

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**UTILIZACIÓN DE TÉCNICAS PARTICIPATIVAS PARA DIAGNOSTICAR Y  
CREAR UNA PROPUESTA DE CAMBIO EN EL PROCESO DE DESPACHO DE  
PEDIDOS DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS**

Trabajo de graduación presentado por:

**Luis Fernando Alvarado Rizzo**

para optar al grado de Licenciado en Ingeniería Industrial

**Guatemala**  
**2004**



**UTILIZACIÓN DE TÉCNICAS PARTICIPATIVAS PARA DIAGNOSTICAR Y  
CREAR UNA PROPUESTA DE CAMBIO EN EL PROCESO DE DESPACHO DE  
PEDIDOS DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**UTILIZACIÓN DE TÉCNICAS PARTICIPATIVAS PARA DIAGNOSTICAR Y  
CREAR UNA PROPUESTA DE CAMBIO EN EL PROCESO DE DESPACHO DE  
PEDIDOS DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS**

Trabajo de graduación presentado por:

**Luis Fernando Alvarado Rizzo**

para optar al grado de Licenciado en Ingeniería Industrial

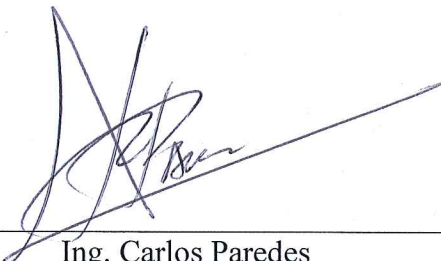
**Guatemala  
2004**

Vo.Bo. :

(f)   
\_\_\_\_\_

Ing. Antonio Medrano

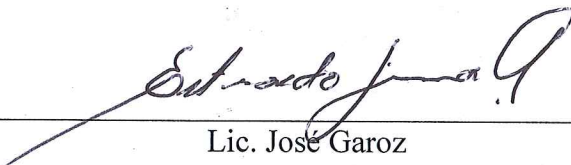
Tribunal:

(f)   
\_\_\_\_\_

Ing. Carlos Paredes

(f)   
\_\_\_\_\_

Ing. Antonio Medrano

*por* (f)   
\_\_\_\_\_

Lic. José Garoz

Fecha de aprobación: Guatemala, 26 de mayo de 2004

## ÍNDICE

	Página
LISTA DE CUADROS.....	x
RESUMEN.....	xi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	3
A. Metaplan.....	3
1. Objetivos del Metaplan.....	3
2. Ventajas de la metodología.....	4
3. Campo de aplicación.....	4
4. Materiales auxiliares del Metaplan.....	5
5. Pasos y reglas para el manejo del Metaplan.....	6
6. Técnica del Metaplan.....	7
a. La visualización.....	7
b. La comunicación escrita.....	8
c. Procesos de visualización de la comunicación escrita.....	10
1) Preguntas grupales.....	10
2) Logros parciales y finales.....	11
III. TALLER DE DIAGNÓSTICO.....	15
A. Análisis de los participantes.....	15
1. Calidad.....	15
2. Producción.....	15
3. Bodega.....	16
4. Ventas.....	16

	Página
B. Trabajo grupal I.....	17
1. Objetivos.....	17
2. Descripción de la actividad.....	18
3. Resultados.....	19
C. Trabajo grupal II.....	27
1. Objetivos.....	27
2. Descripción de la actividad.....	27
3. Resultados.....	28
D. Trabajo grupal III.....	29
1. Objetivos.....	29
2. Descripción de la actividad.....	29
3. Resultados.....	30
4. Observaciones.....	31
IV. DIAGNÓSTICO GENERAL.....	32
V. PROPUESTAS DE CAMBIO.....	36
A. Misión, Visión y Reglamento interno.....	36
1. Justificación.....	36
2. Proyecto: Desarrollo y comunicación de la misión y la visión.....	36
a. Responsable.....	36
b. Objetivos.....	36
c. Resultados esperados.....	37
d. Material de apoyo.....	37
1) Misión.....	37
2) Visión.....	38
B. Administración de los clientes.....	38
1. Justificación.....	38

	Página
2. Proyecto: Conocer al cliente.....	39
a. Responsable.....	39
b. Objetivos.....	39
c. Resultados esperados.....	39
d. Medición.....	40
e. Material de apoyo.....	40
C. Falta de procedimientos, problemas de comunicación y capacitación.....	44
1. Justificación.....	44
2. Proyecto: Formación de un grupo gerencial.....	46
a. Responsable.....	46
b. Objetivos.....	46
c. Resultados esperados.....	46
3. Proyecto: Elaboración de la primera fase del manual general de operaciones, responsabilidades y funciones del personal.....	46
a. Responsable.....	46
b. Objetivos.....	47
c. Resultados esperados.....	47
d. Material de apoyo.....	47
4. Proyecto: Manual de procedimientos.....	50
a. Responsable.....	50
b. Objetivos.....	50
c. Resultados esperados.....	50
d. Material de apoyo.....	50
VI. CONCLUSIONES.....	51
VII. RECOMENDACIONES.....	54
VIII. BIBLIOGRAFÍA.....	56



	Página
IX. ANEXOS.....	56

## LISTA DE CUADROS

	Página
Cuadro No. 1: Listado de participantes en los talleres.....	17
Cuadro No. 2: Resultados del departamento de ventas en el trabajo grupal I.....	19
Cuadro No. 3: Resultados del departamento de producción en el trabajo grupal I.....	22
Cuadro No. 4: Resultados del departamento de bodega en el trabajo grupal I.....	25
Cuadro No. 5: Resultados del departamento de contabilidad en el trabajo grupal I.....	26
Cuadro No. 6: Identificación de puntos críticos del actual proceso de despacho.....	28
Cuadro No. 7: ¿Qué podemos hacer para mejorar el proceso de entrega y eliminar los cuellos de botella?.....	30
Cuadro No. 8: Matriz de problemas.....	32
Cuadro No. 9: Árbol de problemas.....	35
Cuadro No. 10: Modelo de formato para base de datos para el control de clientes.....	40
Cuadro No. 11: Formato guía para el control de clientes.....	43
Cuadro No. 12: Formato de responsabilidades y funciones del personal...	49
Cuadro No. 13: Formato de manual de procedimientos.....	50

## **RESUMEN**

Actualmente, la empresa de alimentos ABC carece de un departamento de logística. Cada departamento involucrado en el despacho de pedidos trabaja de acuerdo a lo que a su juicio es mejor para su departamento y no para la empresa. Esto no permite tener una visión global del proceso, creando un ambiente de desorden administrativo y el aislamiento de un departamento del otro. Un departamento no sabe qué es lo que hace el siguiente, ni las consecuencias que podrían tener algunas actividades o la falta de ellas al proceso total de despacho. Quejas de clientes y devoluciones por la entrega de pedidos en exceso o con retraso son hechos que se viven diariamente.

La alta dirección no ha podido determinar en dónde radican los problemas dentro del proceso. Cuando ha intentado en reuniones definir estos problemas los representantes de cada departamento se culpan el uno al otro y nunca han llegado a nada en concreto.

Utilizando técnicas de participación grupal, esta tesis busca dar un diagnóstico basándose en la metodología del METAPLAN. Con base a un taller y varias dinámicas grupales, se pretende identificar los puntos críticos del proceso y grabar estos puntos en las mentes de los participantes para que se tenga una visión en común de los problemas con los que se cuenta. También se pretende dejar las bases de planes de acción, los cuales pretenden atacar los puntos críticos identificados, para que luego, con el apoyo de un asesor externo, se terminen de definir con el aporte de participantes y empiece el proceso de implementación.

## I. INTRODUCCIÓN

Esta tesis pretende efectuar un diagnóstico del proceso de despacho de una empresa de alimentos, basándose en las percepciones de las personas involucradas en el proceso. Se pretende que al final del diagnóstico se tenga una visión en común de los problemas o puntos críticos que se tienen dentro del proceso que servirá para que cada departamento, y en sí, la organización, pueda orientar sus esfuerzos en esa dirección. Después de haber identificados los puntos críticos del proceso se darán algunas recomendaciones para atacar estos, siempre basándose en que las personas son la clave del éxito. Estas recomendaciones, planes de acción, se darán en forma de asignación de proyectos a las personas involucradas en el proceso para que sean ellas mismas las que los lleven a cabo en un futuro.

A pesar de que en las propuestas de cambio o planes de acción, se da información del por qué y el cómo, la validación de estas propuestas y el proceso de implementación están fuera de los límites de esta tesis. La continuación de este trabajo será la validación de estas propuestas y por medio de *coaching* externo se trabajen con las personas responsables y se terminen de completar, teniendo un apoyo técnico externo y combinándolo con la experiencia de la gente de la empresa.

Para el diagnóstico de este proceso se utilizará la técnica del Metaplan, que es parte de la metodología Zopp. El Metaplan es una metodología de moderación grupal que involucra, desde el comienzo del proceso, a los planeadores y a los ejecutores, quienes son los mismos beneficiarios, así como a las diferentes entidades y organizaciones que de alguna manera tienen que ver con la solución de los problemas identificados. La dinámica implícita en esta metodología genera una intensa participación que permite la búsqueda y socialización de las causas de los problemas y asegura la materialización de soluciones acordes con la realidad.

Los participantes, al concluir el taller de diagnóstico, pasaron de tener cada uno una visión de los problemas o puntos críticos del proceso a tener una visión en común,

facilitando orientar los esfuerzos hacia estos puntos y maximizar el cambio. Como resultado del diagnóstico, se identificaron cuatro áreas principales, de las cuales es recomendable empezar a trabajar en tres: centralización de la información por parte de la gerencia, falta de procedimientos y mala administración de los clientes. El haber realizado un proceso participativo, utilizando la didáctica visual del Metaplan permitió a todos los participantes analizar los problemas del proceso sin actitudes defensivas sino preactivas. *«Nunca habíamos tenido la oportunidad de analizar nuestros problemas de esta manera, sin defendernos y tener la oportunidad de plantear alternativas de solución»* fue una de las expresiones de los participantes.

## II. MARCO TEÓRICO

### A. Metaplan

El Metaplan es una metodología de moderación grupal que involucra, desde el comienzo del proceso, a los planificadores y a los ejecutores, quienes son los mismos beneficiarios, así como a las diferentes entidades y organizaciones que de alguna manera tienen que ver con la solución de los problemas identificados. La dinámica implícita en esta metodología genera una intensa participación que permite la búsqueda y socialización de las causas de los problemas y asegura la materialización de soluciones acordes con la realidad.

La aplicación de esta metodología requiere de la participación de todos los miembros del grupo y su efectiva apropiación supone moderadores hábiles que son los facilitadores de la comunicación grupal.

#### 1. Objetivos del Metaplan

- Generar en los grupos un proceso de participación organizada.
- Estimular la cooperación entre grupos que deben tomar decisiones complejas y diseñar estrategias de intervención.
- Desarrollar ideas creativas, soluciones prácticas y rápidas a problemas comunes.
- Comprometer a los grupos en el logro de sus propios objetivos considerando el valor de sus ideas.
- Lograr planes de acción más reales que garanticen la consecución de objetivos y resultados a corto y mediano plazo.
- Crear un ambiente técnico-pedagógico que motive el proceso de aprendizaje.
- Fortalecer conocimientos, desarrollar habilidades y propiciar comportamientos positivos.
- Generar procesos de ayuda que dinamicen el desarrollo de proyectos.

- Aprovechar en mejor forma las técnicas de comunicación grupal para la gerencia estratégica, gerencia del servicio y calidad total.

2. Ventajas de la metodología. Son innumerables las ventajas que ofrece la utilización del Metaplan en todos aquellos eventos que por su naturaleza son necesariamente grupales como reuniones, talleres, seminarios, eventos de capacitación y congresos, entre otros.

Algunas de las ventajas más significativas son:

- Mayor fijación de la información.
- Facilita la memorización de ideas y la concentración en el tema de discusión.
- Permite la expresión simultánea de ideas.
- Canaliza la participación grupal hacia lo más importante y significativo.
- Optimiza los procesos de participación, evita discusiones largas y elimina posiciones radicales dando rapidez al proceso.
- Mantiene la motivación grupal.
- Estimula la creatividad.
- Permite que los participantes expresen libremente sus ideas.
- Permite un rápido ordenamiento y priorización de las ideas.
- Las ideas son expresadas en forma concreta eliminando la información innecesaria.
- Se asegura una secuencia lógica de resultados.
- Permite la recuperación sistemática de la información en cualquier momento del proceso.
- Mantiene el hilo conductor hacia los objetivos propuestos.

3. Campos de aplicación. El Metaplan ofrece muchos campos de aplicación dependiendo de la creatividad y recursos de los moderadores.

Entre esos campos se pueden citar:

- Fijación de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, especialmente en procesos que requieren el manejo y cruce de un gran volumen de información, ideas y enfoques.
- Estrategias para la identificación de necesidades y elaboración de los respectivos planes de acción.
- Realización de diagnóstico y formulación de soluciones involucrando a ejecutores.
- Asuntos que requieren evaluaciones grupales y ajustes.
- Toma de decisiones y soluciones de problemas. Habilidades de dirección.
- Fortalecimiento de procesos de aprendizaje.
- Trabajo en equipo y manejo de tiempo.
- Estrategias de seguimiento y evaluación de planes formulados.
- Presentación de ponencias y conferencias.
- Proceso de gerencia estratégica, gerencia de servicio y calidad total.

4. Materiales auxiliares del Metaplan. Los materiales mínimos para desarrollar la metodología del Metaplan son:

- Cinco paneles de 150 x 120 centímetros en material suave, tableros o paredes forrados con papel de papelógrafo (periódico).
- Cartulinas en colores blanco, amarillo, verde, azul y rosado, recortadas de acuerdo con las siguientes especificaciones:
  - Rectángulos de 10 x 56 centímetros.
  - Rectángulos de 15 x 22 centímetros.
  - Óvalos de 13 x 25 centímetros.
  - Círculos de 15 centímetros de diámetro.
  - Círculos de 10 centímetros de diámetro.

El número de cartulinas depende de la cantidad de participantes y de los mapas calculados. Las medidas de las mismas pueden variar buscando funcionalidad.

- Marcador del mismo color para cada participante.



- Juego de marcadores de colores (al menos cinco juegos para el trabajo en subgrupos)
- Goma en barra según los subgrupos calculados.
- Rollos de cinta adhesiva y de enmascarar.
- Alfileres con cabeza de plástico.
- Tijeras
- Hojas de papel para papelógrafo.

5. Pasos y reglas para el manejo del Metaplan. Los eventos que se desarrollan con la metodología del Metaplan requieren del manejo adecuado de la comunicación ligada al proceso participativo.

A continuación se exponen algunos pasos y reglas para lograr dicho propósito:

- El manejo de la metodología requiere de un moderador.
- Para el Metaplan se usan cartulinas que pueden ser redondas, ovaladas o rectangulares según el propósito de cada etapa del evento o reunión y según las variables a considerar. Por ejemplo: rectangulares para aportar ideas y titular mapas de ideas, ovaladas para resumir ideas afines, redondas para priorizar, etc.
- Las cartulinas o tarjetas pueden ser de varios colores si manejan varios temas para facilitar una posterior tabulación, ordenamiento o clasificación. Además se recomienda utilizar colores suaves para que la escritura en la cartulina resalte. Los colores fríos como el azul y el rosado en tonos suaves se usan para consignar las respuestas de contenido crítico o negativo. Los colores cálidos como el amarillo y el verde se usan para respuestas de contenido constructivo o positivo. El color blanco tiene carácter neutral.
- Todos y cada uno de los participantes del evento utilizan un marcador del mismo color (para mantener el anonimato).
- Cada participante expresa su idea, su aporte o su pregunta por escrito en dicha cartulina.
- Para cada idea, aporte, inquietud o pregunta se utiliza una cartulina. (una idea, una cartulina; dos ideas, dos cartulinas y así sucesivamente).

- La idea sólo se expresa por un lado de la cartulina.
  - Es recomendable que las ideas sean escritas en letra de imprenta para mayor claridad y anonimato.
  - Los mensajes que se escriben en las tarjetas deben expresarse en pocas palabras claves, buscando las que mejor expresen la idea.
  - Se recomienda que en las tarjetas no tengan más de tres líneas escritas. En el caso de que se escriba sólo una palabra clave, ésta debe estar siempre en la línea izquierda superior de la tarjeta con el fin de facilitar adiciones posteriores si es necesario.
  - El número de tarjetas debe limitarse a aproximadamente 60 para hacerlo manejable, pero sin restringir el aporte de ideas.
  - Cuando los participantes se refieran a ideas positivas y negativas es conveniente usar dos colores distintivos.
  - Todas las tarjetas deben exponerse aunque el moderador considere que alguna no tiene sentido. Es recomendable no leerlas públicamente hasta que todas hayan sido recogidas.
  - Si existe un gran número de participantes se pueden hacer subgrupos Metaplan por temas y colores y luego hacer un intercambio.
6. Técnica del Metaplan. El uso del Metaplan implica el manejo de dos técnicas muy importantes a fin de que pueda cumplir su cometido.
- a. La visualización. Si consideramos que el ojo es el mejor receptor y transmisor de la información al cerebro, podemos deducir que su uso aumenta la capacidad de absorber y de confrontar información. Por otra parte la visualización reduce los malos entendidos y, en consecuencia, mejora la clarificación de los problemas. Así pues, la visualización nos ayuda a almacenar ideas ahorrando esfuerzos innecesarios para memorizar y se logra mantener la atención del grupo en toda la reunión.

Es por eso que se hace especial énfasis a este proceso al aplicar el Metaplan.

1) Requisitos. Para hacer una buena utilización de la visualización, es necesario tener en cuenta las siguientes condiciones:

- Cada participante debe tener acceso a los paneles o a las hojas de papelógrafo donde se pegan las tarjetas.
- Todas las tarjetas deben quedar a la vista, pues sirven como memoria externa.
- El salón debe tener la capacidad de modulación de un taller permitiendo una fácil movilización para trabajos en subgrupos. Debe contar además con iluminación y ventilación satisfactorias.
- Cada participante necesita una silla o puesto cómodo que facilite la escritura.
- En las respuestas a cada pregunta se debe usar cartulinas de un solo color para evitar que se produzca en la clasificación o sistematización una alfombra multicolor y se quebrante el anonimato del participante.
- Los materiales auxiliares y el manejo de los mismos deben ser sencillos. Los paneles, cartulinas, marcadores, alfileres, pegamentos y demás implementos deben estar al alcance de todos los miembros del grupo.
- Cada cambio, sea de color o forma (uso de marcador y cartulina) tiene significado particular en el Metaplan. Por ejemplo, se usan cartulinas rectangulares de un color específico para los aportes de los participantes y rectangulares de otro color para los títulos de las lluvias de ideas, cartulinas ovaladas para resumir ideas afines o complementarias

b. La comunicación escrita. Este proceso utilizado en el Metaplan permite a todos los miembros de un grupo participar simultáneamente sin interferencias.

Obliga a que cada participante dé su propia idea en forma ágil y concreta, evitando de este modo la modalidad tradicional de participación verbal en orden controlado por un moderador.

Por el contrario, este proceso facilita un orden en la participación, aportes, discusión y conclusiones que se enriquece incluso de un periódico que sirve de memoria mural.

1) Requisitos. El moderador ha de tener una gran habilidad para aprovechar las ideas del grupo y generar procesos de apoyo al logro de los objetivos del evento. El moderador no es un supervisor y las reglas surgen más por la dinámica que por la imposición. Su papel es el de un catalizador de información, un motivador de procesos de aprendizaje y de toma de decisiones por parte del grupo, logrando que éste se oriente, se autocontrole y trabaje por su propia iniciativa.

Es necesario recordar que las tarjetas con las que se trabaja contienen ideas que responden generalmente a preguntas formuladas por la coordinación o por el mismo grupo. Como se verá más adelante, existen condiciones para la formulación de esas preguntas.

Si se presenta dificultad en la comprensión de alguna tarjeta no es necesario que el responsable se ponga en evidencia, sencillamente se pregunta al grupo lo que quizás quería decir quien la propuso.

Los participantes han de tener un alto grado de tolerancia y autodisciplina. A pesar de que las reglas son fáciles, su aplicación implica una actitud muy positiva frente al grupo, tarea no siempre fácil, pero con práctica y una buena orientación se lograrán los mejores resultados.

Al pegar las tarjetas deben ser agrupadas de acuerdo con su contenido conformando grupos o mapas de ideas. Para visualizar los grupos de ideas se pueden encerrar con líneas gruesas.

Las tarjetas de ideas únicas se consideran como otro grupo.

Cada grupo de ideas se identifica con un nombre escrito en una cartulina rectangular, para permitir mayor comprensión.

Es recomendable que durante el desarrollo de las discusiones y del evento mismo se ponga en práctica la llamada ecología del trabajo. Se trata de buscar y mantener las mejores condiciones ambientales. Para ello es recomendable desarrollar una serie de dinámicas relajantes que permitan la promoción de relaciones interpersonales y de integración. Debe fortalecerse la calidad humana.

7. Procesos en la visualización de la comunicación escrita. La visualización y la comunicación escrita implican los siguientes procesos:

- Proceso de preguntas grupales.
- Proceso de logros parciales y finales.

a. Preguntas grupales. Los propósitos se logran siempre y cuando se genere un proceso creativo grupal. La utilización sistemática de preguntas se adopta para estimular la participación activa.

Las preguntas logran, además, centrar la atención del grupo y generar argumentos para el análisis y búsqueda de soluciones.

El sistema de preguntas grupales permite:

- Evidenciar y poner en común las expectativas y el conocimiento que tienen los participantes sobre un determinado tema.
- Facilitar los procesos de retroalimentación.
- Dar la oportunidad de expresar diferentes puntos de vista.
- Identificar necesidades de aprendizaje.
- Detectar el ambiente presente del grupo.

En la formulación y manejo de las preguntas grupales es necesario tener en cuenta las siguientes condiciones:

- Deben tener función estratégica y despertar curiosidad.
  - Deben ser formuladas en forma muy clara, corta y precisa, tendiendo a garantizar aportes que enriquezcan el contenido y aseguren avances en el proceso manteniendo siempre el hilo conductor del mismo.
  - Las preguntas deben motivar la expresión de ideas, deseos y objetivos.
  - Las preguntas deben estar colocadas en lugares visibles y permanecer allí hasta que sean resueltas satisfactoriamente.
  - Es recomendable evitar preguntas cerradas, que conduzcan a respuestas del tipo si o no, que puedan crear divisiones en el grupo y desestimular la participación.
  - Evitar preguntas que puedan vulnerar la privacidad del individuo.
  - Las respuestas que generen más preguntas deben ser clarificadas y clasificadas en plenaria.
- b. Logros parciales y finales. El Metaplan garantiza que los resultados u objetivos propuestos se logren progresivamente. Para ello se sugiere:
- A medida que se van formulando las preguntas grupales y se van obteniendo respuestas y aportes de los participantes por medio de las tarjetas, es necesario ir conformando mapas de ideas debidamente seleccionadas, ordenadas, priorizadas y clasificadas.
  - Estos mapas de ideas irán guardando una secuencia lógica dentro del hilo conductor establecido para el logro de los objetivos planteados.
  - Cada mapa de ideas indicará un resultado parcial o total, según el caso, que se convertirá en el punto de partida para continuar el proceso metodológico.
  - Estos mapas constituyen la memoria externa de la reunión o evento y deben ser numerados secuencialmente.
  - Las listas o mapas que se van obteniendo con los aportes de los participantes deberán confrontarse inmediatamente evaluando si realmente son conductores o deben esperar su oportuna utilización, o si definitivamente no brindan ninguna ayuda.

- Los mapas son susceptibles a ser más amplios o más reducidos según se descarten, fusionen, adicionen o complementen ideas. En este mismo sentido se recomienda mantener en la memoria externa aquellos mapas que realmente contribuyan al proceso de búsqueda de soluciones.
- El moderador y el grupo han de llevar el control visual de lo que va resultando del proceso de aplicación de la metodología Metaplan para mantener el hilo y el pulso de las metas o logros parciales. Esto se obtiene formulando permanentemente preguntas como:
  - ¿Qué se ha logrado hasta ahora?
  - ¿Lo logrado hasta el momento contribuye a la obtención de los objetivos propuestos?
  - ¿Dónde estamos?
  - ¿Qué sigue ahora?
  - ¿Falta algo para continuar con el paso siguiente?
  - ¿Qué ideas o insumos tenemos?
  - ¿Lo logrado hasta ahora será utilizado inmediatamente o más adelante?

(Lo anterior facilitará al grupo observar y analizar sus propios logros, encauzando entonces sus esfuerzos hacia los objetivos formulados).

- Cuando el grupo haya formulado posibles soluciones o estrategias, es necesario que éstas se concreten en un plan de acción. En este plan deberán aparecer:
  - Las soluciones o alternativas encontradas.
  - Las actividades necesarias para llegar a esas soluciones (qué hay que hacer).
  - Metodología o proceso a seguir (cómo hay que hacerlo).
  - Responsables de dichas actividades (quién).
  - Período, tiempo o fechas en que cada actividad debe realizarse (cuándo).
  - Recursos y apoyos requeridos (con qué y con quién).
  - Indicadores que midan el avance del plan (cómo se mide el avance).

- Finalmente, deberán quedar por escrito los compromisos que se hayan generado en el evento, así como los mecanismos y estrategias que faciliten el cumplimiento del plan.

El moderador es el responsable de la metodología del evento hasta el logro de los objetivos propuestos. Por lo tanto, es imprescindible la observancia de las pautas y recomendaciones con el fin de asegurar el cabal cumplimiento de su papel. Otras sugerencias son:

- El moderador debe formular cada pregunta de la forma más clara posible.
- Una vez formulada la pregunta o el tema, se debe estimular a los participantes para que expresen sus ideas en forma independiente o en grupo si el número de participantes o temas lo amerita. Existen muchas variaciones que dependen mucho de la habilidad del moderador del Metaplan.
- Si no se dispone de paneles, se recomienda utilizar un mural o tablero con hojas de papel periódico (papel para papelógrafo) donde se puedan pegar las tarjetas usando un pegante suave o un adhesivo.
- Es preferible pegar las tarjetas únicamente por la parte superior. Así será más fácil hacer alguna clasificación posterior.
- Una vez expuestas las tarjetas o ideas, se procede a clasificarlas por temas, actividades, recomendaciones u otras variables, a fin de crear varios mapas de ideas. Es recomendable tener prevista alguna propuesta de clasificación.
- Si se va a trabajar por subgrupos, las clasificaciones son de mucha utilidad, pues cada uno de ellos escogerá una y será más fácil trasladar aquellas tarjetas que no estén correctamente ubicadas.
- Si se encuentran ideas o temas que no correspondan a los mapas definidos, se pueden apartar para retomarlas en el momento más oportuno.
- El grupo debe interpretar las ideas, el moderador sólo es un facilitador de la comunicación.
- Las ideas consignadas en cada mapa deben ser sometidas a un proceso grupal de priorización.



- Las tareas de profundizar, detallar, redactar y estructurar resultados parciales y totales son propias de pequeños grupos o comisiones de trabajo.
- Cada trabajo en subgrupos ha de tener un relator o dos como máximo.
- Si eventualmente una tarjeta tiene más de una idea, el moderador debe separarlas.
- El moderador debe disponer la organización del grupo y de los subgrupos para cada etapa del proceso, procurando que los participantes roten por todos ellos. Para lograr este objetivo, se recomienda utilizar alguna dinámica de grupo.

### III. TALLER DE DIAGNÓSTICO

#### A. Análisis de los participantes

El proceso de despacho relacionaba a los departamentos de ventas, producción, bodega y contabilidad. Debido a esto y para garantizar el éxito del taller, los participantes debían pertenecer a dichos departamentos.

La técnica de Metaplan utiliza la capacidad y conocimiento de los participantes. Por esta razón los participantes debían ser las personas más involucradas en el proceso para aprovechar su experiencia y conocimiento.

Se buscó una distribución de igual número de personas por departamento pero, por razones operacionales de la empresa, no fue posible. En la mayoría de los casos asistieron los jefes de cada departamento.

Los participantes se listan en el Cuadro No. 1: Listado de participantes.

1. Calidad. Aunque el departamento de Control de Calidad no se encontraba en la lista de departamentos participantes en el proceso de despacho, el jefe del mismo participó en los talleres ya de que una u otra manera está involucrado en el proceso. Este empleado fue por en cierto momento el encargado del departamento de bodega y tenía bastante tiempo de trabajar en la empresa, experiencia que podía ser una herramienta útil. Además, su grado académico (Licenciatura en Química) lo hacía candidato a participar en los talleres.

2. Producción. Luego de un periodo de observación y una entrevista con el jefe del departamento, se identificaron a dos personas con responsabilidades dentro del proceso.

La primera persona seleccionada fue el jefe del departamento de producción, un ingeniero mecánico con una actitud positiva hacia el cambio. Él comentó que desde hacía ya un tiempo se había tratado de cambiar ciertas cosas pero que nunca se concretaba nada y que estaba muy contento con la dinámica realizada. Esta persona era alguien que podía aportar mucho al taller en cuestión de actitud positiva y exposición de ideas. Tenía un gran potencial que necesitaba ser explotado.

La segunda persona era el encargado de entregar el producto terminado a bodega y por tanto, el que más contacto tenía con este último departamento.

3. Bodega. En el momento del estudio, el departamento de bodega atravesaba una fase de reorganización. Tres miembros de este departamento participaron en el taller. Los tres participantes eran de reciente ingreso a la empresa ABC y por tanto, aún no tenían conocimientos firmes de todos los productos que manejaba la compañía. Esta aparente debilidad puede ser transformada en una fortaleza ya que no están acostumbrados a las viejas prácticas del departamento y un cambio encontraría menos resistencia.

El jefe de bodega, aunque nuevo en la empresa, contaba con experiencia anterior en puestos similares. Esta experiencia puede ser de utilidad ya que podía aportar ideas y nuevas formas de hacer las cosas. Esta persona tiene potencial que podría ser clave en las mejoras que tenga su departamento, siempre que reciba el apoyo de los demás.

4. Ventas. El departamento de ventas es uno de los departamentos más grandes de la empresa ABC. La diversidad de producto hace que el departamento tenga muchas divisiones, por lo que se invitó a participar a los supervisores de cada una de las áreas de ventas.

En general, todos los jefes de ventas tenían la experiencia y conocimientos necesarios para formar parte del taller. La mayoría de los jefes de ventas llevaban en la empresa muchos años, lo que hace que además de conocer su trabajo, también conocieran

cómo opera la empresa en general. El jefe general de ventas era uno de los dueños de la empresa.

Cuadro No. 1: Listado de participantes en los talleres

<b>Departamento</b>	<b>Nombre</b>	<b>Puesto de trabajo</b>
Ventas	Byron Ramírez	Supervisor de ventas
	Guillermo Sánchez	Supervisor de ventas Supermercados
	Gabriel Pivaral	Ventas área industria.
	Irene Sandoval	Secretaria del Departamento de Ventas.
Producción	Edwin Mazariegos	Jefe de Producción
Bodega	Norvi Morales	Jefe de Bodega
	Manfred Pérez	Bodega de Producto Terminado
	Diego Martínez	Bodega de Producto Terminado
	Leonel Siquinajay	Bodega de Materia Prima
Contabilidad	Soledad García	Contadora
	Luis García	Contador
	Nixon López	Contador
Calidad	José Escobar	Jefe de Calidad

## B. Trabajo grupal I

### 1. Objetivos

- Que cada departamento analizara los problemas de su unidad que afectaban al proceso de despacho.
- Conocer la percepción de cada departamento de los problemas en todo el proceso.

- Demostrar que todos tienen una percepción distinta de los problemas y la importancia de la comunicación y el trabajo en equipo.
2. Descripción de la actividad. Se plantearon dos problemas:
- Identificar los problemas que tiene la unidad en el proceso de entrega de productos.
  - Identificar los problemas en todo el proceso de entrega.

Siguiendo la metodología del Metaplan, las preguntas se escribieron en tarjetas y se colocaron en los paneles de trabajo. Se contó con cuatro paneles de trabajo, un panel por cada departamento invitado al taller. En cada panel y debajo de la pregunta se colocó una tarjeta blanca y una celeste formando dos columnas. En la tarjeta blanca un representante de cada grupo escribió el nombre de su unidad. La tarjeta celeste se rotuló “*percepción de todo el proceso*”

Debajo de cada una de las tarjetas blanca y celeste antes mencionadas, había dos más. Una rosada rotulada, *¿qué problema?* y otra amarilla rotulada *¿qué lo causa?* Esto formaba el diseño inicial del panel, con una pregunta al centro, y dos columnas para trabajar. Los participantes llenaron el panel con sus ideas, respetando el color de las tarjetas antes mencionadas (rosado para el problema y amarillo para la causa del mismo)

Los participantes tuvieron una hora para realizar este primer trabajo en grupo. Puesto que había recibido capacitación respecto a la metodología, no tuvieron mayor problema para cumplir con esta.

Durante el tiempo del taller, la asesoría consistió en resolver las dudas y preguntas surgidas y enfatizar la importancia de respetar el tiempo propuesto.

Al finalizar la elaboración del panel respondiendo las preguntas, cada grupo presentó sus resultados al resto de los participantes en el taller. Cada grupo nombró a un

representante para que, en plenaria, compartiera las tarjetas elaboradas y resolviera cualquier duda.

### 3. Resultados

Cuadro No. 2: Resultados del departamento de ventas en el trabajo grupal I

<b>¿Qué problemas existen y dificultan el proceso de entrega de pedidos?</b>			
<b>Unidad: Ventas</b>		<b>Percepción de todo el proceso</b>	
<b>¿Qué problema?</b>	<b>¿Qué lo causa?</b>	<b>¿Qué problema?</b>	<b>¿Qué lo causa?</b>
	Inventarios o existencias en bodega	Poca flexibilidad en horario	Incompatibilidad de horarios
<b>Tiempo de entrega de pedidos muy largo</b>	<b>Logística de rutas</b>	Falta de logística en bodega	Horarios de recepción
	Disponibilidad de vehículos y personal		Desconocimiento de clientes
<b>Inventarios escasos e inexistencias en bodegas</b>	<b>Comunicación de productos nuevos</b>	Reclutamiento de personal y capacitación deficiente	Falta de Departamento de Recursos Humanos
	Falta de proyección de compras de materias primas	<b>Producción: falta de productos existentes</b>	<b>No elaborar circulares internas</b>
Escaso control de calidad	No se mantiene un estándar en formulas	Rigidez en horario de bodega	Flexibilidad y amplitud

El Cuadro No. 2 es el resultado del primer trabajo de grupo del departamento de ventas (ver Anexo Número No. 3). La percepción de este departamento es que ellos,

como primeros en el proceso no tienen problemas, ya que se limitan a realizar las ventas. Los problemas identificados son los que desde su percepción afectan al proceso y son independientes de ellos.

El resultado del ejercicio muestra que los miembros del departamento de ventas se consideran los principales afectados por los problemas en el resto de los departamentos. Generalmente, el gerente de ventas comenta con los miembros de su equipo las quejas de los clientes; así que ellos creen que son quienes pagan la cuenta de los atrasos de los demás debido a que son el contacto directo con el cliente.

Lo interesante de este caso es que el Departamento de Ventas, al no considerarse parte del problema, no se considera parte de la solución. Esta es la imagen que el departamento da ante la gerencia y por lo tanto se enfocan en el resto del proceso. Pese a la falta de un análisis profundo, los participantes de este departamento identificaron algunos problemas que pueden ser importantes.

**Problema:** tiempo de entrega.

**Causa:** logística de rutas.

**Comentario:** definitivamente este es un problema bastante grande dentro de la organización. La asignación de los clientes a los camiones de reparto se realiza treinta minutos antes de la salida de los mismos. No se cuenta con un orden y simplemente se asignan de acuerdo al criterio del jefe de bodega y de los pilotos.

La asignación de rutas de esta forma tiene consecuencias como el alto costo de reparto y el tiempo de espera de los clientes. Por esta forma de asignar rutas, muchas veces los camiones se cruzan entre ellos teniendo clientes muy cercanos el uno del otro. También se da el caso de camiones que van de un extremo al otro de la ciudad implicando un alto costo de gasolina, tiempo y riesgo.

**Problema:** inventarios escasos e inexistencia en bodega.

**Causa:** poca comunicación de productos nuevos.

**Comentario:** posiblemente éste sea el único de los problemas identificados que implica una falta del departamento de ventas. Comentaron que existe un problema cuando lanzan un producto nuevo al mercado, ellos lo venden antes de que producción empiece a fabricarlo. Esto se debe, como bien dijeron ellos, a una falta de comunicación entre los departamentos. La falta de comunicación cobrará más importancia al analizar los problemas identificados por el resto de departamentos.

Tanto el problema de logística de rutas como la falta de comunicación, en este caso de productos nuevos, tiene un impacto en la satisfacción del cliente. Ventas presenta nuevos productos los clientes, dándoles más opciones para satisfacer sus necesidades. Esto es bueno, evolucionar y presentar nuevas opciones. El cliente puede sentirse bien de que su proveedor de alimentos le ofrezca nuevos productos y aumentar su satisfacción. Pero al no cumplir con la fecha de entrega del producto nuevo prometida al cliente porque simplemente no se está produciendo, la empresa pierde lo antes ganado y un poco más.

**Problema:** falta de productos existentes por parte de producción.

**Causa:** no elaborar circulares internas.

**Comentario:** no sólo con los productos nuevos hay problemas de comunicación. Frecuentemente los vendedores ofrecen productos en presentaciones que ya no se producen. Producción, al recibir el pedido, procede a una producción de emergencia o la adaptación del producto actual al ofrecido por el vendedor. Esto obviamente resulta en el retraso de la salida de los camiones. Los camiones generalmente esperan a que producción termine de entregar el producto para salir a ruta. Este tipo de problemas son los que resultan en los retrasos de hasta 4 horas que tienen los camiones de reparto.

La percepción de ventas de este problema es que el departamento de producción no les informa cuáles son las presentaciones que se están manejando en un determinado momento. No existe una actualización de los productos en existencia ni se procesan las altas y bajas de la lista de sus productos.



Cuadro No. 3: Resultados del departamento de producción en el trabajo grupal I

<b>¿Qué problemas existen y dificultan el proceso de entrega de pedidos?</b>			
<b>Unidad: Producción</b>		<b>Percepción de todo el proceso</b>	
<b>¿Qué problema?</b>	<b>¿Qué lo causa?</b>	<b>¿Qué problema?</b>	<b>¿Qué lo causa?</b>
Poco eficiente proceso de entrega de producto terminado	Poco espacio para almacenamiento y operación	<b>Mala comunicación</b>	<b>Falta de procedimientos</b>
Escaso Soporte Técnico	Disponibilidad de Mecánicos		<b>Poco seguimiento</b>
Escasez de materia prima	Pago a proveedores		<b>Poco profesionalismo</b>
	Espacio para almacenar	<b>Falta de corresponsabilidad</b>	<b>No hay visión de equipo</b>
	ventas superiores a lo presupuestado	Mala imagen externa de la empresa	Falta de seriedad en el trato de clientes y proveedores
<b>Saturación de actividades operativas</b>	<b>Desvío de recursos administrativos</b>	<b>Cliente insatisfecho</b>	Desconocimiento de nuestras capacidades
<b>Falta de conocimiento en el lanzamiento de productos nuevos</b>	<b>Improvisación y falta de comunicación</b>	<b>Desconocimiento de la visión de la empresa</b>	<b>Falta de políticas claras</b>
	Selección de proveedores y compra de materiales	<b>Poca credibilidad</b>	<b>Falta de seriedad unos con otros</b>
Mal abastecimiento de bodega	Descuadre con presupuesto de ventas		
	productos especiales de baja rotación		
	No hay uniformidad en la unidad de venta		

A continuación se comentan y analizan algunos de los problemas identificados por el departamento de producción.

**Problema:** saturación de actividades operativas.

**Causa:** desvío de recursos administrativos.

**Comentario:** La opinión del departamento de producción sobre este tema fue que muchas veces el jefe de producción realiza tareas que no le corresponden. Se han dado casos en los que cuando una máquina se descompone él ha tenido que llevar las partes al taller para su reparación dejando el departamento y sus obligaciones diarias descuidadas. Tanto el jefe de calidad como el de producción han llevado productos a clientes en algunas ocasiones.

Esto es, claramente, resultado de un desorden administrativo aunque no sea una ocurrencia diaria. Siempre dentro del mismo contexto se encuentra el hecho de que el departamento de producción tiene asignado el control de inventarios. El departamento de bodega no cuenta con la capacitación necesaria para realizar esta tarea, por lo que producción asumió esta tarea. El inventario de la bodega se lleva en una hoja electrónica de Excel, porque lo que el personal debe ser capacitado en este software para manejar el inventario.

**Problema:** falta de conocimiento en el lanzamiento de productos nuevos.

**Causa:** improvisación y falta de comunicación

**Comentario:** el problema de lanzamiento de productos nuevos o por los que por temporada ya no existen así como la falta de comunicación fue identificado por el departamento de ventas. El departamento de producción confirmó este problema.

El departamento de producción se encuentra muchas veces con pedidos de productos nuevos de los cuales solamente elaboraron las muestras. La mayoría de veces no reciben información de cuando el producto nuevo entra en vigencia. Nuevamente, el cliente termina siendo afectado por falta de información y comunicación entre los

departamentos. Por otro lado, los productos de temporada están permanentemente listados.

**Problema:** mala comunicación

**Causa:** falta de procedimientos, poco seguimiento, poco profesionalismo.

**Comentario:** nuevamente la falta de comunicación interdepartamental es identificada como problema. Esta vez las la percepción de las causas fue falta de procedimientos, poco seguimiento y poco profesionalismo.

Actualmente dentro de la empresa, no existe un manual de procedimientos o un manual general de operaciones donde se definan las responsabilidades y obligaciones de cada departamento y puesto.

**Problema:** falta de corresponsabilidad

**Causa:** falta de visión en equipo

**Comentario:** para que una organización trabaje bien es necesario que sus departamentos se apoyen mutuamente. El resultado final del proceso, la satisfacción o insatisfacción del cliente, es responsabilidad de todos.

Cuadro No. 4: Resultados del departamento de bodega en el trabajo grupal I

<b>¿Qué problemas existen y dificultan el proceso de entrega de pedidos?</b>
--

<b>Unidad: Bodega</b>
---------------------------

<b>Percepción de todo el proceso</b>
--

<b>¿Qué problema?</b>	<b>¿Qué lo causa?</b>
-----------------------	-----------------------

<b>¿Qué problema?</b>	<b>¿Qué lo causa?</b>
-----------------------	-----------------------

<b>Desorganización</b>	<b>Falta de capacitación</b>
------------------------	------------------------------

<b>Mal control de bodega</b>	<b>Falta de kardex</b>
------------------------------	------------------------

Inadecuado mantenimiento de transporte	Falta de capacitación a Pilotos y ayudantes
--	---

<b>Pedidos atrasados</b>	<b>Pedidos a ultima hora</b>
--------------------------	------------------------------

<b>Atraso en pedidos</b>	<b>Falta de Personal</b>
--------------------------	--------------------------

<b>Programación de pedidos</b>
--------------------------------

<b>Chequeo de camiones</b>
----------------------------

<b>Limitación de espacio</b>	<b>Estanterías</b>
------------------------------	--------------------

<b>Expansión de bodegas</b>
-----------------------------

Al momento del estudio, el Departamento de Bodega en el momento que se realizaba el estudio sufrió algunos cambios. La gerencia descubrió una serie de robos por parte de la administración de bodega que llevó al despido inmediato de todo el departamento.

Por esta razón la mayoría de los problemas y causas identificadas están relacionados a su nuevo ingreso y falta de capacitación.

Cuadro No. 5: Resultados del departamento de contabilidad en el trabajo grupal I

<b>¿Qué problemas existen y dificultan el proceso de entrega de pedidos?</b>			
<b>Unidad: contabilidad</b>		<b>Percepción de todo el proceso</b>	
<b>¿Qué problema?</b>	<b>¿Qué lo causa?</b>	<b>¿Qué problema?</b>	<b>¿Qué lo causa?</b>
Falta de existencias para facturar	No tener existencias mínimas en Inventario	<b>Envíos parciales o incompletos</b>	<b>Falta de control al momento de cargar los productos</b>
		<b>Envíos al mismo cliente en la misma semana</b>	<b>Falta de organización del vendedor</b>
		<b>Acumulación de pedidos urgentes por el vendedor</b>	<b>No entregar pedidos en tiempo razonable.</b>

**Problema:** falta de existencias para facturar

**Causa:** no tener existencias mínimas en inventario

**Comentario:** el problema en este caso es del sistema de cómputo. Cuando el departamento de bodega se dirige a contabilidad para que les proporcionen las facturas de los pedidos y dentro del pedido se encuentra un producto que no está en existencias, el pedido no se puede facturar. Muchas veces, el producto físico ya está dentro de los camiones pero debido al retraso de producción, la orden de producción no ha sido cerrada, lo que impide que contabilidad pueda emitir la factura.

El Departamento de Producción debería ser más cuidadoso y más responsable en finalizar los procesos electrónicos de la entrega del producto, porque, aunque el producto esté físicamente entregado, los camiones no pueden salir a ruta sin las facturas.

## C. Trabajo grupal II

### 1. Objetivos

- Que los miembros de los departamentos identifiquen los puntos críticos o cuellos de botella del proceso.
- Que los distintos departamentos compartan un visión en común de los problemas que se deben de resolver para mejorar le eficiencia del proceso.

2. Descripción de la actividad. Basándose en los paneles de puntos críticos elaborado por cada grupo, se determinó, entre todos, los puntos críticos más importantes del proceso de despacho. Se analizó departamento por departamento y como se explicó anteriormente basándose en la información de los paneles se fueron colocando las tarjetas de los problemas debajo de cada departamento (ver Cuadro No. 6). Pueden resultar problemas distintos o se pueden plantear de manera distinta problemas que alguno de los grupos haya identificado en el Trabajo grupal I.

El resultado de este trabajo grupal y el anterior serán de utilidad para el análisis y el diagnóstico del proceso de despacho.

## 3. Resultados

Cuadro No. 6: Identificación de puntos críticos del actual proceso de despacho

Ventas	Producción	Bodega	Gerencia	Control de Calidad
Incompatibilidad de horarios	Mantener y comunicar Stock de Producto Terminado	Logística de distribución	Falta de políticas de la Empresa	Poca cobertura
Débil comunicación del listado de productos	Llevar el control de inventarios	Recepción de pedidos	Misión	Soporte
Escasa comunicación de la presentación y el peso de los productos	Soporte técnico	Falta de capacitación	Visión	
Ausencia de estrategias en la administración de clientes	Comunicación	Clasificación de Estantería	Reglamento interno	
Seriedad en solicitud de producción		Sistema Kardex	Falta de un Departamento de Recursos Humanos	
Ausencia en proyección de ventas		Comunicación	Falta de autonomía de los Departamentos	
Nula sectorización Rutas-vendedores			Pago a proveedores  Comunicación	

## D. Trabajo grupal III.

### 1. Objetivos

- Que los participantes discutieran formas de solucionar los problemas identificados en el ejercicio anterior.
- Que entre los participantes identificaran coordinadores para cada proyecto de cambio.

2. Descripción de la actividad. Los participantes se separaron en dos grupos. A cada grupo se le asignó una serie de problemas para los que debían de presentar soluciones. Para presentar soluciones, los participantes debían cubrir ciertos requisitos dentro de la solución. En los paneles preparados anticipadamente se presentaban, en tarjetas, los títulos siguientes: Punto crítico, ¿qué hacer?, ¿cómo hacerlo?, ¿quién es el responsable?

Muy brevemente los participantes fueron presentando propuestas de soluciones para los distintos problemas respondiendo las preguntas antes mencionadas.



## 3. Resultados

Cuadro No. 7: ¿Qué debemos hacer para mejorar el proceso de entrega y eliminar los cuellos de botella?

Punto crítico	¿Qué?	¿Cómo?	¿Quiénes?
Comunicación en ventas	Listado de productos a vender mensual	Copias impresas o memos	Gerencia de Ventas
Comunicación en ventas	Presentación de productos (Peso, etc.)	Copias impresas o memos	Gerencia de Ventas
Control de inventarios (Producción)	Entregar semanalmente listado de producto existentes	Copias impresas o memos	Gerencia de Producción
Administración de clientes	Notificar al cliente que gradualmente se podrá despachar máximo 2 veces por semana	Forma verbal o escrita	Jefe de área con su personal
Administración de clientes	Llevar un control del cliente "Conocer al cliente"	Formatos y controles	Jefe de área con su personal
Seriedad en solicitud de productos urgentes	Priorizar seguimiento a pedidos y retroalimentación a bodega	Pedido identificado con horario y fecha de entrega	Jefe de Bodega
		Reporte de pedidos despachados y no despachados detallando incompletos	Jefe de Bodega
Desorden Ventas-Despacho	Sectorizar rutas de Ventas para Despacho	Planificación de Rutas de Visita con horarios de entrega	Vendedores y supervisores
Incompatibilidad de horarios	Planificación de trabajo día/semana/mes	Turnos de trabajo Contabilidad-Bodega	Jefes de Área y Gerencia
Logística en bodega	Ordenamiento	Crear procedimientos e implementarlos	Jefe de Bodega
Cobertura del departamento de Calidad	Asistente	Reclutar mas personal	Gerencia

#### 4. Observaciones

Debido a un retraso en el inicio del taller y al límite de tiempo, esta última actividad no se pudo trabajar con la profundidad esperada. No obstante, se alcanzó el objetivo de que el personal se sienta responsable de las soluciones a los problemas identificados. Al llevar a cabo esta dinámica se enfatizó la importancia de su participación como solución de problemas y que las soluciones propuestas cuenten con la asesoría técnica y metodológica de un consultor externo pero no sean desarrolladas de manera externa. Ellos son los que poseen la experiencia, producto del trabajo diario que desempeñan dentro de la empresa y por lo mismo conocen en donde está fallando la empresa y trabajando en equipo pueden encontrar una forma de resolver esos problemas.

#### IV. DIAGNÓSTICO GENERAL

Cuadro No. 8: Matriz de problemas

	<b>PROBLEMAS</b>	<b>CAUSA</b>
1	Comunicación de productos nuevos	Falta de procedimientos
2	Producción no conoce los productos nuevos que se están vendiendo y les toca producir de emergencia	Falta de procedimientos en los cuales este determinado cuando y quien comunica los productos nuevos
3	El departamento de ventas ofrece productos que ya están descontinuados	Falta de comunicación entre los departamentos
4	Falta de comunicación entre los departamentos	Falta de dirección y procedimientos
5	Escasa comunicación de la presentación y peso de los productos	Mala comunicación y falta de procedimientos
6	Envíos parciales o incompletos	Falta de control al momento de cargar
7	Mala capacitación al personal	Falta de RRHH
8	Desorganización en bodega	Falta de capacitación
9	Mal control de bodega	No pueden usar el sistema de control de inventarios
10	Envíos al mismo cliente en la misma semana	Falta de organización en ventas
11	Acumulación de pedidos urgentes por el vendedor	Falta de organización en ventas
12	Falta de políticas en la empresa	Mala dirección de la gerencia
13	Falta de una misión, visión y reglamento interno	Mala dirección de la gerencia
14	Tiempo de entrega muy largo	Logística de rutas

Después de analizar los problemas y los puntos críticos del proceso identificados y discutidos por los participantes en las distintas actividades se construyó la matriz de problemas descrita en el Cuadro No. 8

Los problemas descritos en los numerales del 1 al 6 se agruparon por tener características en común. La causa principal de esos problemas es la falta de procedimientos dentro de la empresa. Estos problemas también comparten una falta de comunicación, pero esto es un efecto de la falta de procedimientos. La venta de los productos nuevos, la venta de productos descontinuados y las diferencias en la

presentación y peso de los productos vendidos con los producidos, son el efecto de una mala comunicación que por falta de procedimientos hacen que nadie informe al resto de los departamentos de este tipo de cambios.

Aunque dentro de un manual de procedimientos este establecido quién puede autorizar ciertos cambios y a quién se debe de informar de los cambios realizados, es importante mencionar que no se cuenta con un sistema eficiente de información y comunicación. Según las pláticas y discusiones con los participantes muchas de las comunicaciones se hacen verbal e informalmente. Si se cuenta con un sistema de correo electrónico pero desafortunadamente no todos pueden usar esta tecnología.

Una de las causas más grandes de la falta de procedimientos y la poca comunicación interdepartamental la tiene la Gerencia General de la empresa ABC y la Gerencia de Ventas que tratan de manejar toda la empresa más sus responsabilidades de su cargo como lo hacían al fundar la empresa (estos gerentes son hermanos y dueños de la empresa ABC). Como muchas empresas pequeñas en Guatemala, han crecido y el volumen de operaciones es tal que ya no pueden ocuparse de todo el que hacer de la empresa personalmente. Sin embargo, han fallado en delegar responsabilidades a los jefes de cada una de las áreas

Los problemas 7,8 y 9 fueron agrupados como falta de capacitación. Algunos de los empleados se han desarrollado dentro de la empresa y desempeñan puestos altos pero no han sido debidamente capacitados. Han sido ascendidos por su experiencia dentro de la empresa y la confianza que se han ganado a través de los años. Esto resulta un problema cuando se pretende darles más responsabilidades o implementar nueva tecnología. En algunos casos, como en el departamento de bodega, ninguno cuenta el conocimiento para aprovechar el uso de la computadora. Incluso el correo electrónico es un problema y se sienten tan inseguros en usarlo que muchas veces prefieren no utilizarlo en absoluto. Esto hace difícil la comunicación mencionada anteriormente causada por la falta de procedimientos.

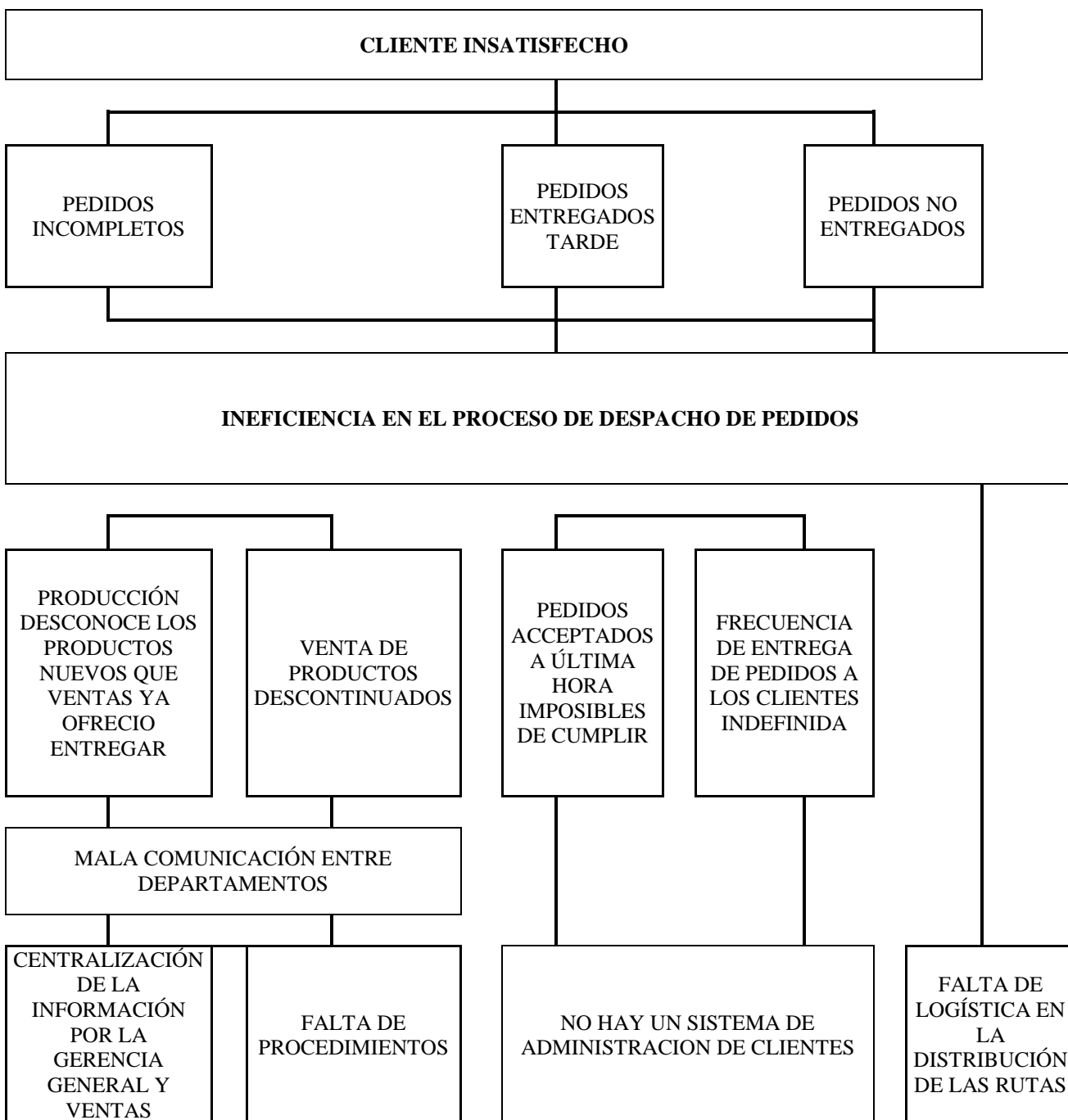
Los problemas 10 y 11, Envíos al mismo cliente en la misma semana y acumulación de pedidos urgentes, son parte de una mala administración de los clientes por el departamento de ventas. Los vendedores han llegado al extremo de no vender cuando visitan a sus clientes, sino llegar a tomar un pedido. Por eso los clientes hacen pedidos pequeños y se les tiene que repartir repetidas veces en la semana.

Los problemas 12 y 13, Falta de políticas de la empresa y falta de una misión, visión y reglamentos de la empresa, son puntos que a simple vista no parecen tener un efecto muy grande dentro del proceso. Llamó mucho la atención que los mismos trabajadores preguntaran por la visión y misión de la empresa. Para mantener un buen clima laboral, es importante hacer sentir a los empleados que ellos laboran en una empresa estable y que no de un día para otro pueden quedar sin trabajo. Si es algo a lo que se le tiene que poner atención cuando los trabajadores de una empresa empiezan a preguntar y a querer conocer cuales son los planes de su empresa a futuro (visión). Otro tema importante es el establecer un reglamento interno en la empresa. Los distintos jefes comentaban que en el caso de que un trabajador cometiera una falta, ellos no tenían un reglamento en el cual apoyarse en el momento de llamarle la atención. Se han dado casos en los que en situaciones similares distintos jefes han tomado medidas disciplinarias muy distintas, resultando en la imagen de un jefe bueno y un jefe malo y estricto. Por lo mismo es importante que se hagan reformas en estos temas.

Por último, está el problema de la logística de rutas. Aunque es el último en ser mencionado, no es, necesariamente, el menos importante. Definitivamente hay un problema con la distribución de las rutas de los camiones de reparto. Actualmente las rutas son asignadas al mejor criterio del jefe de bodega, que se basa en la cercanía y en el acceso a los lugares. La asignación de estas rutas es hecha minutos antes de la salida de los camiones, cuando el jefe de bodega reparte las facturas de los pedidos. Los pedidos son cargados a los camiones de esta manera y luego son llevados a los clientes. La falta de tiempo para distribuir las rutas y la falta de un método para las asignaciones causan problemas en la distribución. Estos problemas son, por ejemplo, dos camiones que se cruzan y terminan repartiendo a clientes muy cerca el uno del otro o camiones que

recorren la ciudad entera. La empresa ABC debe modificar y establecer un método para la distribución de sus rutas pero antes de embarcarse en este proyecto debe concentrarse en arreglar otros problemas.

Cuadro No. 9: Árbol de problemas



## V. PROPUESTAS DE CAMBIO

De acuerdo diagnóstico realizado, las propuestas para mejorar las áreas problema son:

### A. Misión, Visión y Reglamento Interno

1. Justificación. Los trabajadores de la empresa ABC sienten la curiosidad de saber hacia dónde se dirige su empresa y cuáles son sus planes a futuro. También experimentan la necesidad de un reglamento interno en el cual puedan apoyar sus decisiones en momentos en los que se requiere una acción disciplinaria. Es necesario que la empresa ABC desarrolle una misión y una visión y las comunique a sus trabajadores con el objetivo que éstos se identifiquen con la empresa. La declaración de misión les permitirá saber quién es y hacia dónde se dirige la organización. Además, podrán cuantificar sus logros y proporcionar a sus clientes la información que diferencia a la empresa de la competencia.

La empresa ABC planea aumentar su mercado en otros países de Centro América y entrar en el sur de México, fortaleza que aún no se ha explotado. La alta dirección debe comunicar esta visión de crecimiento para motivar a sus trabajadores, teniendo un mayor efecto en los puestos de alta jerarquía (jefes de departamento) para los cuales un crecimiento de la empresa significa un posible crecimiento. Dentro de la empresa ABC, se pueden encontrar varios testimonios de personas que han crecido con la empresa, que empezaron cuando los dueños, actualmente gerente general y gerente de ventas, realizan los repartos ellos mismos. Ellos son testimonio y prueba de que al crecer la empresa hay oportunidad de mejora para todos los trabajadores. Es por esto que la empresa ABC debe comunicar estos planes a futuro, su visión, para tener un personal más motivado que ayude a cumplir estos planes.

#### 2. Proyecto: *Desarrollo y comunicación de la misión y la visión*

a. Responsable: Gerente General, Gerente de Ventas y Presidente

b. Objetivos:

- Terminar de desarrollar la misión y visión de la empresa.
- Comunicar la misión y visión a todas las personas que laboran dentro de la empresa ABC para que conozcan los planes a futuro de la empresa y aclaren sus dudas al respecto.
- Explotar el hecho de que al crecer la empresa crecen los trabajadores. Se pueden utilizar como ejemplo algunos casos de trabajadores que son testimonio de esto.

c. Resultados esperados:

- Que todos los que laboran en la empresa ABC conozcan la misión y la visión de la empresa.
- Que los trabajadores de la empresa ABC tengan una mejor identificación con la empresa.
- Aclarar cualquier duda que pueda haber sobre el futuro de la empresa ABC, haciendo sentir seguridad laboral a sus trabajadores
- Motivar a todo el personal de la empresa a trabajar en equipo para alcanzar la visión, la cual presenta mejoras para todos.

d. Material de apoyo. Tanto la misión como la visión de la empresa deben ser pequeñas, no tanto que no digan nada pero sí lo suficiente para que los empleados la conozcan y la sepan de memoria. Es importante que todos los empleados conozcan la misión y la visión de la empresa y será muy difícil si esta es muy compleja o muy larga para que la entiendan todos.

1) Misión: Las siguientes preguntas pueden ser de ayuda para definir la misión

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Para qué lo hacemos?



## 2) Visión:

- ¿A dónde queremos llegar?

Al desarrollar una visión es importante tomar estos puntos en cuenta:

- Debe contener una formulación de los objetivos de la empresa, en forma tal que los progresos puedan ser medidos.
- Debe definir el negocio en el que la empresa quiere estar, y no necesariamente aquel en el cual ya está.
- Debe ser significativo para todos los participantes de la empresa.
- Debe ser estimulante e inspirador.

## B. Administración de los clientes

1. Justificación. El envío de repetidos pedidos al mismo cliente en la misma semana y el acumulamiento de pedidos urgentes por parte del departamento de ventas es otro de los problemas encontrados.

Es obvio que los vendedores no llevan ningún tipo de control sobre sus clientes, hecho confirmado por los jefes de ventas.

El enviar a los clientes pedidos repetidas veces en una misma semana tiene efectos en el proceso de despacho. Al despachar estos pedidos varios días a la semana, se sobrecarga las rutas de los camiones, muchas veces repartiendo varios pedidos pequeños en lugar de uno grande sólo una vez. Al recargar las rutas pueden quedar clientes sin cubrir o pedidos entregados tarde o incompletos debido a falta de espacio en el camión.

Es responsabilidad de los vendedores el conocer a sus clientes, y es responsabilidad de los jefes de ventas el facilitar a sus vendedores las herramientas necesarias para llevar a cabo estos controles.

Proyecto: Conocer al cliente

a. Responsable: Jefes de Ventas

b. Objetivos:

- Mediante un control de clientes, disminuir aquellos que hacen pedidos repetitivos en una misma semana.

c. Resultados esperados:

- Determinar que clientes hacen con mayor frecuencia pedidos fuera del día en que se les visita.
- Elaborar de un formato en el cual los vendedores puedan llevar un control de los pedidos de los clientes.
- Elaborar una lista de clientes por área de ventas en la cual se refleje quienes son los clientes que más pedidos hacen en una semana.
- Los vendedores que tengan alguno de los clientes de la lista anterior deberán utilizar el formato de control para monitorear los pedidos realizados por los clientes.
- Al llevar este control, el vendedor podrá demostrarle al cliente, de acuerdo a su consumo semanal promedio, si las cantidades de producto que ordena serán suficientes o no para cubrir la demanda. El vendedor podrá servirse de esto como un apoyo en la negociación.
- Disminuir el número de clientes que hacen pedidos repetitivos en una semana.
- Que los clientes cambien su forma de pedir de muchos pedidos pequeños a la semana a unos cuantos un poco mayores.

d. Medición. Los jefes de ventas de cada una de las áreas de la empresa deberán, mensualmente, actualizar la lista de clientes que hacen pedidos repetitivos en la semana para ver que clientes salieron y si hubo clientes que entraron en la lista.

Es también responsabilidad de los jefes de ventas el informar de cualquier tipo de progreso a sus trabajadores y al gerente general de ventas.

e. Material de apoyo

1) Paso 1. Identificación de los clientes que hacen pedidos repetitivos en la semana.

El primer paso para este proyecto es determinar quiénes y cuántos son los clientes que hacen pedidos repetitivos en una semana. Esto es responsabilidad y tarea de los jefes de ventas. Los pedidos repetitivos se dan en el momento en que el cliente hace un pedido adicional al hecho cuando el vendedor lo visita. Por lo tanto, para determinar quiénes y cuántos son estos clientes se puede hacer de la siguiente manera:

- Tomar como muestra los pedidos del mes anterior.
- Llenar una hoja electrónica con las siguientes columnas (campos): nombre del cliente, sector o área de ventas, nombre del vendedor, número de visitas del vendedor a la semana, número de pedidos en la semana, diferencia. Esta información se deberá llevar como una base de datos para el control de los clientes.

Cuadro No. 10: Modelo de formato para base de datos para el control de clientes.

	Nombre del cliente	Sector de ventas	Nombre del vendedor	Visitas del vendedor	Pedidos en la semana	Diferencia
1						
2						
3						

Nombre del cliente: escribe el nombre del cliente.

Sector de ventas: el sector de ventas al que pertenece el cliente

Nombre del vendedor: el vendedor que tiene asignado ese cliente.

Visitas del Vendedor: número de veces que el vendedor visita al cliente para realizar las ventas.

Pedidos semanales: número de pedidos hizo el cliente en una semana.

Diferencia: resultado de restar el número de pedidos semanales al número de visitas del vendedor. Puesto que se trabajará en una hoja electrónica este dato puede ser obtenido a través de una fórmula matemática

$$\text{visitasdelvendedor} - \text{PedidosenlaSemana} = \text{Diferencia}$$

- Si la diferencia es negativa entonces el cliente entra en la lista de clientes repetitivos
- Si es positiva el cliente no entra en la lista

2) Paso 2. Comunicar las listas de clientes a los vendedores. Cada jefe de ventas debe entregar la lista de clientes con pedidos repetitivos a los vendedores a los cuales está asignado dicho cliente.

3) Paso 3. Desarrollar un formato para el control de los pedidos de los clientes.

Este formato debe ser sencillo de trabajar para facilitar el entendimiento y aceptación de los vendedores. El formato debe incluir la siguiente información:

- En la parte superior, información general: nombre del cliente, el nombre de la empresa, mes en el que se lleva el control.
- Lista de productos del cliente.
- Casillas con los días de la semana para el control de cuanto se pidió cada día.
- Casilla al final de cada semana en donde indique que cantidad de producto se debió pedir los días de visita al cliente para evitar pedidos adicionales (Cantidad Ideal a Pedir CIP).

- a) Explicación del formato. Cada vez que el cliente hace un pedido (sea en el día que se le visita o no), el vendedor debe anotar el día y la cantidad solicitada de cada producto en la lista.

Los días de la semana en los que se visitan al cliente se marcan en gris.

Al final de cada semana se debe de llenar la casilla CIP de cada producto.

El número CIP de cada producto se obtiene dividiendo la sumatoria de las unidades pedidas de la semana entre el número de visitas del vendedor. El resultado indica la cantidad a pedir para cubrir la demanda y evitar pedidos adicionales.

Ejemplo: Café 1

LISTADO DE PRODUCTOS	SEMANA 1							CIP
	D	L	M	M	J	V	S	
CAFÉ 1		2	2		3	1		4.0

Sumatoria de unidades pedidas:  $2+2+3+1=8$

Número de visitas: 2

**CIP=8/2=4**

La meta del vendedor es que el cliente solicite el número CIP de unidades en sus pedidos.

El control debe ser semanal.

#### 4) Paso 4. Reporte de Resultados

El último paso es el reporte de resultado. Este deberá indicar el progreso de los clientes para salir de la lista de clientes repetitivos. El formato permitirá evaluar el progreso semanal y mensual. El reporte debe darse al gerente de ventas y a los vendedores.



### C. Falta de procedimientos, problemas con la comunicación y capacitación.

1. Justificación. Muchos de los problemas encontrados en el taller de diagnóstico están relacionados con la falta de procedimientos en la empresa ABC. Algunos de los problemas que a simple vista parecen ser problemas de comunicación, en el fondo se dan por no tener procedimientos claros. Por ejemplo, cuando el departamento de ventas realiza la venta de un producto nuevo del cual el departamento de producción no está informado. Esto es un problema de comunicación, pero se da debido a que no está definido quién debe informar de estos cambios, cuándo hacerlo, ni cómo. Está claro la falta de procedimientos es una parte del problema, pero también hay una falla en el sistema o medios para transmitir la información.

Hay varios problemas similares al anterior que son un efecto de la falta de procedimientos. No está definido claramente cuál es el papel de cada departamento dentro del proceso, sino que cada quién hace lo que puede para cumplir con lo que tiene que hacer. Algunos de los problemas relacionados con falta de procedimientos son:

- Ventas realiza una venta de un producto X en una presentación que ya no se maneja y ha cambiado.
- Ventas realiza una venta de un producto nuevo pero producción no sabe que dicho producto ya se está vendiendo y no está listo para producirlo.
- Venta de un producto discontinuado.

La elaboración de un manual general de operaciones y un manual de procedimientos son proyectos que pueden resolver los problemas de orden, desorganización y de comunicación que se sufren actualmente. Estos dos manuales representan un gran reto y se necesita de mucho tiempo para su elaboración completa. Por esta razón, es conveniente trabajarlos en etapas o al menos trabajar de esta forma el manual general de operación, que sería el más extenso.

El primer punto a trabajar en el manual general de operaciones, debería ser la sección de responsabilidades y funciones del personal. Esto es necesario porque dejará claro para

todos quien es responsable de que actividad dentro de cada departamento y dentro de todo el proceso. Dentro de esta sección inicial del Manual general de operaciones deberá estar definido el nombre del puesto, su propósito, los requisitos del puesto, sus responsabilidades y sus tareas.

El tener definidos los puestos de esta manera dentro de la empresa le dará una base más sólida. Cada trabajador entenderá con mayor claridad cuál es su rol dentro del proceso y los roles de sus compañeros de trabajo.

Los requisitos del puesto serán de ayuda en el momento de reclutar nuevo personal. Se pueden comparar con qué requisitos cumple la persona y en cuales se deberá reforzar si es contratada. Esto puede ayudar a resolver el problema de una mala capacitación, que muchas veces es así porque no se sabe que conocimientos son necesarios para cada puesto. Esto será de gran ayuda a falta de un departamento de recursos humanos. Otra forma en que puede ser de utilidad definir los requisitos de puesto es para que los mismos trabajadores puedan solicitar distintos puestos dentro de la empresa.

Al tener definida la sección de responsabilidades y funciones del personal, se definirá ¿quién lo va hacer? y ¿qué tiene que hacer? dejando pendiente el ¿cómo lo va hacer? Para responder a esta tercera interrogante es necesario el manual de procedimientos de cada departamento. En este manual se debe describir cuáles son los pasos a seguir para cada actividad que desarrolle el departamento.

Recapitulando, el desarrollar el manual general de operaciones y el manual de procedimientos ayudará a la empresa ABC a:

- manejar un proceso más ordenado.
- aclarar las dudas de los trabajadores en cuanto a sus responsabilidades y obligaciones.
- definir mejor las tareas en cada departamento.
- disminuir la mala comunicación mediante el manejo de una operación más controlada.



- disminuir la mala comunicación definiendo los canales de comunicación a utilizar y las personas a las cuales se le debe de notificar si se realiza un cambio.
- identificar más fácilmente en qué áreas hay necesidad de capacitar a los trabajadores tanto los que ya laboran en la empresa como a los de nuevo ingreso.

## 2. Proyecto: formación de un grupo gerencial

a. Responsable: gerente de ventas y gerente general

b. Objetivos:

Crear un grupo gerencial para que asesore las decisiones gerenciales, sirva como instancia de monitoreo de la mejora del proceso y mejore a través de ellos los mecanismos de comunicación que se acuerden dentro de la organización.

c. Resultados esperados. El grupo gerencial se debe reunirse inicialmente y mientras inician su propia dinámica, una vez a la semana por dos horas de manera estricta. En este espacio se discutirán las propuestas de cambio así cualquier evento relevante relacionado con la organización.

Este grupo es el responsable de coordinar la elaboración y posterior aprobación del manual general de operaciones.

## 3. Proyecto: elaboración de la primera fase del manual general de operaciones, responsabilidades y funciones del personal

a. Responsable: grupo gerencial

b. Objetivo: dar orden al proceso de despacho definiendo las responsabilidades de cada uno de los involucrados con el fin de que no queden partes del proceso sin ninguna persona responsable.

c. Resultados esperados:

- Que cada departamento de la organización identifique su rol dentro del proceso y conozca el rol de las personas con las que interactúa
- Concientizar a cada persona de la importancia de cumplir a cabalidad con sus responsabilidades y tareas.
- Que la comunicación mejore en todos los sentidos a través de los procesos acordados dentro del grupo gerencial.

d. Material de apoyo. A continuación se listan algunos pasos para ayudar a elaborar la sección de responsabilidades y funciones del personal del manual general de operaciones.

1) Paso 1. Análisis de las responsabilidades y tareas de cada departamento. El jefe de departamento se reunirá con el personal a su cargo que considere pertinente para evaluar cuales son las responsabilidades y tareas del departamento relacionadas con el proceso de despacho.

El resultado de estas reuniones será una lista de tareas relacionada con el proceso y realizadas por el departamento; y las responsabilidades a las cuales están sujetas dichas actividades.

2) Paso 2. Análisis de puestos. Luego de definir las actividades y responsabilidades del departamento, se analizará cada puesto buscando responder las siguientes preguntas

- ¿Cuál es el nombre del puesto?
- ¿Cuál es el propósito del puesto?
- ¿Cuáles son las responsabilidades del puesto?
- ¿Cuáles son las tareas que realiza la persona en ese puesto?

La información anterior puede ser obtenida por medio de una encuesta a cada trabajador. La encuesta deberá plantear únicamente las preguntas 1,3 y 4. Cada trabajador deberá contestar la encuesta de la mejor forma posible, enumerando todas las responsabilidades y tareas que el puesto exige.

3) Paso 3. Evaluación de encuestas. El jefe de cada departamento deberá revisar cada una de las encuestas, examinando cuidadosamente las respuestas y complementándolas con su conocimiento del puesto. Si en algún momento el jefe de departamento tiene alguna duda sobre las respuestas deberá llamar al trabajador para resolverla.

Idealmente todas las tareas y responsabilidades listadas en el paso 1 deberán de haber sido cubiertas en su totalidad en la información de cada uno de los puestos. El jefe del departamento podrá evaluar si las responsabilidades y tareas que cada trabajador cumple le corresponden o si debe cumplirlas otra persona del mismo departamento u otro. Todos estos hallazgos, observaciones y la información recabada deberán ser presentados ante el grupo gerencial.

4) Paso 4. Evaluación del grupo gerencial. Los representantes de cada departamento presentaran los resultados ante el resto de sus compañeros del Grupo Gerencial. Entre todos se discutirán las observaciones y cualquier tipo de duda que pueda haber hasta que todas queden aclaradas. El Grupo Gerencial debe de asegurarse que todas las actividades del proceso estén debidamente asignadas a alguien, lo mismo con las responsabilidades.

5) Paso 5. Presentación de la información. Cada jefe de departamento deberá transmitir la información ya validada por el grupo gerencial en un formato adecuado, como el descrito en el Gráfico No. 3.

Cuadro No. 12: Formato de responsabilidades y funciones del personal

Manual general de operaciones Empresa ABC	Responsabilidades y funciones del personal	Fecha:	Cáp.:
		Rev.:	Pág.:
<b>Nombre del puesto</b>	Nombre del puesto		
<b>Propósito</b>	Descripción del propósito del puesto		
<b>Responsabilidades</b>	Descripción de las responsabilidades del puesto		
<b>Requisitos</b>	Lista de requisitos con los cuales una persona debe cumplir para ocupar el puesto		
<b>Tareas</b>	Lista de las tareas que la persona que ocupa este cargo debe de realizar.		

6) Paso 6. Comunicación de los resultados. El manual se deberá repartir a todos los trabajadores de la empresa para que sea un apoyo en la resolución de dudas. Es importante que se comunique personalmente los cambios a personas involucradas para que estén al tanto de la razón de los cambios y de nuevas atribuciones.

#### 4. Proyecto: Manual de procedimientos

a. Responsable: el jefe de cada departamento y el grupo gerencial

b. Objetivos:

- Que cada departamento tenga definido una metodología para realizar su trabajo.

c. Resultados esperados:

- Cada departamento debe contar con un manual de procedimientos.
- Los trabajadores conocerán la metodología para realizar sus tareas de una forma eficiente.

- Uso al 100% del manual de procedimientos en todos los departamentos.
- Cada uno de los trabajadores de la empresa ABC conocerá la forma adecuada de comunicar resultados, cambios, avisos e informes, incluyendo a quien debe transmitir esta información y cuándo hacerlo.
- Mejorar la comunicación interna de la empresa.

d. Material de apoyo

El manual de procedimiento debe incluir la información listada en Cuadro No. 10.

Otra información puede ser añadida en función de las necesidades de la empresa.

Cuadro No. 13: Formato de manual de procedimientos

1. Lineamientos generales	
	1.1. Propósito
	1.2. Alcance
	1.3. Funciones
	1.4. Organigrama operativo
	1.5. Organigrama administrativo
	1.6. Línea de autoridad
	1.7. Flujo de comunicación
	1.8. Normas de conducta
	1.9. Material de referencia
	1.10. Reglamento de vestuario
	1.11. Normas de conducta
2. Procedimientos	
	2.1. Tarea
	2.2. Objetivos
	2.3. Responsabilidades
	2.4. Procedimiento
3. Terminología utilizada	

## VI. CONCLUSIONES

1. La percepción inicial del departamento de ventas era que ellos no eran parte del problema puesto que con ellos empezaba el proceso. De acuerdo a su percepción, ventas sufría las consecuencias de los retrasos en los pedidos ya que recibían las quejas de los clientes como resultado de un proceso que estaba fuera de su responsabilidad.
2. La percepción inicial del departamento de producción es que gran parte de los problemas en los procesos se debían a una mala comunicación entre los departamentos y una falta de trabajo en equipo.
3. El departamento de bodega estaba consciente de su unidad generaba la mayor parte de los problemas pero en gran parte debido a la falta de capacitación al personal de nuevo ingreso.
4. La percepción inicial del departamento de contabilidad era que el proceso tenía problemas por falta de controles (procedimientos) que resultaban en el envío de productos incompletos, envíos repetitivos a los clientes y acumulación de pedidos urgentes.
5. Los departamentos abandonaron la visión particular de los problemas para alcanzar una visión común. Esto facilita el trabajo en equipo y permite a los departamentos orientar sus esfuerzos a la mejora de esas áreas problema para obtener mejores resultados en el proceso.
6. Se detectaron cuatro áreas en las que se encuentran la mayoría de los problemas: la centralización de la información por parte de la gerencia general y la gerencia de ventas, falta de procedimientos, mala administración de los clientes y logística de rutas.

7. Las fallas en la comunicación se dan mayormente por la centralización de la información por parte de la gerencia y el manejo de información importante únicamente con el departamento de ventas pese a que la misma tiene repercusión en el resto de departamentos. La otra razón por la que la comunicación es un problema es la falta de procedimientos, se hacen cambios muy importantes y nadie fuera de la persona que hizo el cambio está enterado ya que no está establecido a quien ni cuando comunicar dichos cambios.
8. No se tiene un control sobre los clientes y los vendedores han caído en la rutina de cuando se visita a los clientes para vender sólo toman un pedido. Como consecuencia hay clientes que piden repetidas veces a la semana y se aceptan pedidos a horas que ya no es posible entregarlos completos sin retrasar aún más la salida de los camiones.
9. El diagnóstico confirma que no se tiene orientación hacia resultados ni hacia el cliente, no existen procesos de aprendizaje, innovación y mejora continuos desaprovechando el conocimiento de las personas que intervienen en el proceso.
10. En relación al método utilizado , siendo las personas las que pueden llevar al éxito o al fracaso a cualquier organización, el involucramiento de las mismas en el diagnóstico y propuestas de solución de un problema concreto como el analizado puede hacer la diferencia y pueden convertirse en la fuerza impulsadora de la excelencia en el proceso.
11. El haber realizado un proceso participativo, utilizando la didáctica visual del Metaplan permitió a todos los participantes analizar los problemas del proceso sin tomar actitudes defensivas sino proactivas. *«Nunca habíamos tenido la oportunidad de analizar nuestros problemas de esta manera, sin defendernos y tener la oportunidad de plantear alternativas de solución»* fue una de las expresiones de los participantes.

12. La visualización como técnica permitió, además, que el grupo reconociera que dentro de la organización se requiere de liderazgo, políticas y estrategias claras y comunicadas a las personas que intervienen en el proceso y que estas personas deben integrarse en equipos por medio de alianzas y suma de recursos que permita maximizar sus potencialidades y minimizar las debilidades.
  
13. El método utilizado estimuló la búsqueda de soluciones, asegurando que los equipos mantengan una actitud dinámica y en línea con el pensamiento de una gestión empresarial más exitosa.



## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Para dar seguimiento a este proceso se recomienda el apoyo técnico de un asesor externo para que se trabajen las propuestas de cambio estipuladas en esta tesis. Estas propuestas deben ser primero validadas por las personas involucradas en el proceso para que puedan dar sus aportes en la culminación de las mismas y que los participantes se sientan parte del cambio y de la solución.
2. Se debe trabajar en el problema de la logística de rutas después de que las propuestas antes mencionadas tengan su efecto en el proceso. En este momento no es recomendable iniciar una logística de rutas con las bases del proceso tan débiles.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

1. Koontz, Harold. 1994. *Administración una percepción Global*. 5ta. ed. Mexico. Mcgraw-Hill. 745 págs.
2. Ternera Perez, Miguel. 1983. *El metaplan*, 2da. ed. Bogotá. Ed. Dinámica integral LTDA. 45 págs.
3. The World Bank Group. *Tools Interactive Community Planning: ZOPP : Goal Oriented Project Planning*  
<http://web.mit.edu/urbanupgrading/upgrading/issues-tools/tools/ZOPP.html>
4. [http://www.gtz.de/glossar/englisch/frameset\\_reconstruct.html?http://www.gtz.de/glossar/englisch/8\\_34.html](http://www.gtz.de/glossar/englisch/frameset_reconstruct.html?http://www.gtz.de/glossar/englisch/8_34.html)
5. Zimmerman, Arthur. 1997. *Documento de trabajo del taller GESTION DE CAMBIO*. Guatemala.
6. *ZOPP ZielOrientierte ProjektPlanung*.  
<http://www.jjponline.com/marcologico/general.html>

## X. ANEXOS

Anexo No. 1: Programa del taller

### **Taller para identificar los puntos críticos del proceso de entrega de la empresa ABC**

**Lugar:** Cafetería

**Día:** Sábado 21 de febrero de 2004

**Hora:** 10:00 a 14.00 horas

**Objetivos:** Al finalizar el evento los participantes:

- Han identificado los puntos críticos del proceso de entrega de los productos, disponen de información armonizada sobre los obstáculos en cada una de las unidades que intervienen, así como del proceso de manera integral, y
- han identificado acciones estratégicas para romper los “cuellos de botella”, aclarado los roles y definido los aportes de cada una de las unidades de la empresa, así como la integración de posibles grupos de trabajo que impulse un proceso de gestión de cambio.

**Programa:**

10:00	Bienvenida	Gerencia
10:20	Objetivos, metodología y reglas del taller	moderador
10:25	Presentación de los participantes y expectativas ante el objetivo del taller	Moderador y los participantes
10:45	Trabajo de grupo por unidad de trabajo: <b>1. Que problemas existen y dificultan el proceso de entrega de pedidos? Por unidad y de todo el proceso.</b>	Los participantes
11:45	Plenaria: presentación de resultados del trabajo de grupos. (relator lee las tarjetas preparadas de los 2 pasos)	Relatores y moderador
12:15	receso	
12:30	Plenaria: Identificación de puntos críticos o cuellos de botella del proceso usando el material expuesto por los relatores.	Todos con apoyo del moderador
13:00	Trabajo en grupos mezclados: <i>¿Qué debemos hacer para mejorar el proceso de entrega y eliminar los puntos críticos?</i>	Todos con apoyo del moderador
13:40	Plenaria: Relator expone el trabajo de cada uno de los grupos de trabajo	Relatores con apoyo del moderador
14:00	Cierre del taller	Gerencia

## Anexo No. 2: Presentación de los participantes

Presentación de los Participantes					
Nombre	Unidad de Trabajo	Expectativa	Nombre	Unidad de Trabajo	expectativa
Irene	Ventas	Mejorar la Comunicación.	José Escobar	C. Calidad	OPTIMIZAR NUESTROS RECURSOS PARA DAR UN MEJOR SERVICIO
Byron Ramirez	Supervision de Ventas.	Incrementar Ventas, y Soluciones a los Problemas.	Leonel Siquinajay	Bodega Materia Prima	Orden Para un mejor Trabajo
EDWIN ALFREDO MABARIEGOS SANTIAYUA	DEPTO. DE PRODUCCION	MEJORAR EL NIVEL DE OPERACION DE LA EMPRESA	NIXON		MEJORA TIEMPO
Soledad Garcia	Contabilidad	Mejorar Controles en Inventarios.	Guillermo Sánchez	Ventas Supermercados	Mejorar el servicio
NORVI MORALES	Bodega.	EFICIENCIA EN NUESTRO TRABAJO	GABRIEL PIVARAL	VENTAS AREA INDUSTRIA	MEJORAR LA CAPACIDAD DE RESPUESTA CUANDO EMERGEN
Manfred	Bodega Hecho Terminado	obtener Resultados de lo expuesto			
LUIS	CONTABILIDAD	MAXIMIZAR CONTROLES			
Diego Martinez	Bodega Producto Terminado	TENER UN TRABAJO MAS EFICIENTE Y EFECTIVO.			

## Anexo No. 3: Resultados del Departamento de Ventas en el trabajo grupal I

¿Qué problemas existen y dificultan el proceso de entrega de pedidos?

Unidad: Ventas		Percepción de todo el proceso:	
¿Qué problema	¿Qué lo causa	¿Qué problema	¿Qué lo causa
Tiempo de Entrega de Pedidos	Inventarios & Existencias en Bodega. Logística de Rutas Disponibilidad de Vehículos y Personal	Contabilidad: Flexibilidad en el Horario	Incompatibilidad de Horarios Con Ventas
Inventarios y Existencias en Bodega.	Comunicación de Productos Nuevos y descontinuados Falta de Proyección de Compras de Materias Primas	Bodega-Reparto: Falta de logística	Desconocimiento de Clientes y Horarios de Recep.
Control de Calidad.	No se mantiene un standard en formulas Identificación adecuada de Productos	Reclutamiento de Personal y Capacitación	Falta del Depto de R.R.H.H.
		Producción: Comunicación de Productos existentes	No elaborar Circulares Internas
		Horario de Bodega	Flexibilidad y Amplitud



## Anexo No. 4: Resultados del Departamento de Producción en el trabajo grupal I

¿Qué problemas existen y dificultan el Proceso de entrega de pedidos?

Unidad: PRODUCCIÓN CALIDAD

Percepción de todo el proceso

¿Qué problema	¿Qué lo causa	¿Qué problema	¿Qué lo causa
Proceso de Entrega de P.T. Ineficiente	Poco Espacio Para Almacenamiento Y Operación	MALA COMUNICACIÓN	- Falta de Procedimientos - Poco Seguimiento - Poco Profesionalismo
SOPORTE TÉCNICO	DISPONIBILIDAD de MECANICOS	FALTA DE CORRESPONSABILIDAD	NO HAY VISION DE EQUIPO
Escases de clientes M.P. Y ME.	- Pocos Proveedores - Espacio P/Almacenaje - Ventas superiores a lo presupuestado	MALA IMAGEN EXTERNA DE LA Empresa	FALTA DE SERIEDAD en el TRATO DE CLIENTES Y PROVEEDORES
DESÑO DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS	SATURACIÓN DE ACTIVIDADES OPERATIVAS	CLIENTE INSATISFECHO	DESCONOCIMIENTO de NUESTRAS Capacidades
IMPROVISACIÓN	- Proceso de lanzamiento de Productos nuevos - Selección de proveedores y compra de materiales.	DESCONOCIMIENTO de la VISION de la Empresa	FALTA DE POLITICAS CLARAS
ABASTECIMIENTO DE BODEGA P.T.	- Desajustes con Proveedor de Ventas	POCA CREDIBILIDAD	Falta de Seriedad
	- Productos Especiales de BAJA ROTACIÓN - NO Hay Uniformidad en la Unidad de Venta		

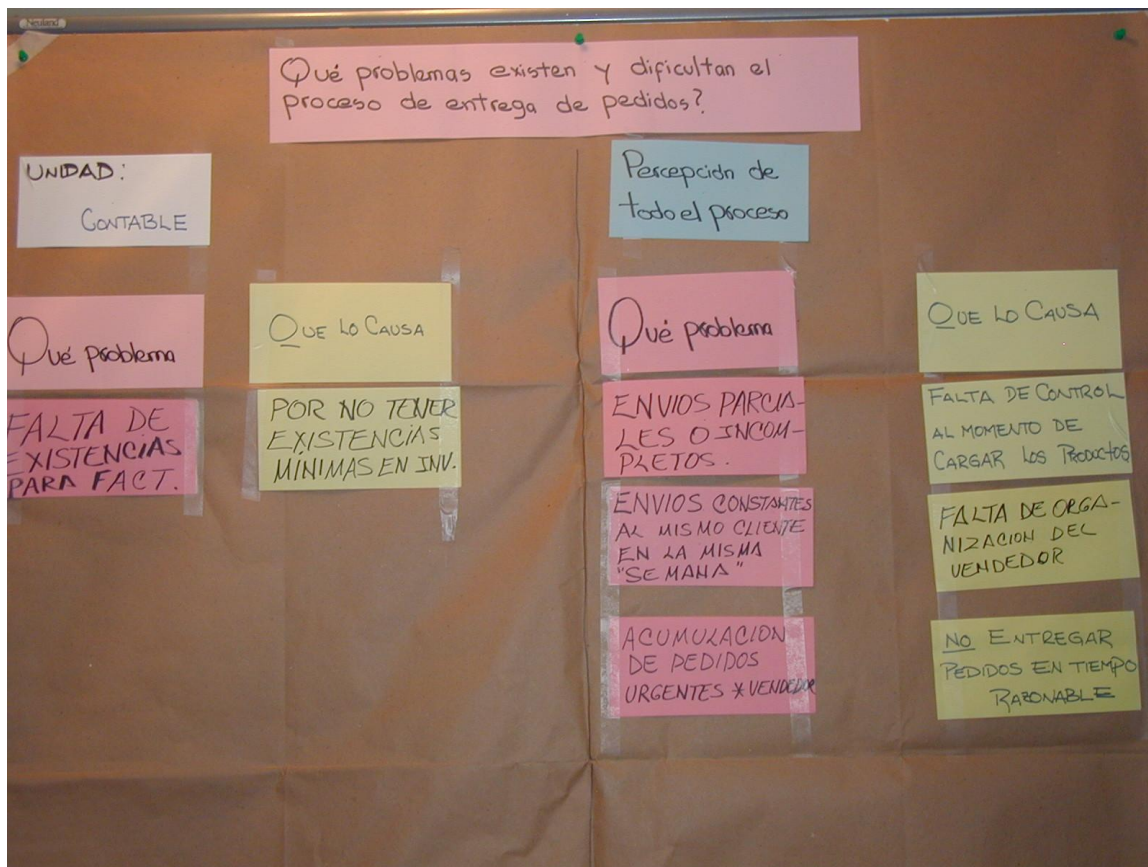
Anexo No. 5: Resultados del Departamento de Bodega en el trabajo grupal I

Qué problemas existen y dificultan el proceso de entrega de pedidos?

Unidad: Bodega P.T.		Percepción de todo el proceso	
Qué problema	Qué lo causa	Qué problema	Qué lo causa
Desorganización	Falta de Capacitación	Control de bodega	Falta de Cardex (Ingreso)
Mantenimiento de Transporte	Falta de Capacitación a pilotos y ayudantes (Mecánica) Equipo	Pedidos atrasados	Pedidos a última hora
Atraso en los Pedidos	- Falta de Personal - Promoción de Pedidos - Chequeo de Camiones		
Espacio	1) Estanterías 2) Expansión de bodega		



## Anexo No. 6: Resultados del Departamento de Contabilidad en el trabajo grupal I





## Anexo No. 7: Identificación de puntos críticos del proceso de entrega



## Anexo No. 8: Resultados del Trabajo grupal III



## Anexo No. 8: Resultados del Trabajo grupal III (continuación)

Qué debemos hacer para mejorar el Proceso de entrega y eliminar los cuellos de botella?

Punto Crítico	Qué?	Cómo?	Quiénes?
LOGÍSTICA	ORDENAMIENTO	- Crear procedimientos. - e implementándolos	Jefes de Bodega.
Cobertura.	ASISTENTE	Reclutar más personal.	Gerencia.