educación	Conocimiento de las características de la educación (ver PDF)	PDF	100,000,000	Conocimiento de las características de la educación (ver PDF)	100,000,000	10	Conocimiento de las características de la educación	Conocimiento de las características de la educación	Conocimiento de las características de la educación
5	Conocimiento de las características de la educación	Conocimiento de las características de la educación (ver PDF)	PDF	100,000,000	Conocimiento de las características de la educación (ver PDF)	100,000,000	10	Conocimiento de las características de la educación	Conocimiento de las características de la educación	Conocimiento de las características de la educación
6	Conocimiento de las características de la educación	Conocimiento de las características de la educación (ver PDF)	PDF	100,000,000	Conocimiento de las características de la educación (ver PDF)	100,000,000	10	Conocimiento de las características de la educación	Conocimiento de las características de la educación	Conocimiento de las características de la educación
No.	Epoca	Importancia para los conocimientos	Importancia para los conocimientos	Importancia para los conocimientos	Importancia para los conocimientos	Puntuación				
1	Conocimiento de las características de la educación	1	1	1	1	1,000				
2	Conocimiento de las características de la educación	1	1	1	1	1,000				
3	Conocimiento de las características de la educación	1	1	1	1	1,000				
4	Conocimiento de las características de la educación	1	1	1	1	1,000				
5	Conocimiento de las características de la educación	1	1	1	1	1,000				
6	Conocimiento de las características de la educación	1	1	1	1	1,000				

Anexo 11

Fuga de conocimiento

[illegible]

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE TIENDA AL DETALLE

Planeación Estratégica de Tienda al Detalle

*Morales Julián, Karen**

*García Carbente, Didier **

*Gil Gómez, Ramón Francisco**

*Armas Galicia, Luis Alejandro**

*** UVP Universidad del Valle de Puebla**

Introducción

En el mundo de los negocios y dentro del mundo empresarial el nombre de Sun Wu es muy conocido por las personas que suelen usar la analogía del manejo de una empresa con el del mundo militar. Sun Wu, mejor conocido como Sun Tzu, fue un filósofo y estratega militar del antiguo imperio chino y si bien su figura histórica no está bien situada en el tiempo, las enseñanzas de sus escritos son hasta hoy un marco de referencia para líderes de todo el mundo. Si bien sus escritos son en su totalidad para la estrategia militar, durante muchos años personas de todo el mundo han extrapolado las enseñanzas del arte de la guerra al mundo de los negocios, en un fenómeno similar al que ocurre con Maquiavelo, gracias a que de un modo u otro el mundo de los negocios puede tomarse como un campo de batalla moderno.

De acuerdo o no con la visión de Sun Tzu, al acercarse a sus escritos con la suficiente apertura mental, podemos encontrar enseñanzas muy claras, con el axioma descrito por el de la siguiente forma: “Conoce a tu enemigo y concómete a ti mismo, y saldrás triunfador en mil batallas” (Sun Tzu; como se citó en Juárez, 2019). Este enunciado es básico para la planeación estratégica, no necesariamente con la figura de un enemigo presente, existen líderes empresariales que sustituyen esa palabra por la palabra “competencia”, cobrando relevancia así este axioma.

Para la planeación estratégica, el conocimiento de la propia organización es incluso más importante que el de todos los factores externos, ya que si no conocemos nuestra organización internamente, no sabremos si tendremos coherencia con ella o no y no podremos plantear estrategias adecuadas a ella para la correcta toma de decisiones y logro de resultados.

A continuación, desarrollaremos un proyecto de planeación estratégica, usando como herramientas principales el análisis FODA y el análisis PESTEL para plantear objetivos reales y medibles dentro de una organización determinada. “Despensa a tu casa” es el departamento específico de entregas de despensa y productos a domicilio de grupo Aurrerá, perteneciente al grupo Walmart de México. A raíz de la pandemia, ESTE grupo implementó estrategias que ayudaron al desarrollo de este departamento que actualmente cuenta con una estructura interna y esquema de valores propios, lo que da pie a poder desarrollar una estrategia y plantear un objetivo real en nuestro proyecto.

Objetivos

En la última década, el creciente desarrollo de la tecnología de internet y su fácil acceso sin importar donde nos encontremos ha hecho que las industrias de bienes y servicios den un giro de 180 grados con respecto a los modelos que usaban para comercializar sus productos. Este cambio en el modo de consumo también ha sido determinado por la evolución de la mercadotecnia y la publicidad, lo que da como resultado el nacimiento del comercio electrónico y su desarrollo hasta el día de hoy.

El nacimiento y la consolidación del comercio electrónico se vieron impulsados por diversos factores, el primero de ellos es el avance en la tecnología de internet a nivel mundial. Este desarrollo permitió la creación de servicios estables, con velocidades adecuadas para la navegación y el intercambio de información, sin estar limitados a un punto geográfico específico. La eliminación de esta barrera geográfica posibilitó la expansión del comercio en línea, lo que facilitó la interconexión de usuarios en distintas partes del mundo.

El segundo factor que contribuyó a la transformación del comercio fue la evolución de la tecnología celular. Esta innovación marcó el fin de las restricciones espaciales que inicialmente limitaban a los usuarios de internet. Ahora, con la posibilidad de conectarse a altas velocidades sin depender de la proximidad a un enrutador, el comercio electrónico experimentó un cambio significativo en la forma en que los consumidores y las empresas interactúan en el entorno digital actual.

Finalmente, uno de los factores determinantes en la evolución del comercio y el salto al comercio electrónico como lo conocemos hoy en día fueron los eventos pandémicos ocurridos en 2019 y 2020, este hecho dio como resultado que alrededor del mundo los consumidores tuvieran la necesidad de usar las distintas plataformas de comercio existentes en ese momento y que muchas empresas alrededor del mundo plantearan la necesidad de acoplarse a estas tecnologías en desarrollo.

En este contexto, empresas tan grandes como grupo Walmart de México y tan pequeñas como muchos emprendimientos locales que surgieron en todo el mundo, debieron plantarse la idea de ofrecer alternativas no presenciales accesibles en su proceso de compra. Fue debido a esto que el surgimiento de aplicaciones, plataformas y comercios virtuales comenzó a permear el mercado hasta convertirse en parte fundamental de la cultura del consumo actual.

Desde sus orígenes, la Tienda al Detalle, perteneciente a Walmart de México S.A.B. de C.V., tuvo bien delimitado el segmento de mercado al cual se dirigiría y encaminó todas sus estrategias a dicho mercado, esto logró una alta fidelidad de sus consumidores con relación a su competencia, en la actualidad Bodega Aurrerá representa el 80% de las unidades que grupo Walmart tienen en el país lo que crea un brazo comercial alineado a su ética empresarial muy fuerte.

En la actualidad, uno de los principales retos que enfrenta la Tienda al Detalle es adaptarse a los hábitos de consumo actual sin olvidar su mercado meta, pero con la versatilidad de absorber mercados potenciales en el camino. Por esta razón, el empleo de plataformas de comercio electrónico es significativo en el desarrollo de ventas de la empresa. Es aquí donde surge el área “Despensa en tu casa”, rama comercial de Grupo al Detalle, encargada de comercializar todo el catálogo disponible en las tiendas físicas, pero de una manera digital, para llevarlo hasta el domicilio del consumidor.

Más adelante se profundizará con mayor detalle en la conciencia ética de esta sub-empresa de la Tienda al Detalle, pero en este apartado describiremos el objetivo que se pretende desarrollar en este proyecto. Cumplir con la venta \$27,300,000.00 con un alcance de 14 pedidos al tener como base los indicadores Orden Perfecta de 80%, On time 80% (tiempo de entrega a los clientes en su domicilio o pick up), un In Full mínimo del 85% así como tener la mejor experiencia de compra Net Promoter Score (NPS) del 80%.

Metodología

La metodología específica a usar será la denominada “VMOEPA” (Visión, Misión, Objetivos, Estrategias, Plan de Acción) para lograr describir el contexto sociodemográfico de la empresa y la estrategia que necesitaremos para alcanzar el objetivo del proyecto. Además, se hará uso de tres herramientas principales que nos darán todos los hallazgos para el correcto planteamiento de dichas estrategias.

El análisis FODA es una herramienta valiosa que nos permite identificar y evaluar tanto las características internas como externas de la empresa. A través de este análisis, examinaremos de manera detallada el contexto específico en el que opera la empresa, así como su cultura organizacional. A su vez, el análisis PESTEL nos proporcionará una visión integral al situar la empresa en un contexto sociodemográfico. A través de esta herramienta, identificaremos áreas de oportunidad que nos permitirán avanzar hacia el objetivo específico del proyecto.

Por su parte, el análisis PORTER servirá como la etapa final en la integración de los descubrimientos obtenidos mediante las herramientas anteriores. Utilizaremos estos hallazgos para definir y delimitar de manera precisa nuestra posición en el mercado. En resumidas cuentas, la metodología elegida nos permitirá trazar una trayectoria para el correcto cumplimiento del objetivo, para esto requeriremos saber todos los contextos de la empresa, tanto a nivel interno como a nivel externo.

Descripción de la organización

Datos Generales

Despensa en tu casa es un servicio digital perteneciente a Bodega al Detalle tienda de conveniencia mexicana creada en 1970 la cual pertenecía a la empresa fundada en 1946 Almacenes al detalle. En sus orígenes, sus fundadores los hermanos Aragón de padres asturianos siguieron la tradición abarrotera de su familia, de ahí proviene el nombre “Al Detalle, que en vocablo euskera significa “Al Detalle”.

Desde su fundación Al Detalle tuvo una visión vanguardista para la época, debido a que fue esquematizada y conceptualizada como una tienda de conveniencia de los Estados Unidos, hecho que ayudó a que en muy poco tiempo se convirtiera en la segunda tienda de minoristas más importante de la ciudad de México. En su primer año de operaciones, Aurrerá alcanzó ventas por 4 millones de pesos, y llegó en los siguientes dos años a la cifra de 40 y 79 millones de pesos, respectivamente. Esta misma visión fue la que consiguió que los hermanos Aragón, 14 años más tarde, en el año 1960 inauguraran su primer centro comercial en avenida Universidad de la misma Ciudad de México, lo que permitió que las ventas se duplicaran al alcanzar cifras por 170 millones de pesos.

De este modo, en las décadas posteriores, Al Detalle se convirtió en una marca pionera en la creación de centros comerciales en todo el país, al tener grandes logros en la compra de bienes raíces para la creación de supermercados por todo el territorio nacional. A consecuencia de este último acontecimiento, en 1997 grupo Walmart de México adquiere la cadena con la finalidad de convertir todos los supermercados en tiendas Walmart.

Desde el principio, los valores y el conocimiento del mercado nacional de Bodega al Detalle llamaron la atención del nuevo comprador quien decidió convertir solo un porcentaje de tiendas en supermercados Walmart y direccionar el concepto de una Tienda al Detalle hacia un nicho de mercado específico. Esto ayudó a que grupo Walmart se convirtiera en una de las empresas más fuertes en la cadena de distribución minorista del país acaparando en sus distintos conceptos de tienda a la totalidad de los tipos de mercados existentes en México.

La versatilidad en la penetración de los mercados nacionales se vio potencializada por la capacidad de inversión de la empresa, que ha permitido se extienda por todo el territorio mexicano sin importar el segmento al que esté dirigido o a la zona geográfica específica a la que pertenezca, de este modo logró convertirse en la empresa con más prospección y penetración en el mercado nacional.

Los objetivos de segmentación económica de Walmart dependiendo su tienda son los siguientes:

- Al Detalle Club: A+, A, B, C+, C.
- Al Detalle express: A+, A, B.

Planeación Estratégica

- Al Detalle Supercenter: A+, A, B, C+.
- Bodega Al Detalle : B, C, D, E.
- Mi Detalle: B, C, D, E.
- Al Detalle Express: B, C, D, E.

En la actualidad la segmentación de mercado de Grupo Al Detalle en todos sus formatos está muy bien definido, hecho que permite que la comunicación organizacional hacia sus distintos objetivos sea muy directa, el crecimiento potencial también es latente al ver las cifras de su expansión geográfica, entre 2021 y 2022, la cadena abrió 94 nuevas tiendas en los tres formatos de Bodega Al Detalle, alcanzó un total de 2,292 establecimientos. Al finalizar el primer trimestre de 2023, la empresa contaba con 2,300 tiendas, lo que representa el 76% de todas las unidades de Walmart en México en todos sus formatos.

Desde 2018, Bodega Al Detalle ha acelerado sus esfuerzos para digitalizar sus puntos de venta, implementando kioscos donde los clientes pueden consultar un catálogo amplio de productos en las tiendas. Además, la marca ha desarrollado sus canales de comercio electrónico con el objetivo de evolucionar hacia un modelo Omnicanal que integre diferentes plataformas de venta.

En este contexto digital es donde surge el sub-brazo comercial de la empresa con un enfoque netamente retail, Despensa a tu casa es un nuevo formato de tienda enfocado a la venta del catálogo físico de todas las tiendas Al Detalle, pero en un espacio digital agrupando servicios del retail, e-commerce y delivery. En el último año, despensa en tu casa ha tenido una penetración en el mercado considerable, al lograr abarcar el 45% del mercado de consumo de artículos de despensa a domicilio. Este hecho ha llevado a que este nuevo formato tenga un crecimiento exponencial y que la organización interna deba ser estructurada de la forma más eficiente.

Esquema de planeación

Al ser un concepto retail con una plataforma digital, toda la planeación estructural se desarrolló alrededor del proceso de compra en línea y el abordamiento que le da el usuario de la misma, por esta razón se debió perfeccionar el proceso de interacción de los usuarios con ella, pero además se debieron desarrollar herramientas y procedimientos internos para todo el proceso previo a la venta, durante la venta, surtido del pedido y proceso de entrega.

De este modo, garantizamos una fluidez en todo el proceso y la trazabilidad y transversalidad entre áreas de este, lo que permite que cada área se haga responsable del proceso específico que le corresponda (Echeverría, 2023).

Indicadores

En nuestros indicadores más afectados tenemos In Full con 76%; ya no contamos con suficiente In stock en piso de ventas afectando la Orden Perfecta ocasionando una mala experiencia de compra a nuestros clientes, esto refleja nuestro NPS 83.7%

Análisis interno

Filosofía de la organización

Al pertenecer a una organización más grande, los valores de la misma se traslaparán de la organización más grande a las más pequeñas, desde su compra y la evaluación de la misma, Grupo Walmart de México encontró en Bodega Al Detalle una identidad propia que valía la pena conservar y proteger, este hecho queda validado en la filosofía de Bodega Al Detalle, y de todos sus formatos subsecuentes, donde el mayor peso se les da a las familias mexicanas, lo que muestra el compromiso más importante de la marca. A continuación, enlistaremos la misión, la visión y los valores de la marca y del formato específico que concierne a este proyecto.

Misión

“Misión de Bodega Al Detalle: Contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias en México”

“Misión de despensa a tu casa: Fortalecer nuestra relación con los Clientes entregando su despensa a domicilio o en tienda con servicio de excelencia, pedidos completos, con calidad y en tiempo”

En la misión de Despensa a tu casa podemos notar el principal objetivo planteado por la empresa, que consiste en servir como un refuerzo en los servicios brindados al cliente para lograr una mejor fidelización en los clientes ya existentes y el posicionamiento de los nuevos.

Visión

“Visión de Bodega Al Detalle : En Walmart de México y Centroamérica trabajamos todos los días con el propósito de ayudar a las personas a ahorrar dinero y vivir mejor”

“Visión de Despensa a tu casa: Ser líder en entrega a domicilio al general la mejor experiencia de compra Omnicanal, a través de la innovación tecnológica y equipos interdisciplinarios, colocando al cliente en el centro de las decisiones”.

En la visión planteada podemos resaltar el compromiso con la mejora existente en la marca, pero nunca perdiendo el objetivo, que es el cliente.

Filosofía

La identidad de valores de la marca, para Walmart, es un tema global e integro sin importar el país o el formato de tienda, esto lo vemos reflejado en la filosofía y los valores de todo el corporativo a nivel mundial. Walmart de México y Centroamérica es una empresa dedicada al sector comercio, opera en seis países: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México y Nicaragua. Tenemos una amplia variedad de formatos, que incluyen tiendas de descuento (Bodega Al Detalle Express, Despensas Familiares y Palí), supermercados (Super Detalle, Super tiendas Paiz, La Despensa de Don Juan, La Unión y Más x Menos), bodegas (Bodega Al Detalle, Mi Detalle y Maxi Detalle), hipermercados (Al Detalle, Hiper Paiz e Hipermas) y clubes de precio con membresías (Al Detalle Club y Club Al Detalle). Gracias a esto, tenemos la oportunidad de hacer la diferencia en todas las comunidades en las que estamos presentes.

Nuestra visión

En Walmart de México y Centroamérica trabajamos todos los días con el propósito de ayudar a las personas a ahorrar dinero y vivir mejor.

Nuestra Propuesta de Valor

Ofrecer a nuestros clientes y socios, mercancía de calidad, surtido, buen servicio y precios bajos todos los días.

Estructura Organizacional de Interés

Creamos valor para todas las personas relacionadas con nuestras actividades, productos o servicios. Como parte de nuestra responsabilidad social, contamos con una estrategia que define nuestra relación con cada grupo, para fomentar el diálogo y superar sus expectativas.

A través de distintas herramientas, determinamos las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés. Cada año, realizamos un estudio de reputación, con una muestra representativa, que cubre aspectos sociales, ambientales y económicos. De igual forma, todos nuestros asociados tienen la posibilidad de participar en una encuesta de opinión y establecemos la percepción de nuestros proveedores sobre su relación comercial con nosotros.

Las encuestas a proveedores, asociados, clientes, no clientes y líderes de opinión, son administradas por un externo, lo cual nos permite tener una visión más clara y objetiva de sus necesidades, así como de nuestras áreas de oportunidad. Por ejemplo, la encuesta a todos nuestros asociados se realiza mediante un proceso confidencial. La información es administrada por una firma de consultoría externa que garantiza que nadie en Walmart tenga acceso a la identidad de quien responde. En los reportes que recibimos no se pueden identificar las opiniones individuales de cada asociado y asociada.

Además, contamos con un sistema de atención a clientes multicanal. En redes sociales dialogamos con distintos grupos de interés, al identificar y canalizar sus necesidades a distintas áreas de la compañía. Esta información nos permite establecer los objetivos de la relación con nuestros clientes, comunidad, proveedores, asociados y accionistas.

Clientes

- Mejorar la calidad de vida de las familias de México y Centroamérica.
- Generar ahorro con nuestra propuesta de Precios Bajos Todos los Días.
- Ofrecer la mejor experiencia de compra al contar con mercancía y servicio de calidad.

Comunidad

- Generar empleos para contribuir el desarrollo y bienestar de las comunidades.
- Respetar el medio ambiente mediante el uso adecuado de los recursos.
- Apoyar el desarrollo de las comunidades a las que pertenecemos a través de los pilares de Fundación Al Detalle de México.

Proveedores

- Impulsar el crecimiento y desarrollo de nuestros socios comerciales.
- Fomentar prácticas éticas y socialmente responsables.
- Construir relaciones de largo plazo con nuestros proveedores.

Asociados

- Impulsar su crecimiento dentro de una empresa líder.
- Procurar seguridad y salud en el trabajo.
- Respetar la dignidad humana.
- Ofrecer sueldos competitivos, prestaciones y oportunidades de desarrollo.

Accionista

- Generar valor en el corto, mediano y largo plazo a través del manejo eficiente de recursos.
- Contar con un buen Gobierno Corporativo.
- Transparentar el manejo de la información.

Cultura Al Detalle

Desde el año 2001 y hasta la actualidad, Al Detalle Inc. es considerada la empresa más grande del mundo, por la cantidad de empleados que posee en todas sus tiendas, sin importar el tipo de tienda, el formato y el país. Este hecho hace que la gestión del recurso humano y por ende, el valor que tiene para nosotros sea fundamental.

El término Cultura Al Detalle comenzó a acuñarse a principios de los 2000 en un entorno económico mundial donde los grandes conglomerados multinacionales comenzaron a tener mucho peso alrededor del mundo y a hacer que a través de los mercados globales comenzará a fluir una gran cantidad de recursos económicos. Ante el creciente volumen,

la cantidad de colaboradores de estas organizaciones fue en aumento y homogeneizar los valores de la marca y colocar a los colaboradores en el centro de todo nuestro proceso fue la clave fundamental para alcanzar todas las metas que nos hemos propuesto en las últimas dos décadas, lo que provocó el nacimiento de la cultura Walmart en donde el valor humano está en el recurso humano.

Actualmente, la Cultura Al Detalle es nuestra más fuerte ventaja competitiva y el marco de referencia para fortalecer el compromiso de todos nuestros asociados con la empresa. Por ello, fomentamos nuestro Estilo Walmart de Trabajar, que consta en el desarrollo de comportamientos que promueven la vivencia de la cultura a través del modelaje, el desarrollo, reconocimiento, y la comunicación.

El Programa de Cultura incluye diversas prácticas que permiten reconocer y fortalecer los comportamientos que se alinean con nuestra cultura, tales como los programas de Inducción Corporativa, programas de Reconocimiento, Programas de Capacitación sobre nuestro Estilo Al Detalle de Trabajar, Revolución Cultural, entre otros.

La esencia de nuestra Cultura se aprecia por la manera en la que tratamos a cada asociada o asociado, por cómo servimos a nuestras y nuestros clientes y por la forma en que manejamos nuestro negocio.

Nuestros valores:

- **Respeto por el individuo:** valoramos a cada asociado y asociada. Lideramos con el ejemplo y estamos abiertos a la retroalimentación.
- **Búsqueda de la excelencia:** somos dueños de lo que hacemos y modelamos ejemplos positivos mientras innovamos. Nos anticipamos a las condiciones cambiantes, planificamos para el futuro.
- **Servicio al cliente:** existimos para servir al cliente, nos apoyamos entre sí para solventar las necesidades de la clientela.
- **Integridad:** decimos la verdad, cumplimos con nuestras promesas, somos abiertos y transparentes, pedimos ayuda y decimos no cuando es apropiado.

Estructura organizacional

Sin importar el formato de tienda, incluyendo el más nuevo, Despensa en tu casa cuenta con una estructura organizacional bien acentuada, que permite delimitar las funciones y responsabilidades de cada colaborador, hecho que le brinda a la organización la posibilidad de tener una trazabilidad definida.

A continuación, se enlistarán en orden jerárquico las distintas posiciones de los colaboradores, sus delimitaciones en responsabilidad y las distintas funciones que deben cubrir en determinada posición:

Gerencia

Responsabilidades:

- Garantiza el servicio a nuestros clientes asegurando que se cumplan los objetivos del departamento tanto en las ventas como en los indicadores operativos.
- Asegura que los pedidos sean entregados con las características solicitadas por el cliente, respetando cantidad, calidad y frescura.
- Asegura la ejecución de los procesos y gestiona soluciones cuando se presentan oportunidades con el fin de lograr la mejora continua con las áreas involucradas (piso de ventas - Delivery).
- Conoce los lineamientos de cumplimiento y asegura conocimiento, ejecución y capacitación en los procesos que involucran a las actividades de Despensa a tu casa. Dentro de estos protocolos se encuentran los de seguridad e higiene, los cuales tienen el objetivo de salvaguardar la integridad y evitar accidentes de asociados y clientes; los de seguridad alimentaria para procesos de Pick up; los de farmacia (salud y bienestar) para salvaguardar la eficacia, seguridad y el correcto envío de medicamentos a domicilio; los de protección al consumidor referentes a no realizar venta de bebidas alcohólicas a menores y en los estados que aplique la no venta de comida chatarra; y los de PLD y protección de datos personales.
- Notificación al Centro de Contacto Legal (CCL) y seguimiento a las visitas sanitarias realizadas por las Autoridades Sanitarias Locales y Federales.
- Realiza el seguimiento a los resultados de la auditoria de Seguridad Alimentaria que incluye el Departamento de Despensa a tu casa.
- Realiza el seguimiento para la ejecución del mantenimiento necesario a equipos (refrigeradores y congeladores).
- Asegura durante el tiempo de contingencia por COVID-19, el uso correcto de equipo de protección personal para todos los asociados y proveedores que interactúen en la unidad (protección ocular y cubrebocas).

- Reporta cualquier fuga de información a la que tenga conocimiento o sospecha de que ha ocurrido, reportando directamente a pipeline/ Es mi Walmart Privacidad/ Incidentes de fuga de información y al correo electrónico privacidad@wal-mart.com. Asimismo, verificará que todos los asociados a su cargo cumplan con los reportes respectivos en los que participen o tengan conocimiento.
- Asegura el cumplimiento de los requisitos en apego a los procesos de PLD en la venta de motocicletas y relojes.
- Asegura que se requieran únicamente los datos personales necesarios para cumplir con el servicio proporcionado.
- Reporta a la Oficina de Privacidad cualquier inconsistencia que detecte en el tratamiento de los datos personales y fuga de información.

Sublíder

Responsabilidades:

- Asegura que los procesos se ejecuten de forma correcta, esto para garantizar que el pedido sea armado con la cantidad, calidad y frescura que el Cliente demande, garantizando los cumplimientos regulatorios tanto externos como internos.
- Se asegura de mantener el departamento en perfecto estado de orden y limpieza, priorizando un entorno organizado que promueva la eficiencia y la seguridad. Además, supervisa regularmente el cumplimiento de los estándares de limpieza y orden, al implementar medidas proactivas para abordar cualquier desviación y garantizar un espacio de trabajo óptimo
- Mantiene comunicación efectiva con el equipo; asegura en todo momento cumplir con los objetivos marcados por el negocio, así como el cumplimiento de los indicadores de servicio, a través de un análisis que permita identificar las oportunidades del área con principal enfoque en:
 - Generar productividad en los asociados.
 - Crear compromiso con todos los asociados para cumplir los lineamientos de seguridad e higiene, seguridad alimentaria, salud y bienestar, y cumplimiento.
 - Recibir y dar retroalimentación a los asociados.

Planeación Estratégica

- Mantener a la plantilla completa y capacitada (contar en caso necesario con actas de difusión de aquellos temas que no estén en un curso en línea).
- Impulsar retos entre los asociados del área.
- Facilitar la toma de decisiones.
- Ejecución de las bitácoras electrónicas (Spark) en tiempo y forma. En caso de falla del sistema, ejecutar bitácora de papel.
- Junto con Gerencia y Subgerente Omnicanal, proponer y dar seguimiento a los planes de acción derivados de auditorías no verdes de seguridad alimentaria para el área de Despensa a tu Casa.
- Reportar cualquier falla de equipos refrigeradores, congeladores y carritos de pickeo a Gerencia para realizar el mantenimiento necesario.
- Verificar se ejecuten de manera diaria todos aquellos protocolos de seguridad que son permanentes (ejercicios ergonómicos y aplicación de técnica de carga manual).
- Asegurar el uso correcto de equipo de protección personal de todos los asociados del área y el equipo de repartidores (protección ocular y cubrebocas) durante el tiempo que dure la contingencia.
- Asegura el cumplimiento a la regulación sobre la venta de bebidas alcohólicas y comida chatarra (en los estados que aplique) a fin de no vender esos productos a menores de edad. Contar con el formato de “Revisión de mayoría de edad al entregar comida chatarra” para entregarlos al transportista.
- Asegura y otorga apoyo en el cumplimiento de los requisitos en apego a los procesos de PLD en la venta de motocicletas y relojes.
- Reporta, asegura y otorga apoyo a gerencia y a los asociados involucrados para reportar cualquier fuga de información que sospeche o a la que tenga conocimiento.

Actividades Operativas

- Ingresa a aplicación InstaLeap (Shopper App y Web).
- Monitorea el progreso de surtido de pickers.
- Prioriza surtido de pedidos de acuerdo a slots de entrega.
- Seguimiento y solución de flags que son responsabilidad de tienda.

- Garantiza que se cumplan las medidas de seguridad alimentaria: caducidades vigentes, toma de temperatura con bitácoras electrónicas (Spark), uso de hielera y geles congelados.
- Asegura la limpieza de los equipos y sanitización en cumplimiento a lineamientos de seguridad alimentaria (totes, trolleys, hieleras y geles) de manera diaria (limpieza profunda) y cada vez que se requiera.
- Supervisa la limpieza de refrigeradores y congeladores en cumplimiento a los lineamientos de seguridad alimentaria, de manera diaria (limpieza profunda) y cada vez que se requiera.
- Designa los responsables de la limpieza de equipos (limpiezas profundas).
- Garantiza que se cumplan las medidas de cumplimiento salud y bienestar para el surtido de medicamentos a domicilio (caducidades vigentes, sin contaminación cruzada, producto en buenas condiciones).
- Asegura que se tenga acceso a los químicos autorizados para limpieza, acordando con los líderes de perecederos en qué áreas los asociados de DatC podrán tener acceso a los mismos (detergente y sanitizante diversey).
- Registro en control de pedidos entregados a driver
- Asegura que se respete al cliente el precio anunciado en WhatsApp, web o app en artículos, combos o promociones especiales (apego a proceso).
- Asegura que se respete la política y proceso de mayoreo vigentes para tienda.
- Cobro de los pedidos a repartidores en cuanto regresan a tienda.
- No asigna más pedidos si el repartidor no ha pagado, para evitar riesgo de pérdida.
- Notifica faltantes al momento y vía radio, al encargado de piso de venta para que se los lleven al departamento de DatC.
- Recibe en InstaLeap la transferencia de pedidos recoge en tienda.
- Realiza el proceso de almacenamiento en la app de InstaLeap.
- Registra faltantes para notificar a encargados de departamento de piso de venta.
- Garantiza la entrega en menos de 10 minutos de pedidos recoge en tienda. La entrega se efectúa en el arco de salida de clientes en dónde están los sensores de salida.

- Gestiona devoluciones totales y parciales con servicios al cliente para entregar ese dinero como parte de los valores del cajero. Se asegura que el folio esté cancelado en la aplicación de Instaleap.
- Seguimiento a folios pendientes de pago a cajeros que concluyeron su turno.

Actividades Administrativas:

- Garantiza el correcto registro de la asistencia de los pickers, cajeros y drivers, realizando verificaciones regulares para asegurarse de que el equipo esté completo y listo para cumplir con sus responsabilidades.
- Se encarga de supervisar y validar que los vehículos de transporte mantengan los más altos estándares de limpieza. Esto no solo cumple con normativas de seguridad y sanitarias, sino que también refuerza la imagen de profesionalismo y cuidado en la entrega de productos, contribuyendo a la satisfacción del cliente y al mantenimiento de la reputación de la empresa.
- Realiza un seguimiento constante a los reportes de productividad de los pickers, analizando datos clave para identificar áreas de mejora y oportunidades de eficiencia. Este enfoque proactivo no solo optimiza la operación diaria, sino que también proporciona información valiosa para la toma de decisiones estratégicas a largo plazo.
- Inicia cada jornada revisando detalladamente las ventas del departamento, permitiéndole tener una comprensión inmediata del rendimiento económico. Este enfoque informado le brinda la capacidad de ajustar estrategias operativas según la demanda del mercado
- Realiza un monitoreo constante de los horarios de los asociados y drivers, asegurándose de que se cumplan las asignaciones de turnos de manera eficiente.
- Inventario diario de equipo (TPV's, celulares, hieleras y geles). En caso de falta de hieleras y geles, apegarse al procedimiento para su solicitud designado por la operadora.
- Los celulares y TPV's se resguardan en oficina administrativa al cierre de turno.
- Genera y cuadra reporte Detalle de TPV (llevar archivo con evidencia).
- Garantiza que los equipos móviles cuenten con suficiente batería.
- Resguardo de control de pedidos entregados a driver
- Cuadrage de pago de facturas a proveedor de transporte.
- Seguimiento a la liberación de pago de la factura del proveedor de transporte.

- Actualización de carpeta de seguridad alimentaria y de playbook Data de cumplimiento. Juntas de rendición de cuentas con Subgerente de tienda.
- Seguimiento a capacitaciones vigentes de los asociados a su cargo, tanto de inducción como anuales de operación y cumplimiento.

Rutina Rol Encargado DaTC

Formato para Encargado de Despensa a tu casa en donde se describen sus principales actividades a desarrollar de manera diaria.

Cajero(a)

Responsabilidades

- Asegura que el cobro de los pedidos sea el correcto (UPC cero y de servicio si aplica), respetando siempre las promociones existentes en el pedido y asegurando el precio ofrecido al cliente en nuestras plataformas.
- Garantiza el seguimiento y control de los pagos de los repartidores, así como la conciliación y cierre de los valores.
- Valida que los pedidos cumplan con los lineamientos de seguridad alimentaria (verifica que los productos refrigerados y congelados permanezcan dentro de hieleras con geles al momento de realizar el cobro en cajas).
- Notifica a Gerencia cuando existe alguna venta de motocicletas por montos de \$280,000 o más y relojes por montos de \$70,000 o más en proceso pickup, esto para dar cumplimiento con a los requisitos en apego a los procesos de PLD (lavado de dinero).

Rutina Rol Cajero(a) DaTC

Formato para Cajero(a) de Despensa a tu casa en donde se describen sus principales actividades a desarrollar de manera diaria

Driver

Responsabilidades:

- Asegura la entrega de los pedidos en tiempo, calidad y cantidad que el cliente lo solicita. Realiza el cobro correcto y los pagos al cajero correspondientes a cada uno de los pedidos.
- Entrega las herramientas al Sublíder de Departamento, siempre apegado a los protocolos de servicio del negocio.
- Usa de modo correcto la protección ocular y cubrebocas durante el periodo de contingencia por COVID-19.
- Asegura el uso de hieleras y geles congelados para mantener las temperaturas de los alimentos perecederos, cumpliendo los lineamientos de seguridad alimentaria.
- Asegura la limpieza de los equipos (hieleras y geles congelados) y en caso necesario, solicita al equipo de DatC su limpieza al recibir el pedido.
- Asegura la limpieza de la unidad de transporte con base a los lineamientos de Seguridad Alimentaria. Está prohibido almacenar alimentos, pinturas, gasolina, diésel y herramientas entre otros, en las áreas del transporte donde se almacenan los pedidos de DatC.
- Asegura el transporte seguro de medicamentos y demás insumos para la salud, evitando condiciones que afecten su seguridad e integridad.
- En caso de que el pedido cuente con solventes, vinos y licores, solicitar al cliente su identificación oficial.
- Si el cliente no presenta identificación oficial o no es mayor de edad, anotar en el formato de “Revisión de Mayoría de edad al entregar VyL o Solventes” lo siguiente: “No presenta identificación” o “No es mayor de edad”. Se deberá retirar los artículos de solventes, Vinos y Licores y descontar el monto del valor de los productos y realiza el cobro del resto de la mercancía.
- Al regresar a tienda entrega el formato “Revisión de mayoría de edad al entregar Solventes, Vinos/Licores” llenado y firmado.

Protección de Activos (PA)

Responsabilidades:

- Asegura y valida que los pedidos que salen de la tienda no tengan diferencias con lo realmente cobrado en el ticket para garantizar que no se está irrumpiendo con los activos de la tienda y la empresa.
- Cuando un pedido es devuelto, asegura el retorno de la mercancía a tienda, coloca su nombre y firma en el ticket y valida que cuadre la cantidad de artículos contra el ticket.
- Asegura que no se generen errores u omisiones en los procesos operativos del departamento Despensa a tu casa, ya que estos pueden ocasionar cargos a la determinante.
- Supervisa y reporta a Gerencia los casos de violaciones a las medidas de seguridad e higiene por parte de los integrantes de Despensa a tu casa o equipo de driver.
- Tiene la instrucción de solo revisar de manera aleatoria únicamente el 10% de los pedidos que se generan diariamente mediante la app en TC70 Ticket Audit.
- En productos de alto valor se revisará contra UPC y cantidad de piezas. Por ejemplo: cosméticos, vinos, licores y farmacia.
- Escanea el ticket mediante la App y, si coincide con la información, mostrará la leyenda "ARTÍCULO VÁLIDO".

Oficina Administrativa

Responsabilidades:

- Asegura que los valores físicos del departamento sean los mismos que se reflejan en el sistema, asegurando el retiro correcto de valores de los folios del cajero el mismo día para no afectar con desviación en el corte final.
- Cierra correctamente la póliza sin incurrir en movimientos ilícitos, en caso de haber algún robo o fraude es el responsable de registrar este movimiento.

Planeación Estratégica

- Resguarda correctamente la documentación generada, con estricto apego a los periodos de conservación de la información y asegura la implementación de medidas de seguridad de conformidad con clasificación de los datos.

Actividades:

1. Oficina Administrativa realizará el retiro de forma habitual (retira pagarés, vales, efectivo a la forma que correspondan).
2. En ese momento se reflejará la desviación, la cual debe coincidir con el total de pedidos pendientes de pago. En caso de que sea mayor, ese será el faltante real.
3. Debido a que algunos pedidos se cortan a “ENT. DOM.”, se tendrá inversión con pagarés y vales de papel.
4. Cuando haya folios pendientes de pago, Oficina Administrativa se queda con el formato como “soporte” del faltante.
5. El encargado de DatC deberá acudir a Oficina Administrativa para pagar los folios del cajero cuando el repartidor regrese con el importe de los folios.
6. Oficina Administrativa firmará el formato “Control Folios Pendientes de Pago” y solicitará firma al Encargado de DatC como evidencia que ya se finiquitaron todos los folios pendientes de pago.
7. Los folios deben pagarse en Oficina Administrativa el mismo día que se generó la venta para no afectar la desviación final del cajero.
8. El formato “Control Folios Pendientes de Pago” se resguarda para que, al siguiente día, ese monto se integre al operador que corresponda dentro del proceso de efectivo y vales cuando se hace el cierre de cash.
9. Solo en casos de una contingencia que impida el pago el mismo día, al siguiente día a más tardar se recibirá el monto con un recibo de ingresos.

Sistemas y Facturación

Responsabilidades:

- Asegura que los UPC's para el departamento estén correctamente cargados y configurados para que, al momento de utilizarlos, estos no presenten oportunidad.

- Da seguimiento a artículos con existencia incorrecta y actualiza el IP, ya que si este no está actualizado permitirá que el cliente realice su pedido cuando en realidad no se cuenta con el artículo.
- Realiza el pago de facturas en tiempo y forma a proveedores de transporte de acuerdo al proceso vigente.

Call Center

Este canal de atención se presenta como una vía telefónica o a través de WhatsApp, brindando un servicio de venta centralizada especialmente diseñado para los clientes que hacen uso del servicio de Despensa a tu casa.

Subgerente Omnicanal

Responsabilidades:

- Ayuda a desarrollar estrategias comerciales y operativas que fortalecen la propuesta y comunicación Omnicanal, como: activaciones, visitas, compartir buenas prácticas, operación correcta del departamento, lineamientos vigentes.
- Su apoyo a las tiendas se representa:
 - Estableciendo alianzas, sinergia y mejoras con la operación para que los procesos se lleven a cabo en pro del cliente y para el cumplimiento de indicadores en conjunto.
 - Asegura la correcta ejecución de las estrategias establecidas.
 - Supervisa, diagnostica y propone planes a corto y mediano plazo para el logro de objetivos.
 - Comparte responsabilidad en la supervisión de todos los lineamientos de cumplimiento y su correcta ejecución en DatC.
 - Junto con el Coordinador de Entrega a Domicilio y Responsable Sanitario/ Líder de Farmacia, da seguimiento a los planes de acción derivados de las visitas sanitarias que involucren al área de entrega a domicilio.
 - Reporta, asegura y otorga apoyo a los asociados involucrados sobre cualquier fuga de información que sospeche o de la que tenga conocimiento.

Subgerente Logística (Last Mile)

Responsabilidades:

- Asegura la asignación del proveedor logístico, de acuerdo a la demanda de las tiendas. Da seguimiento a las incidencias de los repartidores.
- Asegura el presupuesto logístico para el pago de facturas en cada una de las tiendas. Asegura que los procesos de los repartidores sean ejecutados de forma correcta por medio de visitas a tienda.

Líder de Recursos Humanos

Responsabilidades:

- Asegura la entrega de equipo de protección personal a los asociados (protección ocular y cubrebocas). Asegura la capacitación de inducción al puesto de DatC (capacitación operativa y de cumplimiento).
- Verifica se cuenten con los materiales adicionales de capacitación (lecciones de un punto, ejecución de comunicados, entre otros).
- Verifica la protección de los datos personales a su cargo, conforme a las medidas de seguridad aplicables.
- Reporta, asegura y otorga apoyo a los asociados involucrados sobre cualquier fuga de información que sospeche o de la que tenga conocimiento.

Líder de Departamento Piso de Venta

Responsabilidades:

- Asegura la actualización de su inventario para no afectar el surtido de artículos en el departamento de Despensa a tu casa.
- Garantiza que los artículos se encuentren expuestos en sus respectivos modulares de manera correcta para facilitar el picking.
- Apoya a picker en la localización e identificación de artículos.

- Apoya a picker en la extracción de artículos de trastienda en caso de que no se encuentren exhibidos en piso de venta.
- Garantiza la señalización clara de artículos para facilitación de picking en piso de venta.

Análisis FODA de la organización

En este punto conocemos toda la cosmovisión de la empresa, sus valores y a que le da la importancia real, estas razones nos ayudarán a realizar un correcto análisis de manera interna con un primer vistazo hacia factores externos sin entrar de lleno a la contextualización externa geográfica y social.

Despensa a tu casa es un concepto que tiene como objetivo ofrecer todo el catálogo disponible en las tiendas, pero acoplándose a las necesidades del mercado actual, lo que crea grandes oportunidades. La perfección en nuestros procesos, la delimitación de áreas y actividades y más aún la capacidad y el volumen de nuestros colaboradores nos permiten ser una competencia a considerar en cualquier actividad que desarrollemos, esto sumado a la capacidad de inversión de infraestructura nos otorga grandes ventajas con respecto a nuestros competidores y crea un campo de oportunidad muy extenso lleno de posibilidades, la más importante el poder brindarles a nuestros clientes y a nuevos clientes un servicio de calidad, cómodo y adaptado a sus necesidades.

Pero pisar nuevos terrenos también conlleva retos. Siempre que se aborda y desarrolla una nueva actividad, nos enfrentaremos a nuevos desafíos. Nuestras principales debilidades están ligadas a todos los nuevos procesos a los que nos enfrentamos y a la adaptación de nuestros colaboradores a ellas. Por otra parte, nuestra principal amenaza radica en la competencia y en su capacidad de evolución. No obstante, sabemos que tenemos todo lo necesario para convertirnos en la mejor empresa de e-retail del país siempre en aras de ayudar a nuestros clientes y de la mejora de nuestros colaboradores.

Análisis externo

Análisis del entorno general de la empresa

En la planeación estratégica la información es de vital importancia, porque ayuda a la optimización de la toma de decisiones, abriendo el panorama de la organización de manera interna y de manera externa. Por este motivo se deben conocer todos los factores que pueden afectar a la organización, su entorno político, el contexto sociodemográfico en el que se encuentra. De este modo, la manera más sencilla es utilizar herramientas que vayan de los aspectos más generales (Macroentornos) a los más específicos (Microentornos). A continuación, utilizaremos dos herramientas que nos ayudan a conocer cada uno de estos entornos, y nos permiten contextualizar de una mejor manera todas las variables que afectan a la organización en el logro del objetivo.

Análisis PESTEL (Macroentorno)

Nuestra filosofía, valores y metas son solo una parte de la planeación para cumplir nuestros objetivos. Los factores externos y el contexto en el que nos encontramos son muy importantes y conocerlos nos ayudará a la correcta toma de decisiones. Es aquí donde debemos buscar herramientas que nos muestren de una forma fácil y entendible en donde nos encontramos parados, por esto decidimos usar el análisis PESTEL que nos permitirá.

Entorno político

Habitualmente el entorno político es el más relevante de todos porque da directriz y rumbo a todos los demás aspectos del análisis PESTEL. En la actualidad el clima político que se vive en el país es determinante en muchos factores e influye en la toma de decisiones de las grandes corporaciones transnacionales, que, como resultado de las decisiones políticas tomadas en el último sexenio en curso, han dado como resultado un entorno bastante reservado en cuanto a la posibilidad de invertir en el país. El ambiente de precampañas que estamos viviendo contribuye más aún en este último factor y lo que da un ambiente de inestabilidad sociopolítica que afecta a todos los mercados y a todos los consumidores. Es ahí donde radican las posibilidades de fidelización del mercado y la reafirmación del compromiso social del grupo.

Entorno económico

A demás del aspecto político, uno de los factores que más afecta el entorno económico nacional son todos los factores macroeconómicos mundiales, en la actualidad los aires de desdolarización y los grandes cambios económicos que dan como resultado inestabilidad en los mercados globales afectan finalmente a los usuarios de los estratos inferiores, esto debido a que factores como la inflación afectan nuestras cadenas productivas, operativas y de proveeduría, esto da como resultado que los consumidores deban afectar sus hábitos de compra y se ajusten a compras necesarias solamente.

Entorno social

Para nosotros este es el entorno más importante a tomar en cuenta, debido a la repercusión que debemos tener en él, todas las medidas a tomar son en beneficio de la sociedad, nuestros consumidores y nuestros colaboradores. El entorno social del país se ve afectado por las medidas políticas y las repercusiones económicas, además la identidad propia del

consumidor nacional y sus hábitos de compra ha conllevado retos en la adaptación de las nuevas tecnologías y las nuevas formas de comercio. Es en este terreno donde debemos enfatizar todas nuestras estrategias de venta y convencer al mercado mexicano de confiar en nosotros para ayudarles en sus procesos de compra y en esta nueva adaptación al mercado electrónico global.

Entorno tecnológico

Por el tipo de negocio, el esquema y los productos que ofrecemos, este entorno es el segundo más importante a tomar en cuenta para nosotros, la adaptación que tengamos hacia el entorno tecnológico y hacia el uso de las tecnologías más avanzadas darán como resultado nuestro éxito o nuestro fracaso, el ambiente tecnológico constantemente cambiante al cual nos encontramos expuestos en la actualidad, nos obliga a adoptar no solo nuevas tecnologías, sino nuevos procesos que sean tan ágiles como los mercados actuales.

A medida que las empresas de entrega manejan grandes cantidades de datos de clientes, pagos en línea y otra información confidencial, son susceptibles a amenazas, por este motivo tampoco debemos perder de vista las mejoras a nivel seguridad digital que tenemos que implementar. En este marco la importancia y el peso que debemos darlo al entorno tecnológico es de crucial para el cumplimiento de los objetivos, adaptándonos a las extensas metodologías usadas en este terreno y trasladándolas a todos los procesos y áreas donde puedan tener cabida.

Entorno ecológico

En la actualidad el peso y la importancia que le da la sociedad y las empresas al cuidado del medio ambiente es muy fuerte y nos ayuda a reafirmar nuestro compromiso social mediante la implementación de acciones en los distintos procesos. Uno de los procesos que se ve más expuesto a la generación de contaminantes es el de la entrega, donde contribuimos a la huella de carbono, los procesos de proveeduría y logística también se ven expuestos a generar residuos de Co2 al medio ambiente y es en este tenor que debemos tomar acciones pertinentes en el cuidado y la responsabilidad con el medio ambiente, este es el puente para acciones ambientales internas, pero también para convertirnos en agentes de cambio y alentar a nuestros proveedores y colaboradores a seguir el mismo camino.

Entorno legal

En este terreno la importancia que le damos a las leyes laborales y para la protección de nuestros colaboradores es muy importante para nosotros. Además, las leyes referentes a la protección del consumidor tienen un peso especial para nosotros, siempre en aras

de brindar a nuestros usuarios el mejor servicio. Por este motivo, la importancia de tener información y el panorama legal muy claro es mucha.

Estos seis entornos están íntimamente correlacionados y se deben apreciar en conjunto, en análisis PESTEL es la herramienta perfecta para poder darnos cuenta de una manera gráfica la interrelación que tienen todos los entornos entre sí.

Figura 1
Análisis del entorno



Análisis del entorno
Análisis PORTER (Microentorno)

Figura 2
Análisis del entorno



El modelo de las cinco fuerzas de Porter, llamado así por su creador, Michael E. Porter, nos obliga a poner el foco del análisis en: los clientes, los proveedores, los productos sustitutos,

los nuevos competidores potenciales y la competencia. Gracias al análisis de las amenazas de estas fuerzas competitivas, podemos determinar nuestra posición en el mercado y entender por qué tenemos la cuota de mercado actual.

En el diamante de Porter se analizan estos cinco elementos (clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales y competencia) de forma separada pero interconectados, ya que cada uno de ellos incide en el nivel de competencia de la organización. Así, podemos definir dicho diamante como la representación en forma de diagrama de diamante de los elementos que determinan nuestra posición en una industria.

A continuación, desarrollaremos el análisis de las fuerzas Porter de la empresa, para poder definir nuestra situación actual en el mercado.

Poder de negociación de los clientes

Para Bodega Aurrerá en este nuevo formato, trazar el mercado al cual tendremos acceso es una labor sencilla, al partir de la afluencia que tienen nuestras tiendas físicas, el peso que le hemos dado a nuestros clientes ha hecho que tengamos como base un mercado con una alta fidelidad que conoce nuestros productos y la forma en que los distribuimos y está conforme con el modo en que abordamos el mercado. En esta ocasión el reto es que dicho mercado tenga una transición cómoda al ámbito digital y no perder usuarios en el proceso, además plantear estrategias para absorber nuevos mercados que quieran fiabilidad en el proceso.

Poder de negociación de los proveedores

Nuevamente es un punto que al nuevo formato le será sencillo dominar, debido a que la cadena de proveeduría está bien definida, se añadirán algunos nuevos proveedores para nuevos procesos, pero siempre ser un grupo bien consolidado y con mucha experiencia ayuda a que se pueda tener acuerdos y convenios con los distintos proveedores.

El proceso de selección de nuestros distintos proveedores, mediante concursos y licitaciones, también garantiza que siempre tendremos el precio más competitivo y que contaremos con la capacidad de prorratear entre procesos, siempre con la finalidad de tener el mayor margen de ventaja para el cliente.

Las amenazas de los productos sustitutos

Nuevamente, es un factor en control, gracias a la variedad de nuestro catálogo, destacando en este punto que contamos con marcas propias, que nos dan la versatilidad de ajustar

para dar agilidad de respuesta contra marcas emergentes o productos sustitutos. Si bien el mercado del retail en México tiene a los competidores bien marcados el surgimiento de competencias emergentes con la capacidad que requiere una empresa de este tipo es complicada, echo que permite tener un análisis muy preciso y actualizado de la competencia y que productos sustitutos sean muy difíciles de encontrar.

Las amenazas de los nuevos competidores

Es aquí donde es importante clasificar bien Despensa en tu casa, debido a que se puede catalogar de varias maneras, pero su punto principal es brindarle versatilidad a Bodega Al Detalle en el proceso de la accesibilidad al cliente, ofreciendo el servicio de delivery de nuestro catálogo físico, es aquí donde podemos vislumbrar dos tipos de competencia directa, y donde podremos detectar el surgimiento de nuevos competidores en cada uno de los procesos. Como se mencionó en el punto anterior, por el lado del retail es muy fácil notar competidores con nuestras características e infraestructura, pero debemos tener el radar muy bien focalizado hacia las empresas tecnológicas en el campo de la innovación hacia el *customer service*, así como cualquier nuevo formato que pueda surgir por parte de competidores de nuestra misma envergadura.

La rivalidad entre competidores existentes

Figura 3

Perfil competitivo



Al ser una empresa con una gran infraestructura, la competencia directa e indirecta suele serlo también, competencias que tienen el poder logístico para crecer en sus procesos. Por este motivo es importante tenerlas en la mira. Para este proyecto tomamos en cuenta a los competidores que por situación geográfica y logística significan una gran amenaza. Las

empresas de retail más fuerte del país están incursionando con mucha fuerza en la opción de ofrecer entregas de su inventario físico a domicilio, tomando objetivos de mercado específicos, derivados de sus nichos de mercado originales.

- **Chedraui**

Si bien en cuanto a servicios de entrega no tienen un formato específico y una logística bien establecida, en la actualidad no son una competencia sólida en este rubro, sus posibilidades de crecimiento son muchas, debido a que por su tamaño e infraestructura sus posibilidades de crecimiento son muchas.

- **Grupo Soriana**

Similar al caso anterior, MEGA es una empresa que actualmente no se está especializando en ofrecer servicios digitales añadidos a sus clientes, debido a su mercado meta y a sus consumidores fieles, no obstante, la necesidad de ofrecer este tipo de servicios en la actualidad los está orillando a versatilizar sus servicios y a analizar los valores añadidos en sus procesos de compra, nuevamente esta situación hace que una competencia a tomar en cuenta siempre este latente.

- **Mercado Libre**

Actualmente, en el terreno digital y en servicios de entrega y paquetería, mercado libre es el competidor a más tener en cuenta, con una ventaja competitiva muy clara con respecto a nosotros, su inventario físico no está sujeto a una tienda física específica, por lo que, en sus procesos de entrega, los intermediarios cuentan con la posibilidad de brindar catálogos de venta más extensos que el nuestro, recurriendo incluso a nuestros catálogos si eso les conviniera. Además, la innovación y la mejora tecnológica hacen que sea el competidor a vencer.

Bodega Al Detalle, al ser una empresa con la infraestructura y el alcance que tiene, está expuesta a tener competencia con las mismas posibilidades de innovación y desarrollo, esto convierte al mercado actual en un campo de batalla donde cualquier movimiento por mínimo que sea tiene grandes repercusiones en el mercado nacional, pero nos da la posibilidad de estar expuestos a una mejora constante y al perfeccionamiento de nuestros procesos, además nos orilla a tener una modernización tecnológica muy ágil.

Objetivos estratégicos

Figura 4

Objetivos estratégicos

OBJETIVO ESTRATÉGICO		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
DESCRIPCIÓN		Objetivos estratégicos 2023		INDICADORES	
Estrategia		Indicadores		Indicadores	
Estrategia		Indicadores		Indicadores	
Objetivo 1: Mejorar la calidad de la atención al cliente	Implementar un sistema de atención al cliente en línea	Implementar un sistema de atención al cliente en línea	Implementar un sistema de atención al cliente en línea	100%	100%
	Implementar un sistema de atención al cliente en línea	Implementar un sistema de atención al cliente en línea	Implementar un sistema de atención al cliente en línea	100%	100%
	Implementar un sistema de atención al cliente en línea	Implementar un sistema de atención al cliente en línea	Implementar un sistema de atención al cliente en línea	100%	100%
	Implementar un sistema de atención al cliente en línea	Implementar un sistema de atención al cliente en línea	Implementar un sistema de atención al cliente en línea	100%	100%
Objetivo 2: Reducir los costos operativos	Optimizar el uso de recursos	Optimizar el uso de recursos	Optimizar el uso de recursos	100%	100%
	Optimizar el uso de recursos	Optimizar el uso de recursos	Optimizar el uso de recursos	100%	100%
	Optimizar el uso de recursos	Optimizar el uso de recursos	Optimizar el uso de recursos	100%	100%
	Optimizar el uso de recursos	Optimizar el uso de recursos	Optimizar el uso de recursos	100%	100%
Objetivo 3: Aumentar la satisfacción del cliente	Implementar un sistema de atención al cliente en línea	Implementar un sistema de atención al cliente en línea	Implementar un sistema de atención al cliente en línea	100%	100%
	Implementar un sistema de atención al cliente en línea	Implementar un sistema de atención al cliente en línea	Implementar un sistema de atención al cliente en línea	100%	100%
	Implementar un sistema de atención al cliente en línea	Implementar un sistema de atención al cliente en línea	Implementar un sistema de atención al cliente en línea	100%	100%
	Implementar un sistema de atención al cliente en línea	Implementar un sistema de atención al cliente en línea	Implementar un sistema de atención al cliente en línea	100%	100%

Si bien, tenemos un objetivo específico, durante todo el proceso alcanzaremos metas colaterales que para este momento específico implican la mejora en nuestros procesos tecnológicos y la implementación de nuevas metodologías para conseguirlas. La mejora colateral más sobresaliente es la incursión en el desarrollo y la mejora constante de nuestra aplicación, incursionando así en nuevas áreas y nuevas metodologías que más tarde podrán implementarse en todos nuestros procesos.

Finalmente, nuestros objetivos colaterales latentes radicarán siempre en la priorización de nuestros clientes y en la captación de nuevos clientes, mediante acciones que impliquen un valor añadido para ellos.

Desarrollo de planificación

Figura 5

Planificación

NOMBRE EMPRESA		PLANIFICACIÓN - Modelo de hoja de planificación			
Plan de ACTIVIDADES		Actividad	Actividad	Actividad	Actividad
Actividad	Actividad	Actividad	Actividad	Actividad	Actividad
1. OBJETIVO	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa
	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa
	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa
	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa
2. OBJETIVO	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa
	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa
	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa
	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa
3. OBJETIVO	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa
	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa
	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa
	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa	Elaborar el plan de actividades de la empresa

Finalmente, al conocer todos estos marcos internos y externos, podremos plantearnos objetivos realistas y alcanzables con una temporalidad específica razonable. Tomando en cuenta toda la información brindada y los indicadores presentados, podemos tener el panorama de que los objetivos son alcanzables.

Marco teórico

Para poder realizar una planeación interna óptima y que todos los esfuerzos sean provechosos, es necesario contar con el máximo de información disponible, esto nos permitirá una toma de decisiones adecuada. Al valorar factores macro como los mercados, la estabilidad económica y el entorno político, conoceremos todas las áreas de mejora en las que podremos optimizar nuestros procesos. La gestión empresarial en la actualidad es el resultado de la evolución en las metodologías y en las herramientas que les permiten a los directores de empresas conocer estos contextos, esto en aras de la optimización de recursos y el planteamiento de estrategias que consigan mayor captación de clientes y por ende mayores ganancias.

Una de las tareas más importantes de la planeación estratégica es proveer dicha información que permita contextualizar de interna y externa a la empresa de manera objetiva, clara y concisa. Esto nos ayudará a conocer nuestra posición en el mercado y a visualizar nuevas oportunidades.

Diagnóstico y discusión

El panorama para Despensa a tu casa de Bodega Al Detalle como nuevo formato para la tienda es muy favorable, debido principalmente a la infraestructura y a la capacidad de adaptarse a nuevos mercados de Grupo Walmart, el cual siempre ha tenido claro que el camino más fructífero es respetar su filosofía y su ética interna pero siempre adaptándose al tipo de mercado específico para cada zona geográfica. Es en este tenor que, al darle libertad a Bodega Al Detalle, podemos adaptarnos en cada momento a las necesidades y cambios del mercado mexicano, priorizando y brindándole servicio a nuestros clientes específicos, todas las familias mexicanas.

En un mundo tan cambiante y en constante evolución, principalmente tecnológica, es necesario que las organizaciones tengan un alto nivel de resiliencia, para poder adaptarse a los hábitos de consumo con la menor fricción posible.

El análisis multifactorial realizado nos indica la viabilidad y la potencialidad del proyecto y que la meta propuesta será alcanzable. También nos plantea muchas posibilidades de crecimiento en la incursión de servicios digitales y la absorción de nuevos mercados.

El punto más importante a tomar en cuenta es la fidelización de nuevos clientes mediante la perfección de un proceso de compra y entrega con muy baja fricción y con una visión enfocada cien por ciento al usuario y su experiencia de compra, es ahí donde radicará nuestra principal ventaja competitiva para poder consolidarnos en el mercado del retail electrónico. Para lograr este último punto necesitamos atención en los siguientes puntos específicos:

- Perfeccionar el proceso de colocación indoor.
- Perfeccionar los puntos de revisión y agilizar el proceso de colocación del pedido.
- Perfeccionar el proceso de delivery y de supervisión a empresas externas que cubran este servicio.
- Implementación de un departamento de UX/UI.
- Implementación de filtros que midan la experiencia de usuario.

Propuesta de aplicación

Para poder realizar las mediciones y la prospección pertinente, el objetivo planteado es específico para la tienda ubicada en la ciudad de Puebla, Bodega Al Detalle Tulipanes. Ubicada cerca de la zona centro de la ciudad, la medición en esta sucursal y en esta zona geográfica

específica servirá como referencia para la viabilidad del proyecto y nos ayudará a tener mediciones adecuadas para su implementación en otras tiendas, es importante destacar que se tiene un historial de indicadores de los primeros dos trimestres del año en curso y que los objetivos son solo para la medición del año en curso.

Conclusiones

La planeación estratégica se erige como un pilar fundamental dentro de cualquier empresa, ya que proporciona una visión integral y a largo plazo que guía las acciones y decisiones de la organización. En primer lugar, este proceso permite a la empresa anticiparse a los desafíos del entorno empresarial, identificando oportunidades y amenazas que podrían afectar su desempeño. Al tener una visión clara de sus metas y objetivos, la empresa puede alinear sus recursos de manera eficiente para alcanzarlos, optimizando así su rendimiento y competitividad.

Asimismo, la planeación estratégica facilita la coherencia y alineación interna, ya que involucra a todos los niveles de la organización en la comprensión y consecución de los objetivos estratégicos. Esto crea un sentido de propósito compartido, promoviendo la colaboración y la sinergia entre los diferentes departamentos. La comunicación efectiva de la estrategia a todos los niveles jerárquicos y la implementación de medidas de seguimiento garantizan que la empresa se adapte de manera continua a los cambios del entorno, manteniendo su agilidad y capacidad de respuesta.

Además, la planeación estratégica proporciona un marco para la toma de decisiones informadas. Al contar con una visión clara de los objetivos a largo plazo, la empresa puede evaluar de manera más efectiva las opciones disponibles y seleccionar las acciones que mejor se alineen con su misión y visión. Esto minimiza la improvisación y reduce la posibilidad de tomar decisiones impulsivas que puedan tener repercusiones negativas a largo plazo.

En conclusión, la planeación estratégica se erige como una herramienta esencial para el éxito sostenido de una empresa. Proporciona dirección, coherencia y adaptabilidad, permitiendo a la organización anticiparse a los cambios del entorno, alinear sus recursos de manera eficiente y tomar decisiones informadas. En un mundo empresarial cada vez más dinámico y competitivo, la adopción de una planificación estratégica sólida se convierte en un imperativo para garantizar la supervivencia y el crecimiento continuo de la empresa.

Referencias

- Echeverría, M. (2023). Al Detalle la cadena que le abrió a Walmart las puertas del mercado mexicano. *Expansión*. <https://expansion.mx/empresas/2023/06/16/>
- Juárez, C. (2019). Las 110 mejores frases de Sun Tzu. *Psicologiyamente*. <https://psicologiyamente.com/reflexiones/frases-sun-tzu>

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE
LA EMPRESA DESCENTRALIZADA
PÚBLICA, INSTITUTO MEXICANO
DEL SEGURO SOCIAL, DELEGACIÓN
ESTATAL PUEBLA**

Planeación Estratégica de la Empresa Descentralizada Pública, Instituto Mexicano del Seguro Social, Delegación Estatad Puebla

*Herrera Hernández, César Rodrigo **

*Reyes Froylan, David**

*Campos García, Millán **

** UVP Universidad del Valle de Puebla*

Introducción

El Instituto Mexicano del Seguro Social se fundó el 19 de enero de 1943, han transcurrido 80 años, ha sido el promotor de la seguridad social y en la actualidad se desplegó una estrategia para ampliar el aseguramiento de Personas Trabajadoras Independientes y del Hogar, así como a migrantes radicados en Estados Unidos, grupos sociales que estuvieron fuera del aseguramiento.

IMSS es de las instituciones surgidas como consecuencia de la Revolución Mexicana, la primera de carácter social de la historia, anhelo cumplido de muchas generaciones y que con el tiempo incorporaría no solo los servicios de salud, sino una gama impresionante de prestaciones que incluían cultura, prevención, cuidados familiares, vivienda, recreación y pensiones que aseguran una vejez digna.

Para entender un poco más, el Instituto Mexicano del Seguro Social, después de un largo periodo de consolidación, experimentó un crecimiento desproporcionado de los servicios, enfrentando, entre otros problemas, los índices de morbilidad más altos de los supuestamente proyectados, ignorancia en la prevención de las enfermedades y en los riesgos de trabajo y, como consecuencia, esto originó una inadecuación de los servicios.

Las autoridades del Instituto pensaron en contribuir a la modificación de los estilos o modos de vida a través de la medicina preventiva y la educación para la salud, conscientes de que si se elevaba el nivel de la educación de la población usuaria, los cambios positivos se darían en consecuencia.

A partir de lo anterior, se desarrollaron diversos programas en diferentes áreas del IMSS, con tendencias a modificar los modos de vida de la población, es aquí donde, en el año de 1956, se formaliza la creación de los Servicios de Prestaciones Sociales.

En este inicio los servicios estaban destinados a realizar las siguientes acciones:

1. Auxiliar a los servicios médicos del instituto, mediante la promoción de la medicina preventiva y de educación médico-higiénica.
2. Promover el mejor uso del IMSS a partir de una mejor orientación de la población derechohabiente.
3. Impulsar el desarrollo de la seguridad social.
4. Desarrollar acciones solidarias conjuntamente con la comunidad, para promover la salud y el bienestar integral de la población.
5. Facilitar el acceso a la educación y a la recreación.

Posteriormente, al hacer una revisión de los programas de enseñanza, y conforme a los objetivos de mayor trascendencia, en la década de los años sesenta se constituyen los centros de seguridad social para el bienestar familiar, los centros de capacitación y adiestramiento técnico, los teatros, las unidades deportivas y el centro vacacional Oaxtepec.

Durante los años siguientes, y ante las condiciones económicas del país, se le dio prioridad a los programas de protección del ingreso y del salario por medio de cursos de capacitación dirigidos a los grupos de menor nivel económico para que pudieran desempeñar oficios que les permitieran complementar sus ingresos familiares; es así como las prestaciones sociales se extendieron a la población abierta, dando respuesta a una demanda creciente, pero de resultados lejanos a los propósitos planteados originalmente en la Ley del Seguro Social. En la década de los ochenta, en un intento por reorientar las prestaciones sociales, se desarrollaron programas enfocados hacia el fomento de la salud.

En la actualidad, las Prestaciones Sociales se encuentran integradas por un conjunto de acciones de Promoción de la Salud, impulso y Desarrollo de Actividades Culturales, Deportivas y Recreativas, Capacitación para el Trabajo y Adiestramiento Técnico, Centros Vacacionales y Velatorios, entre otros.

Marco teórico

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que consiste en desarrollar e implementar planes para alcanzar metas u objetivos, tiene sus antecedentes en la milicia, donde se realiza el proceso de planear cómo conquistar territorios. Sin embargo, en los negocios los empresarios aplican esta herramienta para desarrollar la estrategia que les permita ganar mercados o consumidores de sus productos.

La estrategia de una empresa consiste en diseñar las medidas de desempeño competitivo y los planes correspondientes para la comercialización, donde los administradores tomen las decisiones correspondientes para lograr ganar mercados, al mejorar así el desempeño del negocio.

Dentro de los planes se deben de integrar las principales metas y políticas de una organización y deberá establecer la secuencia coherente de las acciones a realizar. Su formulación ayuda a poner orden y asignar, con base tanto a sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de la organización, con el objeto de lograr una situación viable y original, así también anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes (IMSS, 2013). En el diseño de la planeación estratégica se debe de:

1. Identificar las oportunidades y amenazas en el medio ambiente en que se desarrolla la empresa, así como conocer una estimación de riesgo a cada una de las opciones que puedan ser confusas.
2. Valoración de los aspectos fuertes y las debilidades de la empresa, junto con los recursos disponibles y los que estén al alcance de esta.
3. Determinar, con la mayor objetividad, la información acerca de la capacidad real y potencial, que permita tomar ventaja de las necesidades percibidas en el mercado, así como de su capacidad para hacer frente a los riesgos inherentes a su desempeño.

La implantación de la estrategia comprende una serie de actividades administrativas, si se ha determinado el propósito, entonces hay que movilizar los recursos de la compañía con objeto de lograr su realización. Para el éxito de la estrategia, el papel del liderazgo personal es importante y decisivo. Una estrategia específica puede ser óptima o garantizar que funcionará dependiendo del análisis que la empresa realice de sí misma y de su entorno.

La estrategia competitiva proviene de un conocimiento completo de las reglas de la competencia que rigen al mercado. En toda industria, sin importar si es nacional o internacional, o si produce un bien o servicio, las reglas de la competencia, de acuerdo al Dr. Michael Porter en su libro Ventaja Competitiva (2006), menciona que existen cinco factores de la competencia:

1. La entrada de más competidores.
2. La amenaza de los sustitutos.
3. El poder negociador de los compradores.
4. El poder negociador de los proveedores.
5. La rivalidad entre los competidores actuales.

Planeación Estratégica

Para enfrentar los factores de la competencia, se dispone de tres estrategias genéricas para lograr un mejor desempeño que los contrincantes de la industria:

1. Liderazgo de costos: consiste en establecer un conjunto de políticas funcionales encaminadas a lograr optimizar los recursos.
2. Diferenciación: consiste en la mejora del producto o servicio que se ofrece, para crear un concepto único.
3. Enfoque o concentración: consiste en trabajar con un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un área geográfica.

Para el diseño de una estrategia competitiva es conveniente relacionar una empresa con su ambiente, principalmente con el mercado donde ella participa; emprende acciones ofensivas y defensivas cuyo objetivo es que la empresa logre una posición defendible contra los cinco factores competitivos. Estas tienen como objetivos:

1. Posicionar la empresa para que sus capacidades le ayuden a defenderse de los actuales factores competitivos.
2. Influir en el equilibrio de fuerzas del mercado con tácticas estratégicas para mejorar la posición de la empresa.
3. Prever los cambios en los factores competitivos y tomar las medidas pertinentes, al seleccionar una estrategia adecuada para este nuevo equilibrio competitivo antes de que los rivales se den cuenta.

Estructura

En cuanto a crecimiento, hoy el IMSS es el empleador más grande del país, con 509,572 trabajadores y trabajadoras. De 2019 a 2022 se han sumado 26,501 plazas, de las cuales 90.89% son de atención médica. Con el Sindicato este año se acordó la creación de 7,103 nuevas plazas; la cobertura de 23,278 plazas vacantes (IMSS, s. f.). En la actualidad el IMSS llega a su 80 aniversario con mil 535 unidades de Primer Nivel de atención, 249 de Segundo Nivel y 36 de Tercer Nivel.

El IMSS en su Régimen Ordinario cuenta con un equipo de salud integrado con cerca de 140 mil enfermeras y enfermeros y, 85 mil 118 médicas y médicos que laboran en alguna de las mil 535 unidades de Primer Nivel de atención, 249 de Segundo Nivel y 36 de Tercer Nivel, compuesta por 25 Unidades Médicas de Alta Especialidad (UMAE) y 11 complementarias.

En 2022, como un acto de justicia social, se creó el Órgano Público Descentralizado (OPD) de IMSS-Bienestar, con la misión de extender sus servicios a 65.6 millones de personas sin seguridad social y brindar atención médica gratuita, de calidad y universal. (IMSS, 2023d)

En cuanto al Plan de salud IMSS-Bienestar, es un modelo público, gratuito, centralizado y preventivo para brindar atención médica y medicamentos gratuitos a la población sin seguridad social. Con la ampliación y el fortalecimiento del programa pasamos de tener presencia en 19 estados con 80 hospitales y 3,983 unidades médicas de primer nivel a estar en 24 estados con 331 hospitales y 7,662 unidades. (IMSS, s. f.)

El Seguro Social impulsa las prestaciones sociales, deportivas, culturales y económicas como parte de la fortaleza para hacerlo más fuerte, grande, seguro y social. Tiene a disposición 186 Unidades Operativas de Prestaciones Sociales Institucionales (UOPSI) distribuidas en la República, en donde se ofrecen cursos y talleres en materia deportiva, cultural, de capacitación y promoción de la salud.

El año pasado más de 34 mil personas asistieron a cursos, talleres, campañas, pláticas, eventos y clubes y ligas deportivas; respecto al servicio de guarderías del Instituto, actualmente se tiene inscritos a 178 mil 608 menores en alguna de las mil 326 instalaciones, diariamente se otorgan 229 mil 432 desayunos, mismo número de comidas y 34 mil 415 meriendas.

Por otro lado, el Instituto Mexicano del Seguro Social se ha constituido como el organismo público y la principal Institución del Sistema de Seguridad Social en México, por el gran impacto y cobertura de sus programas y servicios, fortaleciéndose, cada vez más, los servicios sociales necesarios en todas las etapas de la vida.

En este contexto, las Prestaciones Sociales se constituye como el órgano normativo para otorgar y administrar las prestaciones sociales previstas en la Ley del Seguro Social, por medio de la implementación de una planeación estratégica eficaz, acompañada de acciones normativas, asesoría, apoyo técnico e instrumentación de programas y acciones de evaluación en el ámbito nacional, con el propósito de que los procesos operativos para el otorgamiento de las prestaciones sociales institucionales que estipula la citada Ley y sus Reglamentos, estos puedan realicen con oportunidad, eficiencia y sentido humano.

Al mismo tiempo, se deberá fomentar y estimular a la población usuaria con igualdad de participación en la diversidad de prestaciones que se ofrecen, sin distinción de género, edad, discapacidad, condición social y personas en estado de vulnerabilidad, para garantizar el respeto a sus derechos. Así como, promover y generar deporte social y detección de talentos, (IMSS, 2022a).

Ahora bien, actualmente el IMSS cuenta con 123 Centros de Seguridad Social en todo el país, donde se ofrecen servicios de prestaciones sociales institucionales a las y los derechohabientes y a la población en general.

Los Centros de Seguridad Social son la unidad operativa básica de organización para el otorgamiento de los servicios del ramo de seguro de prestaciones sociales institucionales, para el fomento de la salud, prevención de enfermedades y accidentes y elevación del bienestar y calidad de vida de las y los derechohabientes y población en general (IMSS, 2021).

La Delegación del Estatal en Puebla cuenta con los siguientes Centros de Seguridad Social:

1. Centro de Seguridad Social Puebla, ubicado en dirección: Calle 26 Poniente No. 1109, Colonia Santa Anita, Código Postal 72089, en la ciudad de Puebla, Puebla.
2. Centro de Seguridad Social Cholula, ubicado en dirección: Avenida 7 Poniente No. 107A, Barrio de Santa María Xixitla, Código Postal 72760, en la ciudad de San Pedro Cholula, Puebla.
3. Centro de Seguridad Social Izúcar de Matamoros, ubicado en dirección: Kilómetro 175, Carretera Internacional México-Oaxaca S/N, Colonia Centro, Código Postal 74400, en la ciudad de Izúcar de Matamoros, Puebla.

Esquema de planeación

1. Tiempo y trato es determinante para brindar la atención que merecen nuestros derechohabientes y abarca desde la reducción de los tiempos de espera en la atención, hasta el planteamiento de recuperar el tiempo perdido que no crecimos. El reto es resarcir los rezagos y deudas históricas con los mexicanos y mexicanas de hoy, sin heredar a las futuras generaciones una Institución financieramente inviable. Para ello, se reorientó el presupuesto para darle un sentido social y humano. De esta forma, se plantea aprovechar la infraestructura existente y aumentar la productividad hospitalaria, cuidando en todo momento el equilibrio financiero.
2. Territorio, el resultado de nuestro trabajo se medirá por el éxito o fracaso que tengamos en cada área de atención del Instituto. Por eso, no es desde el escritorio como se resuelven los problemas. Para atender las necesidades de la población en cada entidad federativa es indispensable acudir para conocer, conocer para actuar y actuar para transformar. Derivado de lo anterior, se realizará un trabajo multisectorial, transversal, planeado, coordinado y en equipo con todo el sector salud, para identificar, atender y darle seguimiento a las necesidades de la población. Dentro de este eje resulta muy relevante la planeación participativa en materia de infraestructura, para que esta sea equitativa por delegación y se desarrolle más donde más se requiere.
3. Asimismo, las decisiones unilaterales no han dado buenos resultados y no tienen cabida en el IMSS de hoy, razón por la cual consideramos que la toma de decisiones debe ser compartida, involucrando al sindicato de trabajadores del IMSS, a los sectores empresariales y obreros y a la propia población derechohabiente y usuaria. Así, tomaremos las decisiones, apelando siempre a la corresponsabilidad. En este sentido, se privilegiará la meritocracia de las mejores mujeres y hombres para dirigir el Instituto, eliminando la discrecionalidad en la selección del personal. Además, otro

elemento importante dentro de este eje es la austeridad, la cual no debe ser interpretada como recortes o ahorros, sino cómo gastar bien, de forma eficiente y transparente. Gastando únicamente en lo que efectivamente necesitan los derechohabientes para recibir la atención que merecen.

4. Por último, la idea presidencial de todas y todos. El gobierno y el IMSS buscarán la inclusión de sectores sociales que anteriormente estaban excluidos de la Seguridad Social a través de nuevas modalidades de afiliación. Por su parte, garantizar el ejercicio pleno de los derechos a todas y todos los derechohabientes, sin importar su preferencia sexual, género o condición socioeconómica, es fundamental para alcanzar la universalización de la salud.
5. Aunado a estos cuatro ejes, para lograr una verdadera transformación institucional, es fundamental la transparencia y la eliminación de la corrupción y la impunidad. Se implementará una estrategia transversal para que a cada peso recaudado se le saque el máximo provecho posible. El cambio de rumbo en materia de salud y seguridad social nos permitirá avanzar hacia la construcción de un Estado más justo, más próspero y más saludable. (PIIMSS, 2020)

Indicadores

Tabla 1

Indicadores

Denominación	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo-Dimensión Frecuencia	Meta Programada	
				Anual	al periodo
Tasa de variación anual de las personas beneficiarias de las prestaciones sociales, deportivas, culturales y económicas que otorga el IMSS.	(Número de personas beneficiarias de las prestaciones sociales, deportivas, culturales y económicas que otorga el IMSS en el año t/ Número de personas beneficiarias de las prestaciones sociales, deportivas, culturales y económicas que otorga el IMSS en el año t-1) -1)*100	Tasa de variación	Estratégico-Eficacia-Anual	6,00	N/A
Promedio de ocupación de los servicios de las prestaciones sociales institucionales.	Porcentaje de ocupación en los centros vacacionales + Porcentaje de ocupación en los servicios de velatorios + Porcentaje de ocupación de los cursos capacitación y adiestramiento técnico + Porcentaje de ocupación de los cursos y talleres en materia deportiva + Porcentaje de ocupación de los cursos y talleres en materia cultural y artística + Porcentaje de ocupación de los cursos y talleres de promoción a la salud / 6 ((% de encuestas de satisfacción mayores al 85 en el periodo t) / (% de encuestas de satisfacción mayores al 85 en el periodo t -1) -1) *100	Promedio	Estratégico-Eficacia-Anual	55,00	N/A
Tasa de variación anual de satisfacción de los servicios de prestaciones institucionales.		Tasa de variación	Estratégico-Calidad-Anual	4,17 16,56	N/A
Tasa de variación de cursos y talleres realizados de capacitación y adiestramiento técnico para la empleabilidad y el autocuidado de la salud.	((Número de cursos y talleres realizados de capacitación y adiestramiento técnico para la empleabilidad y el autocuidado de la salud en el trimestre t / Número de cursos y talleres realizados de capacitación y adiestramiento técnico para la empleabilidad y el autocuidado de la salud en el trimestre t-1) -1) * 100.	Tasa de variación	Estratégico-Eficacia-Trimestral		N/A
Porcentaje de eficiencia terminal cursos presenciales sobre empleabilidad.	Número de usuarios aprobados en el periodo t / Número de usuarios inscritos en el periodo t * 100.	Porcentaje	Estratégico-Eficacia-Trimestral	74,26	N/A

Porcentaje de eficiencia terminal de cursos CLIMAS sobre autocuidado de la salud.	Número de usuarios aprobados en el periodo t / número de usuarios inscritos en el periodo t * 100.	Porcentaje	Estratégico-Eficacia-Trimestral	100,00	N/A
Porcentaje de actividades físicas y deporte otorgadas en las Unidades Operativas de Prestaciones Sociales (UOPSI).	(Número de actividades Física y Deporte otorgadas en las Unidades Operativas de Prestaciones Sociales en el periodo t/ Número de actividades Física y Deporte programadas en las Unidades Operativas de Prestaciones Sociales en el periodo t)*100	Porcentaje	Estratégico-Eficacia-Trimestral	80,00	N/A
Proporción de personas que hacen uso de los servicios de Cultura Física y Deporte en las Unidades Operativas de Prestaciones Sociales (UOPSI). Porcentaje de los servicios otorgados en los servicios culturales del IMSS.	(No. de personas que hacen uso a cursos y talleres de Cultura Física y Deporte culturales en el periodo t /No. de personas inscritas a cursos y talleres de Cultura Física y Deporte inscritas en el periodo t) * 100 (Número de servicios culturales del IMSS realizados en el trimestre t / Número de servicios culturales del IMSS programados en el trimestre t) * 100	Porcentaje Porcentaje	Estratégico-Eficacia-Trimestral Estratégico-Eficacia-Trimestral	85,00 100,00	N/A N/A
Porcentaje de los usuarios que utilizaron los servicios culturales del IMSS.	(Usuarios atendidos de servicios culturales del IMSS en el trimestre t/ Usuarios programados para los servicios culturales del IMSS en el trimestre t)* 100	Porcentaje	Estratégico-Eficacia-Trimestral	100,00	N/A

Planeación Estratégica

Porcentaje de usuarios que hacen uso de los cursos de promoción a la salud.	(Número de usuarios que hicieron uso de cursos de promoción a la salud impartidos en el periodo t / Número de personas inscritas en los cursos de promoción a la salud en el periodo t)*100	Porcentaje	Estratégico-Eficacia-Trimestral	90,91	N/A
Porcentaje de cursos de promoción a la salud impartidos a los usuarios.	(Número de cursos de promoción a la salud impartidos en el periodo t / Número cursos de promoción a la salud programados en el periodo t)*100	Porcentaje	Estratégico-Eficacia-Trimestral	90,91	N/A
Tasa de variación porcentual de los usuarios que hacen uso de las instalaciones y servicios de los Centros Vacacionales.	((Usuarios atendidos al trimestre n del año t / Usuarios atendidos al trimestre n del año t-1)-1) * 100	Tasa de variación	Estratégico-Eficiencia-Trimestral	7,00	N/A
Tasa de variación en servicios funerarios otorgados.	[(Número de servicios otorgados en el periodo t/número de servicios otorgados en el periodo t-1)-1] *100	Tasa de variación	Estratégico-Eficiencia-Trimestral	11,11	N/A
Porcentaje de personas inscritas en los cursos y talleres presenciales.	(Número de personas inscritas a cursos y talleres presenciales en el trimestre t /Número de personas programadas a cursos y talleres presenciales en el trimestre t)*100		Porcentaje Gestión-Eficacia-Trimestral	75,00	N/A
Porcentaje de personas inscritas en los cursos y talleres virtuales.	(Número de personas inscritas a cursos y talleres virtuales en el trimestre t /Número de personas programadas a cursos y talleres virtuales en el trimestre t)*100		Porcentaje Gestión-Eficacia-Trimestral	100,00	N/A

Porcentaje de personas inscritas a cursos, talleres y eventos de activación física y deporte en las Unidades Operativas de Prestaciones Sociales (UOPSI).	(Número de personas inscritas a cursos, talleres y eventos de activación física y deporte / Número de personas programadas a cursos, talleres y eventos de activación física y deporte)*100		Porcentaje Gestión-Eficacia-Trimestral	80,00	N/A
---	---	--	--	-------	-----

Porcentaje de personas inscritas a cursos y talleres de Desarrollo Cultural.	(Número de personas inscritas a cursos y talleres de Desarrollo Cultural / Número de personas programadas a cursos y talleres de Desarrollo Cultural)*100		Porcentaje Gestión-Eficacia-Trimestral	100,00	N/A
Porcentaje de personas inscritas a cursos de Promoción a la Salud.	(Número de personas inscritas a cursos de Promoción a la Salud / Número de personas programadas a cursos de Promoción a la Salud)*100		Porcentaje Gestión-Eficacia-Trimestral	90,91	N/A
Porcentaje de programas de capacitación actualizados de Promoción de la Salud.	(Total de Programas, cursos y talleres para los usuarios actualizados en el semestre t / Total de Programas, cursos y talleres para los usuarios programados en el semestre t) *100		Porcentaje Gestión-Eficacia-Semestral	80,00	N/A

Planeación Estratégica

Porcentaje de personas usuarias que se enteraron de los servicios a través de la promoción y difusión de Centros Vacacionales en Internet.	(Número de personas usuarias que reportaron enterarse del CV a través de Internet en la encuesta de salida al trimestre n del año t / Número total de personas que contestaron la encuesta al visitar los CV al trimestre n del año t) *100		Porcentaje Gestión-Eficacia-Trimestral	30,00	N/A
Porcentaje de usuarios que utilizan algún descuento en las tarifas, respecto del total de usuarios registrados.	(Número de usuarios que utilizan algún descuento en las tarifas de CV al trimestre n del año t / Número total de usuarios en los CV al trimestre n del año t)*100		Porcentaje Gestión-Eficiencia-Trimestral	42,00	N/A
Porcentaje de captación de finados en Velatorios IMSS.	(Número de finados captados en el trimestre t / Número de finados programados en el trimestre t)*100		Porcentaje Gestión-Eficiencia-Trimestral	108,50 109,00	N/A
Porcentaje de capacidad del servicio de velaciones en capilla otorgadas en los servicios funerarios.	(Número de velaciones en capilla otorgadas en los Velatorios IMSS en el trimestre t / Número de velaciones en capilla potencial en el trimestre t)*100				

Varación porcentual de pláticas de promoción y difusión de los servicios funerarios.	(Número de pláticas de promoción y difusión de velatorios realizadas al trimestre t del año t / Número pláticas de promoción y difusión de velatorios realizadas al trimestre t del año t-1) * 100	Porcentaje Gestión-Eficacia-Trimestral	138,99	N/A
--	---	--	--------	-----

(IMSS, 2023f)

Análisis interno

Filosofía organizacional

Misión

La misión del IMSS es ser el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional, para todos los trabajadores y trabajadoras y sus familias.

Visión

Por un México con más y mejor seguridad social (IMSS, 2023e).

Cultura organizacional

Valores

Las y los trabajadores del Instituto Mexicano del Seguro Social conocen la importancia y la trascendencia de la noble misión que le fue encomendada a la Institución: garantizar los servicios de salud y de seguridad social a más de 70 millones de personas derechohabientes.

Esta tarea requiere que todas las actividades diarias estén apegadas a los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia, para que estos marquen la pauta de las conductas que debemos observar y cumplir.

Así es como se crea el Código de Conducta y de Prevención de Conflictos de Interés de las personas servidoras públicas del IMSS, que es una guía que permite establecer la forma en que debe encauzar el quehacer cotidiano, las relaciones interpersonales y el compromiso en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos del Instituto Mexicano del Seguro Social. (IMSS, 2023c). En la actualidad los valores lo dividen en cuatro rubros que a continuación se detallan:

1. Conductas de las personas servidoras públicas del IMSS.

Valor: igualdad y no discriminación.

2. Respeto a los Derechos Humanos, a la Igualdad y no discriminación.

Valor: respeto y respeto a los Derechos Humanos, igualdad y no discriminación.

3. Integridad y prevención de conflictos de interés en el uso del cargo y en la asignación de recursos públicos

Valor: respeto, igualdad y no discriminación, cooperación y liderazgo.

4. Superación personal y profesional

Valor: interés público, igualdad y no discriminación y cooperación.

Mandato

El Instituto Mexicano del Seguro Social tiene un mandato legal derivado del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Su misión es ser el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional, para todos los trabajadores y sus familias. Es decir, el aumento en la cobertura de la población se persigue como un mandato constitucional, con un sentido social.

Por su parte, el Artículo 2 de la Ley del Seguro Social (LSS) establece que la seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso, y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado.

Diagnóstico organizacional

En primer lugar, debemos saber que el análisis FODA es una técnica que se usa para identificar las fortalezas y debilidades y oportunidades de la empresa o incluso de algún proyecto en específico.

Por lo regular se usa mucho en empresas pequeñas, en organizaciones sin fines de lucro, empresas grandes y otras organizaciones: el análisis FODA se puede aplicar tanto con fines profesionales como personales.

Interpretación del análisis FODA

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en la actualidad señala que algunos de los padecimientos más frecuentes que se diagnostican en las consultas de Especialidades y Medicina Familiar del IMSS son la Enfermedad Renal Crónica, enfermedades por Virus de la Inmunodeficiencia Humana (VIH), Hiperplasia de la próstata e Hipertensión. Entre los principales hábitos que pueden desencadenar estos padecimientos figuran el consumo frecuente de alcohol, tabaquismo, mala alimentación, sedentarismo y dormir poco o trasnochar.

A través de la estrategia PREVENIMSS y en los consultorios de Medicina Familiar, realiza actividades de promoción de la salud, con información grupal y personal sobre alimentación, reactivación física, salud bucal, sexual y reproductiva, tratamiento de adicciones, violencia familiar y esquemas de vacunación, además de que mediante CHKT en línea es posible conocer en cuestión de minutos si existen factores de riesgo. También, se fomenta la detección y tratamiento oportuno de las enfermedades y comorbilidades más frecuentes en el hombre, como obesidad, EPOC, Inmunosupresión, Dislipidemia y Cáncer de Próstata.(IMSS, 2023a).

Derivado de lo anterior podemos ver que el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en la Tabla 1 nos da los siguientes datos:

1. Dentro de sus fortalezas, el IMSS cuenta con muchas especialidades médicas y cuenta con los espacios o áreas para cada uno de sus tratamientos.
2. Por lo que respecta a sus oportunidades, el IMSS es la institución más grande de Latinoamérica, así como existe una asociación con muchas empresas, es importante destacar que el tiene una trayectoria de 80 años de atención a la salud de población mexicana.
3. Cuáles son sus debilidades, la demanda es mucho mayor de lo que puede ofrecer, bajo nivel de satisfacción de los Derechohabientes y No derechohabientes y por último, la atención inmediata, salvo que acudas a urgencias.
4. Y por último, las amenazas son la sobrecapacidad por alguna pandemia mundial, la falta de presupuesto y la competencia de seguros privados que ofrecen mayor calidad de atención.

Podemos decir que el IMSS tiene su mayor fortaleza en el gran equipo de médicos especialistas, cirujanos, médicos familiares, enfermeras, etc.

Análisis externo

Análisis del entorno general de la empresa u organización

La palabra PESTEL determina los factores a estudiar que son: políticos, económicos, sociológicos, tecnológicos, ecológicos, legales y políticos. La mayoría de la situación política que están, de una forma u otra, relacionados con el principal riesgo político hacia el final del sexenio que es la creciente radicalización, el presidente López Obrador, cuyo principal objetivo es asegurar la victoria de su partido en 2024, y así, garantizar la continuidad de su proyecto político.

Lograr esto para ello, esperamos que el partido gobernante lance medidas debilitantes a los contrapesos del Ejecutivo, las autoridades electorales y la oposición, en ese momento exacerbando la polarización e intensificando la movilización social por política electoral. Por tanto, este año será un año de altos riesgos políticos.

1. El oficialismo intensifica los embates contra la autonomía y eficacia del Instituto Nacional Electoral.
2. Los grupos criminales aprovechan los procesos electorales para imponer o extender acuerdos con las nuevas administraciones a fin de operar con impunidad.

3. Las tensiones comerciales con EE.UU. y Canadá, por diversas disputas en el marco del T-MEC, derivan en deterioro económico e incertidumbre jurídica.
4. La hegemonía regional del partido mayoritario se agudiza con el triunfo electoral en al menos una de las dos entidades federativas en disputa.
5. El presidente López Obrador continúa promoviendo la militarización de tareas y responsabilidades civiles, lo que acrecienta la dependencia del gobierno hacia las Fuerzas Armadas y propicia más su empoderamiento político y económico.
6. En el quinto año de gobierno, continúa el aumento de percepción y de ocurrencia de corrupción, así como la omisión de fortalecer las capacidades institucionales para combatirla.
7. Se intensifican los actos anticipados de precampaña de los aspirantes de Morena a la presidencia de la República.
8. El Ejecutivo federal mantiene los ataques contra el Poder Judicial de la Federación.
9. Una recesión en EE.UU. incrementa el riesgo de deterioro económico en México.
10. Las finanzas públicas se vuelven más vulnerables (Integralia, 2023).

Económicos

En México, un 68% de las empresas ven en la falta de personal debidamente capacitado, el principal riesgo interno para sus operaciones. Los procesos de contratación, entrenamiento e incorporación a la cultura organizacional implican una inversión significativa para las empresas, tanto de tiempo como en recursos económicos. Algunos de los riesgos internos con mayor relevancia para las organizaciones son:

1. Perder o no atraer el talento necesario.
2. Rezagarse en innovación y transformación digital.
3. Ser víctima de fraudes y robos.
4. Carecer de un ambiente de control interno y procesos.
5. No contar con un plan de continuidad del negocio.
6. Perder o verse afectada la reputación de la marca.
7. Incumplir protocolos de seguridad e higiene.

Entre los riesgos externos más citados por las organizaciones se encuentran:

1. Recesión económica global.
2. Inseguridad y falta de Estado de derecho.
3. Nuevas regulaciones.
4. Inflación descontrolada.
5. Cambios en las tendencias de consumo.
6. Políticas monetarias restrictivas y reducción extrema de liquidez.
7. Interrupción de las cadenas de suministro. (KPMG, s. f.)

Sociológicos

1. Proceso de transición demográfica condicionado por cambios en las tasas de natalidad y mortalidad.
2. Identificación de un envejecimiento acelerado de la población
3. Conocimientos, creencias y representaciones sociales sobre el cáncer en general.
4. Participación social en la sensibilización sobre la participación de los hombres, pareja y familia en el diagnóstico y tratamiento del cáncer.

Tecnológicos

1. Tecnología de la información y comunicaciones.
2. Compartir proyectos y resultados de investigación relacionados con cáncer de próstata.
3. Conocimiento en tecnologías médicas disponibles como la tecnología médico-quirúrgica enseñanza a distancia.
4. Módulos de enseñanza a través de estrategias tecnológicas como medios de capacitación.

Planeación Estratégica

5. Disposición de Guías de práctica clínica para el Diagnóstico y Tratamiento del Cáncer de Próstata en el segundo y tercer nivel de atención a través de dispositivos electrónicos.

Ecológicos

1. Asegurar el correcto proceso de desechos médicos (RPBI)
2. Asegurar el correcto proceso de descarte de equipos médicos
3. Optimizar el impacto ambiental con el uso de los recursos.

Legales

1. Ley General de Salud. Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Prestación de Servicios de Atención Médica.
2. Reglamento de la Ley General de Salud.
3. Norma Oficial Mexicana NOM-048-SSA2-2017, Para la prevención, detección, diagnóstico, tratamiento, vigilancia epidemiológica y promoción de la salud sobre el crecimiento prostático benigno (hiperplasia de la próstata) y cáncer de próstata (tumor maligno de próstata).
4. Guías de práctica clínica para la homologación de procedimientos al brindar atención de este padecimiento.
5. Ley federal del trabajo
6. Ley del seguro social.

Las principales novedades legales que se esperan en el año 2023. Su objetivo es proporcionar una visión general de estos cambios para facilitar que las empresas puedan anticiparse y planificar su impacto. Destacamos las siguientes claves:

Sociedades

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el ámbito empresarial cobran cada vez más relevancia y la iniciativa de reforma a la Ley General de Sociedades Mercantiles, aprobada en la Cámara de Diputados en marzo de 2022, prevé expresamente la posibilidad de llevar a cabo toda clase de asambleas y sesiones por medios telemáticos.

Competencia Económica

El nombramiento de Andrea Marván Saltiel como nueva Comisionada de la Comisión Federal de Competencia Económica ("COFECE") abre la posibilidad a que el Pleno reúna el quórum de votación necesario para resolver sobre la existencia o no de condiciones de competencia efectiva en el sistema de pagos con tarjeta cuyo procesamiento involucra una cámara de compensación, así como determinar la existencia de barreras a la competencia en el mercado nacional de combustibles para aeronaves y la posibilidad de emitir Disposiciones Regulatorias necesarias para el cumplimiento de sus atribuciones. Adicionalmente, recomendamos monitorear la actuación de la COFECE en aquellos sectores considerados prioritarios conforme al Plan Estratégico Instrumental 2022-2025.

Financiamiento

Durante este 2023, se fortalecerán los criterios ESG y se iniciará el proceso de sustitución de las TIEs con plazo mayor a un día hábil bancario.

Energía

En el sector hidrocarburos, la Comisión Nacional de Hidrocarburos no reúne el quórum necesario para que sesione su Órgano de Gobierno, por lo que no se prevén modificaciones sustanciales; no obstante, sí resulta relevante la regulación y decisiones de la Secretaría de Marina para las actividades costa afuera. En *midstream* y *downstream*, el resultado de las consultas del T-MEC y de la Cumbre de Líderes del Norte podría generar una mayor actividad tanto del sector privado como del público para ampliar las actividades de transporte, almacenamiento, distribución y expendio de hidrocarburos, petrolíferos y petroquímicos.

En el sector eléctrico, aún quedan pendiente de resolución más de 200 amparos en contra de las reformas a la Ley de la Industria Eléctrica publicadas en marzo de 2021. Por otra parte, la Comisión Federal de Electricidad (CFE) busca aumentar la inversión en

proyectos de generación, distribución y transmisión en los siguientes cinco años por montos de alrededor de 30 mil millones de dólares, de acuerdo con su Plan de Negocios 2023-2028.

Infraestructura

De conformidad con el Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio de 2023, la Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes (“SICT”) dispondrá de un presupuesto de 77,411 millones de pesos destinado a diversas acciones en materia de infraestructura carretera, aeroportuaria y ferroviaria.

Pese a que el presupuesto en estos rubros incrementó respecto al ejercicio anterior, ello no se ha traducido en un aumento significativo de nuevos proyectos de infraestructura. Destacan las inversiones programadas para los proyectos insignia de la actual administración: el Tren Maya, la Refinería Dos Bocas, el Tren Interurbano de Toluca y el Corredor del Istmo de Tehuantepec.

Fiscal

El 20 de octubre de 2022, el pleno de la Cámara de Senadores del Congreso de la Unión aprobó el Paquete Económico para el ejercicio 2023, el cual no contempla modificaciones a la legislación fiscal, ya que busca brindar certeza jurídica y fomentar la inversión extranjera en México. Sin embargo, la posición de fiscalización de las autoridades fiscales se mantendrá sobre el programa de “Eficiencia Recaudatoria”, incrementando las revisiones a los contribuyentes relativas a: (i) la revisión de operaciones soportadas en la nueva factura electrónica CFDI 4.0 (la cual otorga mayor información al SAT), (ii) tasas efectivas conforme a los panoramas de referencia publicados por el SAT, y (iii) efectivo cumplimiento de obligaciones fiscales, entre otras.

Laboral

Como cuestiones relevantes en el ámbito laboral destacamos la entrada en vigor del nuevo marco normativo en materia de vacaciones (1 de enero de 2023); así como el vencimiento del plazo para que los sindicatos “legitimen” los contratos colectivos de trabajo (1 de mayo de 2023), de conformidad con la reforma laboral en materia de contratación colectiva y justicia laboral de 1 de mayo de 2019.

Por otra parte, se estima que continuarán los criterios de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (“STPS”) relativos a las reglas en materia de subcontratación publicadas el 23 de abril de 2021, así como posibles inspecciones y procedimientos administrativos para verificar su cumplimiento.

Litigio y Arbitraje

Durante este año se espera un alto volumen de controversias de orden constitucional, así como la implementación de la reforma judicial que entró en vigor a finales del 2022. Por otra parte, es posible que inicien ciertas controversias en materia de inversión derivadas de ciertas actuaciones del Gobierno Federal en los sectores de infraestructura y energía.

Finalmente, destacamos la terminación de plazo para iniciar reclamos bajo el TLCAN (instrumento sustituido por el T-MEC, en vigor), así como la implementación del nuevo reglamento de arbitraje del Centro de Arbitraje de México.

Análisis Pestel

Figura 1

Análisis PESTEL



Al observar la figura anterior podemos observar lo siguiente:

- **P.** El Instituto Mexicano del Seguro Social, por ser una institución de gobierno, podemos notar que los factores que más impactan son los factores políticos, toda vez que su funcionamiento depende de un presupuesto emitido por el gobierno y se debe regir conforme a las 4ts del IMSS + 1T es decir que todo debe realizarse dentro de un esquema alineado a las políticas públicas.

- **E.** En la parte económica puede afectar en una inflación, sobre todo en la parte del presupuesto asignado para el ejercicio de sus actividades.
- **S.** También es importante señalar que el entorno social influye de sobre manera, toda vez que la atención a derechohabientes y no derechohabientes cada día es de mayor demanda social, porque es el único sistema de salud en el país que atiende a los trabajadores de todas las empresas afiliadas a este.
- **T.** En la parte tecnológica al instituto le puede afectar, por qué no cuenta con un esquema tecnológico que apoye a las actividades administrativas. No obstante, en la parte médica cuenta con tecnología de punta. Así mismo, se han tenido avances significativos como el expediente médico electrónico, Sistema de Información de Prestaciones Sociales Institucionales, etc.
- **E.** En la parte ecológica el Instituto tiene que ser muy cuidadoso con el manejo de residuos tóxicos médicos (RPBI) y se debe optimizar el impacto ambiental en el uso de sus recursos. Así mismo, la capacitación constante hacia el derechohabiente y no derechohabientes en el valor del manejo de la ecología en sus lugares de origen o poblaciones.
- **L.** Dentro del aspecto legal, el IMSS cuenta con un sustento legal basado en la Ley del Seguro Social, Ley de la Secretaría de Salud, Ley Federal del Trabajo, Norma Oficial Mexicana NOM-048-SAA2-2017, etc., pero esto no significa que deba de dejar de atender ciertos aspectos legales que puedan ser derivados de modificación o reglamentación con fines legales.

Análisis del entorno de la empresa

Figura 2

Análisis del entorno

Análisis del ENTORNO									
Análisis del Entorno									
Área	Factores	Evaluación		Amenaza		Oportunidad		Impacto	Estrategia
		Importancia	Impacto	Importancia	Impacto	Importancia	Impacto		
1. INTERNACIONALIZACIÓN	El sistema internacional de productos contra la pandemia.	4	5	5	5				
	Las tensiones comerciales con EE.UU. o Canadá.	5	5	5	5				
	El tipo de producto internacional de apoyo contra el Covid.	5	5	5	5				Op
	Relaciones con EL PASO, involucrando al fuego en México.	5	5	5	5				Op
	Las tensiones políticas en la zona, como vulnerables.	5	5	5	5				
2. MEXICO LEGAL	Ley General de Salud.	5	5	5	5				Op
	Reglamento de la Ley General de Salud.	5	5	5	5				Op
	Presupuestos de la Secretaría de Salud.	5	5	5	5				
	Norma Oficial Mexicana NOM-044-SSA2-2012.	5	5	5	5				Op
	Ley del seguro social.	5	5	5	5				Op
3. RECURSOS ECONÓMICOS	Recurso a la economía del talento humano.	5	5	5	5	5	5		
	Recurso a la economía y transformación digital.	5	5	5	5	5	5		
	Las tensiones de la zona y cultura.	5	5	5	5				
	Recurso a la economía global.	5	5	5	5				
	Recurso a la economía local.	5	5	5	5				
4. RECURSOS SOCIALES	Presencia de tensiones demográficas y económicas que afectan la zona de estabilidad y sostenibilidad.	5	5	5	5				
	Identificación de un desarrollo humano sostenible de la población.	5	5	5	5				
	Conocimiento, experiencia y representaciones sociales sobre el sistema en general.	5	5	5	5				
	Ley del seguro social.	5	5	5	5				Op
	Comisión Nacional de Arbitraje médico.	5	5	5	5				Op
5. RECURSOS TECNOLÓGICOS	Tecnología de la información y comunicaciones.	5	5	5	5				
	Características y resultados de la investigación.	5	5	5	5				
	Conocimiento en tecnologías médicas disponibles.	5	5	5	5				
	Experiencia a través de estrategias tecnológicas.	5	5	5	5				
	Uso de tecnología clínica en dispositivos electrónicos.	5	5	5	5				

Al observar la figura anterior del Análisis del entorno de la empresa, nos damos cuenta que tenemos 10 áreas de oportunidad y 4 de amenaza, las que podemos resaltar como de oportunidad son: político, legal y social. Pero es importante marcar que las amenazas se encuentran en lo económico, es donde más vulnerable es el Instituto, toda vez que le puede afectar en la asignación presupuestal para cada ejercicio, donde se vería afectado el sistema de salud del IMSS.

Figura 3

Perfil competitivo

MATRIZ PERFIL COMPETITIVO - MPC												
Factores críticos para el éxito	Importancia	ISSSTE		ISSSTEP		Centro de Salud		Hospital Ángeles		Cruz Roja		Puntuación promedio
		Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	
Calidad de los servicios	40.00%	4.0	6.4	3.0	4.8	3.0	4.8	3.0	4.8	4.0	6.4	6.4
Calidad de las instalaciones	30.00%	4.0	6.4	3.0	4.8	4.0	6.4	3.0	4.8	3.0	4.8	5.4
Costos de los servicios	10.00%	3.0	4.8	4.0	6.4	3.0	4.8	3.0	4.8	4.0	6.4	5.4
Disponibilidad de suministros	10.00%	3.0	4.8	3.0	4.8	3.0	4.8	3.0	4.8	3.0	4.8	4.8
Abastecimiento de suministros	10.00%	3.0	4.8	3.0	4.8	3.0	4.8	3.0	4.8	3.0	4.8	4.8
Experiencia	10.00%	3.0	4.8	3.0	4.8	3.0	4.8	3.0	4.8	3.0	4.8	4.8
Experiencia tecnológica	10.00%	3.0	4.8	3.0	4.8	3.0	4.8	3.0	4.8	3.0	4.8	4.8
Competitividad médica	10.00%	3.0	4.8	3.0	4.8	3.0	4.8	3.0	4.8	3.0	4.8	4.8
Comercio de salud	10.00%	3.0	4.8	3.0	4.8	3.0	4.8	3.0	4.8	3.0	4.8	4.8
Comercio de salud	10.00%	3.0	4.8	3.0	4.8	3.0	4.8	3.0	4.8	3.0	4.8	4.8
Comercio de salud	10.00%	3.0	4.8	3.0	4.8	3.0	4.8	3.0	4.8	3.0	4.8	4.8

En la figura anterior se realiza un comparativo del Instituto Mexicano del Seguro Social contra ISSSTE, ISSSTEP, Centro de Salud, Hospital, Ángeles y Cruz Roja. Donde se enumeraron 10 factores Críticos para el Éxito, donde los 5 más importantes conforme a la importancia dada al factor de porcentaje serían:

1. Competitividad médica con un 25%
2. Calidad de instalaciones con un 20%
3. Satisfacción de usuarios con un 10%
4. Disponibilidad de suministros con un 10%
5. Abastecimiento de suministros con un 10%

A continuación realizamos un análisis más profundo de la tabla 5 como a continuación se comenta:

Relación clientes

El crecimiento de la población ha generado el incremento de nuevos servicios de salud, implementación de nuevas tecnologías, nuevos métodos o medicamentos, por lo cual se abrió una oportunidad para que nuevos prestadores de servicio dieran pauta a crear su propia infraestructura privado-pública en el sector salud.

Existe una relación mayor de clientes contra los competidores, ya que el IMSS tiene un sistema estructurado, con mayor experiencia por los años que llevan laborando,

este es uno de los servicios ofrecidos por Ley del Seguro Social, por lo tanto, tiene una mayor población de usuarios, teniendo una afluencia en el servicio constante sin tomar en cuenta alguna temporalidad externa.

Visibilidad

Sin importar el ámbito al que se dedique una empresa, se necesita una exposición con potenciales clientes, si esta es creada, pero nunca expuesta al público que busca satisfacer una necesidad o crearle una necesidad, no será sostenible, ya que no se tendrían ingresos suficientes los cuales ayudan a la manutención y ganancias de la empresa.

El IMSS es una de las empresas más conocidas a nivel nacional, los diferentes tipos de campañas, convenios, servicios, trayectoria, ubicaciones, etc., la han hecho destacar sobre sus competidores porque siempre busca la manera de cambiar su infraestructura para seguir ofreciendo más y mejores servicios, esto unido a la Ley del Seguro Social, el IMSS obtiene una exposición exponencial comparada con sus competidores que obtenían exposición a partir del marketing o influencias creadas por usuarios que anteriormente han utilizado este servicio.

Calidad Productos

Al hablar de calidad en su producto únicamente tomaremos en cuenta el servicio del área médica como ejemplo donde se cuenta con el personal altamente capacitado para la atención de su derechohabiente y no derechohabiente en el caso de una necesidad médica o de urgencia, tan es así que cuenta con una infraestructura de Unidades Médicas Familiares, Hospitales de segundo y primer nivel de atención y estar preparados para la prevención y en la posibilidad de los casos la solución de la salud de sus derechohabientes y no derechohabientes.

Abastecimiento

Al hablar de abastecimiento, el instituto tiene procesos muy específicos para el abastecimiento de todas sus áreas dígase, administrativas, médicas, operativas, etc., porque se debe realizar todo este proceso de licitación o compra de insumos en el año anterior inmediato al que se va a trabajar es decir lo que se va a ocupar en el año 2024, se realizó su proyección en el 2023 y al mismo tiempo al cierre de este año la licitación de todos los insumos necesarios para el ejercicio 2024 debe quedar contratada.

Capital humano

En este rubro el Instituto se encuentra mejor posicionado, toda vez que cuenta con una infraestructura de más de 80 años de experiencia en el ramo médico, administrativo, etc. Es decir, la experiencia y habilidades de todos personal es altamente calificado.

Como vimos anteriormente, el Instituto hoy es el empleador más grande del país, con 509,572 trabajadores y trabajadoras y todos tienen la misma oportunidad de capacitación en el área en la que se desarrollan sus actividades a través de la plataforma Sistema Institucional de Capacitación Virtual (IMSS, 2023b).

Tecnología

Por lo que respecta al aspecto tecnológico, este se encuentra a la para de las demás instituciones, no obstante de ser una institución de carácter gubernamental, esta cuenta con la tecnología más moderna como las de iniciativa privada, más no debe de descuidar este rubro y deberá seguir invirtiendo con la firme intención de no quedar rezagada en las nuevas tecnologías de punta, para el área médica y administrativa.

Ubicación

El IMSS se preocupa por todos sus usuarios y uno de los objetivos, así como principales servicios de la Institución, es estar al alcance de los derechohabientes y no derechohabiente, como podemos recordar cuenta con una infraestructura muy grande de Unidades de Medicina Familiar , Hospitales de Primero y Segundo Nivel, el Centro Médico Nacional Siglo XXI donde se atienden todas las especialidades médicas y al mismo tiempo sin dejar de mencionar la infraestructura de oficinas más grande y las Unidades y Hospitales del Programa IMSS Bienestar que atienden en de toda la República Mexicana para la atención de sus derechohabientes y No derechohabiente.

Experiencia

Dejemos en claro que el IMSS es una de las instituciones pioneras en su tipo, la cual desde 1943 fue fundada, la cual en la actualidad tiene 80 años de experiencia, ofreciendo atención y servicios a los derechohabientes y no derechohabientes, a lo largo de estos 80 años, el IMSS ha logrado consolidarse con respecto a la gestión y tratamiento de las diferentes enfermedades que se han presentado, así como la experiencia que se tiene para propagación y difusión de programas de salud preventiva.

El IMSS es una organización que se encuentra presente en todos los estados de la República Mexicana, ofreciendo servicios de salud a 21,887,307 (veintiún millones ochocientos ochenta y siete mil trescientos siete) puestos de trabajo afiliados al instituto; de estos, el 86.4% (ochenta y seis punto cuatro por ciento) son permanentes y el 13.6% (trece punto seis por ciento) son eventuales (IMSS, 2022b)

Dentro de la experiencia también nos gustaría recalcar que se han logrado programas de intercambios de conocimientos con otros países desarrollados para el beneficio de los derechohabientes y no derechohabientes.

Innovación

La innovación es un punto clave para la mejora de los procesos y atención hacia los derechohabientes y no derechohabientes, el hecho de implementar una cultura de innovación no solo en el IMSS, sino en cualquier empresa, es un hecho que esto ayudará a optimizar tanto los recursos, como los procesos, nuevas formas de hacer las actividades, nuevas formas de gestionar documentación, agilizar actividades que actualmente nos toman mucho tiempo, así como nuevas formas y/o metodologías de diagnosticar enfermedades, entre otras muchas ideas que puedan beneficiar a la mejora continua y vanguardia del IMSS.

6.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

1. El poder del cliente
2. El poder del proveedor
3. Los nuevos competidores entrantes
4. La amenaza que generan los productos sustitutivos.
5. La naturaleza de la rivalidad.

Figura 4

Cadena de valor



Diagnóstico y discusión

Figura 5

Planeación

Empresa/Organización		Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)		
Nivel de Planeación	Usuario	Indicador	Metas	Análisis
Estratégica Es la más amplia y abarca la organización entera.	Contribuir a garantizar el derecho a las prestaciones sociales de Bienestar Social, Deportivas, Culturales y de Capacitación y Adiestramiento Técnico que otorga el IMSS	Número de usuarios beneficiados de las prestaciones sociales de Bienestar Social, Deportivas, Culturales y de Capacitación y Adiestramiento Técnico que otorga el IMSS al año.	Proyección a largo plazo en la cual se ejecutará un análisis de un año concluido Enero-Diciembre 2025, la cual tendrá una proyección a los dos años siguientes 2026,2028. El número de usuarios beneficiados.	Estrategia, Eficacia, Análisis.
Táctica Abarca a cada departamento o área de la organización.	Cursos y talleres de capacitación y adiestramiento con énfasis en el autocuidado de la salud a fin de lograr la	Número de cursos y talleres realizados de capacitación para la empleabilidad en el autocuidado de la salud al	Porcentaje de eficiencia laboral en cursos presenciales sobre la empleabilidad.	Tasa de variación, Estrategias, Eficacia, Análisis.

	impartición en su	afé.		
Operativa Alcanza cada tarea o actividad específica.	instrucciones de trabajo específicas, manuales, ayudas visuales para la ejecución de los objetivos. Capacitación en la atención a todo al usuario y planes de emergencia.	Cumplimiento al 100% de las instrucciones de trabajo. Orientamiento de los puestos de trabajo.	Lograr el entendimiento de cada uno de los empleados. Un 8% de hallazgos de auditoría. Un 80% de resultados de encuestas de satisfacción al usuario.	Escala Trimestral

En la tabla anterior podemos observar que debemos de contribuir a garantizar el derecho a las Prestaciones Sociales de Bienestar Social, Deportivas, Culturales y de Capacitación y Adiestramiento Técnico que otorga el IMSS, pero para alcanzarlo debemos de hacerlo a través de Cursos y Talleres de capacitación y adiestramiento con énfasis en el autocuidado de la salud a fin de lograr la empleabilidad en su impartición y debemos de lograrlo a través de instrucciones de trabajo específicas, manuales, ayudas visuales para la ejecución de los objetivos y al mismo tiempo debemos de dar capacitación en la atención y trato al usuario y planes de emergencia.

Propuesta de aplicación

Plan táctico

El plan táctico es el proceso que define la estrategia de acción concreta para alcanzar los objetivos de una empresa. Este debe contemplar cada uno de los pasos a seguir, así como las tareas necesarias de cada área involucrada. Tanto el plan táctico como el estratégico son elementos indispensables para una empresa.

Figura 6

Planes

Empresa/Organización		Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)			
Perspectiva	Mapa de estrategia	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Acciones
Financiera	Asignación presupuestal	Aplicar el presupuesto al 100% para los servicios de prestaciones sociales	100 % del presupuesto 12 meses	100% del ejercicio	Monitoreo y seguimiento mensual del ejercicio Planes de acción correctivos

		institucionales			
Clientes	% de satisfacción de usuarios	Realizar encuestas de satisfacción para la mejora de los servicios ofrecidos.	$\frac{100\% \text{ de satisfacción}}{12 \text{ meses}} = 8.33\%$	Alcanza $\geq 90\%$ de satisfacción.	Monitoreo y seguimiento mensual del ejercicio. Invitación a los usuarios a contestar la encuesta de satisfacción.
Procesos internos	Optimización de procesos	Realizar actividades y procesos internos, optimizando recursos.	Buscar la digitalización al $\geq 95\%$ en las instalaciones.	Lograr el $\geq 95\%$ de digitalización de las instalaciones.	Capacitación del personal. Adecuaciones de instalaciones. Avance trimestral.

En la anterior tabla que corresponde al plan táctico y tomamos como antecedente el FODA y el Plan Estratégico, se elaboran los indicadores financieros, clientes y de proceso interno.

1. Indicador financiero se tiene como objetivo ejercer o aplicar del presupuesto asignado para los servicios de prestaciones sociales institucionales al 100 % y será vigilado de manera mensual a través del indicador correspondiente, esta acción nos dará la oportunidad de crear planes de acción correctivos para los meses subsecuentes.
2. Indicador de clientes (usuarios) se tiene como objetivo realizar encuestas de satisfacción para la mejora de los servicios ofrecidos, donde debemos alcanzar $\geq 90\%$ de la satisfacción de los usuarios de los servicios de prestaciones sociales institucionales, el seguimiento será de manera mensual y se realizará a través de encuesta de satisfacción y nos dará la oportunidad de generar planes de acción correctivos para los meses subsecuentes.
3. Por último, tenemos el indicador de procesos internos, donde se tiene como objetivo realizar actividades y procesos internos, optimizando recursos para alcanzar al $\geq 95\%$ la digitalización de las instalaciones, donde se deberá capacitar al personal y alcanzar la adecuación de las instalaciones, el seguimiento será de manera trimestral.

Conclusiones

La planeación estratégica es el proceso en el que se expresa la visión y la misión de la empresa, se analizan las situaciones externas e internas, se establecen metas generales y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichas metas.

La planeación estratégica se lleva a cabo a nivel organizacional, es decir, considerando un enfoque global de la empresa, de modo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan a una amplia gama de actividades, pero que parecen simples y generales.

Debido a que la planeación estratégica concierne a la empresa en su conjunto, debe ser realizada por la dirección de la empresa y proyectada a largo plazo, teóricamente por un período de 5 a 10 años, aunque en la práctica hoy se suele realizar por un período de 5 a 10 años un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto se debe a los constantes cambios que se presentan en el mercado. Otros planes de la empresa, tanto tácticos como operativos, se desarrollan con base en la planeación estratégica, por lo que los planes estratégicos no pueden considerarse como una combinación de todos ellos.

Como toda planeación estratégica es móvil y flexible; de vez en cuando se debe analizar el plan y realizar los cambios necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, quienes deben estar comprometidos y motivados para lograr los objetivos.

Otras conclusiones:

1. Fue interesante interactuar con mis compañeros de clase, sobre todo porque continuamos diferentes formas de pensar y algo muy interesante fue que lo que yo no sabía de computación, ellos siempre estuvieron para apoyarme.
2. Por otro lado, para mí fue un buen ejercicio y sobre todo darles a conocer la parte en la que yo viví durante toda mi vida laboral y que ellos entendieran el que hacer del Instituto Mexicano de Seguros Social.
3. Por lo que respecta en hacer equipo, para mí es un gusto porque son responsables.
4. Por lo que respecta del trabajo de Planeación Estratégica es muy interesante, hubiera querido haber tenido estas herramientas cuando laboraba.

Referencias

- IMSS. (s. f.). Recuperación, Crecimiento y transformación. IMSS. <https://www.gob.mx/imss/articulos/imss-recuperacion-crecimiento-y-transformacion>
- IMSS. (2013). Formulación estratégica del IMSS en Morelos. <https://walfreth.blogspot.com/2013/12/3-formulacion-estrategica-del-imss-en.htm>
- IMSS. (2020). PIIMSS 2020-2024. IMSS. <https://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/transparencia/rendicion/PIIMSS-2020-2024-VF.pdf>

Planeación Estratégica

- IMSS. (2021). Manual de Organización de los Centros de Seguridad Social [Archivo PDF]. <https://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/manualesynormas/3000-002-005.pdf>
- IMSS. (2022a). Manual de Organización de la Dirección de Prestaciones Económicas y Sociales [Archivo PDF]. <https://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/manualesynormas/3000-002-005.pdf>
- IMSS. (2022b). Puestos de trabajo afiliados al IMSS 2023. IMSS. [https://www.imss.gob.mx/prensa/archivo/202307/326#:~:text=%C2%B7%20Al%2030%20de%20junio%20de,trece%20punto%20seis%20por%20ciento\)](https://www.imss.gob.mx/prensa/archivo/202307/326#:~:text=%C2%B7%20Al%2030%20de%20junio%20de,trece%20punto%20seis%20por%20ciento))
- IMSS. (2023). Enfermedades más frecuentes en el IMSS. IMSS.
- IMSS. (2023b). Sistema Institucional de Capacitación Virtual. IMSS. <https://sicaviqa.imss.gob.mx/>
- IMSS. (2023c). Código de Conducta del IMSS. IMSS
<https://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/codigo-conducta.pdf>
- IMSS. (2023d). Estructura Orgánica del Instituto Mexicano del Seguro Social. IMSS. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5529294.Estructura
- IMSS. (2023e). Misión y Visión del IMSS. IMSS. <https://www.imss.gob.mx/mision>
- IMSS. (2023f). Indicadores de Gestión del IMSS Primer Semestre 2023. IMSS. <https://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/transparencia/InformacionFinanciera/programatica/2023/2023-IT-SED.xlsx>
- Integralia. (2023). Riesgos Políticos 2023 en México. Integralia. <https://integralia.com.mx/web/wp-content/uploads/2023/01/Diez-riesgos-politicos-para-2023-Version-ejecutiva.pdf>.
- KPMG. (s.f.). Riesgos en México y Centroamérica 2023. KPMG. <https://www.delineandoestrategias.com.mx/riesgos-en-mexico-y-centroamerica-2023#:~:text=Inflaci%C3%B3n%20descontrolada,de%20las%20cadenas%20de%20suministro>

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA LALA

Plan Estratégico de la Empresa Lala

*Torres Hernández, Naaquichi Metzner**

*Bourquet Álvarez, Lizet**

*Martínez Escobedo, Rosario**

**UVP Universidad del Valle de Puebla*

Introducción

El plan estratégico es de mucha importancia para las empresas que desean seguir creciendo y mejorando sus procesos, a continuación se presenta el siguiente plan estratégico con el propósito de posicionar a Grupo Lala como la marca líder en el mercado mexicano en un periodo que abarca del 2024 a 2028 a través de iniciativas enfocadas en la innovación, la responsabilidad social y la eficiencia tanto operativa como atención a clientes y proveedores, buscamos no solo mantener sino también fortalecer nuestra posición como la preferida de los consumidores, esto se basa en nuestra visión de ser la empresa líder de lácteos en Latinoamérica y en nuestra misión de alimentar vidas con pasión.

Marco Teórico

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización (David, 2013).

En su libro administración estratégica menciona que estrategia es una palabra clave en la teoría y práctica de la administración, es así que con estrategias se ganan guerras organizadas, negocios, contiendas de partidos políticos, torneos deportivos, eventos culturales e incluso buenas relaciones personales. Desde luego que también por las estrategias se puede perder todo lo valioso que tienen los humanos como el prestigio y la vida (Torres, 2014).

El núcleo de toda estrategia consta de las acciones y los movimientos en el mercado que efectúan los administradores para mejorar su posición competitiva respecto de sus competidores. Una estrategia creativa y distinta que aleje a una empresa de sus rivales y genere una ventaja competitiva es el “boleto” más confiable para obtener ganancias superiores al promedio. Competir en el mercado con una ventaja tiende a ser más rentable que competir sin alguna ventaja. Y es casi seguro que una empresa obtenga muchas más ganancias cuando goza de una ventaja competitiva en comparación con una situación en que se vea limitada por desventajas competitivas. La ventaja competitiva proviene de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecien mucho, o con más eficiencia, a un menor costo (Gamble, 2012).

El proceso de planeación es una serie de acciones o tareas específicas que se van desarrollando o aconteciendo en el tiempo que no cesan del todo y que su cumplimiento, en términos de actividades, de finalización de alguna de sus etapas o del proceso mismo, remite a una revaloración de las acciones realizadas y de los resultados obtenidos, así como al planteamiento de nuevos desafíos y demandas que la entidad organizativa busca atender.

Esquema de un modelo que reúne sus principales etapas y componentes de cada una de ellas, en él se distinguen ocho etapas del proceso de PE. (Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP], s.f.)

El Siglo XXI se presenta como una era de dinámicos cambios en todos los estamentos del acontecer mundial, elementos como el internet, la globalización y el constante desarrollo tecnológico han permeado todos los campos donde se desenvuelven las personas y, por supuesto, las empresas como los motores del desarrollo y crecimiento de las sociedades no está exento a ello, muy por el contrario deben estar atentas y adaptarse rápidamente a los cambios como forma de mantenerse de la mejor manera en los mercados globales. En este propósito, la planificación estratégica tiene un rol fundamental, en el entendido cierto de que trata de mantener a la organización siempre adaptada al entorno cambiante para alcanzar los objetivos de desarrollo y crecimiento planeados que le permitan no solo lograr altos rendimientos, sino también mantenerse en el tiempo de manera competitiva (Macías-Arteaga y Mero-Vélez, 2022).

Descripción de la empresa

Datos generales

Grupo LALA es una empresa de alimentos orgullosamente mexicana, nuestra historia comenzó hace más de 70 años en la ciudad de Torreón, Coahuila, como una empresa conformada por socios que se unieron para producir un alimento de calidad para las familias de esta región.

Figura 1

Datos de la empresa

Datos de la empresa

Fecha de Constitución:	01-Nov-1984
Fecha de listado en BMV:	16-Oct-2013
Relación con Inversionistas:	LICENCIADO DANIEL ESPINOSA (RELACION CON INVERSIONISTAS)

Descripción de la empresa:

Sector:	Productos de consumo frecuente
Subsector:	Alimentos, bebidas y tabaco
Subramo:	Producción y comercialización de alimentos
Actividad económica:	Recolección, enfriamiento, pasteurización, envasado, trasportación y comercialización de leche y algunos derivados
Principales productos y / o servicios:	Leches, yoghurts, cremas, quesos, mantequillas, margarinas, postres, leches saborizadas, bebidas no lácteas, jugos, envases y otros

Estructura de Gobierno: Principales Funcionarios

Figura 2

Funcionarios

NOMBRE	PUESTO
INGENIERO ARQUIMIDES ADRIANO CELIS ORDAZ	DIRECTOR GENERAL
INGENIERO ALBERTO ARELLANO GARCIA	VICEPRESIDENTE DE ADMINISTRACIÓN D Y FINANZAS

Consejo administración.

NOMBRE	CARGO/FUNCIÓN
Eduardo Tricio Haro	Presidente
Arquimedes Adriano Celis Ordaz	Consejero Propietario
Marcelo Fulgencio Gómez Ganem	Consejero Propietario
Juan Carlos Larrinaga Sosa	Consejero Propietario
José Manuel Tricio Cerro	Consejero Propietario
Pablo Roberto González Guajardo	Consejero independiente
Rafael Robles Miaja	Consejero independiente
Blanca Avelina Treviño de Vega	Consejero independiente
Carlos Antonio Daniel Cendoya	Consejero independiente

Esquema de planeación

Figura 3

Esquema de planeación

NIVEL DE PLANEACIÓN	SERVICIO AL CLIENTE	VENTAS	MERCADOTECNIA	ACCIÓN POR EL MEDIO AMBIENTE
Estratégica	Conocer las necesidades satisfechas y las que no por parte de la empresa hacia sus consumidores	Segmentar al público consumidor y conocer la popularidad de los productos	Enfocar las estrategias publicitarias respecto a los grupos que se quiere impactar basándose en los productos dirigidos a ellos	Reconocer el impacto que se tiene por la producción de los productos lácteos y sus derivados, además de encontrar propuestas de solución o de mejora.
Táctica	Diseño de Encuestas Focus Group Programas piloto Promociones de introducción.	Identificar por zonas de distribución la popularidad de los productos en base a segmentos de la población ya sea por edad o por estrato socioeconómico	Desarrollo de campañas publicitarias híbridas que cautiven a nuevos posibles clientes, además de mantener a los consumidores que ya son fieles a la marca	Enfocar los esfuerzos donde el impacto es necesario además de visible. Integrar Propuestas que beneficien en el sector financiero y productivo.
Operativa	Tener en cuenta la información de los clientes y distribuidores para la mejora de los servicios o productos que necesitan ser cambiados según sea el caso	Establecer nuevas rutas de distribución. Así como designar puntos de venta estratégicos con los productos correctos según segmentos	Mantener contacto con las audiencias a través de los medios de toda la vida y generar contenido que sea más identificable con las generaciones actuales sin perder la esencia de la marca	Reforestación de áreas de pastoreo Proceso de residuos sólidos y líquidos y su transformación para bien del medio ambiente. Optimización en el procesamiento de materias y residuos para posibles reintegraciones o aprovechamientos

Indicadores

Figura 4

Indicadores

PERSPECTIVAS	ESTRATEGIA	OBJETIVO	INDICADOR	METAS	ACCIONES
FINANCIERO	- ALINEAR CON EL PROPOSITO LA ESTRUCTURA FINANCIERA - DEFINIR LA CANTIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS DISPONIBLES	RECUPERAR LOS RECURSOS FINANCIEROS	ALINEAR LOS RECURSOS FINANCIEROS CON EL PROPOSITO	LOGRAR UNA ESTRUCTURA FINANCIERA QUE PERMITA EL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS	ANALIZAR EL ESTADO FINANCIERO DE LA ORGANIZACION Y ELABORAR UN PLAN FINANCIERO QUE PERMITA EL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS
CLIENTES	- CONSTRUIR UNA ESTRUCTURA DE CLIENTES QUE PERMITA EL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS - DEFINIR LA CANTIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS DISPONIBLES	PROCESAR LOS RECURSOS FINANCIEROS QUE PERMITAN EL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS	PROCESAR LOS RECURSOS FINANCIEROS QUE PERMITAN EL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS	CONSTRUIR UNA ESTRUCTURA DE CLIENTES QUE PERMITA EL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS	ANALIZAR EL ESTADO FINANCIERO DE LA ORGANIZACION Y ELABORAR UN PLAN FINANCIERO QUE PERMITA EL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS
PROCESOS INTERIORS	- CONSTRUIR UNA ESTRUCTURA DE CLIENTES QUE PERMITA EL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS - DEFINIR LA CANTIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS DISPONIBLES	PROCESAR LOS RECURSOS FINANCIEROS QUE PERMITAN EL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS	PROCESAR LOS RECURSOS FINANCIEROS QUE PERMITAN EL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS	CONSTRUIR UNA ESTRUCTURA DE CLIENTES QUE PERMITA EL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS	ANALIZAR EL ESTADO FINANCIERO DE LA ORGANIZACION Y ELABORAR UN PLAN FINANCIERO QUE PERMITA EL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS
INNOVACION Y APRENDIZAJE	- CONSTRUIR UNA ESTRUCTURA DE CLIENTES QUE PERMITA EL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS - DEFINIR LA CANTIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS DISPONIBLES	PROCESAR LOS RECURSOS FINANCIEROS QUE PERMITAN EL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS	PROCESAR LOS RECURSOS FINANCIEROS QUE PERMITAN EL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS	CONSTRUIR UNA ESTRUCTURA DE CLIENTES QUE PERMITA EL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS	ANALIZAR EL ESTADO FINANCIERO DE LA ORGANIZACION Y ELABORAR UN PLAN FINANCIERO QUE PERMITA EL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

Figura 5

Indicadores

Indicador	Formula	Meta	Frecuencia
Satisfacción en calidad del producto	encuesta	90% satisfacción	Mensual
Aumento de las ventas por segmento de producto	Reportes	10% mensual	Mensual y anual
Aumento general de las ventas	Estados financieros	30% incremento anual	Anual
Percepción de responsabilidad social	Encuestas	50% incremento de buena imagen	Anual
Rating en internet	Información en clics y vistas, Seguidores Encuestas	20%	Mensual
Rating en medios tradicionales	Encuestas	20%	Mensual

Análisis Interno

Estructura organizacional

Figura 6

Estructura organizacional

NOMBRE	CARGO/FUNCIÓN
Arquímedes Celis	CEO
Alberto Arellano	VP Finanzas / CFO
Miguel Fuertes	VP Canal Moderno y Me
César de los Santos	VP Canal Tradicional Suministro
Antonio Hernández	VP Manufactura
Alejandro Zenteno	VP Recursos Humanos
Luis Gennari	Director Regional Brasil

Filosofía organizacional

Misión: “Alimentar tu vida es nuestra pasión”

Visión: “Ser la empresa líder de lácteos en América”

Como compañía tiene la visión de posicionarse en la cima del mercado de alimentos junto a las mejores empresas del mundo de ese sector, como la opción número uno para las personas de su entorno.

Valores: LALA cuenta con siete valores que definen su esencia como compañía y que son consistentes con su origen y sueños:

- **Respeto:** cada individuo merece ser tratado con dignidad y respeto, por eso la compañía fomenta espacios de trabajo sanos donde el respeto sea mutuo entre líderes, colaboradores y trabajadores.
- **Ambición positiva:** es esa ambición que le permite proponerse objetivos cada vez más altos, apuntar hacia la cima en todo momento, pero avanzando juntos con igualdad. Todos los miembros de la gran familia de Lala crecen y prosperan, sin dejar de lado a sus clientes que siempre merecen lo mejor.
- **Pasión:** esa pasión que impulsa a trabajadores, líderes y colaboradores por igual a dar lo mejor de sus capacidades, talentos e ideas para cumplir con la misión de la empresa y alcanzar su visión.
- **Integridad:** actuar con honestidad y transparencia es lo que le ha permitido a la empresa mantener su integridad en todo momento y al paso que lleva eso no cambiará. Siempre ofrece lo mejor a sus clientes que saben el valor que tiene la compañía para la comunidad donde se desenvuelve y depositan su confianza en ella.
- **Disciplina:** siempre se hacen las cosas bien dentro del ambiente de trabajo de Lala, la pasión sumada a la disciplina les permite a los miembros de su equipo llevar la empresa por el mejor camino hacia un futuro lleno de éxitos. Los valores fundamentales siempre están presentes en las acciones de cada empleado y los resultados generados son muy positivos.
- **Austeridad:** el rigor es muy importante dentro de una empresa que requiere de actitud, perseverancia y mucha fuerza de voluntad para cumplir día a día con el plan de trabajo y su misión.
- **Sencillez:** la humildad y la sencillez son valores que se fomentan dentro de las áreas de trabajo, cada día se busca que los trabajadores más allá de ser profesionales experimentados sean buenas personas capaces de dar un buen ejemplo.

Modelo de calidad

LALA calidad de vida: balance trabajo-familia, clima laboral, equidad de género, capacitación, formación y desarrollo de nuestros colaboradores.

Política Ambiental

En Grupo Lala se opera de acuerdo al Sistema de Administración Ambiental, con base en la norma ISO-14001, cuenta con política ambiental (visión, misión y procedimientos) donde se establecen los lineamientos para el buen desempeño y protección ambiental de nuestras filiales. Las fábricas cuentan con indicadores ambientales que son contrastados entre sí, y con el sector, para generar las metas y compromisos de cada periodo, supervisados por el Consejo de Administración de Lala y monitoreados para cumplir con la normatividad aplicable en cada zona donde operamos. Sus procesos de verificación ambiental se llevan a cabo tanto de manera interna, a través de auditorías, como de manera externa, a través de la entrega del Informe de Gases de Efecto Invernadero y la obtención del certificado “Industria Limpia”, ambos a través de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT).

- **Agua**

En Lala, se provee la gestión eficiente del agua en todas las operaciones, a través de planes para minimizar su consumo e incrementar su reutilización. Además, apoyan acciones para la conservación de este recurso, contribuyendo con la protección de áreas naturales protegidas, la preservación y rescate de especies endémicas, la rehabilitación de cuencas hidrológicas y la prevención de incendios.

- **Energía y emisiones**

Grupo Lala sigue fomentando la importancia del uso de energías renovables, por ello nuestra prioridad es el uso de energías limpias en todas nuestras plantas y Cedis. Conscientes de la importancia que genera al medio ambiente la reducción de emisiones de GEI, medimos e implementamos acciones que nos ayudan a reducir la cantidad que emitimos en nuestra operación.

- **Residuos**

Se cuenta con un manejo integral de residuos que contempla la identificación, separación, cuantificación, tratamiento y gestión de los residuos, así como estrategias de reducción, reúso y reciclaje que se aplica en todas las instalaciones. Además, a través de Ecoce se recupera un porcentaje significativo de nuestros envases de PET y PEAD que colocan en el mercado.

Cultura organizacional

- **Calidad**

Grupo Lala cuenta con altos estándares de calidad e inocuidad alimentaria con el objetivo de brindar los mejores productos a todos sus consumidores. Cumple con normas nacionales e internacionales durante todo el proceso de producción incluida la selección y seguimiento de nuestra proveeduría. México: BPM por Cofepris – Senasica, SQF Nivel 3, TIF, Certificación Orgánica (LPO), Kosher. Estados Unidos: Certificación y Recertificación SQF. Centroamérica: Certificado APPCC/HACCP por IPSA Nicaragua. Certificación y Recertificación SQF. Brasil: Certificado SIF emitido por la MAPA (Ministerio de Agricultura) por certificarse.

- **Normatividad**

Gran parte de nuestro esfuerzo por garantizar la calidad de sus productos se compromete al cumplimiento de la regulación aplicable, entre ellas las normas oficiales mexicanas emitidas por las autoridades competentes del Gobierno Federal, así como las regulaciones locales y estándares dictados por los organismos privados autorizados.

Esta actividad implica el seguimiento puntual de los procesos administrativos de normalización previos a la emisión de las normas que regulan los productos que comercializa la compañía, relacionadas con las características fisicoquímicas, así como la información comercial y sanitaria de sus etiquetas, de tal forma que su correcta implementación permite asegurar que la formulación y comercialización están dentro del marco regulatorio correspondiente, garantizando información veraz y comprobable a los consumidores y en consecuencia minimizando cualquier requerimiento por parte de las autoridades que vigilan el mercado.

En 2021 arrancó un ambicioso programa de revisión de normas oficiales mexicanas instruido por la Dirección General de Normas de la Secretaría de Economía, con el que se regula de forma exhaustiva prácticamente todos los productos lácteos y cárnicos de la empresa. La agenda incluía las normas de yogurt, leche, queso, mantequilla, leche en polvo, jamón y productos cárnicos, lo que implican retos importantes en la gestión de estas.

- Norma Oficial Mexicana NOM-155-SCFI-2012, Leche-Denominaciones, especificaciones fisicoquímicas, información comercial y métodos de prueba.
- Norma Oficial Mexicana NOM-223-SCFI/SAGARPA-2018, Queso-Denominación, Especificaciones, información comercial y métodos de prueba.
- Norma Oficial Mexicana NOM-222-SCFI/SAGARPA-2018, Leche en polvo o leche deshidratada Materia prima Especificaciones, información comercial y métodos de prueba.

- Norma Oficial Mexicana NOM-158-SCFI-2003, Jamón-Denominación y clasificación comercial, especificaciones fisicoquímicas, microbiológicas, organolépticas, información comercial y métodos de prueba.
- Norma Oficial Mexicana NOM-181-SCFI-2010, Yogurt-Denominación, especificaciones fisicoquímicas y microbiológicas, información comercial y métodos de prueba, la cual establece un 95% de avance después de la consulta pública (pendiente de publicación en el DOF).
- Norma Oficial Mexicana NOM-183-SCFI-2012, Producto lácteo y producto lácteo combinado-Denominaciones, especificaciones fisicoquímicas, información comercial y métodos de prueba. - Norma Oficial Mexicana PROY-NOM-190-SCFI-2012, Mezcla de leche con grasa vegetal-Denominaciones, especificaciones fisicoquímicas, información comercial y métodos de prueba.

Diagnóstico organizacional

Figura 7

FODA



Grupo Lara tiene una serie de fortalezas que le garantiza una posición sólida en el mercado. Consta de un alto nivel en sus ventas ya que es uno de los líderes en el mercado, combinando con los precios competitivos y su alta productividad, asimismo la capacidad de innovación y necesidades del cliente se ven reflejado en sus productos y su compromiso con la calidad.

Además, existen desafíos y áreas de mejoras, esto indica que los tiempos tardados de suministros a minoristas y la falta de distribución en áreas menos pobladas señalan la importancia de optimizar la cadena de suministro y así explorar estrategias para llegar a nuevos segmentos del mercado.

Las oportunidades son identificadas, como el desarrollo de nuevos productos según la necesidad del cliente, así como la capacidad de un buen suministro y la expansión en compradores, vendedores y las empresas, con ello ofrecer un buen crecimiento, esto se puede abarcar a través de alianzas estratégicas, inversiones y un buen desarrollo en el marketing.

En las amenazas es importante atacar la preferencia del consumidor para poder adaptarse a las modalidades que surjan en el mercado y con ello diferenciarse con la calidad del producto y con sus estrategias innovadoras de marketing.

Grupo Lala es una de la empresa líder en el mercado y es por ello que debe de incrementar estrategias en innovación del marketing y optimizar la cadena de suministro para abastecer en poblaciones lejanas. Es importante que exista una mejora en sus amenazas y debilidades para mantener su posición destacada en la industria láctea.

Análisis externo

Análisis del entorno general de la empresa

La importancia de conocer los competidores de la empresa es vital para su crecimiento, es por esto que a continuación se presenta el análisis de la matriz de perfil competitivo. Los competidores elegidos fueron Alpura, Santa Clara, Great Value y San Marcos. Podemos observar que la relación que tiene LALA con sus clientes es buena, pues también cuenta con servicio posventa, pero hay un factor muy importante a considerar, pues dos de su competencia; Alpura y Santa Clara están por encima del promedio por lo que es importante checar qué están haciendo ellos que LALA no y poder implementar una estrategia. Se observa en la gráfica que la calidad de los productos de grupo LALA está más arriba del promedio compitiendo directamente con Alpura, sin embargo, Santa Clara está por encima del promedio, en el caso del abastecimiento grupo LALA tiene una competencia lineal con Santa Clara, es un resultado muy positivo para la empresa, pero se tomará en cuenta el abastecimiento en zonas rurales. Tanto el capital humano como el uso de tecnologías tanto grupo LALA como las competencias se considera una relación estable, la antigüedad de grupo LALA es igual que la marca Great Value siendo las segundas más antiguas y en primer lugar, Alpura.

Lala, Alpura y Santa Clara cuentan con la innovación necesaria para competir por ese posicionamiento de marca, como recursos económicos todos los competidores cuentan con la capacidad económica alta para cubrir lo necesario para la producción del producto final, el área de marketing de los competidores comparado con grupo LALA.

Análisis PESTEL

Figura 8

PESTEL



El análisis de PESTEL muestra los factores externos que no podemos controlar, pero que podrían afectar en el presente y futuro de la empresa, un punto muy importante en el factor político es el tema de políticas de comercio internacional, pues no solo se trata de políticas mexicanas, sabiendo que grupo LALA exporta productos al extranjero. La crisis mundial post covid es un factor económico que sin duda afecta a grupo LALA pues en muchos países, estados, comunidades quedaron afectados económicamente lo que repercute a su estilo de vida en general, un punto a favor de la empresa son las tendencias alimentarias, pues le permite a grupo LALA innovar y lanzar al mercado nuevos productos para este segmento de la población pero que podría captar un nuevo nicho. Otro factor que puede ser a favor o en contra es el acelerado desarrollo de nuevas tecnologías, eso le permite a la empresa a no dejar que las tecnologías la absorban. El agua es el líquido vital tanto para la humanidad como para la empresa, sin él no se podrían realizar muchas actividades cotidianas desde la limpieza en las instalaciones hasta la hidratación del ganado. Las leyes laborales son sin duda un factor que no se puede cambiar, grupo LALA tiene que cumplirlas y adaptarse a los cambios que pueda haber.

Análisis del entorno de la empresa

Figura 9

Las 5 fortalezas de Porter



Las cinco fuerzas de Porter nos permiten ver y representar las estrategias para estudiar el entorno de la compañía. A continuación, un breve análisis del gráfico anterior. Como se muestra en el gráfico el poder de amenaza de nuevos competidores entrantes es débil pues tanto grupo LALA como sus competidores tienen lealtad de sus consumidores así mismo se considera débil el poder de negociación con proveedores ya que al tener un catálogo amplio le permite a grupo LALA tener esa capacidad de mando durante las negociaciones. Por otra parte, el poder de los clientes es 100% alta pues son los consumidores los que tienen el poder de decisión a la hora de escoger el producto lácteo de su marca preferida.

Se observa una amenaza alta de nuevos productos sustitutos esto desencadenado de las nuevas tendencias de consumo, así como la creciente demanda en el cuidado de la salud y la preocupación de consumo de alimentos considerados más saludables, estas variables dan como resultado una rivalidad entre competidores alta pues actualmente cada competidor con su posicionamiento de marca establecida cuenta con una amplia gama de productos lácteos, derivados y leches vegetales al alcance del consumidor, por lo que dificulta a grupo LALA ser la favorita 100% de las familias mexicanas.

Diagnóstico

Después de analizar en los comparativos y los factores externos e internos podemos concluir que la empresa es una organización sólida que está en constante mejora ya que el mercado en el que compete tiene otras grandes marcas que constantemente lo mantienen en guardia para mantener sus estándares en el más alto nivel y de la misma forma tener una amplia gama de productos para los distintos segmentos del mercado.

En la matriz de perfil competitivo se alcanza a observar que en un promedio con la competencia tiene mejores calificaciones en todos los rubros, en cambio, si el análisis se hace de manera individual empresa contra empresa, existen algunos indicadores que se muestran en con menor puntaje en Lala que en el competidor siendo este un factor a destacar y a poner atención. Como una oportunidad de mejora y un objetivo al que apuntar posterior a una investigación interna y externa que indique el porqué del puntaje obtenido.

En cuanto a estructura interna y organizacional, tanto de consejo de administración e inversores. Cuenta con una estructura bastante tradicional a los estándares contemporáneos por este lado se puede decir que la organización es sólida y tiene sustento, además de que al cotizar en bolsa y tener inversores es un motivador constante a mantenerse en excelencia.

También se entiende que la imagen de la empresa es importante así que las quejas y problemas ambientales que se puedan suscitar deben de ser atendidas con prontitud para garantizar que la imagen y mercadotecnia de la empresa no se ven afectadas y se derrumbe todo el trabajo en calidad en cuanto al producto. De la misma manera, mantener la calidad de la totalidad del producto desde su empaquetado a sus características organolépticas y nutrimentales es factor. Por ello poner énfasis en el empaquetado y su correcto transporte y respetar cadenas de frío si es que es necesario según el producto, además de monitorear constantemente las entregas prontas y oportunas a los clientes y centros de distribución. Un producto que no esté presente, es imposible que sea vendido.

Propuesta de aplicación

Es importante que la empresa continúe innovando productos como las leches orgánicas, vegetales y productos con valor agregado nutricional para satisfacer las necesidades del consumidor y adaptarse a los cambios demandantes del mercado. Lala debe potenciar las estrategias de marketing con diversos contenidos interactivos a través de redes sociales, ya que es un buen punto para generar muchos consumidores, esto puede incluir encuestas, sus experiencias y conocer cuáles son sus productos de mayor consumo y así aumentar su participación del cliente.

Asimismo, es necesario aplicar la optimización de la cadena de suministro con el fin de mejorar la eficiencia y reducir los costos, ya que la eficiencia operativa contribuirá a los precios competitivos del mercado y eso generará una mayor demanda. Es de gran

relevancia incorporar tecnologías avanzadas para poder comprender de manera eficiente las preferencias del consumidor, optimizando la producción y así tomar decisiones estratégicas informadas Al abordar estos aspectos Lala puede fortalecer su posición dentro del mercado y así diferenciarse de la competencia y poder satisfacer las necesidades y expectativas cambiantes del cliente.

Conclusiones

Realizar el plan estratégico de grupo LALA nos deja un gran aprendizaje, las integrantes del equipo somos de diferentes áreas por lo que, hubo complicaciones que logramos solucionar, por lo que no solo nos llevamos aprendizajes de la materia, sino del trabajo en equipo. Nos pareció un trabajo muy enriquecedor pues pudimos retomar conceptos que anteriormente habíamos visto en las carreras cursadas, aprendimos nuevos conceptos, nuevas formas de trabajar, de analizar, seguimos en constante desarrollo el tema del trabajo en equipo. Un tema en específico que nos gustaría expresar es el análisis de Porter, realmente creemos que es una herramienta muy fácil de trabajar, y sobre todo de entender, pero también un tema que se complicó por las ideas que cada integrante tenía fue el análisis de Pestel. Conforme avanzamos con el proyecto la presión aumentaba, pero también descubrimos lo mucho que en general, la maestría en dirección de empresas, nos está dejando al proponer, implementar o solo con analizar lo que sucede en cada uno del entorno laboral. Concluimos la materia muy satisfechos del trabajo entregado, sabemos que tenemos áreas de oportunidad para trabajar, pero esta materia y este proyecto nos han hecho ver en lo que ya tenemos más que aprendido.

Referencias

- David, F.R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 9na Edición. Pearson. Prentice Hall.
- Gamble, J.E. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos*. McGraw Hill
- Macías-Arteaga, M. y Mero-Vélez, J. (2022). Importancia de Planeación Estratégica en Empresas en el Siglo XXI. *Pol.Con.*, 7(2), 31-39. DOI: 10.23857/pcv7i2.3567
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP]. (s.f.). Diplomado Presupuesto basado en resultados 10ma Edición. *Prende.mx*. https://mexicox.gob.mx/courses/course-v1:SHCP+DPBE20065X+2020_06/about
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA GESTAMP PUEBLA 1

Planeación Estratégica para la Empresa Gestamp Puebla 1

*Delgadillo Montaña, Karen Ariana**

*Torres Pérez, Delfino de Jesús**

*Olea Ávila, Alberto**

*Delgado Marín, Lauro de Jesús**

**UVP Universidad del Valle de Puebla*

Introducción

GESTAMP PUEBLA 1 con dirección en Calle Automoción 8, Col. San Lorenzo Almecatla 72710 Cuautlancingo, Puebla. En el año 2024, se ejecutará la metodología la capacitación centrada en estrategias de capital humano nuevo del área de mantenimiento ensambles CLG, en las diferentes tecnologías que cuenta la planta como: soldadura de la marca Bosch, Fronius, Trumpf, Robótica Abb, Kuka, evaluando a cada trabajador que reciba la capacitación en un periodo semestral desarrollando manuales o ayudas visuales (Gestamp, 2023b).

Marco Teórico

La Planeación Estratégica (PE) constituye un enfoque de análisis e intervención organizacional empleado para fortalecer los procesos de gestión y obtención de resultados por parte de las instituciones. En ese orden de ideas, la PE se entiende como un conjunto integrado de tareas que permiten esclarecer el proceso mismo de la gestión y conducción de las organizaciones al dar cuenta de la razón de ser de la institución, su quehacer presente y futuro, el diagnóstico de su situación actual, los desafíos que enfrenta, y las acciones estratégicas que emprende para darles solución con resultados concretos. Este conjunto de tareas de gestión son desarrolladas, en el marco de la exigencia por parte de la ciudadanía y en el compromiso en lo que concierne a las instituciones, para que los bienes y servicios que proveen las entidades públicas a la sociedad sean eficientes, eficaces y de calidad (Chiavenato, 2017).

Como la mayoría de los buenos objetivos, un KPI efectivo debe ser específico y medible. El propósito de definir los KPI es brindar una imagen clara de lo que los equipos de trabajo quieren lograr, para cuándo y cómo medirías ese logro. Un buen KPI

- Te ayuda a lograr tus objetivos estratégicos
- Informa sobre la planificación de los recursos
- Puede medirse
- Hace un seguimiento de lo que puedes controlar e influir
- Conecta métricas con objetivos estratégicos
- Brinda a los miembros del equipo una idea clara de cómo sus proyectos contribuyen a los objetivos de la empresa (Martins, 2022).

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

Según el National Industrial Conference Board de Estados Unidos, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa. En un sentido más amplio, el concepto de capacitación está implícito en la tarea administrativa de todos los niveles. Trata de la demostración de un procedimiento nuevo, paso a paso, o de la explicación de una operación tradicional, el supervisor o el gerente deben explicar, enseñar, dar seguimiento y comunicar.

Este documento de planeación se centra en la planta de GESTAMP PUEBLA 1 ubicada en la ciudad de Puebla, Puebla. Se plantea alcanzar los KPI'S de mantenimiento ensambles CLG, en el año 2024 a 2025, a través de una capacitación centrada en estrategias de capital humano. Al realizar diferentes capacitaciones para el personal de nuevo ingreso en el primer semestre del 2024, estas serán impartidas con las diferentes tecnologías con las que cuenta la empresa, como de robótica y los diferentes procesos de soldadura, para tener un crecimiento sostenible del 90% de personal capacitado.

El tener un mejor conocimiento del personal de nuevo ingreso en el área de mantenimiento ayudará a tener un mejor mantenimiento en las máquinas realizándolas en tiempo y forma, desarrollando nuevas plataformas de producción y tener unas maquinas en buen estado ayudará a aumentar el porcentaje de producción por hora, esto debido al objetivo del aumento del 90% de producción de OEE.

A la par se estará trabajando con la calidad del producto, ya que al tener los equipo en buen estado y dar mantenimientos a los dispositivos en tiempo y forma, se reducirá el material defectuoso SCRAP, asegurando la calidad del producto aumentando el 70% de número de partes nota 1 (material que simple con el 95% de calidad de las especificaciones del cliente).

Figura 1
Mapa estratégico



Como se mencionó, se estará trabajando con el plan estratégico con ayuda de las herramientas utilizadas; para analizar la empresa se estará realizando las actividades a partir del primer semestre del año 2024 como alcanzables en el año 2024 a 2025.

Descripción de la organización

Gestamp nace en 1997 con el objetivo de ser un proveedor global de perfil tecnológico. Se dedica al diseño, desarrollo y fabricación de componentes metálicos para el automóvil, con presencia en más de 20 países. Está especializado en la creación de productos con un diseño innovador para conseguir vehículos cada vez más seguros y ligeros, y, por lo tanto, mejores, en relación con el consumo de energía e impacto medioambiental.

Gestamp se ha convertido en sus más de 20 años de historia en un proveedor global de perfil tecnológico que se caracteriza por la proximidad a sus clientes, la continua innovación y una destacada internacionalización. Desde su creación, ha pasado de ser un pequeño proveedor local de estampación a una compañía de carácter global, con presencia en los principales centros neurálgicos de fabricación de automóviles. Con el reto de situarse a la vanguardia de la innovación, Gestamp dedica un gran esfuerzo a investigar y desarrollar tecnologías punteras. Así la innovación es la base sobre la que se establece su estrategia de futuro.

Estructura

Visión

Ser el proveedor de automoción más reconocido por su capacidad para adaptar los negocios hacia la creación de valor para el cliente, al mantener un desarrollo económico y social sostenible.

Misión

Aportar valor al cliente mediante la aplicación eficiente de la soldadura de conjuntos metálicos, montajes mecánicos y electromecánicos.

Valores

Seguridad y salud: entorno de trabajo seguro y saludable. Debe conocer y cumplir las normas, instrucciones y procedimientos sobre seguridad y salud vigentes en su puesto de trabajo (Gestamp, s.f).

Igualdad de oportunidades: mantendremos una política de selección rigurosa y objetiva, atendiendo exclusivamente a los méritos académicos, personales y profesionales de los candidatos y a las necesidades del Grupo.

Entorno de trabajo respetuoso y trato justo: respetar a los demás y lograr éxitos de forma conjunta.

Respeto a la libertad de asociación y pensamiento: respeta el derecho de los empleados a elegir a sus propios representantes conforme este derecho está recogido en la normativa aplicable.

Nuestros clientes: la integridad en el mercado requiere que las relaciones con nuestros clientes sean honestas y cumplan con toda la normativa aplicable.

Nuestros proveedores: esperamos que nuestros proveedores cumplan los mismos estándares de integridad con los que nosotros trabajamos.

Nuestros competidores: debe evitar cualquier medida que esté dirigida a una limitación ilícita de la competencia y que contravenga las disposiciones legales (Gestamp, 2023a).

Esquema de planificación

De acuerdo al estudio realizado en el departamento de mantenimiento ensambles CLG se establecieron tres objetivos que se mostraran a continuación, realizando un plan de actuación con se estarán midiendo con los indicadores que se están viendo más adelante,

Planeación Estratégica

donde nos estaremos midiendo semestralmente si vamos en buen camino para lograr nuestros objetivos.

El primer objetivo está enfocado en el capital humano para el primer semestre del año 2024, llevando a cabo cursos que se están impartiendo por los proveedores de KUKA, ABB por parte de robots, también se estarán impartiendo talleres de soldadura de las marcas de BOSCH Fronius y Trumpf , para darles a conocer al personal nuevo que no tiene los conocimientos necesarios para desempeñar correctamente sus labores descritos en su descripción de puestos.

Estos se estarán evaluando semestralmente para ver el avance que van desarrollando para llegar a un resultado mayor o igual al 90% del personal capacitado, al crear a su vez ayudas visuales de cada tecnología, para que se quede resguardado para futuras generaciones para su capacitación interna teniendo un porcentaje igual o mayor a 90% de rendimiento.

El objetivo es el desarrollo de nuevas plataformas de producción, esto se logrará con las mejoras internas en las máquinas y mantenimientos en tiempo y forma. Se estará evaluando mensualmente la eficiencia de las máquinas (OEE) para dar un resultado mayor o igual al 90% de OEE, lograr de lunes a sábado la producción planeada, reducir el 95% del tiempo extra que se genera los fines de semana para alcanzar la producción.

El último objetivo es de competir con calidad y precio a través de la liberación de la primera pieza de ajuste y la pieza de liberación para el arranque de la producción de la celda esto nos ayudará a garantizar la reducción del 50% de SCRAP de piezas que se generan durante la producción de la semana, esto mismo se logrará haciendo el mantenimiento a los dispositivos en tiempo y forma y levantamiento de Shimbook de los dispositivos asegurando un 70% de número de partes llegando a la nota 1.

Figura 2
Planificación

Indicadores		PLANIFICACIÓN - periodo de largo de planificación				
Estrategia		Estrategia		Estrategia		
Estrategia		Estrategia		Estrategia		
Capacitación de personal	1.1.1. Capacitación de personal	1.1.1.1. Capacitación de personal	1.1.1.1.1. Capacitación de personal	1.1.1.1.1.1. Capacitación de personal	1.1.1.1.1.1.1. Capacitación de personal	1.1.1.1.1.1.1.1. Capacitación de personal
	1.1.1.2. Capacitación de personal	1.1.1.2.1. Capacitación de personal	1.1.1.2.1.1. Capacitación de personal	1.1.1.2.1.1.1. Capacitación de personal	1.1.1.2.1.1.1.1. Capacitación de personal	1.1.1.2.1.1.1.1.1. Capacitación de personal
	1.1.1.3. Capacitación de personal	1.1.1.3.1. Capacitación de personal	1.1.1.3.1.1. Capacitación de personal	1.1.1.3.1.1.1. Capacitación de personal	1.1.1.3.1.1.1.1. Capacitación de personal	1.1.1.3.1.1.1.1.1. Capacitación de personal
	1.1.1.4. Capacitación de personal	1.1.1.4.1. Capacitación de personal	1.1.1.4.1.1. Capacitación de personal	1.1.1.4.1.1.1. Capacitación de personal	1.1.1.4.1.1.1.1. Capacitación de personal	1.1.1.4.1.1.1.1.1. Capacitación de personal
Eficiencia de producción	1.2.1. Eficiencia de producción	1.2.1.1. Eficiencia de producción	1.2.1.1.1. Eficiencia de producción	1.2.1.1.1.1. Eficiencia de producción	1.2.1.1.1.1.1. Eficiencia de producción	1.2.1.1.1.1.1.1. Eficiencia de producción
	1.2.1.2. Eficiencia de producción	1.2.1.2.1. Eficiencia de producción	1.2.1.2.1.1. Eficiencia de producción	1.2.1.2.1.1.1. Eficiencia de producción	1.2.1.2.1.1.1.1. Eficiencia de producción	1.2.1.2.1.1.1.1.1. Eficiencia de producción
	1.2.1.3. Eficiencia de producción	1.2.1.3.1. Eficiencia de producción	1.2.1.3.1.1. Eficiencia de producción	1.2.1.3.1.1.1. Eficiencia de producción	1.2.1.3.1.1.1.1. Eficiencia de producción	1.2.1.3.1.1.1.1.1. Eficiencia de producción
	1.2.1.4. Eficiencia de producción	1.2.1.4.1. Eficiencia de producción	1.2.1.4.1.1. Eficiencia de producción	1.2.1.4.1.1.1. Eficiencia de producción	1.2.1.4.1.1.1.1. Eficiencia de producción	1.2.1.4.1.1.1.1.1. Eficiencia de producción
Calidad de producción	1.3.1. Calidad de producción	1.3.1.1. Calidad de producción	1.3.1.1.1. Calidad de producción	1.3.1.1.1.1. Calidad de producción	1.3.1.1.1.1.1. Calidad de producción	1.3.1.1.1.1.1.1. Calidad de producción
	1.3.1.2. Calidad de producción	1.3.1.2.1. Calidad de producción	1.3.1.2.1.1. Calidad de producción	1.3.1.2.1.1.1. Calidad de producción	1.3.1.2.1.1.1.1. Calidad de producción	1.3.1.2.1.1.1.1.1. Calidad de producción
	1.3.1.3. Calidad de producción	1.3.1.3.1. Calidad de producción	1.3.1.3.1.1. Calidad de producción	1.3.1.3.1.1.1. Calidad de producción	1.3.1.3.1.1.1.1. Calidad de producción	1.3.1.3.1.1.1.1.1. Calidad de producción
	1.3.1.4. Calidad de producción	1.3.1.4.1. Calidad de producción	1.3.1.4.1.1. Calidad de producción	1.3.1.4.1.1.1. Calidad de producción	1.3.1.4.1.1.1.1. Calidad de producción	1.3.1.4.1.1.1.1.1. Calidad de producción
Costo de producción	1.4.1. Costo de producción	1.4.1.1. Costo de producción	1.4.1.1.1. Costo de producción	1.4.1.1.1.1. Costo de producción	1.4.1.1.1.1.1. Costo de producción	1.4.1.1.1.1.1.1. Costo de producción
	1.4.1.2. Costo de producción	1.4.1.2.1. Costo de producción	1.4.1.2.1.1. Costo de producción	1.4.1.2.1.1.1. Costo de producción	1.4.1.2.1.1.1.1. Costo de producción	1.4.1.2.1.1.1.1.1. Costo de producción
	1.4.1.3. Costo de producción	1.4.1.3.1. Costo de producción	1.4.1.3.1.1. Costo de producción	1.4.1.3.1.1.1. Costo de producción	1.4.1.3.1.1.1.1. Costo de producción	1.4.1.3.1.1.1.1.1. Costo de producción
	1.4.1.4. Costo de producción	1.4.1.4.1. Costo de producción	1.4.1.4.1.1. Costo de producción	1.4.1.4.1.1.1. Costo de producción	1.4.1.4.1.1.1.1. Costo de producción	1.4.1.4.1.1.1.1.1. Costo de producción

Indicadores

Para medir los logros establecidos en los objetivos estratégicos (Anáhuac, 2023) se tienen que estar evaluando y tomar acciones correctivas si es que no se están llegando a más metas, estas se estarán midiendo a través de los indicadores establecidos, la idea es que se puedan medir cada aspecto de resultados para la toma de decisiones, tomar acciones correctivas para lograr los indicadores marcados y ponernos retos más fuertes para asegurar las acciones que se están llevando a cabo.

El objetivo de capacitación de personal del primer semestre se estará evaluando con los indicadores de porcentaje del personal capacitado y la tasa de rendimiento del personal como se muestra en la siguiente figura.

El indicador para evaluar el desarrollo de nuevas plataformas de producción son el aumento de porcentaje de producción de OEE por hora y el de reducción de tiempo extra para la producción. al mismo tiempo esto se verá reflejado en el último objetivo estratégico de competir con calidad y precio con el indicador de porcentaje de SCRAP que se debe estar disminuyendo y aumentando el porcentaje de número de partes de nota 1.

Con estos indicadores que nos están midiendo se asegura que cada semana se están cumpliendo o tomando las acciones correctivas correspondientes que se plantean para alcanzar cada indicador para llegar así a la fecha establecida del 31 de diciembre de 2024.

Figura 3

Objetivos estratégicos

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1		Objetivos estratégicos 2024		Plan 2024-2025		
Objetivo estratégico	Estrategia	Indicador	Alcance / Logros esperados			
			2024	2025	2026	
Capacitación de personal del primer nivel de atención	Implementar el 80% de personal capacitado	Curso 2024 PLAN 2024 - 2025 / Implementar actividades de capacitación	1.1. Implementar del personal capacitado	80%	85%	90%
	Implementar el 80% del personal de primer nivel	Implementar actividades de capacitación	1.2. Implementar del personal de primer nivel	80%	85%	90%
Desarrollo de nuevos productos de producción	Implementar el 80% de nuevos productos	Desarrollar nuevos productos de producción / Implementar actividades de desarrollo de nuevos productos	2.1. Desarrollar de nuevos productos de producción	80%	85%	90%
	Implementar el 80% de nuevos productos	Desarrollar nuevos productos de producción	2.2. Desarrollar de nuevos productos de producción	80%	85%	90%
Crecimiento de la producción	Incrementar el 80% de la producción	Incrementar la producción de productos de producción / Incrementar actividades de producción	3.1. Incrementar de la producción	80%	85%	90%
	Incrementar el 80% de la producción	Incrementar la producción de productos de producción	3.2. Incrementar de la producción	80%	85%	90%

Análisis interno

Estructura organizacional

La estructura organizacional, que se tiene en Gestamp Puebla 1, cuenta con el Director de planta de GPB y CLG, dividida en sus diferentes departamentos de la planta, Gerencia de producción, Gerencias de logística y cadena de suministros, Gerencia de recursos humanos, Gerencia de finanzas, Gerencia de proyectos y producto, Gerencia de ingeniería, Gerencia de mantenimiento (Chiavenato, 2011).

La Gerencia de producción se encarga de producir las piezas que nos demanda el cliente que es la planta de Volkswagen, Gerencias de logística y cadena de suministros se encarga del traslado vía terrestre y almacenamiento de materia prima y producto terminado, Gerencia de recursos humanos es el que se encarga del reclutamiento y capacitación del personal administrativo u operativo, Gerencia de finanzas se encarga de la contabilidad de la empresa, Gerencia de proyectos y producto se encarga de conseguir de los nuevos proyectos para la empresa, de las nuevas piezas para producir, Gerencia de calidad se encarga de inspeccionar y garantizar que se cumplan todos los requerimientos que pide el cliente en su producto, Gerencia de ingeniería se encarga del proceso de las piezas que se cumplan con las dimensiones y los diferentes procesos de soldadura, corte láser, pintura y estampados en frío y caliente y la Gerencia de mantenimiento se encarga asegurar el funcionamiento correcto de las maquinarias a través de los mantenimientos a las máquinas.

Figura 4

Organigrama



Filosofía organizacional

El cliente como centro del negocio

La base de nuestro negocio radica en la consecución y el mantenimiento de una cartera de clientes mediante el desarrollo y la provisión de productos que ofrezcan un alto valor en términos de innovación, precio, calidad, seguridad e impacto ambiental. Debemos ser capaces de adelantarnos a la hora de ofrecer las mejores soluciones para que el negocio de cada uno de nuestros clientes prospere, lo que exige disponer de un profundo conocimiento de sus necesidades a corto, medio y largo plazo. Construir relaciones sólidas, honestas y duraderas con los clientes es lo realmente diferenciador.

La excelencia operacional como práctica habitual

La competitividad no es fruto de la casualidad ni surge de golpe. Tiene que ver con las características de calidad, eficiencia y eficacia. Se adquiere a través de un largo proceso de aprendizaje. Se mantiene con rigor, cumplimiento, sentido de la urgencia y disponiendo de los procesos correctos que ejecuten de la mejor manera posible cada una de las tareas. Se mejora con un continuo esfuerzo por parte de todos para mejorar lo que ya es bueno.

En un sector competitivo como el del automóvil es necesario destacar en lo que hacemos. Nuestras operaciones deben ser excelentes.

La innovación como guía del progreso

La innovación nos permite consolidar el liderazgo del grupo y proporcionar nuevas alternativas de productos y procesos que aporten valor a los clientes y eficiencia a nuestra gestión interna. Nuestro reto está en situarnos a la cabeza de la innovación en nuestro sector. Ser innovadores y conseguir que los clientes perciban el valor diferencial que les aporta Gestamp.

La sostenibilidad como permanencia en el tiempo

Tenemos vocación de crecimiento y permanencia. La solidez financiera, la rentabilidad, la prudencia en la gestión del riesgo y el respeto a los distintos entornos en los que operamos son las mejores garantías para asegurar nuestro futuro. Ganar la confianza de nuestros accionistas y socios empresariales, cumplir con las leyes de los países donde operamos, expresar el apoyo a los derechos humanos fundamentales y dar importancia a la salud, seguridad y medio ambiente.

Las personas como artífices del éxito

El talento, la motivación y la capacidad para trabajar en equipo de las personas constituyen un activo esencial para el éxito de Gestamp. Fomentar el desarrollo humano y profesional de los colaboradores, induciendo, con ello, la obtención del resto de objetivos empresariales.

Código de conducta

Gestamp cuenta con un Código de Conducta que recoge su Visión, Principios Corporativos y Normas de Conducta. Está concebido para ser el eje central del compromiso con la integridad y es la referencia para todo aquel que tenga dudas acerca de lo que se espera que haga en una situación determinada. Afecta a todos los empleados del Grupo y es responsabilidad de cada uno conocerlo y cumplirlo.

Con el fin de atender las comunicaciones en relación con el Código de Conducta, ya sean sugerencias, consultas, dudas o incumplimientos, Gestamp dispone de una canal de comunicación interna en la dirección (corporatecompliance@gestamp.com) así como uno externo (SpeakUp Line) del cual pueden hacer uso los empleados y las personas relacionadas de alguna forma con el Grupo (empleados, clientes, proveedores, colaboradores, socios, accionistas e inversores y comunidades locales, entre otros).

Gestamp garantiza la confidencialidad de las comunicaciones y de las personas que las realizan. Solo en el caso de notificaciones de incumplimientos se hará uso de la información para investigar los hechos y siempre preservando la identidad del comunicante.

Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional es el proceso analítico que nos permitió conocer la situación real de la organización, estando en una situación en la que se requiere capacitar al personal del área de mantenimiento contando con 35% del personal capacitado y el 75% de nuestro personal es de nuevo ingreso que no cuenta ni los tres meses cumplidos laborando dentro del departamento.

No se cuenta con manuales ni ayuda visuales que se les pueda proporcionar al personal nuevo para acelerar su capacitación en su rampa de aprendizaje, por lo mismo nos está llevando demasiado tiempo poder capacitar al personal, repercutiendo en la eficiencia de las máquinas (OEE), y en el cumplimiento de las actividades de los mantenimientos preventivos de las máquinas que nada más se cumple el 80% de las actividades planeadas llevando dos semanas de atraso en las actividades planificadas en la maquinaria. Por lo mismo de que no se cumple con la producción planeada se requiere producir fines de semana para alcanzar la producción que nos demanda el cliente.

Figura 5

Niveles de planeación

Empresa / Organización		Gestamp Puebla 1		
Nivel de Planeación	Recursos Humanos	Indicadores	Metas	Análisis
Estratégica <i>Es la más amplia y abarca la organización entera</i>	Capacitación centrada en estrategias de Capital Humano en el año 2024 a 2025.	Porcentaje de personas capacitadas en el año.	Capacitación del personal al 90% en el año 2024 y continuación para el año 2025 con el 95% del personal capacitado.	Semestralmente. Anualmente.
Táctica <i>Abarca a cada departamento o área de la organización</i>	Cursos y talleres de capacitación técnica al personal del área de mantenimiento.	Porcentaje de cursos y talleres técnicos para la capacitación al personal impartidos en el año.	El 90% de cursos y talleres impartidos en el año 2024 y continuación para el año 2025 con el 95%.	Cuatrimestre. Anualmente.
Operativa <i>Abarca cada tarea o actividad específica</i>	Manuales de trabajos específicos, instrucciones de trabajo, ayudas visuales para el desarrollo técnico.	Porcentaje de manuales, instrucciones y ayudas visuales terminados.	El 90% de eficacia del entendimiento de cada uno de los empleados.	Bimestral. Semestral Anualmente.

Análisis externo

Análisis FODA

El análisis FODA nos permite identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de la planta en general. El análisis FODA, nos ayudó a identificar las oportunidades competitivas de mejora, para encontrar la siguiente oportunidad: Capacitar al personal, debilidades del personal sin experiencia, y se permitió con esta herramienta planificar el plan estratégico para la solución del problema.

Figura 6

FODA



Análisis PESTEL

El análisis PESTEL como se muestra en la imagen anterior y el análisis del entorno, nos ayudó a conocer el contexto de la empresa, profundizando los elementos externos que rodean a la empresa, encontrando que en la empresa tenemos más áreas de amenazas, en el entorno tecnológico, social y económico, el resultado del análisis nos sirvió para detectar las amenazas y debilidades, los cuales se estarán atacando con el fin de mejorar, con el fin de realizar una planificación estratégica para la empresa, al tomar las medidas necesarias con base en los objetivos estratégicos que se implementarán a principios de 2024.

Figura 7

PESTEL



Un análisis del entorno es una técnica estratégica que se utiliza para identificar todos los factores internos y externos que podrían afectar a la empresa. Los componentes internos revelan los puntos fuertes y las deficiencias de una empresa, mientras que los componentes externos representan las oportunidades y los riesgos. Los puntos débiles que salieron en el análisis son del entorno social Personal especializado para impartir la capacitación, manuales de capacitación claros y precisos, del entorno tecnológico automatización de proceso, mejora de la productividad y reducción de costos, en el entorno económico presupuesto para la capacitación, como se muestra en la siguiente imagen. Los puntos que se analizaron y son efectos potenciales como amenazas se realiza su análisis para desarrollar un plan estratégico. Este método nos ayudará a tomar las mejores decisiones para la empresa, que se ven reflejados en nuestros objetivos estratégicos del 2024 (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, s.f.).

Figura 8

Análisis del entorno

Análisis del ENTORNO									
Categoría		Análisis del Entorno		POLÍTICAS FOCALES					
		Factores		Evaluación		Oportunidad		Amenaza	
		Nombre		Evaluación		Oportunidad		Amenaza	
1	Sistema Político	1	SUCESOS ESTADÍSTICOS	4	1				Op
		2	MECANISMOS REGULACIONES Y LEYES	4	1				
		3	POLÍTICAS DE RECURSOS NATURALES	3	1				
		4	APOYO CREDITARIO	1	1				
		5	POLÍTICAS FISCAL	4	1				Op
2	Sistema Legal	1	PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL	4	1				
		2	EMPRESAS Y RECURSOS HUMANOS	3	1				
		3	CONTRATOS Y ACUERDOS	4	1				Op
		4	LEYES Y REGLAS	4	1				
		5	CONSTITUCIÓN Y ESTATUTO	3	1				Op
3	Sistema Económico	1	PRESUPUESTO PARA LA CAPACITACIÓN	3	1				
		2	IMPULSO	1	1				
		3	AUMENTO DE COSTOS MATERIALES, INFRAESTRUCTURA Y MANO DE OBRA	4	1				
		4	RELACIONES	4	1				Op
		5	PLANES DE NEGOCIO	4	1				
4	Sistema Social	1	PERSONAL ESPECIALIZADO PARA MANEJAR LA CAPACITACIÓN	4	1				
		2	MANEJO DE CAPACITACIÓN CLAROS Y PRECISOS	3	1				
		3	CULTURA ORGANIZACIONAL	4	1				
		4	ORGANIZACIÓN	4	1				
		5	ÉTICA EMPRESARIAL	3	1				Op
5	Sistema Tecnológico	1	IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS	3	1				
		2	SEGURA DE LA PRODUCTIVIDAD	3	1				
		3	ACCESO A INFORMACIÓN Y MANEJO DE DATOS	4	1				
		4	RECUPERACIÓN DE LA INFORMACIÓN	3	1				
		5	REDUCCIÓN DE COSTOS	3	1				

Matriz Perfil Competitivo MPC

Con la Matriz de Perfil Competitivo, se identificó a los competidores principales de la empresa que son Autotek, Benteler, Thyssenkrupp y Adiente, así como de sus fuerzas y debilidades particulares, al guardar siempre relación con la posición estratégica de las empresas, por lo tanto la empresa sabría, qué áreas debe mejorar y qué áreas proteger.

Las debilidades que se encontraron con el estudio competitivo es el punto de capital humano tecnológico y experiencia, con las debilidades reflejadas van de la mano con los objetivos estratégicos marcados de la empresa. De igual forma se detectaron las habilidades de la empresa como ubicación geográfica respecto al cliente, actualmente la empresa se ubica detrás del cliente, que en este caso es Volkswagen, al tener una buena relación con el cliente.

Figura 9

Matriz del perfil competitivo

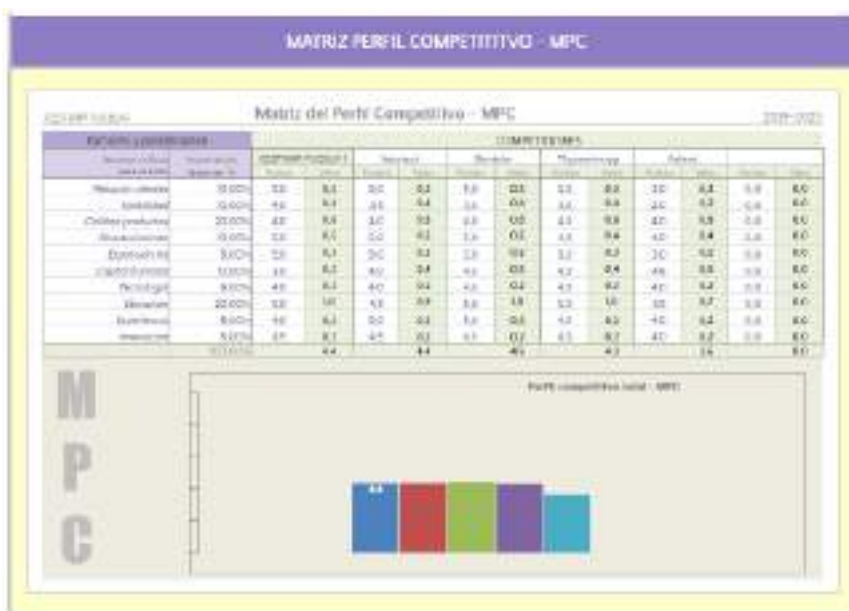


Figura 10
Posicionamiento estratégico



Análisis del entorno

Análisis de las 5 fuerzas de PORTER

Actualmente, se negoció con el cliente Volkswagen, asegurando algunas autopartes el proyecto de TAYRON para 5 años mínimo de vida a la empresa. Aunque desafortunadamente no se consiguieron las mismas piezas que actualmente se están produciendo del proyecto de Tiguan, perdiendo el 20% de ellas, por temas de calidad del producto que no se entregaron con la calidad que pedía el cliente u otros competidores directos de GESTAMP ganaron las piezas vendiéndolas más baratas para procesarlas. Esto implica un impacto fuerte para la empresa, ya que no se tendrá la misma cantidad de dinero de entrada, reduciendo así los presupuestos de todas las áreas de la plantilla.

Con los proveedores se tiene buena comunicación en todo momento están con uno viendo lo que se necesita pero desafortunadamente los recursos en tema de refacciones se elevan el tiempo de entrega dejando una área de oportunidad de trabajar con ellos para que puedan reducir los tiempos de entregas de las refacciones, si es que nos las tienen en la mano siempre buscan la manera de proporcionar otro tipo de refacciones similares, cuál nos ayuda con el tiempo de reacción.

Cadena de valor

En la cadena de valor se dividen en dos partes principalmente el de soporte y primarias. Teniendo como actividades de soporte el aprovisionamiento que es la materia prima para procesar el producto terminado y todos los elementos de refacciones y consumibles son primordiales para actuar en tiempo y forma sobre un evento que no planeado correctivo sobre las máquinas sobre proceso y garantizar que se produzcan las piezas.

En el desarrollo tecnológico cuenta con las tecnologías de las diferentes marcas que cuenta la empresa para cada proceso garantizando la producción y calidad del producto que pide el cliente. Uno de los puntos claves de la empresa es el capital humano que es primordial para que la empresa pueda funcionar y lleve un paso firme en cada pieza procesada.

En el aspecto de la infraestructura de la empresa se muestra los diferentes departamentos que la constituyen y cada uno de ellos tiene un rol importante, por mencionar alguno de ellos por ejemplo Director general, producción, ingeniería, calidad, mantenimiento recursos humanos.

En las actividades primarias se cuenta con el departamento de logística interna encargada de realizar el almacenamiento de materia prima o producto terminado, de igual forma con las refacciones de los diferentes equipos. En cambio la logística externa se encarga de planificar la distribución de los pedidos asegurando la entrega del producto al cliente.

Operaciones se encarga de asegurar la producción del cliente llevando los planes en tiempo y forma con ayuda de los diferentes departamentos de soporte como ingeniería, mantenimiento y matriceria.

Figura 11

Cadena de Valor



Diagnóstico y discusión

El diagnóstico organizacional es el proceso analítico que nos permitió conocer la situación real de la organización, estando en una situación en la que se requiere capacitar al personal del área de mantenimiento contando con 35% del personal capacitado y el 75% de nuestro personal es de nuevo ingreso que no cuenta ni los tres meses cumplidos laborando dentro del departamento.

No se cuenta con manuales ni ayuda visuales que se les pueda proporcionar al personal nuevo para acelerar su capacitación en su rampa de aprendizaje, por lo mismo nos está llevando demasiado tiempo poder capacitar al personal, repercutiendo en la eficiencia de las máquinas (OEE), y en el cumplimiento de las actividades de los mantenimientos preventivos de las máquinas que nada más se cumple el 80% de las actividades planeadas llevando dos semanas de atraso en las actividades planificadas en la maquinaria. Por lo mismo de que no se cumple con la producción planeada se requiere producir fines de semana para alcanzar la producción que nos demanda el cliente.

Propuesta de aplicación

En esta parte se desarrolla el proceso de capacitación y evaluación al personal enfocando a cada tecnología que se utiliza dentro de la planta, en conjunto con sus resultados de evaluación de cada curso que estarán impartiendo por los proveedores de KUKA, ABB por parte de robots, también se estarán impartiendo talleres de soldadura de las marcas de BOSCH, Fronius y Trumpf, capacitado y el 75% de nuestro personal es de nuevo ingreso que no cuenta ni los tres meses cumplidos laborando dentro del departamento.

Como primera etapa en el primer semestre del año es el objetivo de capacitación de personal evaluando con los indicadores de porcentaje del personal capacitado y la tasa de rendimiento del personal teniendo como objetivo el 90%. En cada curso se estará evaluando al personal para ver la eficiencia del curso o si se requiere reforzar el plan estratégico para lograr el objetivo establecido desde el principio.

La segunda etapa es el indicador para evaluar el desarrollo de nuevas plataformas de producción son el aumento de porcentaje de producción de OEE por hora y el de reducción de tiempo extra para la producción de igual forma teniendo como objetivo el 90%. aplicando en la primera parte del segundo semestre del año.

Finalizando en la segunda mitad del semestre del año se verá reflejado en el último objetivo estratégico de competir con calidad y precio con el indicador de porcentaje de SCRAP que se debe estar disminuyendo y aumentando el porcentaje de número de partes de nota 1.

Con estos indicadores que nos están midiendo se asegura que cada semana se están cumpliendo o tomando las acciones correctivas correspondientes que se plantean para alcanzar cada indicador llegando así a la fecha establecida del 31 de diciembre de 2024.

Conclusión

Tener un personal capacitado en la manufactura de autopartes es esencial para mejorar la calidad del producto, aumentar la eficiencia operativa, reducir costos, adoptar tecnologías emergentes, garantizar la seguridad laboral, ser flexible y adaptable, motivar al personal y cumplir con normativas. Esta inversión en el desarrollo de habilidades contribuye significativamente al éxito a largo plazo y la sostenibilidad de la empresa en la industria de la fabricación de autopartes.

Referencias

- Anáhuac. (2023). Características de los objetivos estratégicos. *Anáhuac*. <https://www.anahuac.mx/mexico/EscuelasyFacultades/responsabilidadsocial/noticias/caracteristicas-de-los-objetivos-estrategicos>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (9na Edición). McGraw Hill Interamericana Editores
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones*. (3ra Edición). McGraw Hill Interamericana Editores
- Gestamp. (s.f). Visión y Principios. *Gestamp*. <https://www.gestamp.com/Sobre-Nosotros/Vision-y-Principios>
- Gestamp. (2023a). Política - Gestamp Esmar. *Gestamp*. <https://www.gestamp.com/Gestamp11/media/GestampCenters/Europe/Spain/Gestamp%20Esmar/Documents/Politica-SGA.pdf?ext=.pdf>
- Gestamp. (2023b). Sobre nosotros. *Gestamp*. <https://www.gestamp.com/sobre-nosotros>
- Martins, J. (2022). Qué es un KPI, para qué sirve y cómo utilizarlo en tu proyecto. *Asana*. <https://asana.com/es/resources/key-performance-indicator-kpi>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (s.f.). *Diplomado de presupuesto basado en resultados* [Archivo PDF]. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://gobnacion.gob.mx/work/models/SEGOB/Resource/1093/8/images/Modulo-3_planeacion-estrategica.pdf

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



UVP

UNIVERSIDAD
DEL VALLE DE PUEBLA