



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA REFACCIONES  
Y PARTES HIDROCÁLIDAS S.A. DE C.V. BASADA EN LA GESTIÓN DE  
PROCESOS**

**CASO PRÁCTICO QUE SE PRESENTA PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA**

**Lic. Kevin De La Cruz Mercado**

**TUTOR**

**M. en C.E.A. David Luján Hernández**

**INTEGRANTES DEL COMITÉ TUTORAL**

**Dr. Alfonso Martín Rodríguez**

**Dra. Elva Alicia Ramos Escobar**

**AGUASCALIENTES, AGS. 24 de mayo de 2021**

## Autorizaciones



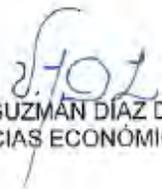
**M.C.O. ELIZABETH CASILLAS CASILLAS**  
DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO  
P R E S E N T E

Por medio de la presente me permito comunicarle a usted que el trabajo práctico titulado **“PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA REFACCIONES Y PARTES HIDROCÁLIDAS S.A. DE C.V. BASADA EN LA GESTIÓN DE PROCESOS.”** del estudiante **KEVIN DE LA CRUZ MERCADO** con ID 181305 egresado de la **Maestría en Administración**, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con sus votos aprobatorios correspondientes.

Para efecto de los tramites que al interesado convenga se extiende la presente, reiterándole las consideraciones que el caso amerite.

Sin más por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**  
**“SE LUMEN PROFERRE”**  
Aguascalientes, Ags., a 27 de mayo de 2021.

  
**M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN**  
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



c.c.p. M. en C.E.A. Imelda Jiménez García –Departamento de Control Escolar  
c.c.p. Interesado  
c.c.p. Secretaria Técnica de la Maestría en Administración

**CARTA DE VOTO APROBATORIO  
INDIVIDUAL**

**M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN**  
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

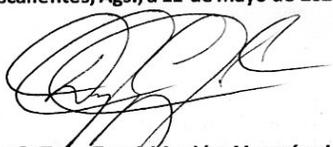
**PRESENTE**

Por medio del presente como **TUTOR** designado del estudiante **KEVIN DE LA CRUZ MERCADO** con ID **181305** quien realizó el trabajo práctico titulado: **PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA REFACCIONES Y PARTES HIDROCÁLIDAS S.A. DE C.V. BASADA EN LA GESTIÓN DE PROCESOS**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que el pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**  
**"Se Lumen Proferre"**

**Aguascalientes, Ags., a 11 de mayo de 2021.**



**M. en C.E.A. David Luján Hernández**  
**Tutor de trabajo práctico**

c.c.p.- Interesado  
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.  
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.  
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07  
Actualización: 01  
Emisión: 17/05/19

**CARTA DE VOTO APROBATORIO  
INDIVIDUAL**

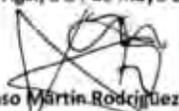
**MF. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEÓN**  
**DECANA DEL CENTRO CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PRESENTE**

Por medio del presente como Asesor designado del estudiante **KEVIN DE LA CRUZ MERCADO** con ID **181305** quien realizó el trabajo práctico titulado: **PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA REFACCIONES Y PARTES HIDROCALIDAS S.A. DE C.V. BASADA EN LA GESTIÓN DE PROCESOS**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que el pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otra particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**  
**"Se Lumen Proferre"**  
Aguascalientes, Ags., a 24 de mayo de 2021

  
**Dr. Alfonso Martín Rodríguez**  
Asesor de trabajo práctico

C.C.P.- Interesado  
C.C.P.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Validado por: Dpto. Apoyo al Programa.  
Revisado por: Dpto. Control Escolar/Dpto. Gestión de Calidad.  
Aprobado por: Dpto. Control Escolar/Dpto. Apoyo al Programa.

Edición: 02-515.10-07  
Actualización: 01.  
Emissió: 17/05/19

**CARTA DE VOTO APROBATORIO  
INDIVIDUAL**

**M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN**  
DECANO (A) DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PRESENTE**

Por medio del presente como Asesora designada del estudiante **KEVIN DE LA CRUZ MERCADO** con ID **181305** quien realizó el trabajo práctico titulado: **PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA REFACCIONES Y PARTES HIDROCÁLIDAS S.A. DE C.V. BASADA EN LA GESTIÓN DE PROCESOS**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que el pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**  
**"Se Lumen Proferre"**  
Aguascalientes, Ags., a 24 de mayo de 2021.

  
**Dra. Elva Alicia Ramos Escobar**  
Asesora de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado  
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.  
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.  
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07  
Actualización: 01  
Emisión: 17/05/19



DICTAMEN DE LIBERACIÓN ACADÉMICA PARA INICIAR LOS TRÁMITES DEL EXAMEN DE GRADO



Fecha de dictaminación día/mes/año: 27/05/2021

NOMBRE: Kevin De La Cruz Mercado ID 181305

PROGRAMA: Maestría en Administración LGAC (del posgrado): Comportamiento y Cultura Organizacional

TIPO DE TRABAJO: ( ) Tesis ( X ) Trabajo Práctico

TÍTULO: Propuesta para la reorganización de la empresa Refacciones y Partes Hidrocalidas S.A. de C.V. basada en la gestión de procesos.

IMPACTO SOCIAL (señalar el impacto logrado): Se propone la reorganización de la empresa en base a la gestión de procesos, se entregó un manual de procesos y procedimientos y una propuesta de organigrama

INDICAR	SI	NO	N.A.	(NO APLICA)	SEGÚN	CORRESPONDA:
<i>Elementos para la revisión académica del trabajo de tesis o trabajo práctico:</i>						
SI						El trabajo es congruente con los LGAC del programa de posgrado
SI						La problemática fue abordada desde un enfoque multidisciplinario
SI						Existe coherencia, continuidad y orden lógico del tema central con cada apartado
SI						Los resultados del trabajo dan respuesta a las preguntas de investigación o a la problemática que aborda
SI						Los resultados presentados en el trabajo son de gran relevancia científica, tecnológica o profesional según el área
SI						El trabajo demuestra más de una aportación original al conocimiento de su área
SI						Las aportaciones responden a los problemas prioritarios del país
SI						Generó transferencia del conocimiento o tecnológica
SI						Cumple con la ética para la investigación (reporte de la herramienta antiplagio)
<i>El egresado cumple con lo siguiente:</i>						
SI						Cumple con lo señalado por el Reglamento General de Docencia
SI						Cumple con los requisitos señalados en el plan de estudios (créditos curriculares, optativos, actividades complementarias, estancia, productora, etc.)
SI						Cuenta con los votos aprobatorios del comité tutorial, en caso de los posgrados profesionales o tiene solo tutor podrá liberar solo el tutor
SI						Cuenta con la carta de satisfacción del tutorial
SI						Coincide con el título y objetivo registrado
SI						Tiene congruencia con cuerpos académicos
SI						Tiene el CVU del Conacyt actualizado
N.A.						Tiene el artículo aceptado o publicado y cumple con los requisitos institucionales (en caso que proceda)
<i>En caso de Tesis por artículos científicos publicados</i>						
N.A.						Aceptación o publicación de los artículos según el nivel del programa
N.A.						El estudiante es el primer autor
N.A.						El autor de correspondencia es el Tutor del Núcleo Académico Básico
N.A.						En los artículos se ven reflejados los objetivos de la tesis, ya que son producto de este trabajo de investigación.
N.A.						Los artículos integran los capítulos de la tesis y se presentan en el idioma en que fueron publicados.
N.A.						La aceptación o publicación de los artículos en revistas indexadas de alto impacto

Con base a estos criterios, se autoriza se continúen con los trámites de titulación y programación del examen de grado: SI  No

FIRMAS

Elaboró:  
 DR. MARCELO DE JESÚS PÉREZ RAMOS  
 DR. MARCELO DE JESÚS PÉREZ RAMOS  
 Revisó:  
 DR. GONZALO MALDONADO GUZMÁN  
 Autorizó:  
 M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN

**Nota:** procede el trámite para el Depto. de Apoyo al Posgrado  
 En cumplimiento con el Art. 185C del Reglamento General de Docencia que a la letra señala entre otros: "El trabajo académico... Deberá la eficiencia terminal del programa de posgrado y el Art. 1081 los Funcionarios del Sistema Técnico, desde el momento de suscribir los documentos."

## **Agradecimientos**

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y a la Universidad Autónoma de Aguascalientes por el apoyo brindado para la realización de este posgrado.

A mi director de Tesis el M. en C.E.A. David Luján Hernández, por su apoyo incondicional, brindarme su conocimiento y sobretodo su experiencia en la materia de administración.

A mis lectores el Dr. Alfonso Martín Rodríguez y la Dra. Elva Alicia Ramos Escobar, por compartirme sus conocimientos, retroalimentación y orientación.

A mi tutor el Dr. Ignacio Danvila Del Valle, por recibirme como profesor investigador en mi estancia de investigación científica en la Universidad Complutense de Madrid, España 2020.

Al personal docente de la maestría y a mis compañeros de pupitre por todas las horas de formación y esfuerzo.

A la Empresa Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V. por su enorme disposición, apoyo y permitirme realizar mi caso práctico en sus instalaciones.

A mi Padre Dios, a mi Madre María Auxiliadora y a San Judas Tadeo que siempre guían mi camino.

A mi familia por ser uno de los pilares más importantes en mi vida y por su apoyo durante este proceso.

## **Dedicatorias**

A Dios, que siempre ha llevado mi vida más allá de mis sueños.

A mis Padres, Salvador y Lourdes por darme el enorme regalo de la mejor formación.

A mis hermanas, Stephanie y Jacqueline porque son las personas que más admiro y quiero en la vida.

A mi país, México, con todo mi amor y con la ilusión de ver a nuestra gente progresar.

A “Va Por Aguascalientes A.C.”, por recordarme todos los días que nunca debo dejar de soñar y crear una mejor sociedad donde todos seamos felices.

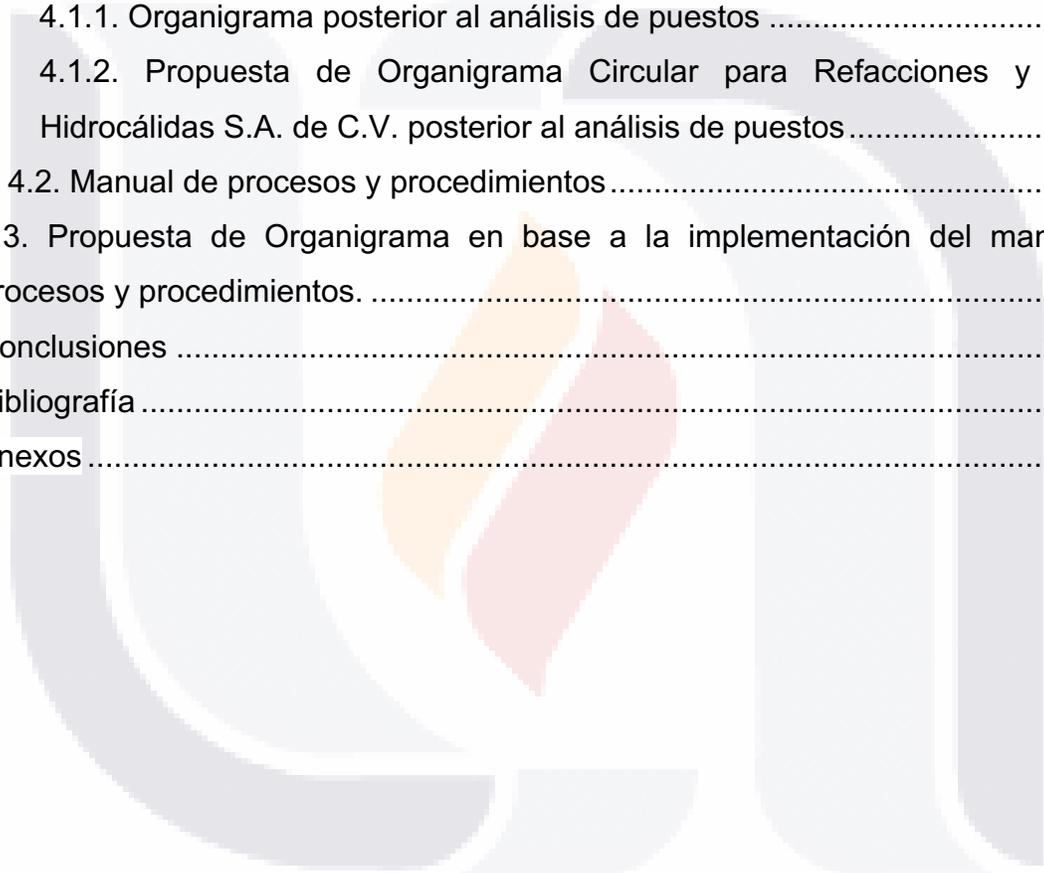
A Guerrero 121, por enseñarme que todo es posible.

A mis maestros Lupita, Jesulín y Raúl, porque el porvenir es nuestro.

## Índice General

Índice General.....	1
Índice de Figuras .....	3
Índice de Tablas.....	5
Resumen.....	6
Abstract.....	7
Introducción .....	8
Capítulo 1. Planteamiento de la problemática .....	12
1.1. Antecedentes.....	12
1.2. Planteamiento del problema.....	17
1.3. Contextualización de la empresa .....	18
1.3.1. Misión de la empresa .....	20
1.3.2. Visión de la empresa.....	20
1.3.3. Objetivos de la empresa.....	20
1.3.4. Valores de la empresa .....	20
1.3.5. Organigrama proporcionado por Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V. ....	21
1.3.6. Mapa de Procesos proporcionado por Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V.....	22
1.4. Justificación de la intervención.....	22
1.5. Objetivo general .....	23
1.6. Objetivos específicos .....	23
Capítulo 2. Fundamentación teórica .....	24
2.1. Conocimiento administrativo .....	24
2.2. Organización .....	27
2.3. PYME .....	31
2.4. Gestión de procesos .....	34
2.5. Análisis de puestos .....	38

Capítulo 3. Metodología de la intervención.....	40
3.1. Aplicación metodológica.....	40
3.2. Etapas y descripción de la intervención .....	42
3.6. Resultados de la intervención .....	44
Capítulo 4. Desarrollo de la propuesta de reorganización basada en la gestión de procesos .....	45
4.1. Análisis de puestos .....	45
4.1.1. Organigrama posterior al análisis de puestos .....	45
4.1.2. Propuesta de Organigrama Circular para Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V. posterior al análisis de puestos.....	46
4.2. Manual de procesos y procedimientos.....	47
4.3. Propuesta de Organigrama en base a la implementación del manual de procesos y procedimientos. ....	103
Conclusiones .....	104
Bibliografía .....	108
Anexos .....	A



## Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama proporcionado por Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V.....	21
Figura 2. Mapa de Procesos proporcionado por Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V. ....	22
Figura 3. Panorama general de los establecimientos PYMES (INEGI, 2019).....	34
Figura 4. Organigrama posterior al análisis de puestos .....	45
Figura 5. Propuesta de organigrama circular posterior al análisis de puestos .....	46
Figura 6. Mapa general de procesos .....	53
Figura 7. Identificación de los procesos y procedimientos del departamento administrativo.....	54
Figura 8. Compras .....	55
Figura 9. Presupuestos.....	56
Figura 10. Diagrama de flujo: Compras .....	61
Figura 11. Diagrama de flujo: Presupuestos.....	65
Figura 12. Proceso de gestión de recursos .....	66
Figura 13. Cuentas por cobrar .....	67
Figura 14. Cuentas por pagar .....	68
Figura 15. Diagrama de flujo: Cuentas por cobrar .....	73
Figura 16. Diagramas de flujo: Cuentas por pagar .....	76
Figura 17. Identificación de los procesos y procedimientos del departamento de ventas .....	77
Figura 18. Ventas mostrador .....	78
Figura 19. Ventas telefónicas .....	79
Figura 20. Diagrama de flujo: Mostrador .....	85
Figura 21. Diagrama de flujo: Telefónicas .....	90
Figura 22. Identificación de los procesos y procedimientos del departamento de logística.....	91
Figura 23. Entradas de producto al almacén .....	92
Figura 24. Salida de productos del almacén.....	93

Figura 25. Diagrama de flujo: Entradas ..... 98  
Figura 26. Diagrama de flujo: Salidas ..... 102  
Figura 27. Propuesta de Organigrama en base a la implementación del manual de procesos y procedimientos. .... 103



## Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Data collection questions</i> basada en la versión de Hancock & Algozzi (2006, p.23).....	42
Tabla 2. " <i>Procedures commonly used in case studies</i> basada en la versión de Hancock & Algozzi (2006, p.24) .....	42
Tabla 3. Componentes compras y presupuestos .....	57
Tabla 4. Componentes cuentas por cobrar y cuentas por pagar .....	69
Tabla 5. Componentes ventas mostrador y ventas telefónicas .....	80
Tabla 6. Componentes entradas y salidas.....	94



## Resumen

Este proyecto de investigación académica y práctica administrativa propone la implementación de la gestión de procesos como herramienta de la materia de administración con el principal objetivo de lograr la reorganización de una empresa refaccionaria perteneciente al sector comercial y de servicios con más de 20 años en el mercado. Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V., cuenta con una gran experiencia operativa que en consecuencia le ha permitido obtener un posicionamiento importante en el mercado generando el éxito de la empresa y su permanencia. La metodología empleada es el estudio de caso, durante esta etapa se lograron definir los procesos empleando para ello el mapeo de procesos y partiendo de su análisis se propuso la reorganización de la empresa. Como resultado se entrega a la empresa un manual de procesos y procedimientos integral que define el plan de cada proceso, sus procedimientos y los documenta en diagramas de flujo asentando una estructura organizacional precisa y eficaz para la empresa, impulsando su aplicación a la consecución de los objetivos planteados. Así como también se entrega una propuesta de organigrama. Este trabajo valida que es posible reorganizar una empresa en base a la gestión de procesos.

Palabras clave: Administración, reorganización, gestión de procesos.

## **Abstract**

This academic research and administrative practice project proposes the implementation of business process management as a tool in the field of administration with the main objective of achieving the reorganization of a spare parts company belonging to the commercial and services sector with more than 20 years in the market. Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V., has an extensive operating experience that consequently has allowed it to obtain an important position in the market, generating a long-term permanence and a critical success factor. The methodology used is a case study research, during this stage, it was defined the processes using the mapping of processes strategy and based on the analysis carried, a reorganization of the company was developed. As a result, a comprehensive processes and procedures manual is delivered to the company that defines the plan of each process, its procedures and documents them in flow diagrams; establishing a precise and effective organizational structure for the company, promoting its application to achieve the planted objectives. This work validates that it is possible to reorganize a company based on business process management.

Keywords: Administration, reorganization, business process management.

## Introducción

El presente trabajo de investigación lleva por título “Propuesta para la reorganización de la empresa Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V., basada en la gestión de procesos.

Si se lleva a cabo un desglose del título se encuentra que se abordan varios temas que giran entorno a la empresa, en este caso hablamos de una PYME, por lo tanto, es preciso mencionar lo que se muestra respecto a este tema en el sitio oficial de internet de FAEDPYME en el artículo de introducción. “La pequeña y mediana empresa (PYME) ha sido en los últimos años el centro de atención de numerosos trabajos, debido fundamentalmente a su gran capacidad de generación de empleo, así como al papel primordial que juegan como generadoras de riqueza” (Faedpyme.upct.es., n.d., para.1).

Lo anterior precisamente es lo que motiva a investigar el comportamiento de la PYME ya que es considerada una fuente primaria de empleo. Esto indica que podría ser de gran valor para países en vías de desarrollo, como México. Sin embargo, de acuerdo con la Faedpyme.upct.es. (n.d.) es importante que las PYMES estén en una constante actualización respecto a los temas que puedan influir en su desarrollo, como su política interna y la política estatal con el fin de facilitar una toma de decisiones eficaz respecto a las problemáticas y retos actuales que les permita generar nuevas herramientas para su gestión operativa.

En este orden de ideas se encuentra que un segundo tema que se deriva del título es la organización, proceso clave para las PYMES, ya que el establecer una adecuada organización en las empresas ...“supone que se establezca una estructura para la adecuada sistematización de los recursos existentes, a través de jerarquías, correlación, disposición y agrupación de tareas con el propósito de realizar las distintas funciones de la organización de la manera más sencilla posible” (García, 2018, para.1).

Lo anterior presenta las bases que darán dirección a este tema en el estudio que se elabora y presenta como caso práctico, la organización entendida como una estructura, con un óptimo aprovechamiento de los medios y recursos y orientada a lograr los propósitos de la empresa.

El tercer tema y último en este desglose que se abarca en el título de este caso práctico es la gestión de procesos y se ha querido abordar ya que se trata de una propuesta administrativa, Aguilera y Cruz (2019, p.31) nos dice que ...”su evolución se encuentra relacionada con la historia de la administración en su permanente búsqueda de encontrar la forma más eficiente y eficaz de lograr los objetivos de una organización”.

Este trabajo de investigación se realiza con un alto interés académico y profesional, con la intención de generar teoría para la PYME respecto a la organización que debe mantener partiendo de una buena estructura, de manera tal, que logre la eficiencia y su competitividad refleje los resultados deseados. Así mismo se pretende que este documento académico aporte un sustento teórico a las acciones que deben seguirse para lograr el objetivo planteado que principalmente obedece a entregar una propuesta de reorganización a la empresa Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V., en base a la gestión de procesos.

Para llevar a cabo esta investigación se analizarán los antecedentes de trabajos relacionados con los temas centrales que se mencionan, se determina una línea de investigación elaborando un plan de trabajo que justifique en todo momento la utilidad de cada uno de los puntos aunado de su aportación social.

Este proyecto de investigación se realiza a través de la modalidad de caso práctico, que consiste en la resolución de un problema específico y real, donde se involucran los conocimientos y habilidades adquiridos en el posgrado, está dirigido a una empresa, misma que ha destinado quien supervise y evalúe este proyecto, en conjunto con el director asignado por la maestría en administración.

La metodología es esencial en un trabajo práctico y para ello se ha determinado emplear el estudio de caso que permite utilizar distintas fuentes de evidencia, cualitativas y cuantitativas, así como múltiples técnicas de análisis, permite analizar amplios períodos y combinar estudios longitudinales con otros transversales. El estudio de caso permitirá el análisis de la empresa Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V., de tal forma en que se consiga una mejor comprensión y sirva para plantear problemas o hipótesis que guíen posteriores investigaciones.

Los objetivos de este trabajo se centran principalmente en identificar los procesos con los que cuenta la empresa para sentar las bases del trabajo práctico, posterior a esto se plantea la reorganización de la empresa en base a la gestión de procesos con la finalidad de mejorar la situación actual que presenta, de tal manera que sea posible entregar un producto a la empresa que contenga el plan para ejecutar la reorganización y este trabajo constituya un referente para la PYME en México.

La distribución de los diversos temas en la estructura de trabajo será la siguiente, en el capítulo primero se realiza el planteamiento de la problemática, iniciando por determinar el objeto de estudio y por qué hay que hacerlo, tomando en cuenta su viabilidad, su valor científico, propio de la administración, claramente formulado, que permita obtener hallazgos, representar alguna novedad y que llame la atención. Dentro de este capítulo aparece el apartado de los antecedentes en donde se analizarán y presentarán los resultados de los trabajos de investigación y/o Tesis de Grado que se hayan realizado, en un contexto nacional e internacional. En ese orden de ideas se expone una contextualización de la empresa en base a la estancia que se llevó a cabo en la misma y de acuerdo con la información recopilada, aunado a lo anterior se presentan la misión y visión de la empresa, se señalan los objetivos que tiene la empresa y los valores que pretenden se vivan en la empresa.

De igual manera se muestra el organigrama y el mapa de procesos de Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V., mismos que proporciona la empresa. Así mismo

se expone la justificación, ya que es necesario exponer las razones de la investigación tomando en cuenta que la mayoría de las investigaciones se realizan con un propósito bien definido. Se mencionan el objetivo general y los objetivos específicos que son necesarios para establecer qué es lo que se pretende de la investigación. Posteriormente veremos la fundamentación teórica, que consiste en el análisis de los conceptos clave de nuestra investigación, análisis y síntesis. Uno de los propósitos principales es identificar el conocimiento existente acerca de lo que se pretende investigar y la relación de ese conocimiento con el tema de la investigación.

En el capítulo tercero, se analizará la metodología de la investigación, en donde se señalará el objetivo de la intervención, la aplicación metodológica, etapas y descripción de la intervención, se realizó un análisis de puestos en la empresa, del anterior se deriva un organigrama posterior al análisis de puestos realizado. En el cuarto, se materializará la parte práctica de este proyecto de investigación ya que se trata del desarrollo de la propuesta de reorganización basada en la gestión de procesos. El producto de la investigación que se pretende en este caso será entregar a la empresa un Manual de Procesos y Procedimientos y una propuesta de organigrama. Se hará la conclusión, en esta sección se tendrá que analizar y explicar lo más conciso posible las resoluciones a las que se llegó en la investigación. Para finalizar se mostrará la bibliografía en donde se señalan las referencias de las citas realizadas en la totalidad del estudio en formato APA séptima edición.

“Cuando la gestión del talento humano es correctamente manejada en una empresa, se crea una evidente diferencia entre las organizaciones de éxito con productos de óptima calidad y las que no; si el equipo de trabajo es unido, se vuelve más fuerte y se aprovechan mejor las cualidades individuales” (Burbano Terneus, 2015, p. 2).

# TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

## Capítulo 1. Planteamiento de la problemática

### 1.1. Antecedentes

Para entrar en contexto sobre el tema planteado y entenderlo mejor es necesario que se analicen y presenten los antecedentes nacionales e internacionales que han marcado pauta y han generado una teoría que fortalece nuestro proyecto. Dentro de los trabajos de investigación realizados a nivel local y que constituyen un antecedente sobre este trabajo que aquí se presenta, se encuentra el caso práctico de Aguilera y Cruz (2019) titulado: “Propuesta de reestructuración administrativa basada en la gestión por procesos caso Sistemas Automáticos de Identificación S.A. de C.V.”. En dicho caso práctico se propone una reestructuración administrativa basada en la gestión de procesos para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa.

Aguilera y Cruz (2019) entrega una propuesta a la empresa con un plan a ejecutar para lograr la reestructuración administrativa y esto lo consigue mediante una contextualización de la empresa, generando información integral, valorando las funciones del personal, un mapa de procesos y analizando todos los datos que recopila sobre la organización. El documento al que nos referimos señala la necesidad de implementar la gestión por procesos en una empresa perteneciente al sector manufacturero con más de 20 años en el mercado, lo cual aporta todavía más a nuestra investigación ya que Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V. que es la empresa en la que se realiza este caso práctico, de igual manera lleva más de 20 años en el mercado y ha tenido un crecimiento significativo así como una vasta experiencia operativa, pero sin duda también el vínculo lo encontramos en las necesidades que tiene al día de hoy la empresa. Una de sus propuestas es definir los procesos fundamentales utilizando el mapeo de procesos.

“La BPM (*Business Process Management*), gestión de procesos, brinda la posibilidad de integrar los procesos en su totalidad, es una herramienta que permite

analizar los elementos de la organización en conjunto, donde al conocer los procesos, se trabaja coordinadamente. Así, a través del funcionamiento óptimo de sus procesos, se logra la eficiencia y eficacia dando como resultado esperado una repercusión financiera” (Aguilera y Cruz, 2019, p. 73). Uno de los objetivos que se vincula directamente con este caso práctico es el valor que aporta estudiar cada uno de los procesos en una organización, el obtener una base sólida de organización, derivada de las funciones de los colaboradores de la empresa y proponer un manual de procesos y procedimientos que impulse todas y cada una de las áreas de Refaccione y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V.

El estudio de Aguilera y Cruz (2019) muestra que los resultados que se obtuvieron realmente marcan una pauta para motivar el seguimiento en el estudio de este tema, ya que comprobaron que es posible reestructurar la empresa a través de la gestión por procesos, de igual forma nos señalan la ventaja que aporta la reestructuración basada en la gestión por procesos para la competitividad de la empresa. Así como también recomienda implementar de manera estratégica la gestión por procesos ya que es totalmente aplicable a la PYME, puede traer más beneficios como futuras certificaciones de la empresa ya que se trata de una herramienta administrativa que al implementarla genera una amplia mejora en la organización.

Hrabal *et al.* (2020), en su estudio titulado “*Human factor in business process management: modeling competencies of BPM roles*” proponen modelos de competencia para los roles de los encargados de los procesos, teniendo como base una metodología de investigación cualitativa. De igual manera enfatiza el papel del factor humano y presenta los resultados de la investigación sobre los roles más importantes de la gestión de procesos y sus competencias. Así como también aporta su utilización en la educación superior en administración de empresas. El Enfoque se que se da al factor humano es en el contexto de gestión de procesos, muy específicamente en la importancia de las competencias particulares de los roles de gestión de procesos. Enfatiza que es necesario combinar la práctica como el mapeo de procesos y la teoría para llevar a cabo una gestión de procesos. Se puede

argumentar que la gestión de procesos hoy en día representa una propuesta que al aplicarse integralmente logra la obtención de resultados precisos en la organización que la implementa.

Hrabal *et al.* (2020, p. 280) realiza las siguientes preguntas en su investigación, las cuales orientan a la efectiva implementación de la gestión de procesos: “¿Qué roles de proceso están relacionados con la implementación y desarrollo de gestión de procesos? ¿Qué competencias necesitan los trabajadores en estos roles para un desempeño efectivo? ¿Qué otros roles son adecuados para implementar en relación con el programa de gestión de procesos? ¿Qué forma de posicionamiento es apropiada para los roles de gestión de procesos en relación con la estructura de la organización, es decir, departamentos funcionales y gerentes?”.

Espinoza Cruz *et al.* (2020) en su estudio titulado “Adopción de tecnologías de gestión de procesos de negocio: una revisión sistemática”, abordan el tema de las tecnologías de gestión de procesos y señala que tanto profesionales, como el área académica involucrada, fomentan lineamientos para la informatización y negocios basados en la gestión de procesos. Así como también relatan que factores organizacionales y relacionados a las Tecnologías de Información forman parte de la implantación de respuestas que emanan de la gestión de procesos. Resalta la importancia de la implementación y desarrollo de soluciones que se derivan de la gestión de procesos y que toman siempre en cuenta el impacto que pueden imprimir en los negocios y en la teoría académica, valiéndose de aspectos para su ejecución, tales como, guías o metodologías, sistemas, ciclos, elementos comunes, lenguaje modelado, procedimientos, así como también el valioso método de mapeo y revisión sistemática de la literatura.

Hay aspectos fundamentales que Espinoza Cruz *et al.* (2020) dejan de manifiesto en su estudio la visión de una operación organizacional basada en la gestión de procesos y un soporte en el ciclo de gestión de procesos garantizando los enfoques de mejoras. Aportando con su estudio un alto valor académico, así como

empresarial, generando una visión sobre el tema que puede llevarse a cabo en el sentido práctico, destacando la aplicación de los métodos de mapeo y revisión sistemática de la literatura ya antes mencionados, con el propósito de obtener propuestas que representen una solución a las problemáticas en el área organizacional. Para llevar a cabo un plan estratégico en la implementación de la gestión de procesos, este debe caracterizarse por ser flexible, ya que esto logrará que se obtenga un seguimiento integral, personalizado y empleando e integrando información precisa, con el objetivo de que las soluciones sean exitosas en su aplicación, se genere un resultado que se pueda evaluar y tenga una arquitectura precisa sobre los procesos manejados.

Espinoza Cruz *et al.* (2020) hacen especial énfasis en el mapeo de procesos y la revisión sistemática, ya que arrojan un diagnóstico de tipo observacional que presenta una situación real en la investigación. De esta manera abonan a este caso práctico que se presenta para la obtención de grado la importancia del método de estudio de caso que es empleado en investigaciones que requieren evidencia e información como en la Ingeniería de Software. La intención que reflejan es sin duda demostrar que se deben usar herramientas metodológicas efectivas en investigaciones de campo que inviten y generen la exploración y la descripción de tecnologías informáticas en cuanto a su organización y orientadas a los procesos. Mismas herramientas que se ponen a prueba y la efectividad de estas en este estudio de caso orientado a lograr una propuesta para la reorganización de Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V. Este estudio motiva la implementación de la metodología de estudio de caso e invita a desarrollar una investigación de tipo observacional.

Iranzo Enguíanos (2017) en su estudio “Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en las organizaciones”, pone de manifiesto que hoy por hoy las compañías carecen de estructuras de organización, herramientas administrativas y departamentos, que representan una necesidad en toda empresa. Habla de un tema que debe de constituir uno de los principales objetivos de toda empresa que es la

optimización del trabajo de los colaboradores en las empresas y para ello propone el implementar herramientas de análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo. Se aprecia que las herramientas que emplea en su trabajo están orientadas al estudio de caso, se muestran elementos como la observación directa, misma metodología que se llevan a cabo en este caso práctico. concluyendo en su estudio que será necesario plantearse una meta con claridad y definir las funciones que se desempeñan en las compañías para facilitar el trabajo y lograr la eficiencia. Se ha tomado en consideración y aplicado el análisis de puestos en “Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V.”.

En el orden de hablar de la valoración de cargos y la vital importancia de definir las funciones de los colaboradores en una empresa, se toma como antecedente el trabajo de investigación realizado por Burbano Terneus (2015) titulado “Diseño y planificación de la implementación del manual de valoración de cargos para las empresas Samper Head Hunting y KMEYO”. En su estudio tiene el objetivo de optimizar la estructura interna de la empresa fortaleciéndola y generando la alternativa de poder medir y proponer procedimientos orientados al desarrollo del talento humano en las organizaciones, por tal motivo es que se base en estructurar la metodología para el correcto análisis de cargos en las compañías. Destacaría el valor que le da al talento humano que habita en las empresas y es el motor de las organizaciones, por tal motivo es que propone en su trabajo el mejoramiento y fortalecimiento de las políticas, planes de carrera, estudios orientados a conocer el ambiente de trabajo en la organización, compensaciones para los colaboradores y descripción de cargos.

Burbano Terneus (2015) va más allá cuando se refiere a ejecutar una valoración de cargos, realmente se adentra al estudio de lo que engloban los puestos en la organización, explora las dificultades y los requerimientos para inclusive ubicar los niveles salariales resultantes. En base a esto pudiera decirse que si el propósito es clasificar de una manera objetiva cada cargo es necesario entonces que se proceda a aplicar la valoración de cargos. Se puede interpretar a su estudio con un sentido

altamente humanista, ya que su propuesta gira entorno al personal que colabora en las compañías y que estas personas logren desarrollarse amplia e integralmente en su ámbito profesional y optimicen su trabajo. Por tal razón es que también se enfoca en pronunciarse a favor de proveer de los lineamientos y pasos a seguir para que todo esa experiencia, conocimientos y talentos logren desempeñarlos en la compañía y aporten más a la empresa con su trabajo. Considero que este enfoque propone estrategias administrativas humanistas que dan respuesta a las necesidades actuales y valora el papel fundamental de las personas en las organizaciones.

## **1.2. Planteamiento del problema**

Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V., es una empresa que tiene como actividad preponderante la compraventa de refacciones nuevas y usadas para tractocamión. En 30 años de actividades han tenido éxito en este negocio y han logrado mantenerse en el mercado, sin embargo, el crecimiento ha hecho prescindir de estrategias administrativas que pudieran lograr un mayor crecimiento y un incremento significativo en la eficiencia de sus procesos, así como de un control efectivo de sus operaciones y organización. Se da por hecho que existe una organización, pero no está definida claramente, no hay nada asentado por escrito que sirva de respaldo o que guíe al personal, es claro que se obtiene un resultado final en cada proceso, pero esto no demuestra que sean realmente efectivos cada uno de los pasos que se siguen para lograr los propósitos deseados, así mismo es evidente que estos pasos varían dependiendo del personal que los ejecute.

Refacciones y Partes Hidrocálidas es una empresa dispuesta a establecer una adecuada organización en base a la gestión de procesos para cosechar resultados más satisfactorios y para lograr el cumplimiento de una de sus metas que es seguir ampliando el negocio a través de nuevas sucursales por lo que al detectar esa prioritaria necesidad, saben que si implementan una buena organización mejorará primeramente la estructura de la empresa, propiciará y tendrá un orden de los

recursos y funciones precisas para satisfacer los objetivos como empresa, alcanzará la adecuada sistematización, tendrá un control de jerarquías, correlación, disposición y agrupación de tareas con el propósito de realizar las distintas funciones de la organización de la manera más sencilla.

Se pretende que este estudio de respuesta a estas preguntas de investigación:

¿Es posible reorganizar una empresa empleando para ello la gestión de procesos?

¿Qué beneficio obtendría una PYME al llevar a cabo una reorganización basada en la gestión de procesos?

### **1.3. Contextualización de la empresa**

Refacciones y Partes Hidrocálidas, S.A. de C.V., es una empresa familiar y comercial, constituida en la ciudad de Aguascalientes, inicia actividades en el año 1991, por idea e iniciativa del Sr. Víctor García González, quien se desempeñaba como mecánico automotriz de camiones Diésel, oficio en el que incursionó como ayudante de mecánico, y posteriormente como mecánico independiente para dar paso al negocio de compra venta de refacciones usadas, que inicia con un camión urbano de transporte público de pasajeros descompuesto de su amigo Octavio quien se lo entrega como su aportación de la incipiente empresa, dicha unidad se desbarata y se ofrece a la venta en partes en la Av. Héroe de Nacozari Norte a lado de la empresa Calidra en Aguascalientes, frente al Centro Comercial Agropecuario, esta experiencia fue el detonante de lo que más tarde se constituiría como una empresa importante en una actividad poco explotada en la ciudad de compraventa de refacciones usadas.

Una vez constituida la sociedad invita a su hermano Francisco Javier García González, quien se dedicaba a la fabricación de muebles metálicos de oficina y a la postre ocuparía un puesto estratégico en la compra de camiones usados en Estados Unidos, en ese mismo país se desintegra el camión para obtener las partes usadas del mismo para luego ser exportadas y a su vez importadas a la ciudad de

Aguascalientes, actividad que fue la principal impulsora de una cadena de éxitos empresariales, más adelante se incorpora su hermano Pedro García González, quien desde muy joven se desempeñaba como Gerente - Administrador de una empresa de servicios automotrices especializada en frenos, quien se ocuparía de la administración de la empresa. Una vez consolidada la actividad de refacciones usadas se incorporan las refacciones nuevas, siendo la empresa líder en la venta de refacciones nuevas y usadas para tractocamión en Aguascalientes y la región.

A 30 años de su fundación, la empresa cuenta con la representación de las marcas con mayor reconocimiento de importación. Al tener un acercamiento personal a la empresa se comenta que sería importante replantearse la organización de ésta, existe un control, pero no hay nada asentado respecto a la organización, se considera que es un buen momento para reinventarse como empresa, máxime si se toma en cuenta el panorama actual que atraviesa el mundo generado por el COVID-19. Refacciones y Partes Hidrocálidas es una empresa dispuesta a establecer una adecuada organización en base a la gestión de procesos para cosechar resultados satisfactorios y para lograr seguir ampliando el negocio a través de nuevas sucursales, por lo que al detectar esa prioritaria necesidad, saben que al llevar una buena organización, mejorará la estructura de la empresa tendrá un orden de los recursos y funciones precisas para satisfacer los objetivos, alcanzará la sistematización, tendrá un control de jerarquías, disposición y agrupación de tareas con el propósito de realizar las distintas funciones de la organización de la manera más sencilla.

El propósito particular del presente estudio es crear una propuesta organizacional, a través de un diagnóstico preciso, con el cual se podrá comparar un antes y un después en la empresa. Uno de los beneficios que se pretenden, es generar conocimiento que sirva para las empresas de este rubro y demás PYMES para que logren una eficiente organización.

### **1.3.1. Misión de la empresa**

Somos una empresa dedicada a la venta de refacciones para tractocamión, nuestro propósito es satisfacer las necesidades de nuestros clientes en sus requerimientos de refacciones nuevas y usadas y superar sus expectativas, a través de un amplio surtido de productos, stock suficiente, un servicio de calidad y una mejora continua.

### **1.3.2. Visión de la empresa**

Ser la empresa líder en el mercado nacional de refacciones nuevas y usadas para tractocamión y seguir siendo una empresa rentable, con relaciones laborales estables, productiva y socialmente responsable para el crecimiento y desarrollo del país.

### **1.3.3. Objetivos de la empresa**

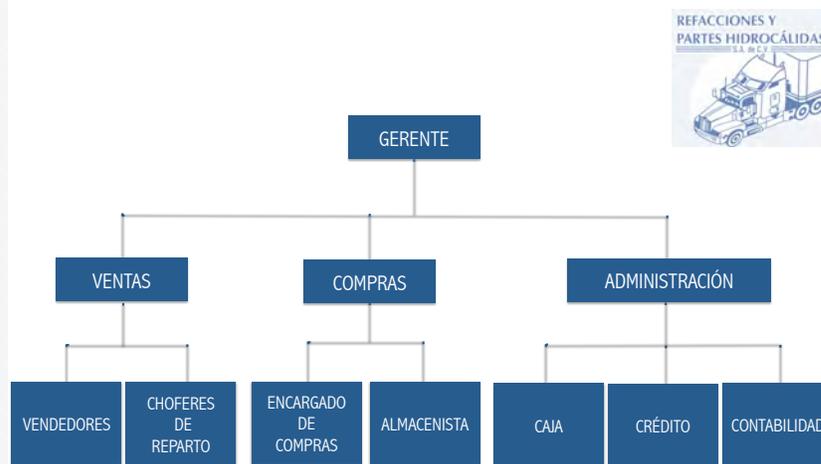
- Satisfacer las necesidades del cliente.
- Servicio de calidad.
- Mejora continua.
- Liderar el mercado nacional de refacciones nuevas y usadas para tractocamión.
- Empresa rentable.
- Relaciones laborales estables.
- Productividad.
- Socialmente responsable.

### **1.3.4. Valores de la empresa**

- Credibilidad
- Respeto
- Imparcialidad
- Compañerismo

- Crecimiento
- Liderazgo
- Competitividad
- Innovación
- Ética

**1.3.5. Organigrama proporcionado por Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V.**



**Figura 1. Organigrama proporcionado por Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V.**

**1.3.6. Mapa de Procesos proporcionado por Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V.**



Figura 2. Mapa de Procesos proporcionado por Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V.

**1.4. Justificación de la intervención**

La importancia de este trabajo y los motivos principales que mueven a esta investigación es generar una propuesta de reorganización para la empresa Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V., en base a la gestión de procesos y de esta manera generar teoría dejando un antecedente que sirva a la PYME al momento de encontrarse ante esta situación y sobretodo dejar impreso el valor de emplear la materia de administración para dar respuesta de manera oportuna y clara

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

sobre el tema en cuestión, generando resultados favorables a quienes adopten esta propuesta.

El reto principal de este estudio es generar utilidad práctica a la empresa y sea un recurso a favor de la subsistencia y progreso de este negocio.

### **1.5. Objetivo general**

Proponer la reorganización de la empresa Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V., basada en la gestión de procesos.

### **1.6. Objetivos específicos**

- Identificar los procesos con los que cuenta la empresa para sentar las bases del trabajo práctico.
- Reorganización de la empresa en base a la gestión de procesos con la finalidad de mejorar la situación actual que presenta.
- Entregar un producto que contenga el plan para ejecutar la reorganización en la empresa.
- Elaborar un proyecto que sea referente y útil para la PYME en México.

## Capítulo 2. Fundamentación teórica

### 2.1. Conocimiento administrativo

El libro “Administración 1”, Hellriegel *et al.* (2009), aporta conceptos clave para nuestro estudio, de las definiciones más destacadas es la que se refiere a la acción de administrar como ... “tomar las decisiones que guiarán a la organización por las etapas de planeación, organización, dirección y control”. De la misma manera define que la administración conlleva una serie de pasos bastante completos que tienen un objetivo definido y que son empleados idealmente para desarrollar acciones, trabajos, en la organización y en la planeación bajo el mando de una dirección y hace mención de las habilidades y cualidades que debe reunir un puesto gerencial y cómo es que las herramientas administrativas son esenciales para ocuparlo. Tomando en cuenta lo anterior vemos a la administración a disposición de las personas como una herramienta fundamental para la concreción y el funcionamiento de los proyectos.

Las definiciones mostradas vienen a reforzar primordialmente las bases del presente trabajo, destacaría que la administración se muestra como ese proceso que dirige las acciones de los colaboradores de una organización para lograr los objetivos específicos que se han planteado para su desarrollo y cumplimiento en base al buen manejo de los medios y recursos con los que se cuentan. Es así como el tema de la administración encuentra un vínculo perfecto con este trabajo de investigación al basarse en la gestión de procesos para llevar a cabo la reorganización de la empresa.

Hilando lo anterior a este caso práctico se encuentra un artículo de investigación titulado: “*A Review of Knowledge Management Theory and Future Directions*” de Tzortzaki & Mihiotis (2014) donde mencionan que los gerentes a cargo en las

compañías tienen en sus manos la responsabilidad de generar acciones inteligentes y que estas acciones queden documentadas como conocimiento para las empresas, así mismo nos dicen que el punto de la ciencia administrativa siempre será innovar y crear leyes de comportamiento con el fin de ser más productivos.

El conocimiento administrativo y trasladado a los negocios señalan Tzortzaki & Mihiotis (2014) vuelven a una empresa más flexible, abierta a la posibilidad de implementar nuevos cambios, también le dotan de una mayor adaptabilidad, que en consecuencia genera conocimientos y que le permite destacar en el mercado. Hoy en día el factor principal de producción es el conocimiento y así se vive en la nueva economía. Sin duda alguna la forma de hacer negocios ha cambiado y prueba de ello es que muchas de las empresas han incursionado en las nuevas tecnologías, la capacidad de reinventarse para hacer frente a situaciones de constante cambio refleja al día de hoy que es necesaria la implementación de estrategias administrativas tales como las que se han mencionado anteriormente para mantener a las empresas en un alto nivel de competencia y eficiencia.

Es importante resaltar la importancia de aprovechar el conocimiento administrativo para generar acciones que realmente aporten a las empresas una mayor productividad, el conocimiento muchas veces es dejado de lado ya que, como es por todos conocido un gran número de empresas logran arrancar operaciones en sus negocios sin una base de conocimientos administrativos real y muchas veces logran crecer, lo que es claro es que al prescindir las empresas de formación administrativa no se logra tener un control real que permita una sana organización y un crecimiento constante y medible. Lo anterior confirma que: “Se ha demostrado que la capacidad de aprendizaje aumenta cuando las organizaciones emplean conscientemente procesos dinámicos que ayudan a nutrir, aprovechar y motivar a las personas a mejorar y compartir su capacidad de actuar” (Tzortzaki & Mihiotis, 2014, para. 1).

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Álvarez Gelves (2011), nos dice que en muchas de las definiciones que leemos acerca de la administración hay ideas y conceptos claves que no podemos perder de vista, como lo son: la dirección, coordinación y subordinación. Ideas estas anteriores que reflejan el carácter asociativo y subordinación y aceptación, es decir, la primera entendiéndose como la acción que llevan a cabo los individuos al reunirse y la segunda como todas aquellas actividades que se realizan bajo la dirección de alguien, de manera que alcancen los fines propuestos y las acciones se traduzcan en funciones dotadas de formalidad. Este caso práctico se realiza con miras a la buena coordinación de los factores que integran a Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V., y se trata al mismo tiempo de una propuesta a la dirección de esta empresa, dejando de manifiesto que siempre será necesario el liderazgo inmerso en las decisiones administrativas y que representan ser clave para agregar más valor a las empresas.

Álvarez Gelves (2011), señala que lo que debe perseguir la administración es principalmente generar conocimientos a partir de las investigaciones y la misma experiencia que genera la aplicación de los sistemas que promueve. Así como también nos dice que las tareas a las que se debe la administración es al diseño de modelos para la buena organización en base a los conocimientos que se obtienen de las ciencias básicas. Considero que esta afirmación se aplica estrictamente a la práctica, es decir, poner el saber en acción, tomar la teoría y llevarla a los negocios con el fin de generar resultados, mismos que precisamente se persiguen en este trabajo de investigación en base a metodología empleada.

Ramírez Cardona & Ramírez Salazar (2016) por su parte dice que los propósitos de la administración deben ser alcanzar los objetivos que se ha propuesto una organización, la búsqueda constante del progreso y mantener y hacer crecer el bienestar. Aunado a lo anterior acerca de la acción administrar señala que ésta se refiere a llevar el rumbo de las organizaciones y que representa regir o gobernar. Lo anterior invita a implementar la administración con el propósito de concretar los objetivos de las empresas y lograr una organización eficaz que permita el

crecimiento. La administración persigue la obtención de resultados, constituye una actividad que al realizarse aplica procesos que van dirigidos a la planeación, organización, dirección, coordinación y control, mismos que en este caso práctico se buscan identificar para en base a su gestión generar una propuesta de reorganización.

A su vez Robbins & DeCenzo (2009) habla también de los procesos en la administración, refiriéndose a todas aquellas actividades que son necesarias y que son realizadas por la gerencia. Así como también nos dicen que la administración tiene como insignia lograr la eficiencia y la eficacia a través de un proceso en el que se involucran personas. Aspectos estos anteriores que sin duda alguna regirán esta investigación en cada uno de sus capítulos.

## **2.2. Organización**

“La organización se refiere al proceso de decidir dónde se tomarán las decisiones, quién ocupará cuál puesto y desempeñará qué tareas y quién dependerá de quién en la empresa...” (Hellriegel *et al*, 2009, p. 9). La organización es una tarea de la dirección y abarca el funcionamiento integral de las compañías, es por ello que se debe verla y tomarla como un todo ya que la integran todos los que participan en la empresa. Es importante conocer que, para el cumplimiento de su función, la organización conlleva emplear un buen orden en los recursos humanos, en la logística y en los aspectos de finanzas y mercadotecnia. Se puede dar estructura a una organización en departamentos y definiendo las funciones. Con lo anterior sugiero que el enfoque debe estar orientado a siempre verla como un todo y no perder detalle de las distintas áreas que la integran, prestar atención al personal que colabora en la misma y lograr darle una perspectiva muy humanista a todas aquellas acciones y planes que se implementen en beneficio de lograr una organización que aporte resultados significativos y se cumplan cada uno de los objetivos con máxima eficiencia.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Giner de la Fuente & Gil Estallo (2014) nos dicen en el libro “La organización de empresas: hacia un modelo de futuro”, que en la organización de una empresa hay muchos elementos que hacen que esta funcione como lo son, principalmente las personas, que merecen ser tratadas como los seres humanos que son y en ningún momento pensar que son máquinas, estas personas forman grupos de trabajo, generando flujos de materiales, procesos, información, etc., parte de estos factores también lo constituyen los edificios, instalaciones, maquinaria, materias primas, etc., y por último el correcto ejercicio de la autoridad y el poder, elementos estos últimos que requieren de un sentido más humano y sobretodo responsable ya que hoy en día el poder puede estar en cualquier persona de la organización, se desprende del conocimiento, sobretodo en la generación de ideas y de dirección.

Estos elementos no solamente están orientados al buen funcionamiento de la empresa, sino que también se considera están orientados al humanismo de la misma, no se trata de hacer de las personas máquinas, sino más bien darles su valor en todo momento, integrar una empresa desde el factor humano trae consigo mejores y prósperos resultados. La autoridad debe mostrar conocimiento de causa y debe aportar siempre a los colaboradores su liderazgo y el poder que tienen en la empresa debe coordinar e impulsar al mejoramiento de todos.

Gallardo Gallardo *et al.* (2015) nos dice que las bases de la organización se forman mediante dos procesos, en primer lugar, definiendo interna y externamente ¿Qué es lo que se hará?, señalar aquellas acciones que buscarán realizarse en ambos casos y, en segundo lugar, priorizar las acciones que son más necesarias y definir los puestos que se involucrarán en su ejecución. Así como también nos dice que los organigramas se utilizan para explicar la estructura de la organización. Se determina que los procesos de división del trabajo sentarán las bases para contextualizar la organización de la empresa en donde aplicamos este caso práctico, especialmente para determinar y clasificar las actividades de la misma. Será importante hacer bien este orden en la clasificación para de ahí dar el siguiente paso que será la

reorganización y proponer un organigrama que efectivamente defina a estructura de la PYME.

Siguiendo en ese orden de ideas, encontramos un artículo en internet titulado “5 claves para reorganizar tu empresa”. La firma de consultoría global The Boston Consulting Group (BCG) declara que... “una reorganización contribuye a que las compañías sean más eficaces y eficientes mediante la búsqueda y la corrección de tareas innecesarias, estructuras poco funcionales y la falta de correspondencia entre estrategias y diseños” (Entrepreneur Staff, 2018, para. 2). Las claves para lograr potencializar los negocios se basan en primer lugar en el conocimiento de la estructura de la empresa, especialmente enfocado esto a los cargos. En segundo lugar, definir los objetivos que tiene la empresa, para de esta manera plantearse retos y en base a eso elaborar un plan de acción. En tercer lugar, nos señalan el tema cultural y esto lo resume en involucrar al personal en este proceso. En cuarto lugar, se enfoca a los talentos, ya que uno conoce los cargos y las capacidades de su personal puede plantearse una estrategia en base a las cualidades de los colaboradores. En quinto lugar, todo objetivo que se cumpla debe ser medible y evaluado.

Las empresas deben buscar el éxito de su negocio, buscar siempre hacerlo crecer y mejorar en las áreas de oportunidad, y para lograrlo deben actualizarse constantemente en las estrategias administrativas que emplean para ello. Lo anterior se toma en cuenta en la propuesta de reorganización que se hace a Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V.

Aramburu Goya & Rivera Hernández (2010) en su libro “Organización de empresas” hace un excelente apunte sobre como las organizaciones han influido en dos de los desarrollos más importantes de nuestro día a día que son: la economía y la tecnología, señalando que se trata de grupos humanos organizados trabajando por satisfacer nuestras necesidades. Hacen también un apunte sobre la importancia de recordar que nuestro día a día se vive en un contexto de múltiples organizaciones y

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

que el análisis y aprendizaje del comportamiento de estas organizaciones humanas es apasionante e interesante. Nos señalan que una empresa se compone de una suma de elementos, los cuales se componen de personas que buscan unidas y gestionando recursos para ello un fin que se han propuesto en conjunto. Considerando muy relevante la búsqueda de un objetivo en común ya que esto propicia en los grupos de trabajo una unidad entre los miembros y le garantiza a la organización una identidad, así como un sentido de pertenencia.

Meleán Romero *et al.* (2010) en su trabajo titulado: “Estrategias de reorganización empresarial: algunas reflexiones de empresas del sector agroalimentario”, hacen referencia a los procesos como herramientas fundamentales para el correcto cumplimiento de estrategias en la organización y objetivos. Apuntan también que la correcta aplicación y gestión de los procesos trae consigo mejoras en la calidad, flexibilidad, tiempo y costos en la prestación de servicios. Se motiva en su estudio a implementar estrategias de reorganización de procesos, ya que si se hace correctamente las mejoras son visibles y se les agrega un valor mayor a los productos, máxime ya que no se requiere una gran inversión y se enfoca en los procesos medulares. Una manera de conservar la calidad de los productos finales y mejorarlos, es con la implementación de la reorganización de procesos, reduce costos y mejora el tiempo de procesamiento.

De las afirmaciones anteriores que hacen en su estudio estos autores podemos sugerir que para tener un resultado con un mejoramiento visible en la reorganización de las empresas los procesos pueden ser esas bases en las cuales se puede asentar una estrategia sólida y que genere un cambio positivo y propicie el constante crecimiento en las empresas.

### 2.3. PYME

“Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), de acuerdo con la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) son aquellas que tienen hasta 250 empleados para su funcionamiento” (Ávila Heredia, 2014, para. 1). Refacciones y Partes Hidrocálidas entra en la definición de las PYMES al cumplir con el requisito del número de empleados. En México el apoyo a la PYME constituye un recurso para combatir las precariedades que se viven en el país ya que son generadoras de empleo. La PYME no ha estado exenta de afectaciones, por su tipo de estructura y finanzas, también puede verse obstaculizada cuando la inversión extranjera llega con gigantes de la industria, también se han obstaculizado por diferentes factores entre ellos la mala organización, restricciones financieras que les impiden llevar a cabo proyectos rentables, así como la falta de investigación y desarrollo, sobretodo para identificar problemas y crear mejoras.

Lo obstáculos mencionados anteriormente aparecen como una constante y más en las PYMES que han prosperado y se han mantenido durante muchos años, muchos directivos que lideran estos proyectos de empresas se resisten a implementar herramientas que la investigación en la materia de la administración ha generado, quienes están abiertos y ejecutan estrategias administrativas no solo consolidan ese posicionamiento, sino que también logran un crecimiento significativo y más de alguno la posibilidad de diversificar e incrementar sus negocios dentro de los mercados nacionales e internacionales. Hacer énfasis en que el apoyo a la PYME debe ser una prioridad de todos los gobiernos y del mismo sector industrial y comercial en conjunto, para crear sinergias de trabajo y apoyar a las economías locales, máxime en estos momentos en respuesta a las crisis generadas por el COVID- 19. De lo anterior podemos recoger que la PYME en nuestro país es la respuesta para el mejoramiento de la economía y el apoyo a la misma debe ser priorizado y en medida de lo posible resguardar la seguridad de estas incentivando su creación y crecimiento.

“En la actualidad las PYMES son de gran importancia en países industrializados, así como en países en vía de desarrollo ya que estas empresas son las creadoras de empleos ya que estas representan un 90% de la economía siendo estas el motor de un crecimiento y desarrollo sostenible” ... (Ávila Heredia, 2014, para. 2). Estas fuentes generadoras de empleo como lo son las PYMES a nivel regional y nacional, en países mayor o menormente industrializados, deben de mantenerse a la vanguardia, hacer uso de los medios tecnológicos con los que cuenten para no perder frente a la competencia, mantenerse y lograr un desarrollo exitoso. Es por tanto que debemos subrayar la importancia de que las PYMES cuenten con una sana organización que les permita lograr sus objetivos y seguir siendo una fortaleza de las economías de los países. No solamente la PYME es importante a nivel nacional, tal y como hemos observado estas constituyen un fuerte impulso a las economías de los países, al ser generadoras de empleo y recursos.

Se puede decir que la PYME en nuestro país es la base de nuestra economía, estrictamente necesaria para el crecimiento y generadora de una justicia económica importante en los distintos puntos clave del país, muchas de estas PYMES existen para dar vida a áreas importantes de empresas aún más grandes. Hay que apuntar que no debemos olvidar que la generación de empleos debe ser un objetivo que no puede descuidarse y que la PYME representa una respuesta idónea para la creación fuentes de trabajo, lo que sin duda motiva y representa un reto para lograr su permanencia en el mercado. Lo anterior impulsa totalmente a esta investigación a favor de generar un antecedente de sana organización en la PYME en nuestro país y la organización no represente un obstáculo para las empresas sino una herramienta para el crecimiento.

García Pérez de Lema (2006) en su estudio “Análisis estratégico para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, Estado de Aguascalientes” nos dice que la investigación a favor de encontrar todos aquellos factores de éxito en las PYMES se ha convertido en algo desafiante e interesante. Motiva al estudio de las estrategias competitivas, acuerdos de cooperación, alianzas, comportamiento y

planeación, traduciendo estos factores en rentabilidad. Señala en su estudio que la estructura organizativa es fundamental para los departamentos. Las buenas prácticas en los recursos humanos también es un factor estratégico para el crecimiento. El estar a la vanguardia en cuanto a la posición tecnológica también genera una mayor competitividad. se refiere a la certificación de calidad como un posicionamiento competitivo importante y estratégico. Las constantes innovaciones en la empresa generan una mayor utilidad en las ventas. Las tecnologías de la información y comunicación fomentan la rentabilidad y dice que no se deben perder de vista los aspectos contables y financieros.

Es de vital importancia que la PYME se mantenga actualizada, que encuentre esos factores que al momento funcionan, generan éxito y los potencialice con la correcta implementación de las estrategias administrativas aplicadas a los negocios. La importancia de presentar estos aspectos fundamentales que dan como resultado el éxito en la PYME es para tomarlos en cuenta al momento de hacer el análisis de la empresa e incluirlos en la propuesta de mejora.

En el libro “Obstáculos y palancas para la capitalización y expansión de la Pequeña y Mediana Empresa”, se dice que las PYMES han tenido cambios significativos. “En los países de la OECD, no sólo las PYMES representan un elevado porcentaje del total de empresas (más del 95% en general) y contribuyen con el grueso del empleo (del 60 al 70% según los casos)” (Luis Locane, 2004, p.12). En EE. UU. las empresas que han generado al país un gran número de cambios e innovaciones son las PYMES, en Japón las PYMES toman un papel fundamental en el apoyo a las grandes empresas ya que se coordinan y organizan para el desarrollo y trabajo. En Europa se ha implementado la estrategia de crearles espacios exclusivos a las PYMES y esto genera mayor rentabilidad y eficiencia en sus operaciones.

Por su parte Biasca *et al.* (2004) subraya la importancia de que en Latinoamérica se fomente el crecimiento de las PYMES ya que benefician a un sector muy grande en la población, representan un eje estratégico en el sector económico y son el

semillero formativo de exitosos profesionales. Menciona que las PYMES son increíbles fuentes de empleo, de crecimiento y cubren todos aquellos requerimientos en los mercados de la industria. A partir de estos estudios se puede comprobar la importancia de la PYME en nuestro país y motivar e impulsar el estudio sobre las herramientas administrativas que le sean aplicables para contribuir en sus mejoras y crecimiento.

De acuerdo con datos proporcionados por el INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020) publicados en censos económicos 2019, encontramos que “5 de cada 100 establecimientos son PYMES, que dan empleo a 30.7% de las personas ocupadas, y sus ingresos representan 22 por ciento” (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2019, p. 3).



Figura 3. Panorama general de los establecimientos PYMES (INEGI, 2019)

## 2.4. Gestión de procesos

Biasca *et al.* (2004) señala que el proceso de conformación de las empresas suele ser bastante dinámico, los nacientes empresarios y el personal colaborador van haciendo frente a los retos del día a día y se adaptan a los nuevos escenarios, este

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

mismo proceso va generando la aparición y creación del entorno de trabajo. Los mejores resultados en las empresas se dan cuando se cumple el objetivo de generar la reorganización del personal tendiente más hacia los procesos que hacia las funciones, lo cual es un indicador que debe observarse en todo momento, las empresas van logrando un crecimiento y deben de mantener un control sobre las actividades que se van realizando y no perder el interés en ningún factor ya que de esto dependerá que se siga avanzando o empiece a perder el empuje de su momento de arranque. Lo anterior resulta muy interesante al sugerir que el personal se encuentre mentalizado más al proceso que a sus funciones, si se piensa siempre en el proceso, del mismo personal podrán surgir propuestas de mejora.

“La Dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implementación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones” (Ministerio de Fomento [MDF], 2005, p. 6). Se señala que las empresas deben tener claro y determinar sus procesos, para que de esta manera todas las acciones que ejecuten y planeen vayan dirigidas a estos y a trabajar de una manera más ordenada y logrando los objetivos planteados. La estrategia basada en gestión de procesos se traduce en la gestión e identificación sistemática de los procesos. Para gestionar una organización, ISO 9001 propone el enfoque basado en procesos. Para lograr un Sistema de Gestión de Calidad será necesario entender bien los procesos, la planeación de estos, buscando los mejores resultados, medir estos resultados y constantemente ir tras el mejoramiento de los procesos en las organizaciones.

Es precisamente adonde se guiará a la empresa “Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V.” a ejecutar, dotarle de una organización que le permita obtener una estructura sólida y obtenga como resultado el cumplimiento de la misión y visión que se ha propuesto como empresa.

Muy importante será no perder de vista lo que menciona el MDF (2005) respecto a se debe prestar mucha atención al realizar la gestión de procesos y no confundir el objetivo que es evaluar cada proceso y actuar a tiempo ante cualquier obstáculo para prevenir errores futuros. Lo anterior se puede entender a que es necesario establecer un control de los procesos y actuar directamente en estos con responsabilidad y con mucha atención. El implementar la gestión de procesos en las organizaciones trae consigo la efectividad, así como también aparejado a esto se consiguen las mejoras buscadas, una mayor adaptación ante nuevos escenarios y se dota a las organizaciones de una estructura sólida. Resalta la responsabilidad que se debe tener en la implementación de la gestión de procesos al detallar correctamente y documentar el proceso en el cual se quiera intervenir.

El MDF (2005) señala que hay tres tipos de procesos, los cuales son: los procesos clave, los procesos estratégicos, y los procesos de soporte:

1. “Procesos clave. Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación, ...)” (MDF, 2005, p. 10).
2. “Procesos estratégicos. Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de calidad, ...)” (MDF, 2005, p. 10).
3. “Procesos de soporte. Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información, ...)” (MDF, 2005, p. 10).

El saber determinar estos tipos de procesos en una compañía es fundamental, sin duda el buen manejo y la observación constante en estos apoyará en el desarrollo de la empresa logrando la efectividad en las funciones del personal a cargo y también ayudará a la empresa a lograr una mayor rentabilidad. Ninguna compañía debe perder de vista sus procesos, desde la identificación hasta su optimización, esto sugiere que sea un ejercicio constante y aplicar la gestión de procesos para reorganizar y crecer la PYME.

Aguilera y Cruz (2019) señalan conveniente para su aplicación el recabar información, identificar los procesos, seleccionar los procesos clave, tener un responsable, detectar los problemas, corregir los problemas y establecer indicadores. Entre los beneficios de la gestión de procesos, se destaca que se logra establecer un diseño del proceso, hay una mejor gestión, se impulsa a la calidad de los productos o servicios, mayor liderazgo y mejora las relaciones con los clientes. Sugiero destacar que incrementa la competitividad y rentabilidad de las empresas en las que se aplica.

Harmon (2014) sobre el tema en su libro *“Business Process Change: A business process management guide for managers and process professionals”* resalta lo importante que es que la dirección de las compañías conozca a su organización y tengan conocimiento de como es que funcionan y que acciones se ejecutan para el cumplimiento de los objetivos, para de esta manera tomar decisiones correctas. Continúa afirmando Harmon (2014), que el éxito del enfoque basado en la gestión de procesos es exitoso porque es completo, toma a la organización como un todo y en base a eso propone mejoras. Lee *et al.* (2010) dice sobre el tema que al implementarse la gestión de procesos se crean canales de información y recursos, lo que a través de flujos de transacciones señalan el comportamiento de la organización.

En el estudio *“Subject-Oriented Business Process Management”* explica que, “un método integral para la implementación concreta del enfoque orientado a la gestión de procesos es la gestión de procesos de negocio orientada al sujeto (S-BPM). Los

actores (sujetos) con sus acciones y su comportamiento comunicativo están en el centro de atención” (Fleischmann *et al.*, 2012, p. 5). También afirma que para la implementación de la gestión de procesos se deberá tener una muy buena comunicación para que se sienten bien las bases de los procesos y se dirija el proceso a la mejora en la organización.

Lo anterior se puede entender en el sentido de que todos los componentes de la empresa deben permanecer coordinados y en una constante relación efectiva de comunicación para no perder de vista los procesos, anticiparse y lograr el acometido que es el crecimiento de la empresa empleando para ello la gestión de procesos.

## **2.5. Análisis de puestos**

“El análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo son tres de las herramientas que habrán de servir como base para la aplicación de las distintas políticas de gestión y dirección de los recursos humanos de cualquier tipo de organización y en cualquier entorno empresarial” (Iranzo Enguádanos, 2017, p. 11). Lo que se pretende con esta metodología es obtener una perspectiva real del puesto, no como tal de la persona, de esta manera podrá enfocarse en el análisis de sus acciones en el puesto y recabar información precisa. Lo interesante será analizar la visión de la compañía y del personal colaborador para la obtención de información objetiva y sólida. El análisis y descripción de los puestos de trabajo constituyen una herramienta básica de la administración para lograr implementar políticas en las empresas y coordinar de una mejor manera al personal.

Burbano Terneus (2015) dice que, en la descripción de cargos para llevar a cabo un estudio donde se integren los lineamientos del puesto, deben de tomarse en cuenta, las herramientas, técnicas, objetivos del puesto funciones y competencias. De tal manera que la información que arrojen estos análisis aporten una descripción real y objetiva, los colaboradores entienda cuales son las verdaderas funciones y se llegue al cumplimiento de las asignaturas para cada uno de ellos y la compañía logre

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

sus objetivos. La descripción servirá para identificar claramente y señalar las responsabilidades de cada función, así como los requerimientos tanto de conocimientos y de herramientas necesarias

González, M. (1979), señala que si queremos conocer todos aquellos factores que conllevan, dan soporte y forman una profesión tenemos que conocer los puestos de trabajo y para ello se debe hacer un estudio e intervención operativa y objetiva. De igual manera dice que hay tres etapas para el análisis de puestos, la primera de ellas es la identificación del mismo, en segundo lugar la descripción real del puesto de trabajo considerando cada una de las funciones que se realizan y en tercer lugar determinar las especificaciones del puesto de trabajo, de tal manera que se enuncian todas y cada una de las características. Considera de vital importancia y destaca la segunda que es la descripción. Concluye que es necesario aunado a lo anterior determinar donde se localiza el puesto de trabajo, de tal manera que se tenga reconocido y se identifique dentro de la organización.

Valenzuela & Ortiz Pacheco (2004) mencionan que si una empresa quiere llegar a tener un buen clima organizacional dentro de su organización entonces deben para ello emplear el análisis de puestos para conocer realmente las funciones de las personas que trabajan en la compañía. Se informa también que el análisis de puestos hay que entenderlo como un proceso con pasos muy bien definidos y establecidos. Así como también señala que la descripción y análisis de puestos es una herramienta de la administración.

Con lo anterior se puede sugerir que las empresas que adopten el análisis de puestos correctamente en sus organizaciones, podrán tener un mayor conocimiento de el personal a su cargo y una mayor y entendible contextualización de la empresa que les permita conocer a fondo las debilidades que tiene, así como las posibles mejoras y anticiparse ante futuros escenarios evitando toda clase de errores y obstáculos.

## Capítulo 3. Metodología de la intervención

### 3.1. Aplicación metodológica

La metodología empleada para este trabajo de investigación será el Estudio de Caso. En el libro “*Case theory in business and management: Reinventing case study research*” se presenta la siguiente definición, “Estudio de caso es el nombre tradicional que se le da a la metodología para estudiar la complejidad del mundo “real”. Puede incluir cualquier tema que el investigador considere que vale la pena estudiar...” (Gummesson, 2017, p. 6). Son numerosos los resultados al emplear el estudio de caso, pero lo que obtiene más relevancia y valor en su aplicación es la interpretación de la información que se obtiene ya que esto puede conducir a la creación de teorías que luego pueden ser aplicadas en el mundo real y en este caso de los negocios. Lo cual se considera de mucha valía trasladado a este caso práctico en el sentido de que buscamos resolver una problemática involucrando la teoría y práctica administrativa.

Considerando la importancia de generar valor práctico es por lo que se adopta esta metodología para este proyecto de investigación que se presenta. La teoría de casos es un enfoque metodológico primordial para abordar tanto un caso particular como para generalizar un área más amplia. Son muchas las maneras en como se nos presentan los casos en la práctica administrativa, lo que es importante es como saber atenderlos, como logramos su estudio y a través de la información generamos respuestas. “Esta metodología del estudio de caso se utiliza ampliamente en la investigación empresarial y de gestión en el norte de Europa y se utiliza en la mayoría de las tesis de doctorado y maestría en sus escuelas de negocios...” (Gummesson, 2017, p. 8). A menudo en las aulas escuchamos a los docentes explicar con ejemplos de casos empresariales cómo es que se siguieron las estrategias precisas para levantar un negocio, para dar estructura y organización a un proyecto que lo requería, entre otros muchos ejemplos basados en casos

empresariales reales, donde además es motivo de estudio en análisis de los factores de cada problema.

Hancock & Algozzine (2006) nos dicen en su libro *“Doing Case Study Research: A practical guide for beginning researchers”* que el estudio de caso requiere que el investigador se adentre en el contexto real de la problemática a resolver, para de esta manera identificar la información cualitativa o cuantitativa y pruebe la hipótesis. Hacer una investigación de estudio de caso representa el uso de distintas técnicas de recopilación de datos, plantearse las preguntas precisas que guíen a la investigación y establecerse en el entorno de la problemática. El estudio de caso puede obtener la particularización y la generalización dentro de sus objetivos al aplicarse, entiendo a la particularización como de un caso particular proponer soluciones para este y a la generalización como la innovación en la teoría para la solución de casos. Esto se puede entender en el sentido de que se pretende llegar a la solución y para ello no se debe limitar la investigación a un factor, sino que la utilización y análisis de varios factores nos ayudarán a conseguir una propuesta que se adapte a la empresa.

Hancock & Algozzine (2020) nos proponen una serie de preguntas para la recolección de datos:

<p><b>¿Qué se estudia?</b> (Defina el caso)</p>
<p><b>¿Cómo será el acceso y comunicación de información?</b> (Establezca acceso y comunicación)</p>
<p><b>¿Qué sitios o individuos serán estudiados?</b> (Propósito)</p>
<p><b>¿Qué tipo de información será recolectada?</b> (Delimitar datos)</p>
<p><b>¿Cómo se recopila la información?</b></p>

<b>(Información de registro)</b>
<b>¿Es difícil la recopilación de datos? (Abordar los problemas de campo)</b>
<b>¿Cómo se almacena la información? (Almacene los datos para su análisis)</b>

Tabla 1. *Data collection questions* basada en la versión de Hancock & Algozzi (2006, p.23)

De igual forma señalan los procedimientos comúnmente utilizados en el Estudio de Caso:

<b>Intención, diseño apropiado y cómo la intención se relaciona con el problema de investigación.</b>
<b>El plan para recibir la aprobación y obtener acceso a los sitios de estudio y a los participantes está definido.</b>
<b>Los datos se recopilan enfatizando el tiempo en el campo, múltiples fuentes de información y colaboración.</b>
<b>Los datos se analizan e interpretan de acuerdo con el diseño.</b>
<b>Se prepara el informe de investigación para su difusión.</b>

Tabla 2. *"Procedures commonly used in case studies* basada en la versión de Hancock & Algozzi (2006, p.24)

### 3.2. Etapas y descripción de la intervención

Etapa 1. Se buscó una PYME en la cual se pudiera aplicar el caso práctico, con la finalidad de entregar un producto de utilidad a la empresa generando la aplicación de materias vinculadas al área de especialidad dentro de la maestría que en este caso es la dirección.

Etapa 2. Se tuvo un acercamiento con la empresa directamente con la dirección, personal administrativo y colaboradores en general, primeramente, para proponer la intervención y posterior a ello conocer las necesidades y expectativas.

Etapa 3. Se definió el área de oportunidad en base al contexto actual de la empresa, se realizó el análisis de puestos, se aplicó la observación directa y se propició una estancia profesional presencial en la empresa para recopilar información y generar un diagnóstico integral.

Etapa 4. En la construcción de este caso práctico se formulan las preguntas de investigación:

- ¿Es posible reorganizar una empresa empleando para ello la gestión de procesos?
- ¿Qué beneficio obtendría una PYME al llevar a cabo una reorganización basada en la gestión de procesos?

Etapa 5. El marco teórico abarca los conceptos clave sobre los cuales se asienta este trabajo los cuales son:

- Conocimiento administrativo
- Organización
- PYME
- Gestión de procesos
- Análisis de puestos

Etapa 6. Una vez aceptado el proyecto se procedió a la firma de los convenios.

Etapa 7. Dentro de la empresa se emplea el estudio de caso, aplicando la observación directa y cuestionarios.

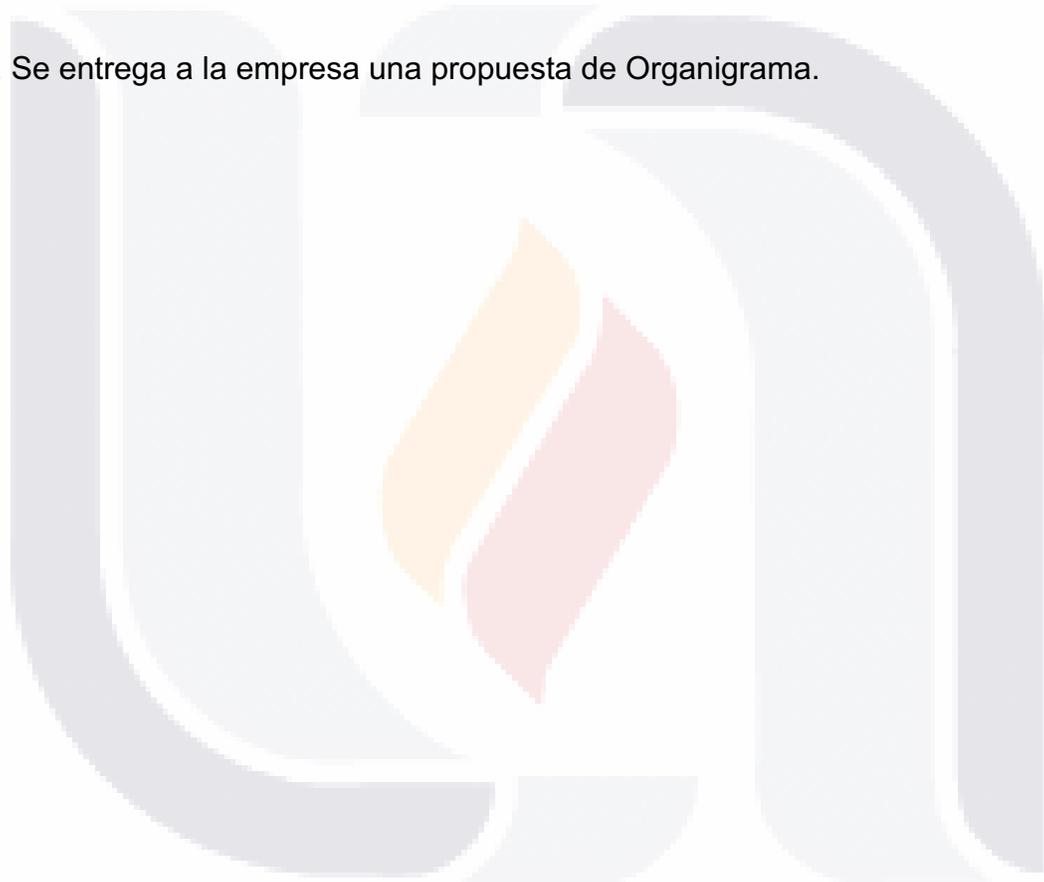
Etapa 8. Se lleva a cabo al análisis de puestos, así como también se recaban organigrama, mapa de procesos, misión, visión, valores y objetivos de la empresa.

Etapa 9. Se realiza el análisis de los datos recopilados y se elabora la propuesta.

Etapa 10. Se elabora el desarrollo de la propuesta de reorganización basada en la gestión de procesos y se entrega a la empresa.

### **3.6. Resultados de la intervención**

1. Se entrega a la empresa el Manual de Procesos y Procedimientos.
2. Se entrega a la empresa una propuesta de Organigrama.



## Capítulo 4. Desarrollo de la propuesta de reorganización basada en la gestión de procesos

### 4.1. Análisis de puestos

En el anexo A se documentan las acciones que ejecuta el personal de Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V., así como los requisitos competenciales y se añade la relación que tienen entre si las funciones en la empresa. Esta descripción se realiza con el objetivo de hacer más eficientes y operativas las funciones de cada uno de los puestos. Para la fase de descripción de puestos se ha empleado la Metodología propuesta Iranzo Enguïdanos (2017) en su trabajo titulado “Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones”. Posterior al análisis de puestos se realizan los siguientes organigramas con el fin de identificar las funciones de una manera organizada.

#### 4.1.1. Organigrama posterior al análisis de puestos

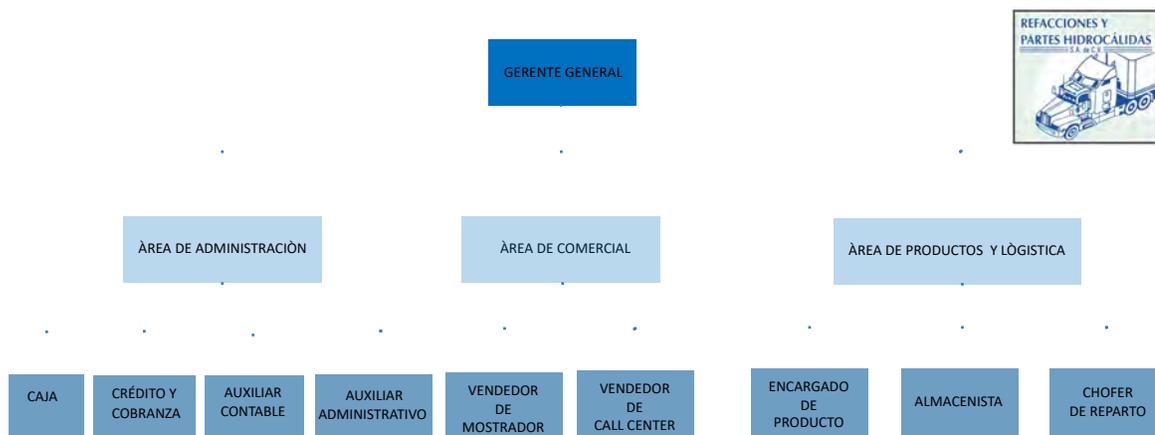


Figura 4. Organigrama posterior al análisis de puestos

4.1.2. Propuesta de Organigrama Circular para Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V. posterior al análisis de puestos

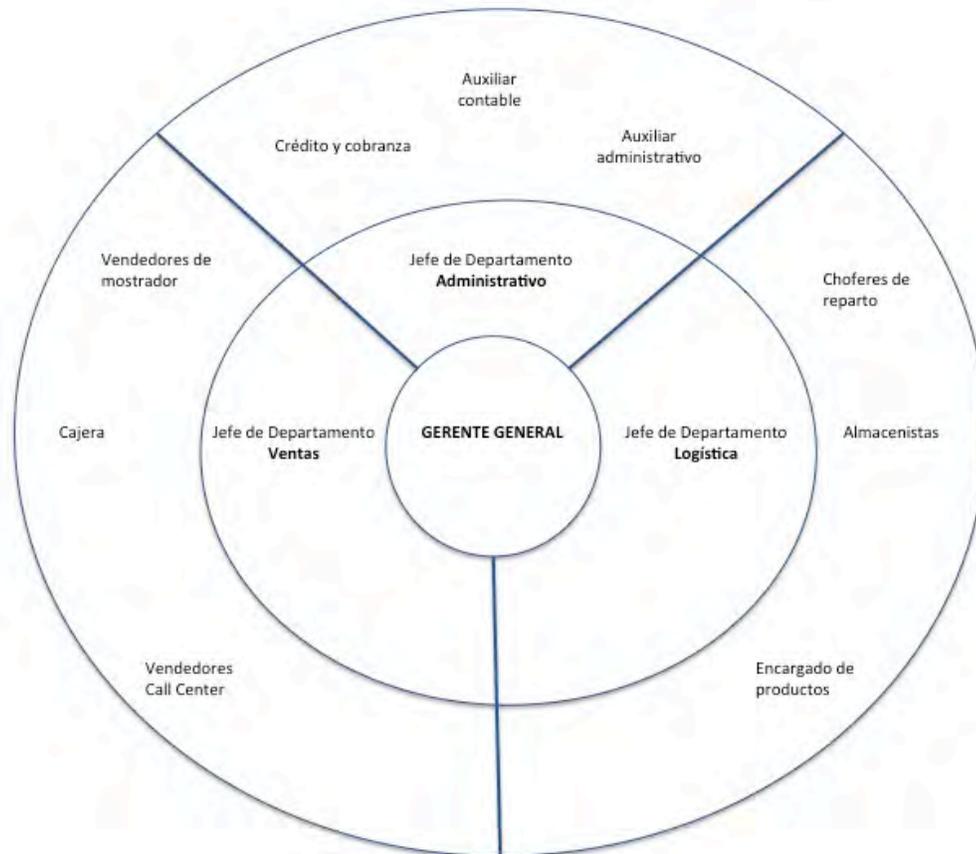


Figura 5. Propuesta de organigrama circular posterior al análisis de puestos

## 4.2. Manual de procesos y procedimientos



**REFACCIONES Y PARTES HIDROCÁLIDAS S.A. DE C.V.**

### **MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS QUE ESTABLECE LA EMPRESA **REFACCIONES Y PARTES HIDROCÁLIDAS S.A. DE C.V.** PARA USO INTERNO.

**Integró:** Lic. Kevin De La Cruz Mercado

**Autorizó:** C. Francisco Javier García González

## CONTENIDO

- **Introducción**
- **Marco jurídico de operación**
- **Objetivo general**
- **Mapa general de procesos**
- **Identificación de los procesos y procedimientos del departamento administrativo**
- **Plan de trabajo del proceso de planeación**
- **Componentes del proceso de planeación**
- **Procedimientos derivados del proceso de planeación**
- **Diagrama de flujo: compras**
- **Diagrama de flujo: presupuestos**
- **Plan de trabajo del proceso de gestión de recursos**
- **Componentes del proceso de gestión de recursos**
- **Procedimientos derivados del proceso de gestión de recursos**
- **Diagrama de flujo: cuentas por cobrar (clientes)**
- **Diagrama de flujo: cuentas por pagar (proveedores)**
- **Identificación de los procesos y procedimientos del departamento de ventas**
- **Plan de trabajo del proceso de ventas**
- **Componentes del proceso de ventas**
- **Procedimientos derivados del proceso de ventas**
- **Diagrama de flujo: mostrador**
- **Diagrama de flujo: telefónicas**
- **Identificación de los procesos y procedimientos del departamento de logística**
- **Plan de trabajo del proceso de control de inventario**
- **Componentes del proceso de control de inventario**
- **Procedimientos derivados del proceso de control de inventario**
- **Diagrama de flujo: entradas**
- **Diagrama de flujo: salidas**

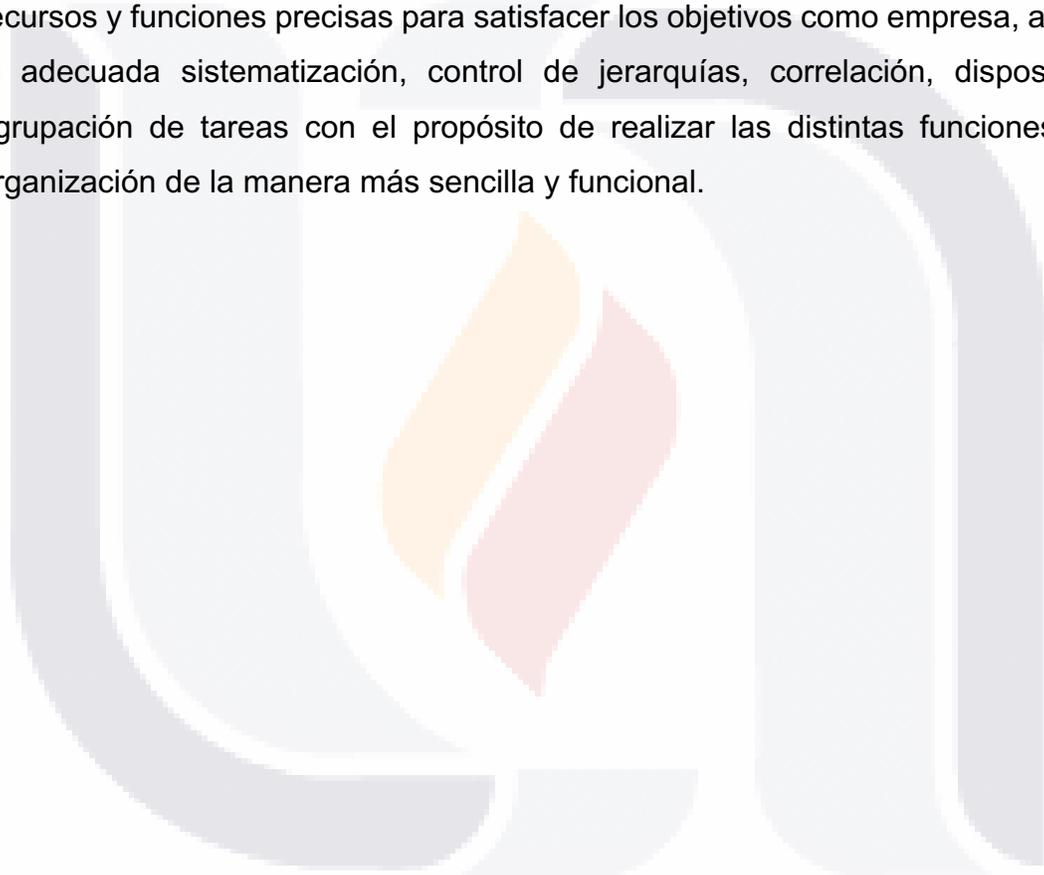
## INTRODUCCIÓN

Refacciones y Partes Hidrocálidas, S.A. de C.V., es una empresa familiar y comercial, constituida en la ciudad de Aguascalientes, inicia actividades en el año 1991, por idea e iniciativa del Sr. Víctor García González, quien se desempeñaba como mecánico automotriz de camiones diésel, oficio en el que incursionó como ayudante de mecánico, y posteriormente como mecánico independiente para dar paso al negocio de compra venta de refacciones usadas. El Sr. García inicia con un camión urbano de transporte público de pasajeros descompuesto de su amigo Octavio quien se lo entrega como su aportación de la incipiente empresa, dicha unidad se desbarata y se ofrece a la venta en partes en la Av. Héroe de Nacozari Norte a lado de la empresa Calidra en Aguascalientes, frente al Centro Comercial Agropecuario, esta experiencia fue el detonante de lo que más tarde se constituiría como una empresa importante en una actividad poco explotada en la ciudad de compraventa de refacciones usadas.

Una vez constituida la sociedad invita a su hermano Francisco Javier García González, quien se dedicaba a la fabricación de muebles metálicos de oficina y a la postre ocuparía un puesto estratégico en la compra de camiones usados en Estados Unidos, en ese mismo país se desintegra el camión para obtener las partes usadas del mismo para luego ser exportadas y a su vez importadas a la ciudad de Aguascalientes, actividad que fue la principal impulsora de una cadena de éxitos empresariales, más adelante se incorpora su hermano Pedro García González, quien desde muy joven se desempeñaba como Gerente-Administrador de una empresa de servicios automotrices especializada en frenos, quien se ocuparía de la administración de la empresa.

Al lograr consolidarse la actividad de refacciones usadas se incorporan las refacciones nuevas, siendo la empresa líder en la venta de refacciones nuevas y usadas para tractocamión en Aguascalientes y la región. Hoy en día a 30 años de su fundación, la empresa sigue en funciones y cuenta con la representación de las

marcas con mayor reconocimiento nacionales de importación. Refacciones y Partes Hidrocálidas es una empresa dispuesta a establecer una adecuada organización en base a la gestión de procesos para cosechar resultados más satisfactorios y para lograr el cumplimiento de una de sus metas que es seguir ampliando el negocio a través de nuevas sucursales por lo que al detectar esa prioritaria necesidad, la finalidad de implementar el presente manual es lograr una óptima organización que mejore primeramente la estructura de la empresa, propicie y tenga un orden de los recursos y funciones precisas para satisfacer los objetivos como empresa, alcanzar la adecuada sistematización, control de jerarquías, correlación, disposición y agrupación de tareas con el propósito de realizar las distintas funciones de la organización de la manera más sencilla y funcional.



## MARCO JURÍDICO DE OPERACIÓN

### CONSTITUCIONES

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Constitución Política del Estado de Aguascalientes.

### LEYES

- Ley Federal del Trabajo.
- Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación.
- Ley de Protección al Comercio y la Inversión de Normas Extranjeras que Contravengan el Derecho Internacional.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios.
- Ley del Impuesto sobre la Renta.
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
- Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.
- Ley del Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores
- Ley del Seguro Social.
- Ley del Servicio de Administración Tributaria.
- Ley Federal de los Derechos del Contribuyente.
- Ley Federal de Procedimiento Administrativo.
- Ley Federal de Procedimiento Contencioso Administrativo.
- Ley Federal de Protección a la Propiedad Industrial.
- Ley Federal de Protección al Consumidor.
- Ley General de Sociedades Mercantiles.
- Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.
- Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

### CÓDIGOS

- Código Civil Federal.
- Código de Comercio.
- Código Fiscal de la Federación.
- Código Federal de Procedimientos Civiles.
- Código Civil del Estado de Aguascalientes.
- Código Fiscal del Estado de Aguascalientes.
- Código de Procedimientos Civiles del Estado de Aguascalientes.

## **OBJETIVO GENERAL**

El Manual de Procesos y Procedimientos tiene como objetivo describir la secuencia lógica de las actividades desarrolladas por cada uno de los departamentos que conforman “Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V.” y por consecuencia:

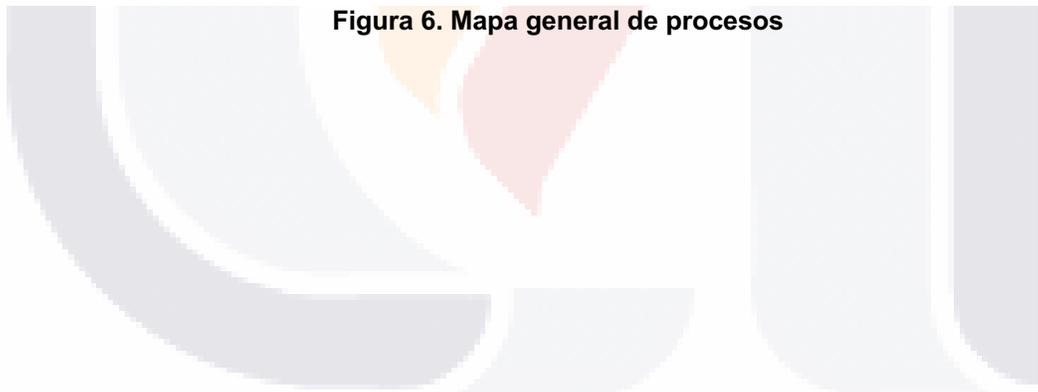
- a) Dar a conocer el funcionamiento interno de ésta empresa.
- b) Auxiliar en la inducción y capacitación del personal.
- c) Describir las tareas para la simplificación del trabajo y delegación de autoridad.
- d) Servir como guía para desarrollar sistemas de información o bien modificar los existentes.
- e) Determinar las responsabilidades por puestos.
- f) Incrementar la eficiencia del personal.
- g) Evitar la duplicidad de actividades.
- h) Facilitar la integración de los departamentos a través del flujo de información
- i) Apoyar el análisis y perfeccionamiento de los procesos y procedimientos.
- j) Servir de marco de referencia para la evaluación de resultados.

El propósito de este manual será documentar y dar a conocer al personal que forma parte de nuestro equipo de trabajo y a las autoridades correspondientes, la información formal, sobre los Procesos y Procedimientos de la administración y organización de la empresa, de sus departamentos que la conforman, además de los detalles funcionales y operativos, y el conjunto de actividades que aseguren el logro de los objetivos; a través del óptimo aprovechamiento de los recursos para un eficiente desempeño en la consecución de resultados.

### MAPA GENERAL DE PROCESOS



Figura 6. Mapa general de procesos



## IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

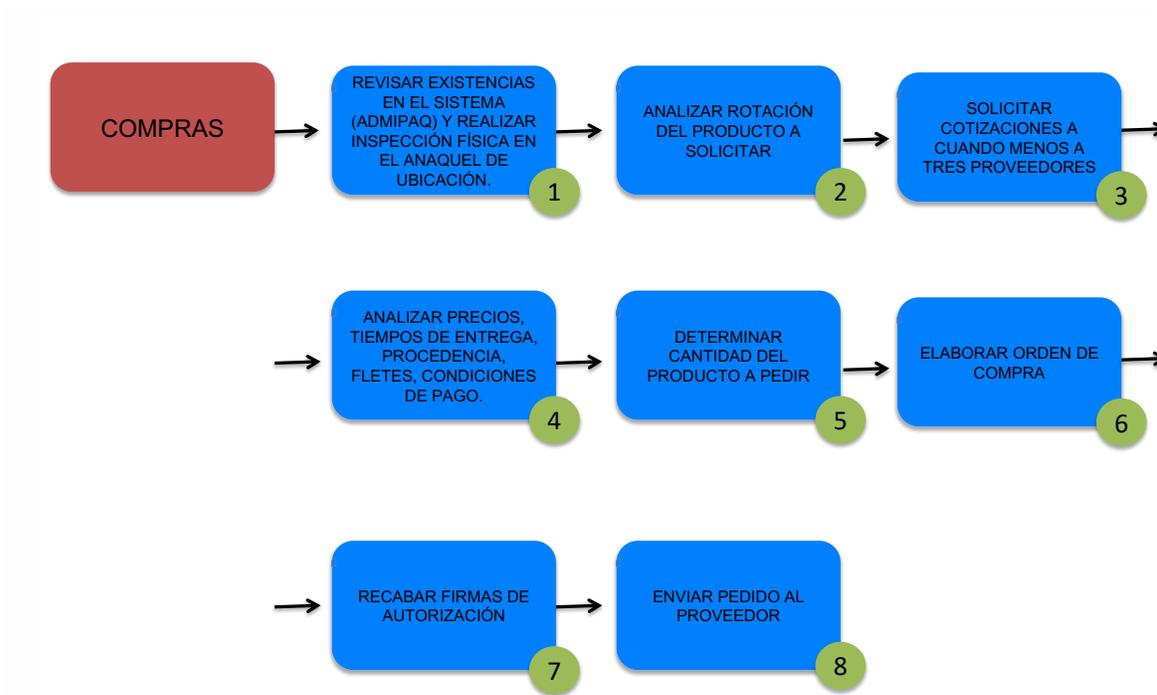


Figura 7. Identificación de los procesos y procedimientos del departamento administrativo

**Proceso:  
Planeación**

**Plan de trabajo de Planeación**

**COMPRAS**



**Figura 8. Compras**

**PRESUPUESTOS**

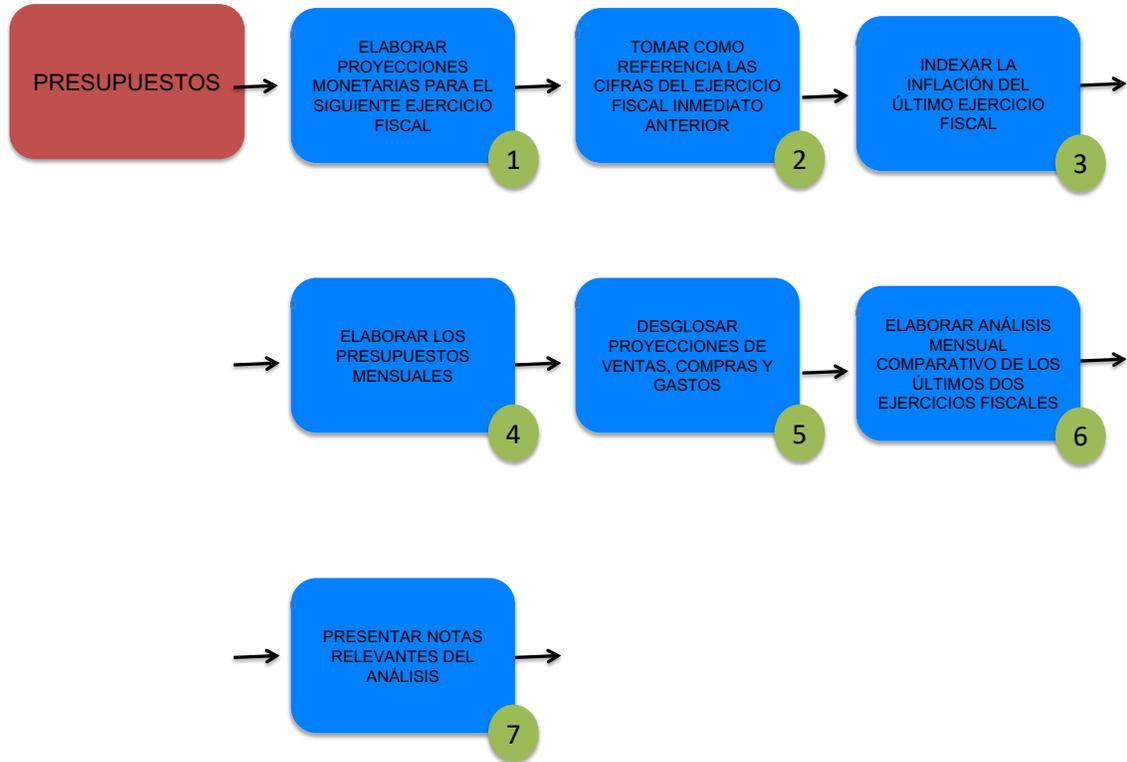


Figura 9. Presupuestos

## Componentes compras y presupuestos

Componentes	1	2
Actividad	Compras	Presupuestos
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fabricantes de refacciones de tractocamión.</li> <li>- Marcas de proveedores.</li> <li>- Tendencias en el mercado.</li> <li>- Necesidades de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes y programas de trabajo.</li> <li>- Necesidades de adaptación.</li> <li>- Nuevos escenarios.</li> </ul>
Insumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demanda de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes y programas de trabajo.</li> </ul>
Lineamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de Procesos y Procedimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de Procesos y Procedimientos.</li> </ul>
Responsable (Rol)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de departamento administrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de departamento administrativo.</li> </ul>
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Semanalmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Semanalmente.</li> </ul>
Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencias de refacciones para tractocamión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de resultados y proyecciones.</li> </ul>
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficiarios de la existencia de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficiarios del departamento administrativo.</li> </ul>
Requiere procedimiento	Si	Si

Tabla 3. Componentes compras y presupuestos

# TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

## PROCEDIMIENTOS DERIVADOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN

### Procedimiento 1: Compras.

#### 1. OBJETIVO

Establecer el procedimiento de compras de la empresa “Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V.”, de forma que coadyuve al Departamento Administrativo a alcanzar las metas propuestas, quede registro documentado y sea referencia práctica para el personal de la empresa.

#### 2. ALCANCE

El presente procedimiento es de observancia obligatoria para todo el personal del Departamento Administrativo y los jefes de los demás departamentos de la empresa.

#### 2. POLÍTICAS DE OPERACIÓN

- a. El personal encargado del procedimiento de compras deberá estar pendiente y revisar constantemente las existencias en el sistema de cómputo (Admipaq).
- b. El personal encargado del procedimiento de compras deberá realizar inspecciones físicas en el anaquel de ubicación de los productos.
- c. Cuando se trate de compras superiores a los cinco mil pesos se deberán solicitar cotizaciones a cuando menos tres proveedores.
- d. Cuando se trate de compras menores a los cinco mil pesos se comprará con el proveedor ya establecido y con los créditos acordados para ello.
- e. El personal encargado de hacer la compra en todo momento deberá analizar los precios, tiempos de entrega, procedencia, fletes y condiciones de pago.
- f. La cantidad del producto a comprar obedecerá a los movimientos de las ventas efectuadas en el último mes de operaciones correspondiente al año en curso y a la demanda del producto.
- g. Todas las órdenes de compra sin excepción deberán ser autorizadas y firmadas por el jefe de departamento.

- h. El pedido deberá contener las especificaciones del producto, datos generales del proveedor, así como los datos de facturación de la empresa.
- i. El Departamento Administrativo se encargará que las actividades que realice el personal a su cargo se apeguen al procedimiento.
- j. El personal encargado del procedimiento de compras deberá reportar las situaciones notorias al jefe de departamento.
- k. Cualquier situación que se salga del contexto del procedimiento deberá ser atendida por el jefe de departamento.

#### **4. REGISTROS GENERADOS**

- Registro de existencias.
- Registro de cotizaciones.
- Registro de precios.
- Registro de ordenes de compra.
- Registro de pagos.

#### **5. ANEXOS**

Ninguno.



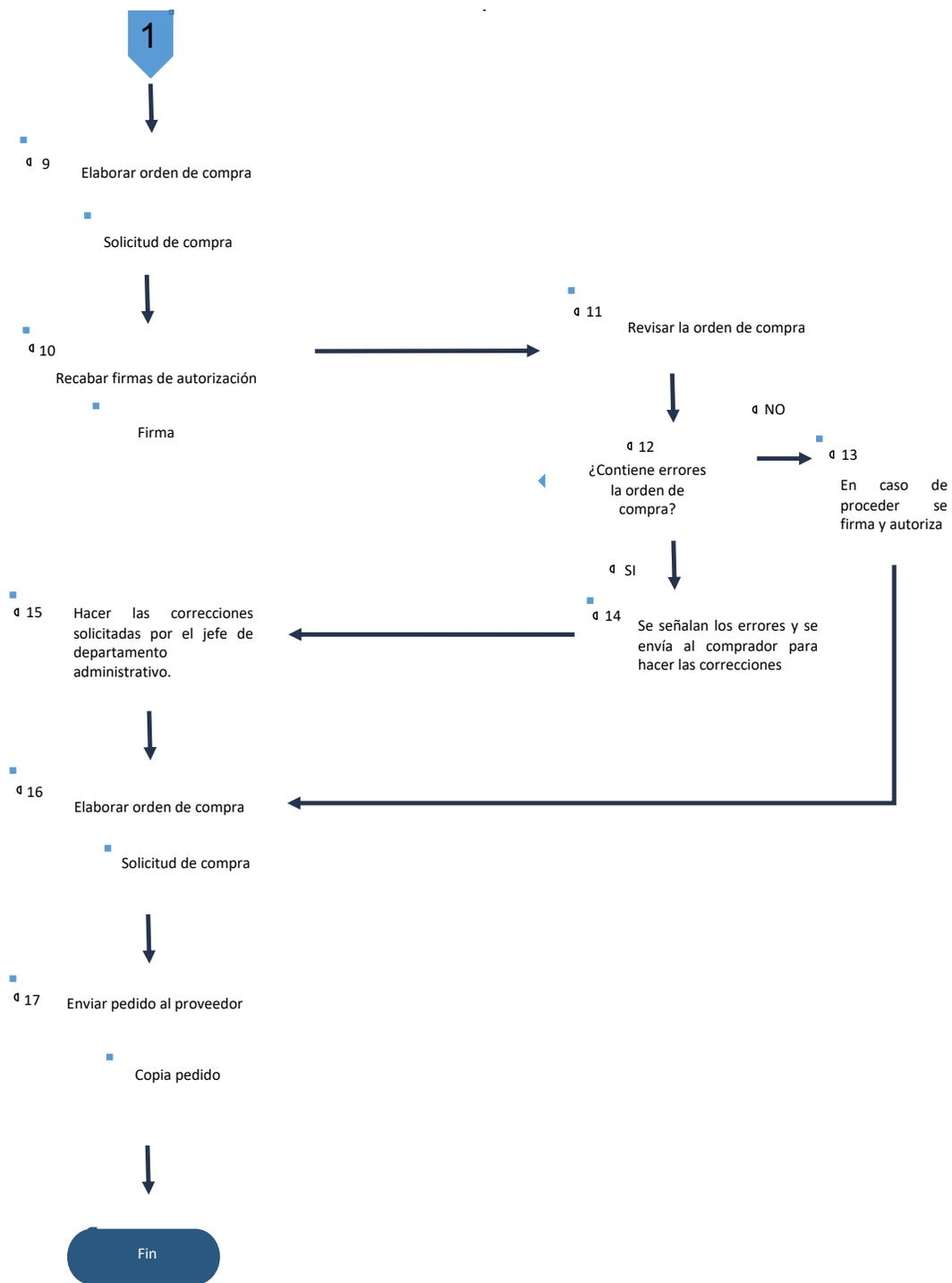


Figura 10. Diagrama de flujo: Compras

## **Procedimiento 2: Presupuestos.**

### **1. OBJETIVO**

Establecer el procedimiento de presupuestos de la empresa “Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V.”, de forma que coadyuve al Departamento Administrativo a alcanzar las metas propuestas, quede registro documentado y sea referencia práctica para el personal de la empresa.

### **2. ALCANCE**

El presente procedimiento es de observancia obligatoria para todo el personal del Departamento Administrativo y los jefes de los demás departamentos de la empresa.

### **3. POLÍTICAS DE OPERACIÓN**

- a. El personal encargado del procedimiento de presupuestos deberá elaborar las proyecciones monetarias para el siguiente ejercicio fiscal.
- b. Se tomará como referencia las cifras del ejercicio fiscal inmediato anterior más el porcentaje de acuerdo con la inflación.
- c. Los jefes de departamento de la empresa deberán presentar y justificar sus presupuestos para el año siguiente.
- d. Se deberá valorar en la planeación de estos presupuestos la situación actual del mercado y escenarios futuros.
- e. El presupuesto de cada departamento deberá ser autorizado por el gerente general.
- f. Los montos del presupuesto que no se gasten al mes no serán destinados a otros departamentos.
- g. Será responsabilidad de cada departamento el administrar correctamente y rendir informe sobre el presupuesto a su cargo mensualmente.
- h. Cada presupuesto deberá llevar el desglose de proyecciones de ventas, compras y gastos.

- i. Presupuestos de gastos generales como papelería y combustible estarán a cargo exclusivamente del departamento administrativo.
- j. Es responsabilidad de cada departamento determinar sus necesidades a tomar en cuenta para el año siguiente de operaciones.
- k. El personal encargado de este procedimiento deberá presentar notas relevantes de los análisis realizados.
- l. El Departamento Administrativo se encargará que las actividades que realice el personal a su cargo se apeguen al procedimiento.
- m. El personal encargado del procedimiento de presupuestos deberá reportar las situaciones notorias al jefe de departamento.
- n. Cualquier situación que se salga del contexto del procedimiento deberá ser atendida por el jefe de departamento.

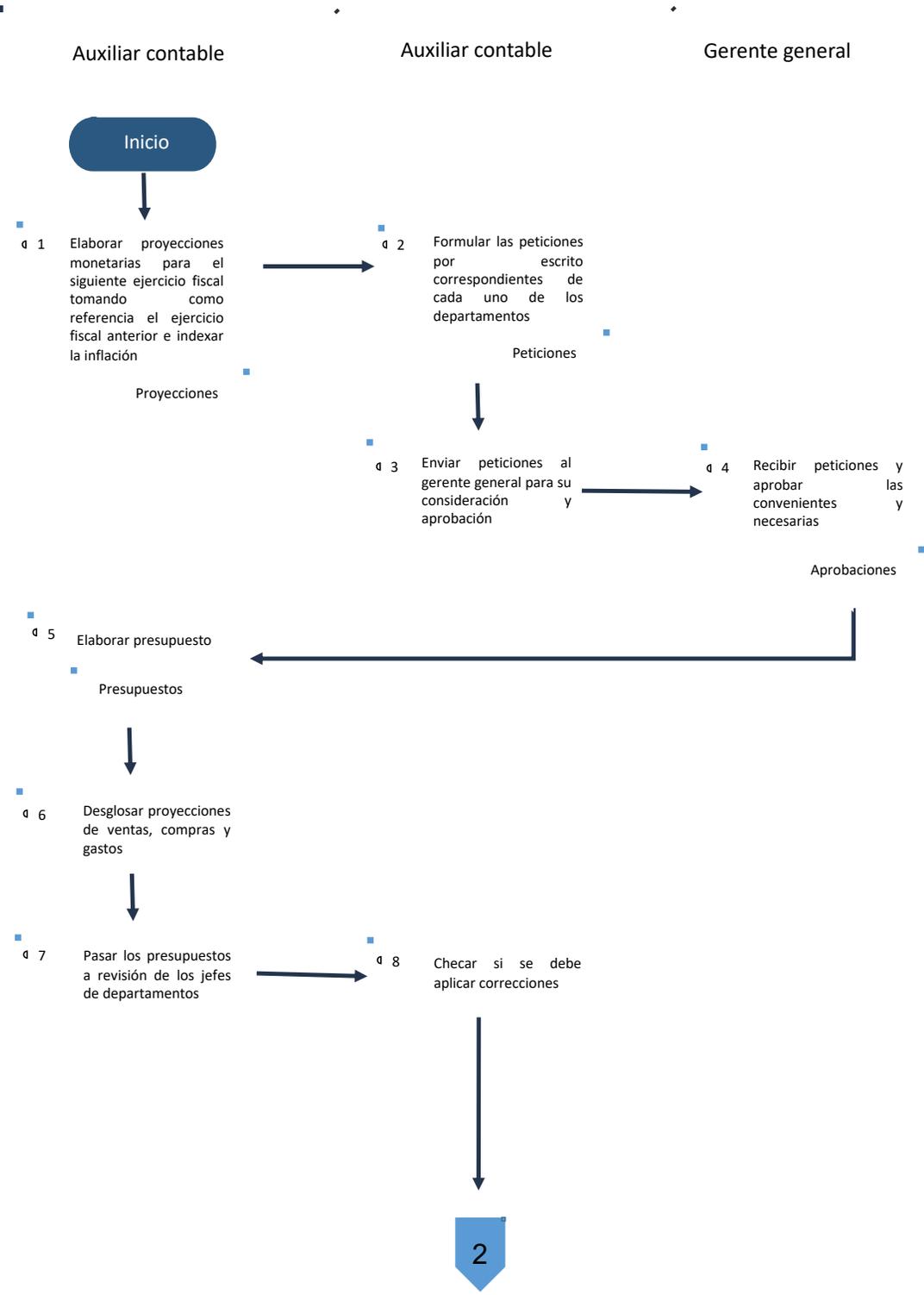
#### **4. REGISTROS GENERADOS**

- Registro de ejercicios fiscales.
- Registro de costos.
- Registro de gastos.
- Registro de ventas.

#### **5. ANEXOS**

Ninguno.

### DIAGRAMA DE FLUJO: PRESUPUESTOS



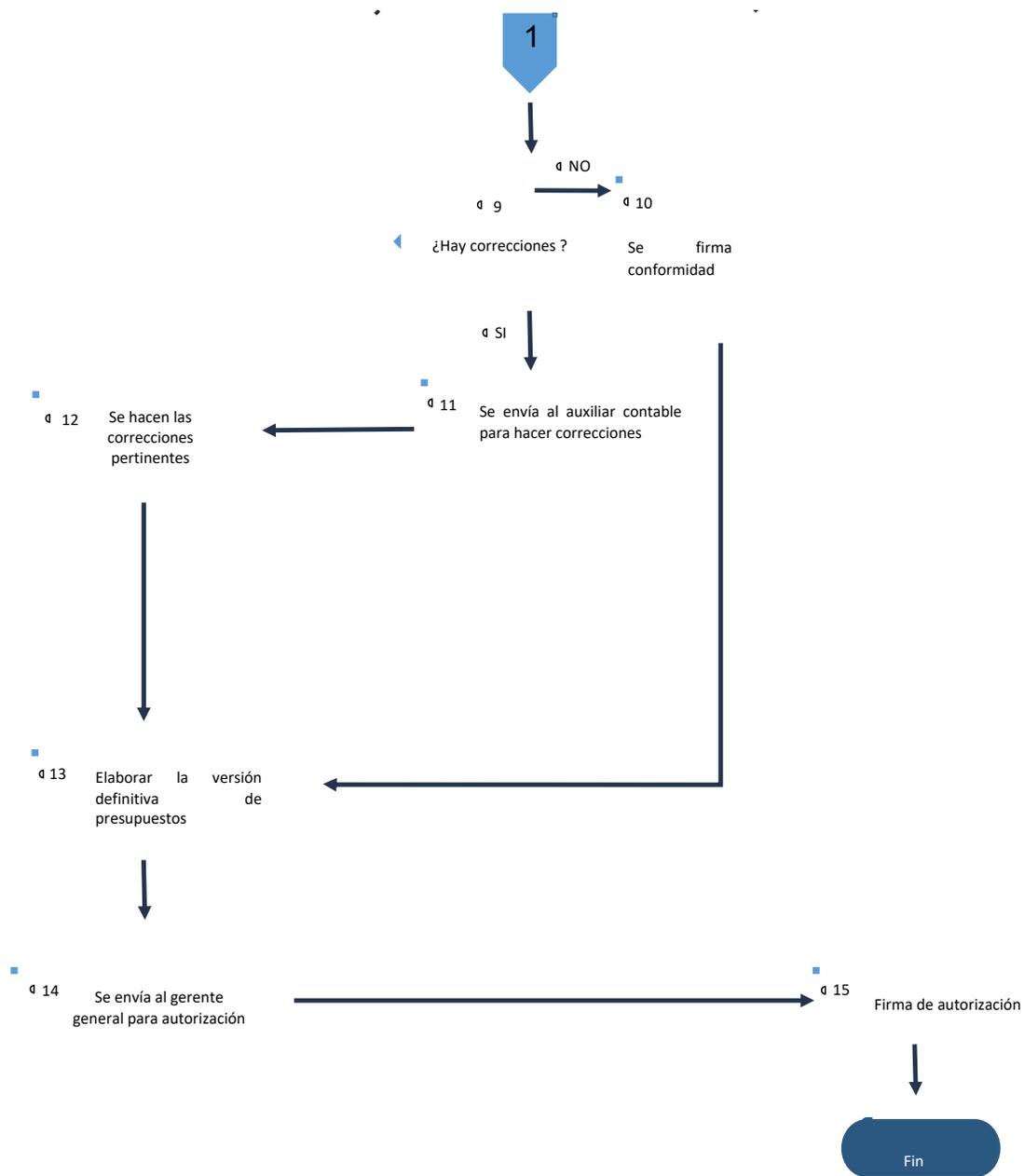


Figura 11. Diagrama de flujo: Presupuestos

### Proceso de gestión de recursos

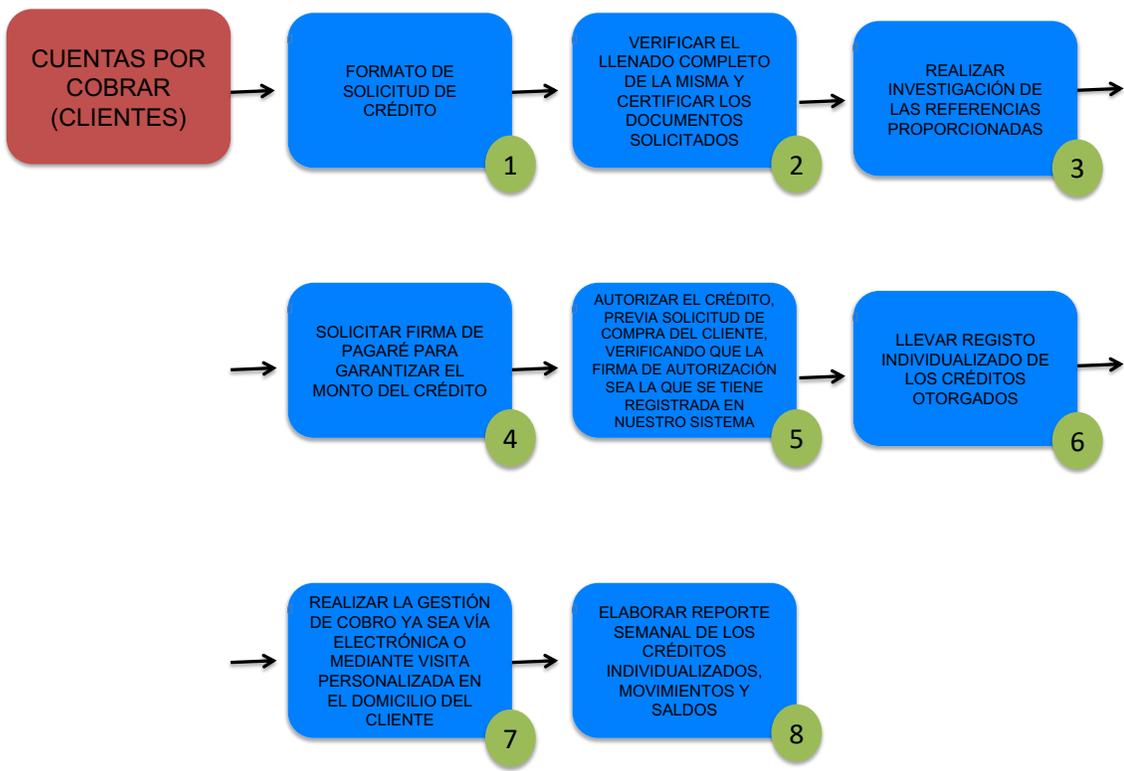


Figura 12. Proceso de gestión de recursos

**Proceso:  
Gestión de Recursos**

**Plan de trabajo de Gestión de Recursos**

**CUENTAS POR COBRAR**



**Figura 13. Cuentas por cobrar**

## CUENTAS POR PAGAR

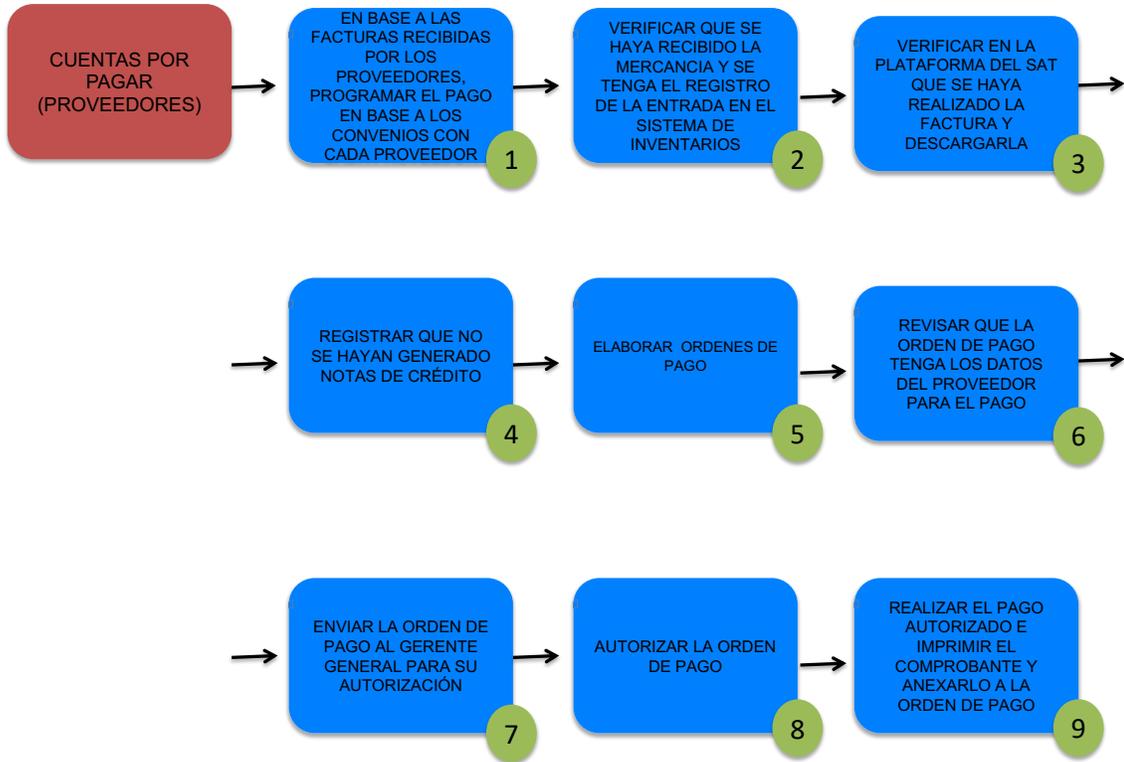


Figura 14. Cuentas por pagar

## Componentes cuentas por cobrar y cuentas por pagar

Componentes	1	2
Actividad	Cuentas por cobrar (clientes)	Cuentas por pagar (proveedores)
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes y programas de trabajo.</li> <li>- Necesidades de los clientes.</li> <li>- Nuevos escenarios.</li> <li>- Ingresos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes y programas de trabajo.</li> <li>- Fabricantes de tractocamión.</li> <li>- Fabricantes de refacciones de tractocamión.</li> <li>- Marcas de proveedores.</li> </ul>
Insumo	- Ventas registradas o a crédito.	- Compras realizadas.
Lineamiento	- Manual de Procesos y Procedimientos.	- Manual de Procesos y Procedimientos.
Responsable (Rol)	- Jefe de departamento administrativo.	- Jefe de departamento administrativo.
Tiempo	- Diariamente.	- Mensualmente.
Producto	- Solicitud de crédito.	- Facturas y reporte mensual de saldos.
Cliente	- Beneficiarios de la apertura de crédito.	- Beneficiarios de las empresas proveedoras.
Requiere procedimiento	Si	Si

Tabla 4. Componentes cuentas por cobrar y cuentas por pagar

# TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

## **PROCEDIMIENTOS DERIVADOS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS**

### **Procedimiento 1: Cuentas por cobrar (clientes).**

#### **1. OBJETIVO**

Establecer el procedimiento de cuentas por cobrar de la empresa “Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V.”, de forma que coadyuve al Departamento Administrativo a alcanzar las metas propuestas, quede registro documentado y sea referencia práctica para el personal de la empresa.

#### **2. ALCANCE**

El presente procedimiento es de observancia obligatoria para todo el personal del Departamento Administrativo y los jefes de los demás departamentos de la empresa.

#### **3. POLÍTICAS DE OPERACIÓN**

- a. El personal encargado del procedimiento de cuentas por cobrar deberá llenar el formato de solicitud de crédito.
- b. Se revisará el llenado completo de la solicitud, así como de que se entreguen los documentos solicitados y verificar que estos sean los correctos.
- c. El personal encargado del procedimiento deberá realizar la investigación de las referencias proporcionadas.
- d. En base al sistema de cómputo con que cuenta la empresa se revisarán las facturas vencidas para cobros.
- e. Todos los créditos autorizados deberán estar respaldados por un pagaré y la firma correspondiente de un aval
- f. Se deberá en todo momento verificar que la firma de autorización sea la que se tiene registrada en el sistema de acuerdo con una identificación oficial.

- g. Todas las cuentas a crédito deberán verificarse que estén dadas de alta en el sistema.
- h. Se deberá realizar la gestión de cobro vía electrónica o mediante visita personalizada en el domicilio del cliente.
- i. Cada semana en base al registro se determina que clientes tienen vencimientos y se realiza la gestión de cobranza.
- j. Se verifican los pagos en bancos, se le pide al cliente el comprobante de depósito, se verifica el monto y se determina que cubre del monto pendiente.
- k. Se deberá elaborar reporte semanal de los créditos individualizados, movimientos y saldos.
- l. En caso de que el cliente no realice el pago en el plazo convenido para ello, se empezará a generar al día siguiente del vencimiento el interés moratorio mensual pactado en cada caso.
- m. A los seis meses de generado el vencimiento y el cliente caiga en un incumplimiento se turnará el caso al despacho jurídico.
- n. Cuando el cliente hace el pago total de lo adeudado, se verifican facturas que se están pagando y se da de baja en adeudos.
- o. ñ. El Departamento Administrativo se encargará que las actividades que realice el personal a su cargo se apeguen al procedimiento.
- p. El personal encargado del procedimiento de cuentas por cobrar deberá reportar las situaciones notorias al jefe de departamento.
- q. Cualquier situación que se salga del contexto del procedimiento deberá ser atendida por el jefe de departamento.

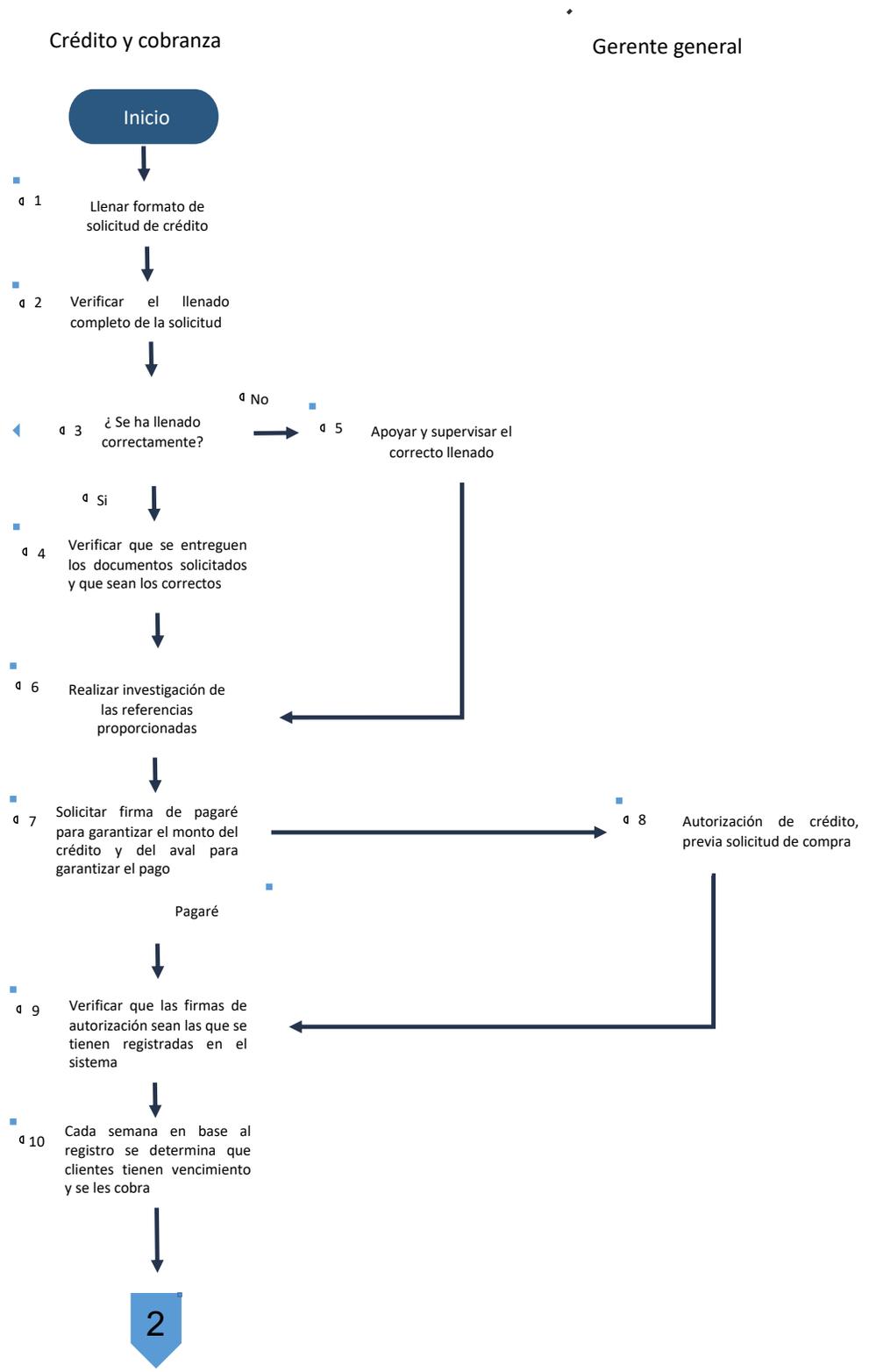
#### **4. REGISTROS GENERADOS**

- Solicitudes de créditos.
- Pagarés.
- Registro de cobros.

#### **5. ANEXOS**

Ninguno.

### DIAGRAMA DE FLUJO: CUENTAS POR COBRAR (CLIENTES)



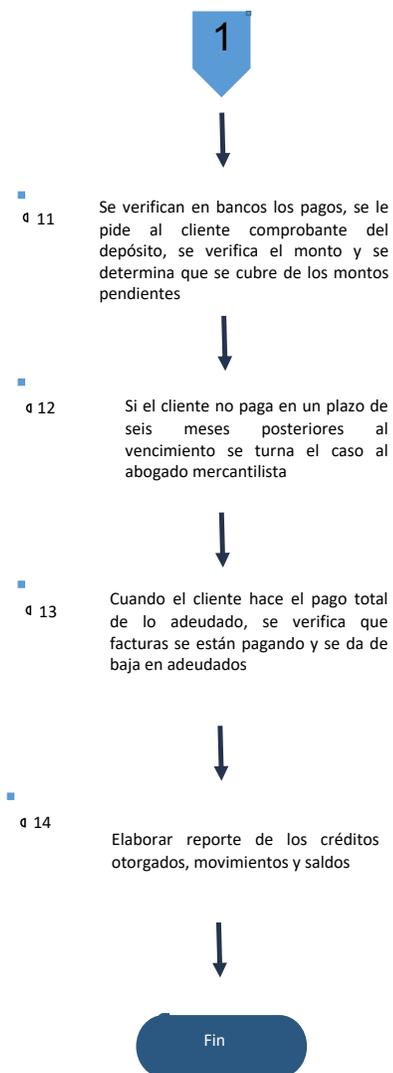


Figura 15. Diagrama de flujo: Cuentas por cobrar

## **Procedimiento 2: Cuentas por pagar (proveedores).**

### **1. OBJETIVO**

Establecer el procedimiento de cuentas por pagar de la empresa “Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V.”, de forma que coadyuve al Departamento Administrativo a alcanzar las metas propuestas, quede registro documentado y sea referencia práctica para el personal de la empresa.

### **2. ALCANCE**

El presente procedimiento es de observancia obligatoria para todo el personal del Departamento Administrativo y los jefes de los demás departamentos de la empresa.

### **3. POLÍTICAS DE OPERACIÓN**

- a. El personal encargado del procedimiento de cuentas por pagar deberá tener una lista de proveedores estratégicos y mantener una comunicación constante para el buen suministro de refacciones.
- b. Ante el suministro de productos defectuosos, deberá solicitarse la reposición de inmediato y en buen estado.
- c. Todos los pagos a proveedores sin excepción deberán realizarse el día del vencimiento de la factura correspondiente
- d. Las facturas se recibirán conjuntamente con la recepción de las mercancías.
- e. Los pagos a proveedores se realizarán vía transferencia electrónica.
- f. El personal encargado del procedimiento de cuentas por pagar deberá recabar los datos bancarios de los proveedores y llevar un registro actualizado de el número de CLABE y número de cuenta para depósitos.
- g. Cuando se haga el pago a cualquier proveedor se deberá registrar las facturas que se cubrieron con el pago.

- h. Se deberá realizar el pago correspondiente antes del vencimiento para conservar un historial crediticio solvente, manteniendo aquellas facturas que no se han pagado.
- i. El personal encargado de este procedimiento deberá elaborar un reporte mensual de saldos.
- j. El Departamento Administrativo se encargará que las actividades que realice el personal a su cargo se apeguen al procedimiento.
- k. El personal encargado del procedimiento de cuentas por pagar deberá reportar las situaciones notorias al jefe de departamento.
- l. Cualquier situación que se salga del contexto del procedimiento deberá ser atendida por el jefe de departamento.

#### **4. REGISTROS GENERADOS**

- Registro de pagos.
- Registro de facturas.
- Registro de compras.
- Registro de créditos.
- Registro de saldos.

#### **5. ANEXOS**

Ninguno.

### DIAGRAMA DE FLUJO: CUENTAS POR PAGAR (PROVEEDORES)

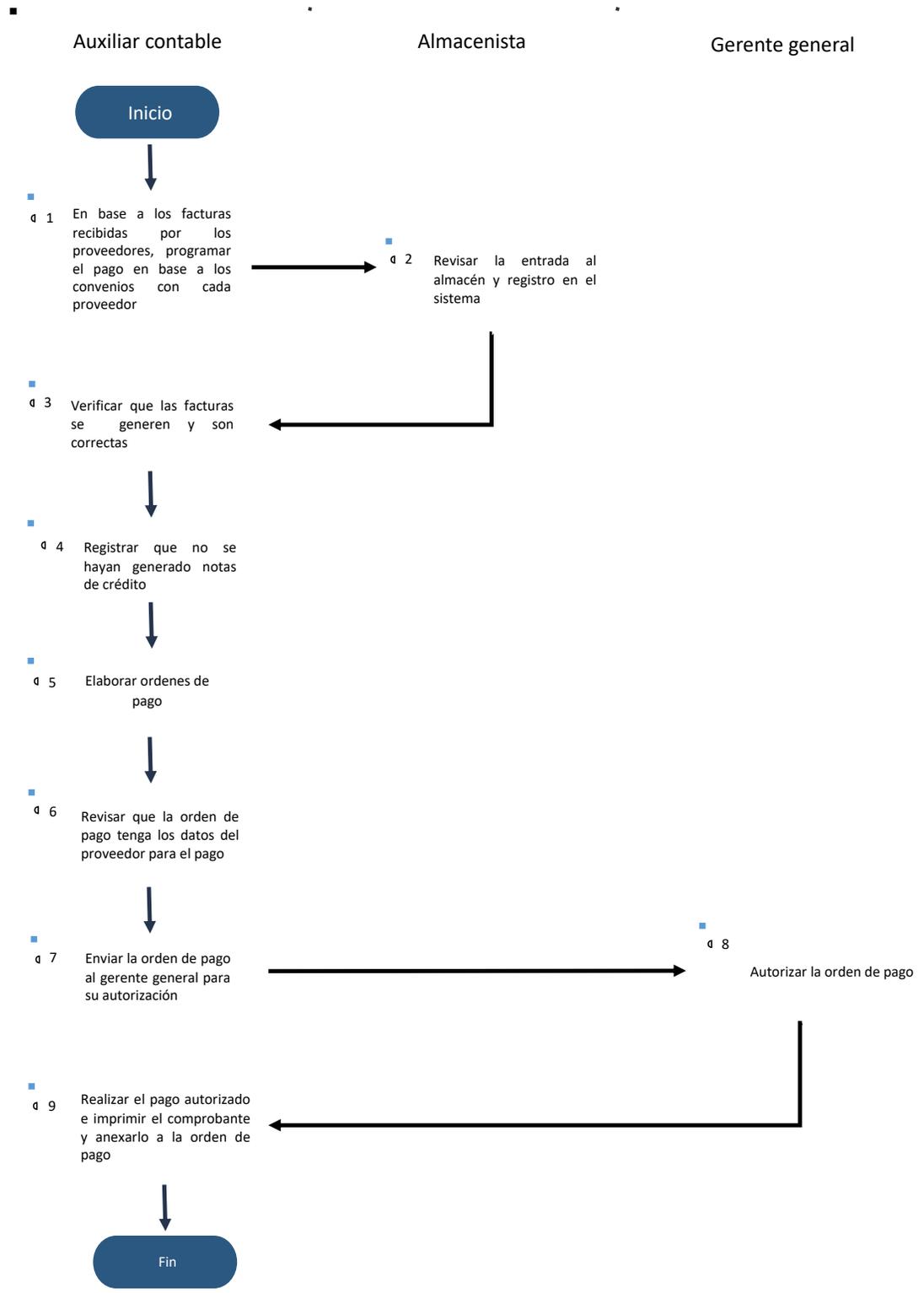


Figura 16. Diagramas de flujo: Cuentas por pagar

**IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

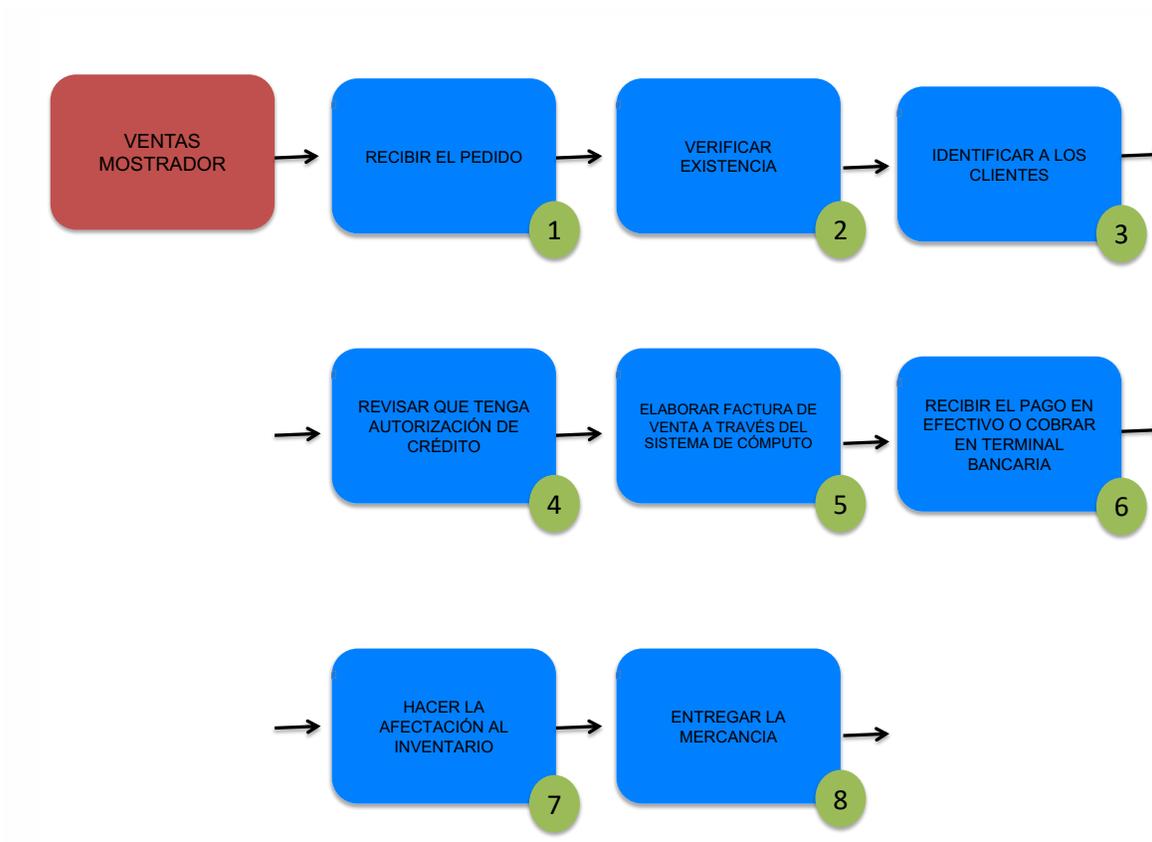


**Figura 17. Identificación de los procesos y procedimientos del departamento de ventas**

**Proceso:**  
**Ventas**

**Plan de trabajo de Ventas**

**VENTAS MOSTRADOR**



**Figura 18. Ventas mostrador**

## VENTAS TELEFÓNICAS

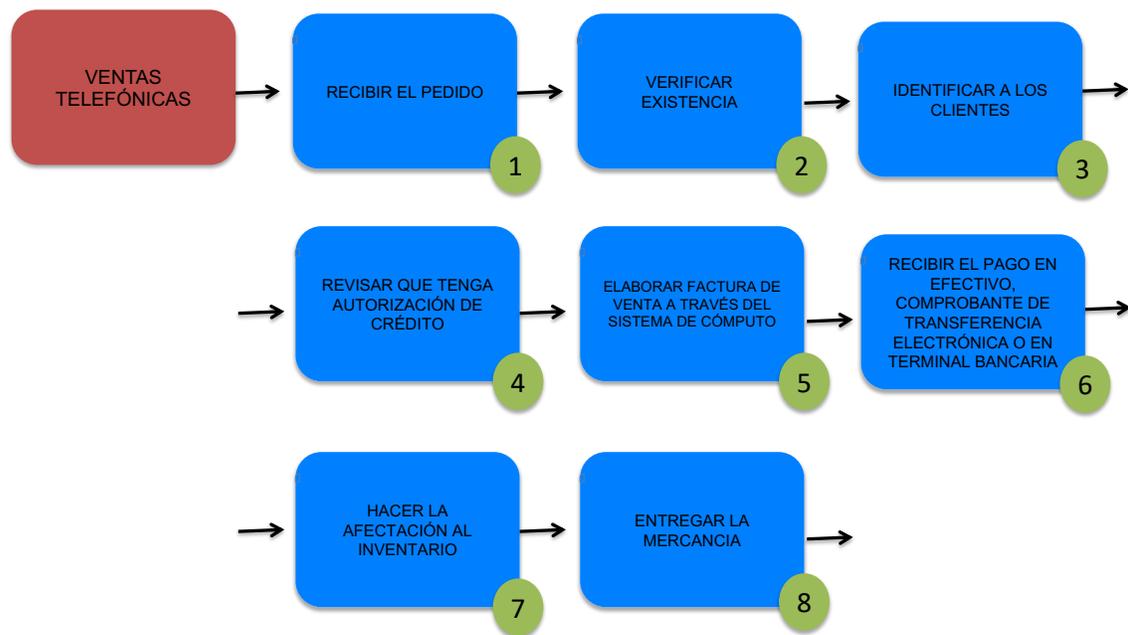


Figura 19. Ventas telefónicas

## Componentes ventas mostrador y ventas telefónicas

Componentes	1	2
Actividad	Ventas mostrador	Ventas telefónicas
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes y programas de trabajo.</li> <li>- Necesidades de los clientes.</li> <li>- Oferta en base a las necesidades del mercado.</li> <li>- Ingresos.</li> <li>- Tendencias en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes y programas de trabajo.</li> <li>- Necesidades de adaptación.</li> <li>- Necesidades de los clientes.</li> <li>- Oferta en base a las necesidades del mercado.</li> <li>- Ingresos.</li> <li>- Tendencias en el mercado.</li> </ul>
Insumo	- Ventas que se hagan en mostrador.	- Ventas que se reciban vía telefónica.
Lineamiento	- Manual de Procesos y Procedimientos.	- Manual de Procesos y Procedimientos.
Responsable (Rol)	- Jefe de departamento de ventas.	- Jefe de departamento de ventas.
Tiempo	- Diariamente.	- Diariamente.
Producto	- Ingresos.	- Ingresos.
Cliente	- Beneficiarios del departamento de ventas.	- Beneficiarios del departamento de ventas.
Requiere procedimiento	Si	Si

Tabla 5. Componentes ventas mostrador y ventas telefónicas

## **PROCEDIMIENTOS DERIVADOS DEL PROCESO DE VENTAS**

### **Procedimiento 1: Ventas mostrador.**

#### **1. OBJETIVO**

Establecer el procedimiento de ventas en mostrador de la empresa “Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V.”, de forma que coadyuve al Departamento de Ventas a alcanzar las metas propuestas, quede registro documentado y sea referencia práctica para el personal de la empresa.

#### **2. ALCANCE**

El presente procedimiento es de observancia obligatoria para todo el personal del Departamento de Ventas y los jefes de los demás departamentos de la empresa.

#### **3. POLÍTICAS DE OPERACIÓN**

- a. El personal encargado del procedimiento deberá mostrar siempre interés y respeto hacia el cliente, otorgando la información precisa de los productos a la venta y brindando la mejor atención a los visitantes en sucursal.
- b. Al momento de recibir el pedido el personal encargado deberá revisar que se cuente con existencias del producto solicitado.
- c. En caso de no ser un cliente recurrente deberá tomar sus datos para registro.
- d. El personal encargado deberá preguntar si la venta será de contado o a crédito.
- e. Antes de realizar la venta se deberá checar si el cliente tiene autorizado el crédito.
- f. El personal encargado del procedimiento de ventas mostrador deberá elaborar factura de venta a través del sistema de computo.
- g. Para la emisión de facturas se deberá tomar en consideración las normas aplicables (requisitos) del SAT.
- h. El personal encargado del procedimiento deberá identificar a los clientes.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- i. El personal encargado deberá verificar en la plataforma del SAT facturas emitidas a efectos de comprobar su registro contable y que cumplan con los requisitos fiscales aplicables.
  - j. El personal encargado deberá turnar factura a caja.
  - k. Todas las facturas de venta en mostrador deberán concentrarse en el área de caja.
  - l. Únicamente el personal encargado de caja estará facultado para recibir pagos en efectivo y cobrar con terminal bancaria.
  - m. El personal encargado de caja deberá expedir recibo de pago.
  - n. El personal encargado de este procedimiento será el responsable de realizar la afectación a inventarios de la venta de productos.
  - o. ñ. Una vez realizado el pago o firmado la factura de crédito, se deberá turnar a entrega de mercancía.
  - p. El encargado de almacén deberá verificar el buen estado de la mercancía vendida, verificar que se encuentre lista para entrega y registrar salida del producto.
  - q. El chofer de la empresa deberá llevar la mercancía vendida que le sea asignada para ello al domicilio señalado.
  - r. El chofer deberá llevar una bitácora por escrito de entregas y conformidad, recabando la firma del personal designado por los clientes para recibir la mercancía.
  - s. El Departamento de Ventas se encargará que las actividades que realice el personal a su cargo se apeguen al procedimiento.
  - t. El personal encargado del procedimiento de ventas mostrador deberá reportar las situaciones notorias al jefe de departamento.
  - u. Cualquier situación que se salga del contexto del procedimiento deberá ser atendida por el jefe de departamento.

#### **4. REGISTROS GENERADOS**

- Registro de ventas.
- Registro de facturas.

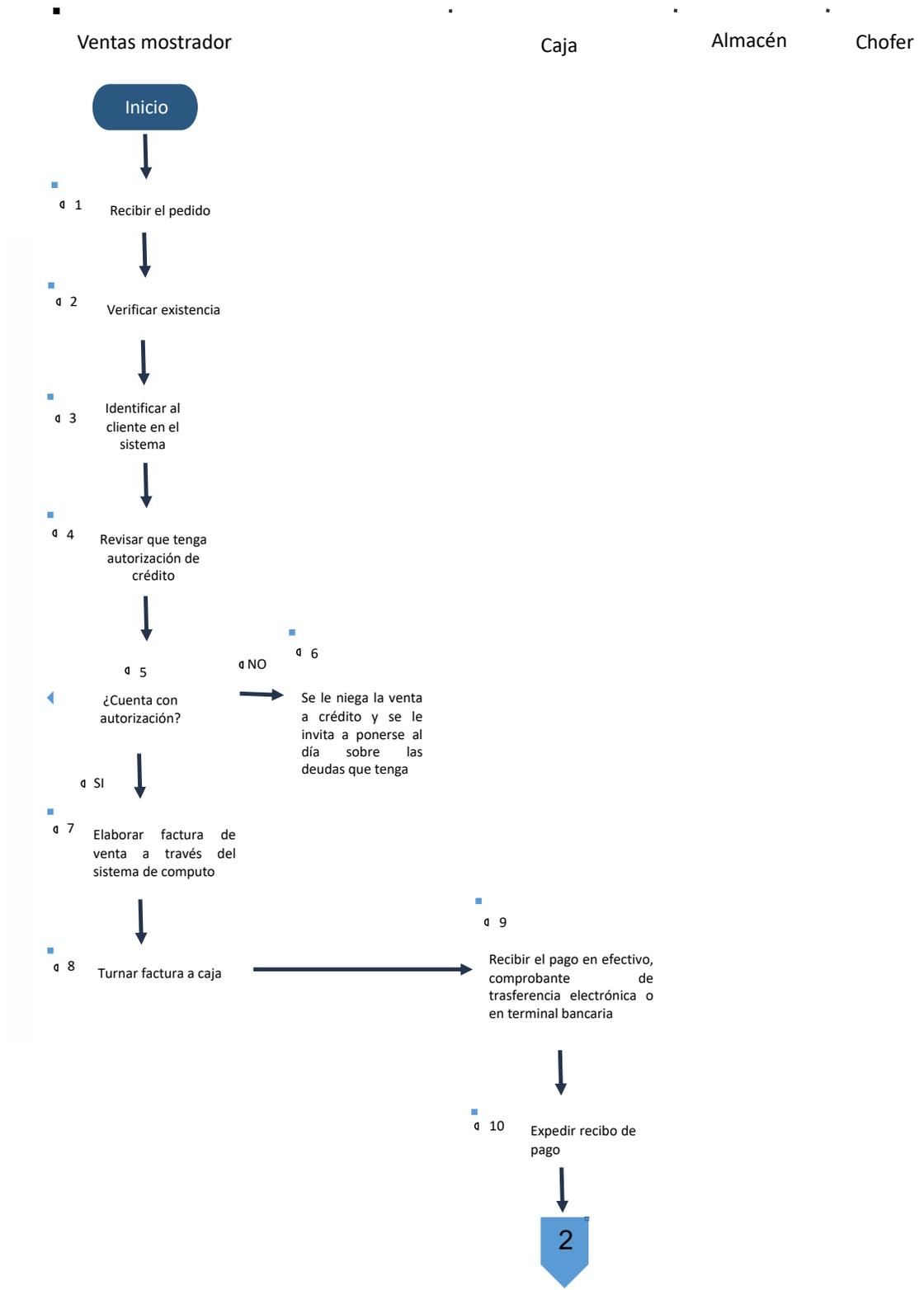
- Registro de clientes.

**5. ANEXOS**

Ninguno.



### DIAGRAMA DE FLUJO: MOSTRADOR



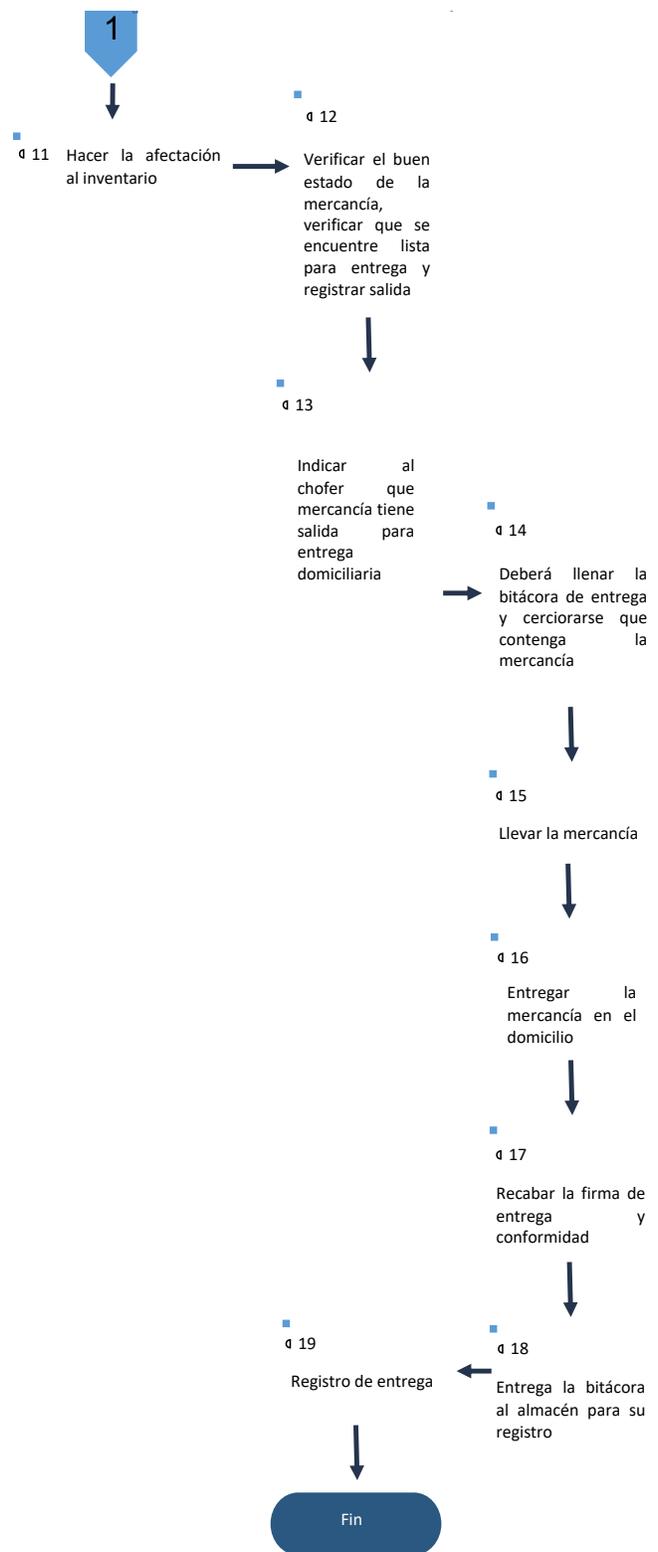


Figura 20. Diagrama de flujo: Mostrador

## **Procedimiento 2: Ventas telefónicas.**

### **1. OBJETIVO**

Establecer el procedimiento de ventas telefónicas de la empresa “Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V.”, de forma que coadyuve al Departamento de Ventas a alcanzar las metas propuestas, quede registro documentado y sea referencia práctica para el personal de la empresa.

### **2. ALCANCE**

El presente procedimiento es de observancia obligatoria para todo el personal del Departamento de Ventas y los jefes de los demás departamentos de la empresa.

### **3. POLÍTICAS DE OPERACIÓN**

- a. El personal encargado del procedimiento de ventas telefónicas deberá atender a los clientes a través del teléfono de la empresa.
- b. El personal encargado del procedimiento deberá mostrar siempre interés y respeto hacia el cliente, otorgando la información precisa de los productos a la venta y brindando la mejor atención vía telefónica.
- c. Se deberá solicitar orden de compra vía correo electrónico de la empresa o pedido por escrito con la firma autorizada.
- d. al momento de recibir el pedido el personal encargado deberá revisar que se cuente con existencias del producto solicitado.
- e. En caso de no ser un cliente recurrente deberá tomar sus datos para registro.
- f. El personal encargado deberá preguntar si la venta será por contado o a crédito.
- g. Antes de realizar la venta se deberá checar si el cliente tiene autorizado el crédito.
- h. El personal encargado del procedimiento de ventas telefónicas deberá elaborar factura de venta a través del sistema de computo.
- i. Para la emisión de facturas se deberá tomar en consideración las normas aplicables (requisitos) del SAT.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- j. El personal encargado del procedimiento deberá identificar a los clientes.
  - k. El personal encargado deberá verificar en la plataforma del SAT facturas emitidas a efectos de comprobar su registro contable y que cumplan con los requisitos fiscales aplicables.
  - l. El personal encargado deberá turnar factura a caja.
  - m. Todas las facturas de venta telefónicas deberán concentrarse en el área de caja.
  - n. Únicamente el personal encargado de caja estará facultado para recibir pagos en efectivo y cobrar con terminal bancaria.
  - o. ñ. El personal encargado de caja deberá expedir recibo de pago.
  - p. El personal encargado de este procedimiento será el responsable de realizar la afectación a inventarios de la venta de productos.
  - q. El personal encargado de este procedimiento será el responsable de otorgar los datos bancarios de la empresa al cliente si decide hacer el pago vía transferencia bancaria electrónica.
  - r. Una vez realizado el pago, firmado la factura de crédito o recibida la transferencia interbancaria, se deberá turnar a entrega de mercancía.
  - s. El encargado de almacén deberá verificar el buen estado de la mercancía vendida, verificar que se encuentre lista para entrega y registrar salida del producto.
  - t. El chofer de la empresa deberá llevar la mercancía vendida que le sea asignada para ello al domicilio señalado.
  - u. El chofer deberá llevar una bitácora por escrito de entregas y conformidad, recabando la firma del personal designado por los clientes para recibir la mercancía.
  - v. El Departamento de Ventas se encargará que las actividades que realice el personal a su cargo se apeguen al procedimiento.
  - w. El personal encargado del procedimiento de ventas telefónicas deberá reportar las situaciones notorias al jefe de departamento.
  - x. Cualquier situación que se salga del contexto del procedimiento deberá ser atendida por el jefe de departamento.

**4. REGISTROS GENERADOS**

- Registro de ventas.
- Registro de facturas.
- Registro de clientes.
- Registro de llamadas.

**5. ANEXOS**

Ninguno.





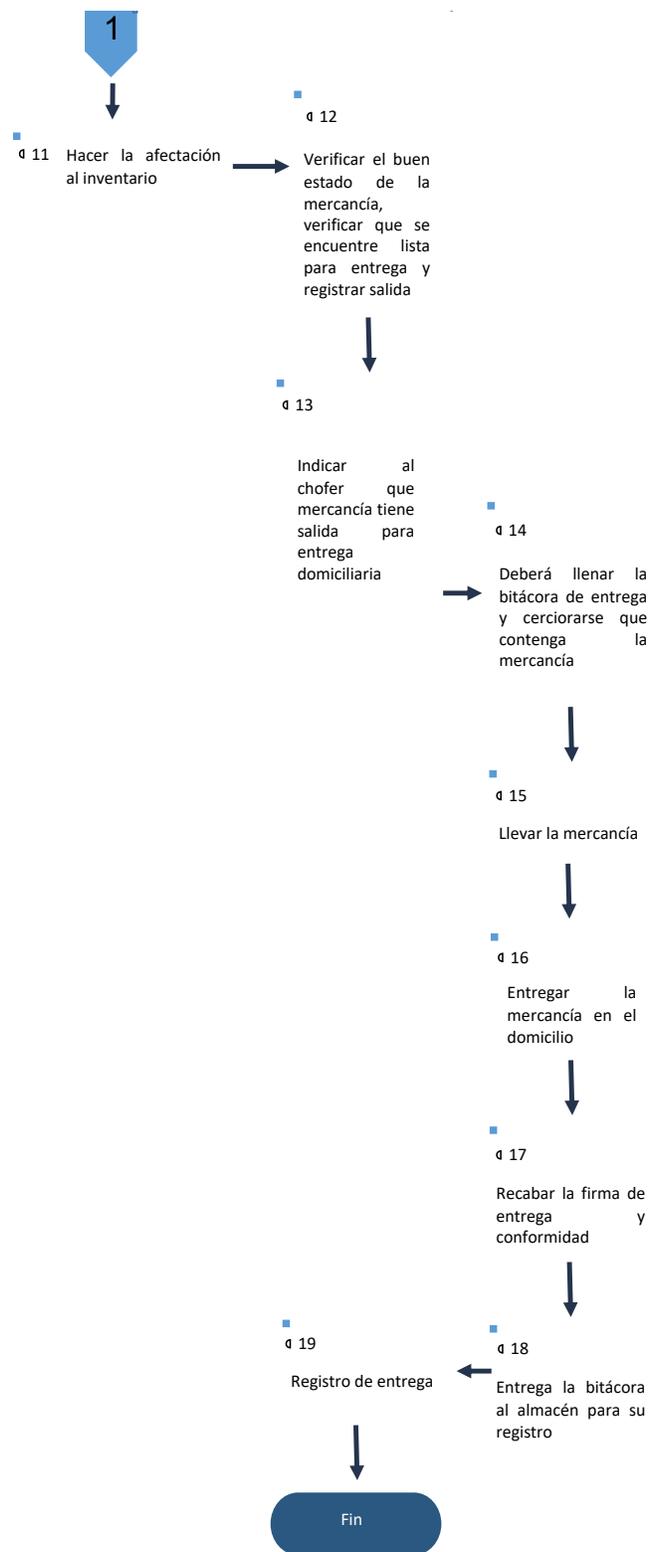


Figura 21. Diagrama de flujo: Telefónicas

**IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA**

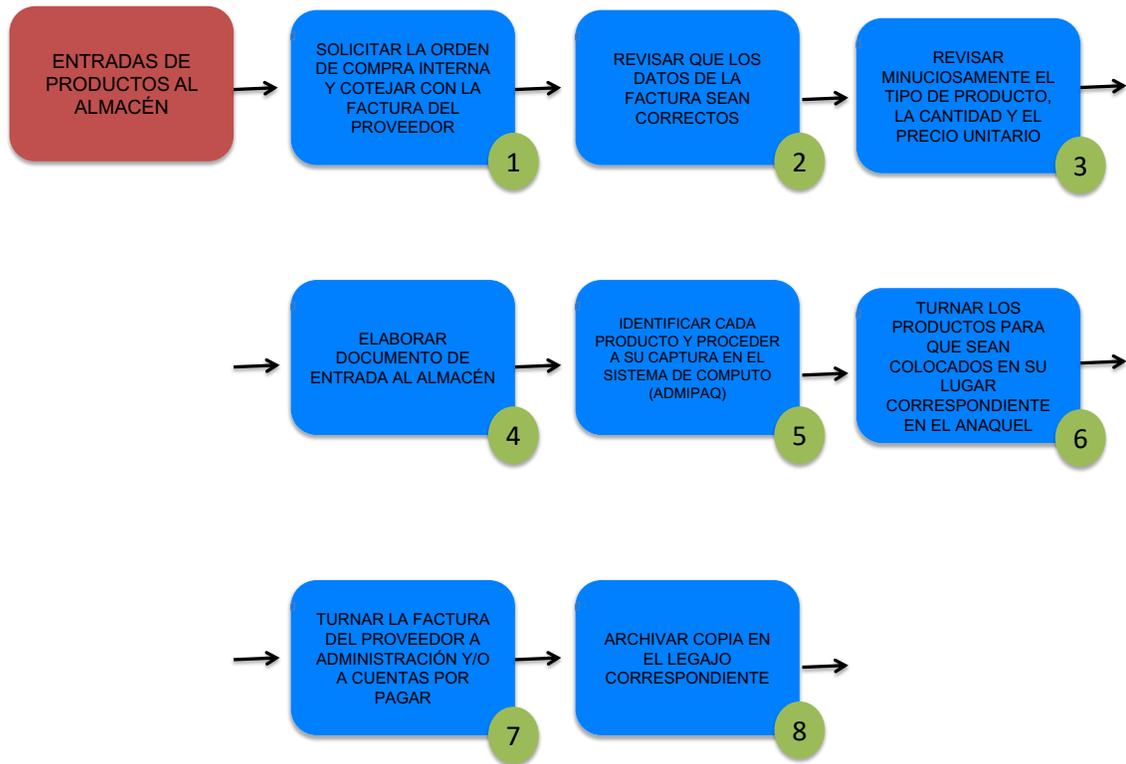


**Figura 22. Identificación de los procesos y procedimientos del departamento de logística**

**Proceso:  
Control de Inventario**

**Plan de trabajo de Control de Inventario**

**ENTRADAS DE PRODUCTOS AL ALMACÉN**



**Figura 23. Entradas de producto al almacén**

### SALIDA DE PRODUCTOS DEL ALMACÉN

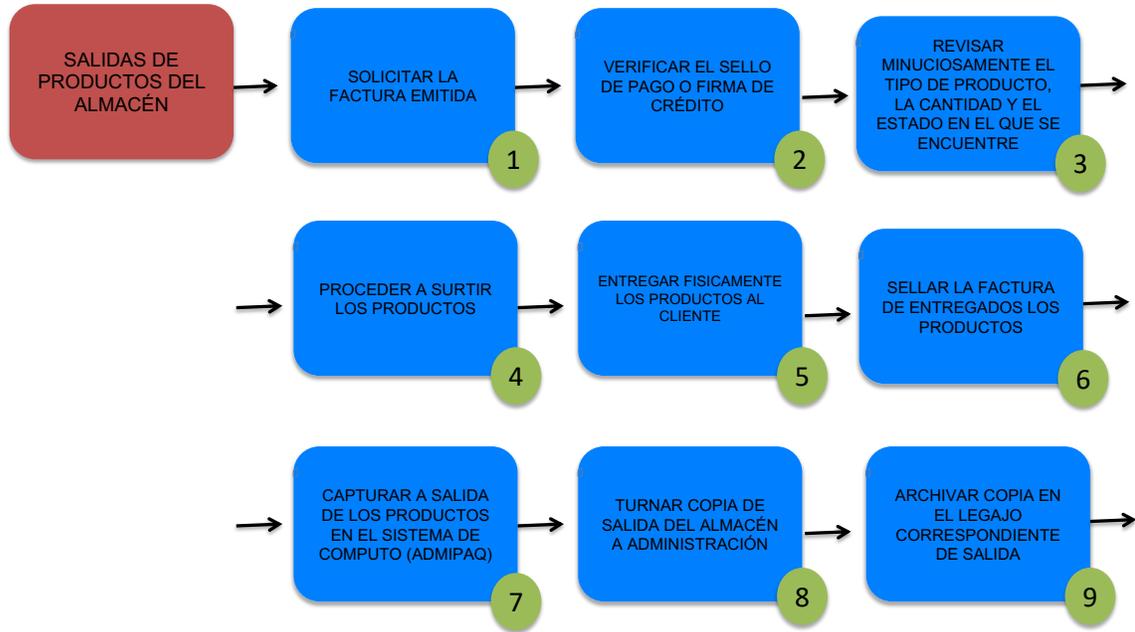
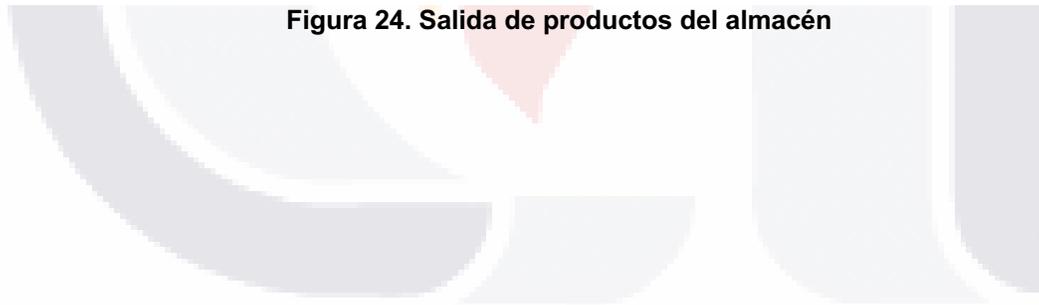


Figura 24. Salida de productos del almacén



## Componentes entradas y salidas

Componentes	1	2
Actividad	Entradas	Salidas
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes y programas de trabajo.</li> <li>- Necesidades de adaptación.</li> <li>- Nuevos escenarios.</li> <li>- Oferta en base a las necesidades del mercado.</li> <li>- Fabricantes de tractocamión.</li> <li>- Fabricantes de refacciones de tractocamión.</li> <li>- Marcas de proveedores.</li> <li>- Ingresos.</li> <li>- Tendencias en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes y programas de trabajo.</li> <li>- Necesidades de adaptación.</li> <li>- Nuevos escenarios.</li> <li>- Oferta en base a las necesidades del mercado.</li> <li>- Fabricantes de tractocamión.</li> <li>- Fabricantes de refacciones de tractocamión.</li> <li>- Marcas de proveedores.</li> <li>- Ingresos.</li> <li>- Tendencias en el mercado.</li> </ul>
Insumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordenes de compra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facturas de venta.</li> </ul>
Lineamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de Procesos y Procedimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de Procesos y Procedimientos</li> </ul>
Responsable (Rol)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de departamento de logística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de departamento de logística.</li> </ul>
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Semanalmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diariamente.</li> </ul>
Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencias en el almacén.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega de producto.</li> </ul>
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficiarios de la existencia de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficiarios de la entrega de productos.</li> </ul>
Requiere procedimiento	Si	Si

Tabla 6. Componentes entradas y salidas

# TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

## PROCEDIMIENTOS DERIVADOS DEL PROCESO CONTROL DE INVENTARIO

### Procedimiento 1: ENTRADAS.

#### 1. OBJETIVO

Establecer el procedimiento de Entradas de la empresa “Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V.”, de forma que coadyuve al Departamento de Logística a alcanzar las metas propuestas, quede registro documentado y sea referencia práctica para el personal de la empresa.

#### 2. ALCANCE

El presente procedimiento es de observancia obligatoria para todo el personal del Departamento de Logística y los jefes de los demás departamentos de la empresa.

#### 3. POLÍTICAS DE OPERACIÓN

- d. El personal encargado del procedimiento de entradas de productos al almacén deberá cotejar lo establecido en la factura para la recepción de productos al almacén.
- e. Se deberá revisar en todo momento que los datos de la factura sean correctos.
- f. El personal encargado deberá revisar minuciosamente el tipo de producto, la cantidad y el estado en el que se encuentre.
- g. El personal encargado deberá elaborar documento de entrada al almacén.
- h. El personal encargado del procedimiento deberá identificar cada producto y proceder a su captura en el sistema de computo (ADMIPAQ).
- i. El personal encargado deberá colocar los productos en su lugar correspondiente en el anaquel.
- j. El personal encargado deberá turnar la factura del proveedor junto con copia de entrada al almacén a administración.

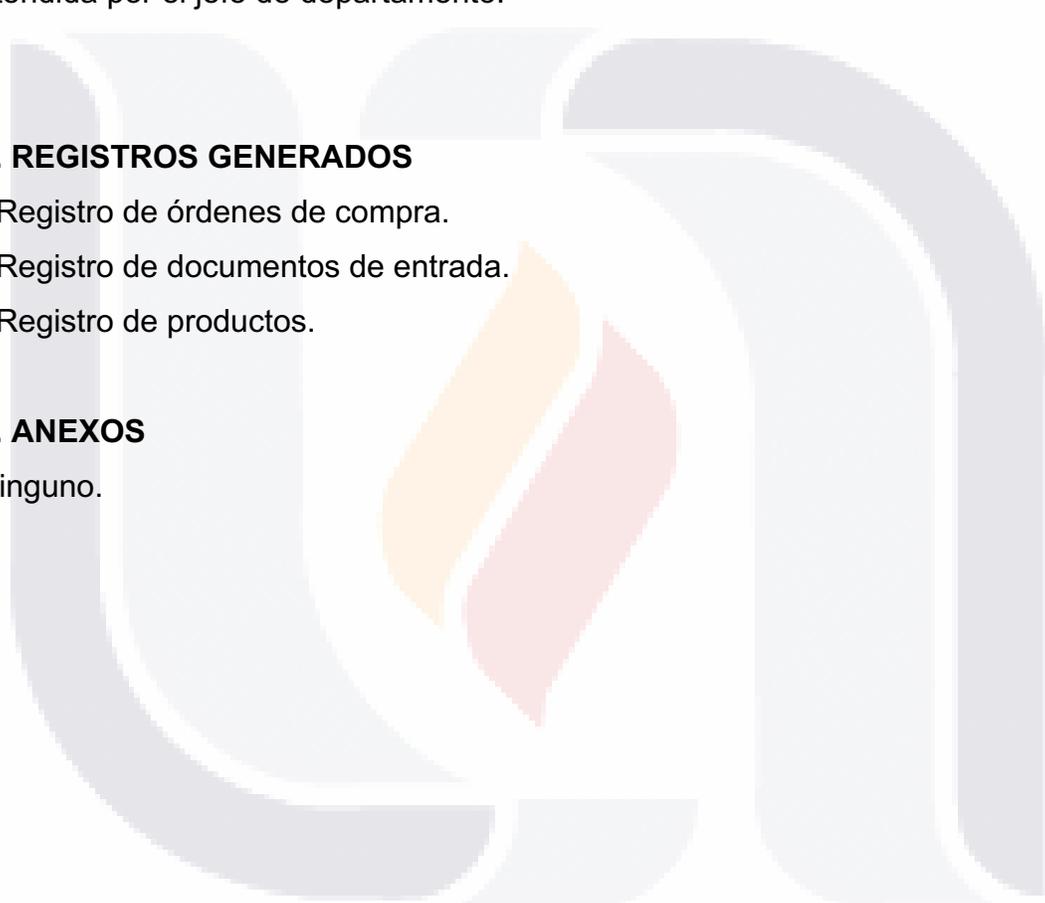
- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- k. El personal encargado deberá archivar copia en el legajo correspondiente.
  - a. El Departamento de logística se encargará que las actividades que realice el personal a su cargo se apeguen al procedimiento.
  - b. El personal encargado del procedimiento de entradas de productos al almacén deberá reportar las situaciones notorias al jefe de departamento.
  - c. Cualquier situación que se salga del contexto del procedimiento deberá ser atendida por el jefe de departamento.

#### **4. REGISTROS GENERADOS**

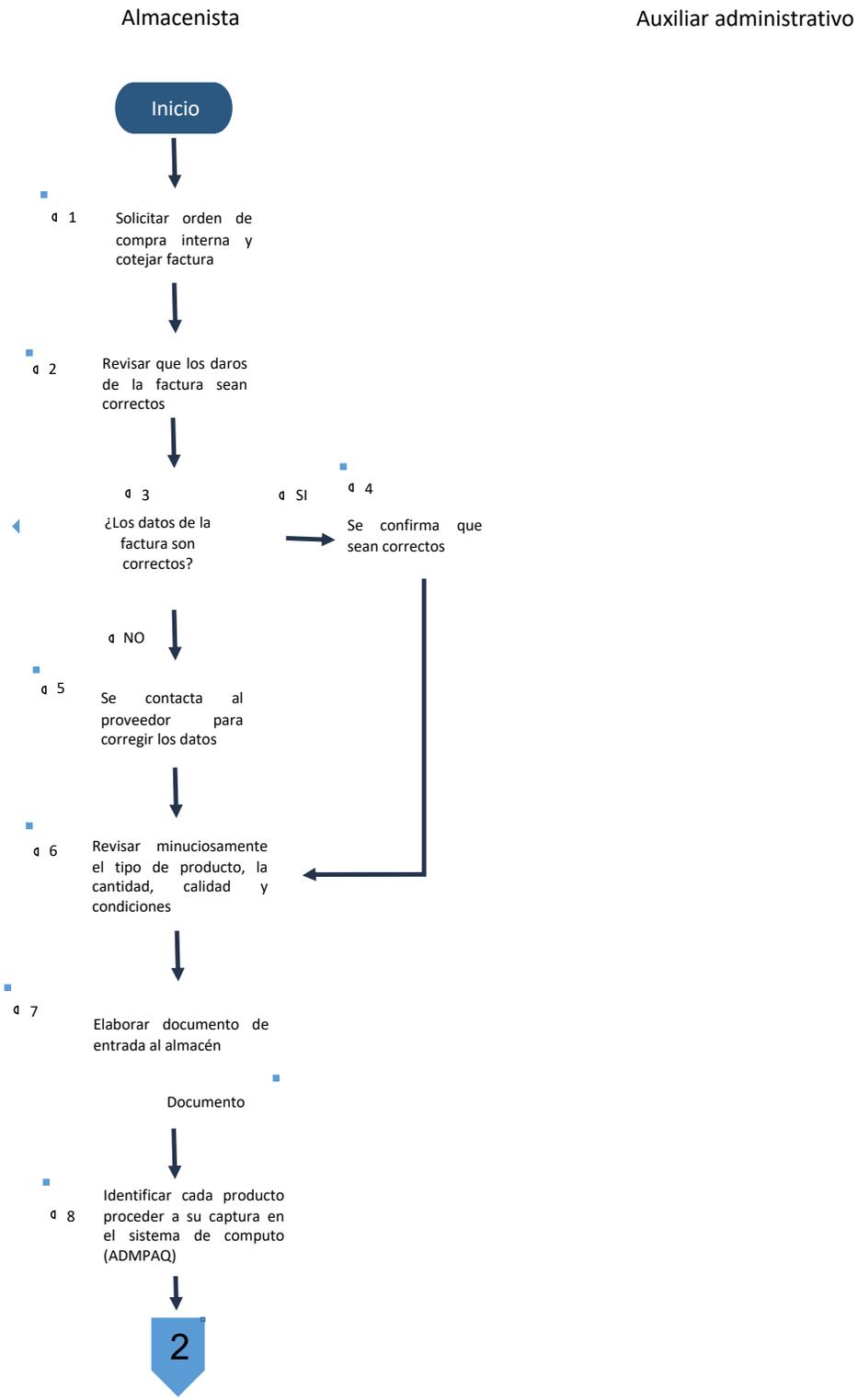
- Registro de órdenes de compra.
- Registro de documentos de entrada.
- Registro de productos.

#### **5. ANEXOS**

Ninguno.



### DIAGRAMA DE FLUJO: ENTRADAS



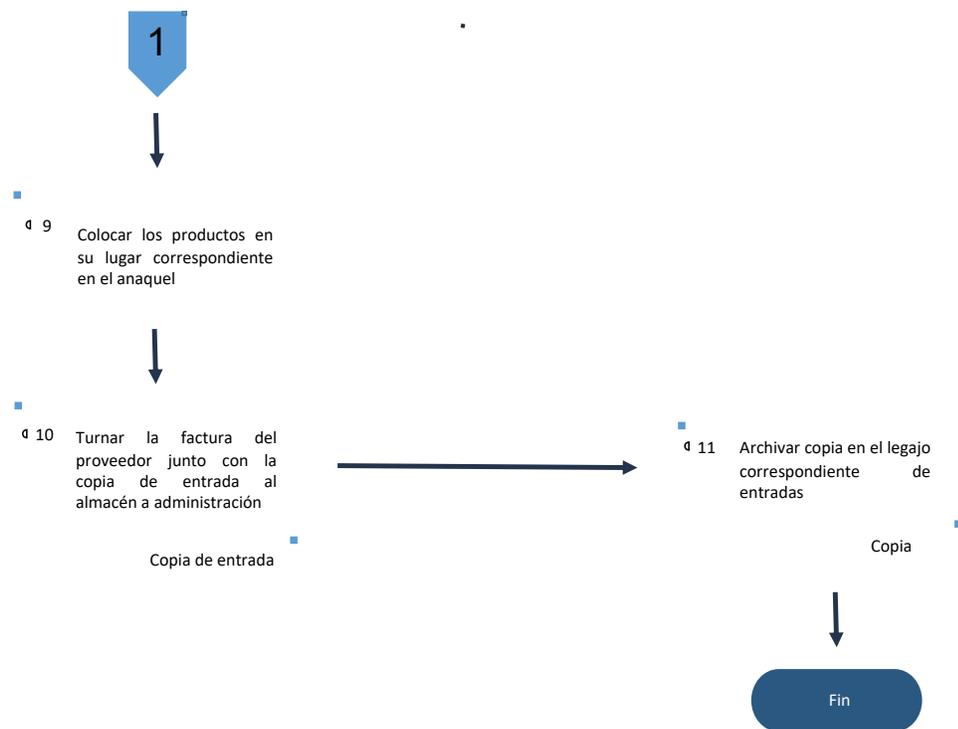


Figura 25. Diagrama de flujo: Entradas

## **Procedimiento 2: SALIDAS.**

### **1. OBJETIVO**

Establecer el procedimiento de Salidas de la empresa “Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V.”, de forma que coadyuve al Departamento de Logística a alcanzar las metas propuestas, quede registro documentado y sea referencia práctica para el personal de la empresa.

### **2. ALCANCE**

El presente procedimiento es de observancia obligatoria para todo el personal del Departamento de Logística y los jefes de los demás departamentos de la empresa.

### **3. POLÍTICAS DE OPERACIÓN**

- a. El personal encargado del procedimiento de salidas de productos del almacén deberá solicitar la factura emitida.
- b. El personal encargado deberá verificar el sello de pagado o firma de crédito.
- c. El personal encargado deberá revisar minuciosamente el tipo de producto, la cantidad y el estado en el que se encuentre.
- d. El personal encargado del procedimiento deberá surtir los productos.
- e. El personal encargado deberá identificar cada producto y cantidad.
- f. Cuando la compra sea en sucursal física el personal encargado deberá entregar físicamente los productos al cliente.
- g. Cuando se trate de un envío, el personal del almacén deberá esperar a que el personal de caja turne la factura de crédito y señale los productos para su envío a domicilio del cliente.
- h. El personal encargado deberá sellar la factura de entregados los productos.
- i. El personal del almacén deberá capturar la salida de los productos en el sistema de cómputo (ADMIPAQ).
- j. El personal encargado deberá turnar la copia de salida del almacén a administración.

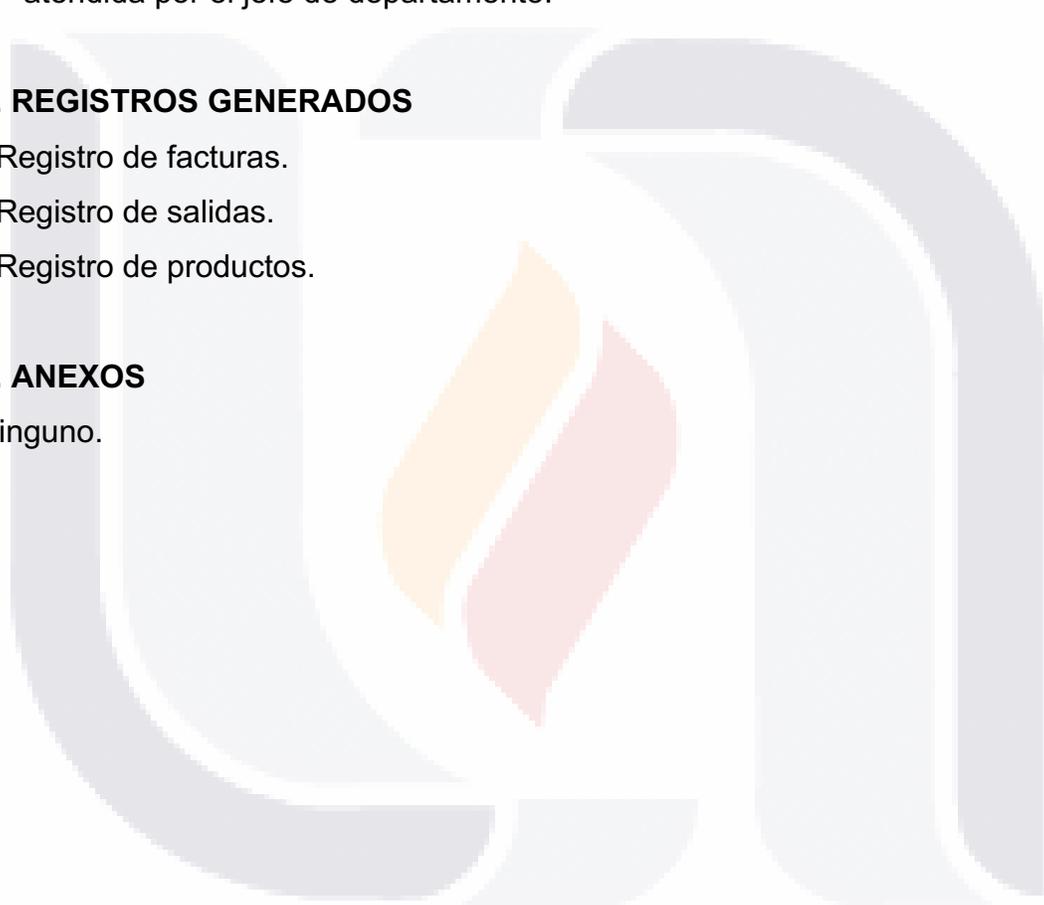
- k. El personal encargado deberá archivar copia en el legajo correspondiente.
- l. El Departamento de logística se encargará que las actividades que realice el personal a su cargo se apeguen al procedimiento.
- m. El personal encargado del procedimiento de salidas de productos del almacén deberá reportar las situaciones notorias al jefe de departamento.
- n. Cualquier situación que se salga del contexto del procedimiento deberá ser atendida por el jefe de departamento.

#### **4. REGISTROS GENERADOS**

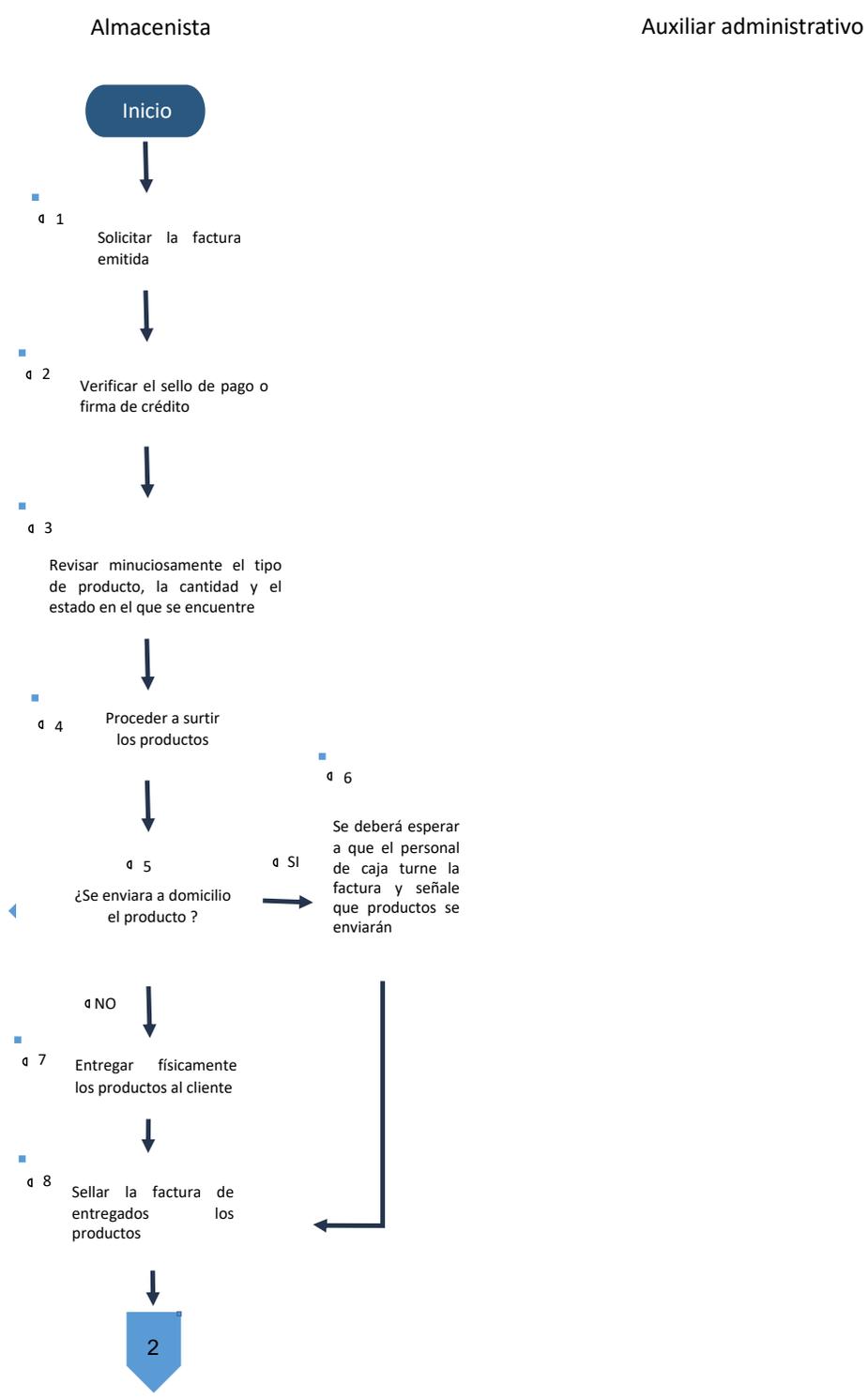
- Registro de facturas.
- Registro de salidas.
- Registro de productos.

#### **5. ANEXOS**

Ninguno.



### DIAGRAMA DE FLUJO: SALIDAS



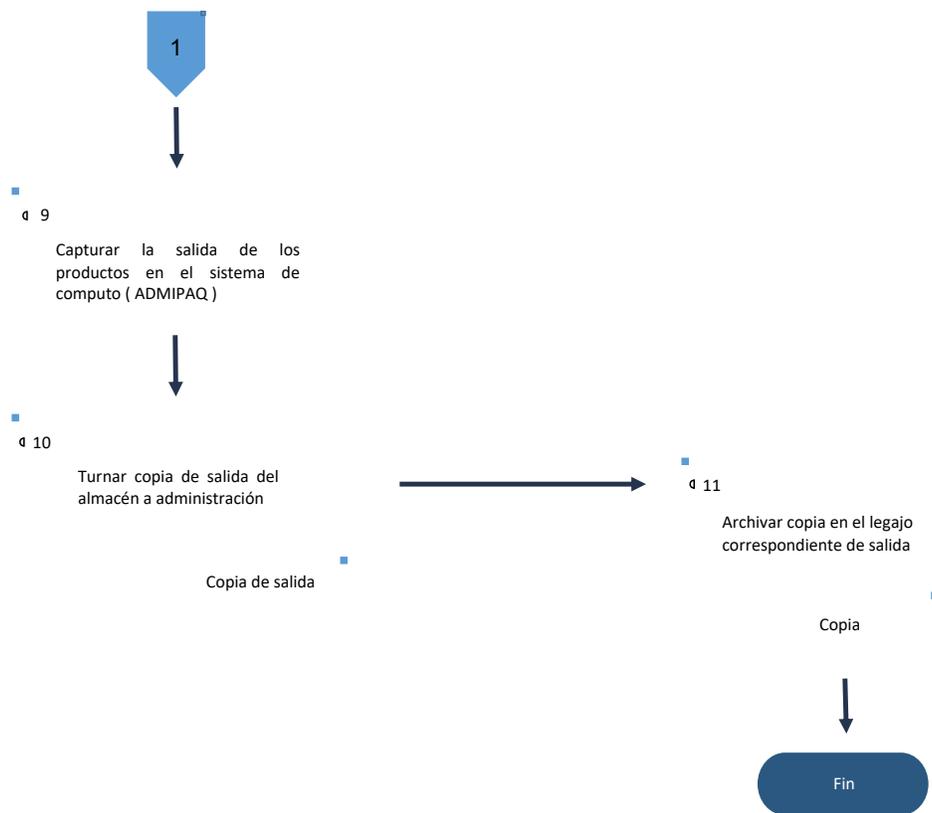


Figura 26. Diagrama de flujo: Salidas

4.3. Propuesta de Organigrama en base a la implementación del manual de procesos y procedimientos.

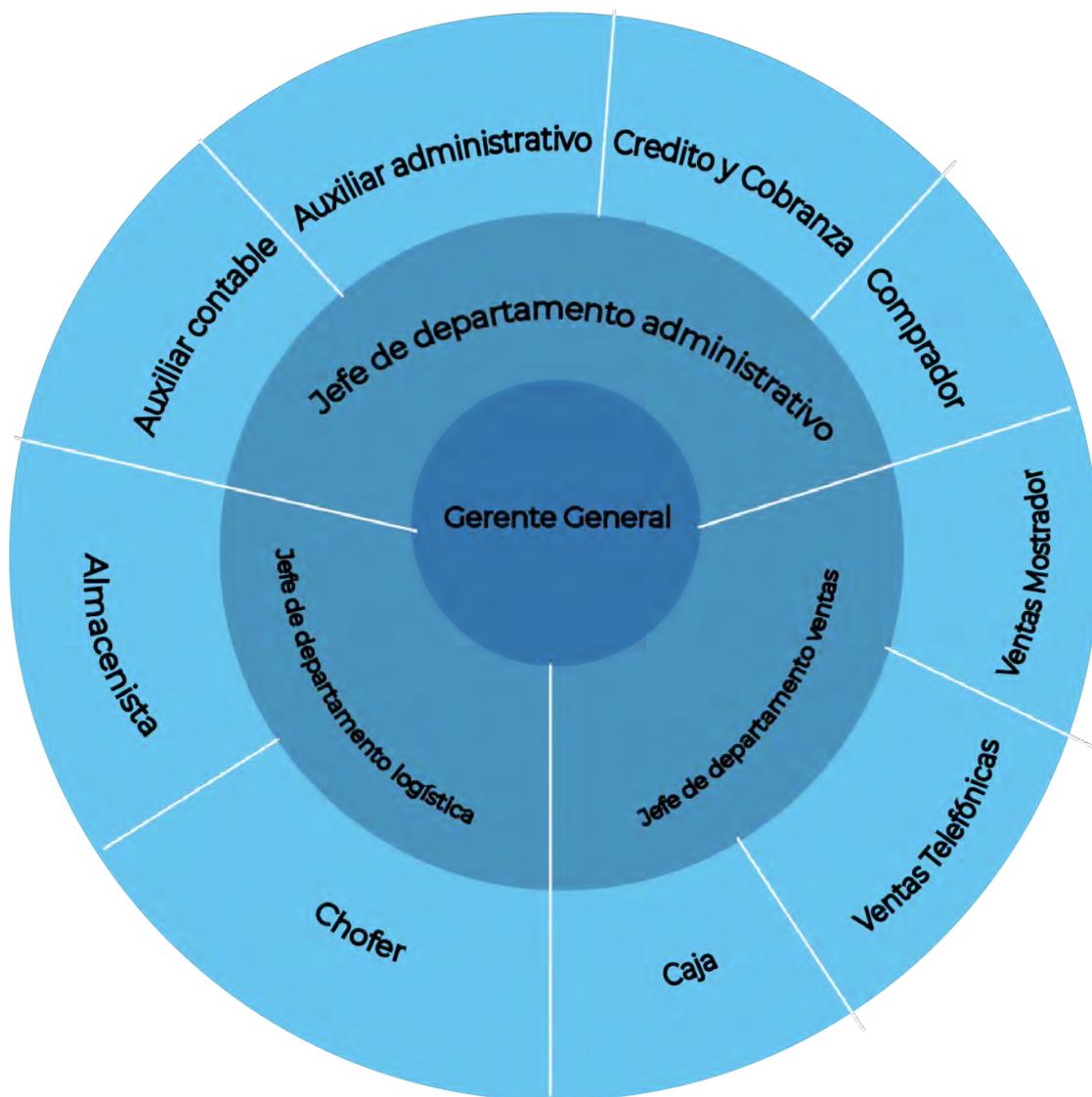


Figura 27. Propuesta de Organigrama en base a la implementación del manual de procesos y procedimientos.

## Conclusiones

Empleando el estudio de caso se abordó la problemática de Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V., empresa familiar y comercial, constituida en la ciudad de Aguascalientes, en el año 1991 y dedicada a la venta de refacciones para tracto camión. En 30 años de actividades han tenido éxito en este negocio y han logrado mantenerse en el mercado, sin embargo, el crecimiento ha hecho prescindir de estrategias administrativas que pudieran lograr un mayor crecimiento y un incremento significativo en la eficiencia de sus procesos, así como de un control efectivo de sus operaciones y organización.

Al llevar a cabo la estancia en la empresa y realizar la intervención se identificó que se daba por hecho que existía una organización, pero no estaba definida claramente, no había nada asentado por escrito que sirviera de respaldo o que en todo caso guiara al personal, es claro que se obtenía un resultado final en cada proceso, pero esto no demostraba que fueran realmente efectivos cada uno de los pasos que se seguían para lograr los propósitos deseados, así mismo es evidente que estos pasos variaban dependiendo del personal que los ejecutara.

Refacciones y Partes Hidrocálidas presentó una gran disposición para realizar esta intervención y lograr establecer una adecuada organización en base a la gestión de procesos con el fin de conseguir resultados más satisfactorios y lograr ser más competitivos y eficientes.

Dentro de las acciones ejecutadas para recabar información en la empresa se llevó a cabo un análisis de puestos que constituye una herramienta clave en cuanto a la aplicación de políticas dentro de la organización y que dan rumbo a las acciones de las organizaciones del mundo empresarial. A través del mapeo de procesos se logró identificar los procesos con los que cuenta la empresa y se clasificaron conforme lo marca la teoría en procesos clave, procesos de soporte y procesos estratégicos,

que permitieron contextualizar más a la empresa, de tal manera que sentamos las bases de la investigación en torno a estos.

Al implementar la gestión de procesos se comenzaron a ejecutar acciones que marcan un antes y un después en esta PYME, ya que se lograron entender cada uno de los procesos y se buscaron los mejores resultados en su análisis. Así como también se logró establecer un control real sobre los procesos que tiene la empresa obteniendo con esto la efectividad en cada uno de estos y generando una organización de estructura sólida. La gestión de procesos marca las acciones a seguir con el objetivo de mejorar los productos y servicios en una empresa, generando un mayor conocimiento sobre la organización, una mayor rentabilidad para el negocio y un valor agregado en el posicionamiento del mercado, ya que todas las acciones que se implementan traen aparejadas una notoria y medible mejoría.

Al realizar la gestión de procesos en la empresa, se detectó que los pasos que conformaban cada procedimiento requerían funciones específicas, mismas que ya se ejecutaban en la empresa, pero no de la manera óptima. Fue así como se llegó a la reorganización de la misma y se propuso un organigrama en base al estudio e intervención realizados, con el que se concluye que lo óptimo para la organización de esta empresa es ordenarla por departamentos. En este caso son tres los que la conforman: administrativo, ventas y logística, a estos tres departamentos se sugirió la designación de un jefe ya que la ejecución de los procesos nos arrojó en su análisis que los departamentos dependen de la gerencia general, función la anterior que tiene a su mando la dirección e interviene en todas las demás funciones a través de sus decisiones.

En base a la gestión de procesos se lograron identificar realmente cuales son las funciones que debe llevar a cabo el personal en la empresa para lograr la eficiencia y seguir siendo rentable, se determinó que además del gerente general y los tres jefes de departamento, la empresa debe contar con un auxiliar contable, un auxiliar

administrativo, crédito y cobranza, comprador, ventas mostrador, ventas telefónicas, caja, chofer y almacenista. Es importante tomar en cuenta los anteriores aspectos máxime si se busca el seguir expandiendo el negocio y abrir nuevas sucursales en el mercado de las refacciones para tractocamión.

Con la aplicación de esta propuesta de reorganización basada en la gestión de procesos se da respuesta a las preguntas de investigación:

¿Es posible reorganizar una empresa empleando para ello la gestión de procesos?

R: Si es posible ya que al implementar esta herramienta administrativa las PYMES logran una optimización en su organización, con esta serie de pasos que se proponen pueden brindar una mejor estructura a sus proyectos, ya que se realiza un análisis integral de la empresa tomando a la organización como un todo y en base a esto se proponen mejoras, generando información para su análisis, determinando las funciones del personal colaborador y de esta manera conseguir resultados favorables en los negocios que lo mantengan competitivo y en un constante crecimiento.

¿Qué beneficio obtendría una PYME al llevar a cabo una reorganización basada en la gestión de procesos?

R: Sin duda alguna el obtener un conocimiento real de la PYME, determinar los procesos que la conforman para en base a estos obtener información que ayude a definir la funcionalidad de puestos, mejoras en las acciones a realizar dentro de los procedimientos, un mayor control y lo más importante una organización integral que abarque a todo el personal y que les oriente en cada una de sus actividades, involucrándoles, haciéndoles parte del proceso, con un alto sentido humanista, anticipándose ante futuros escenarios complicados, evitando errores y logrando una mayor optimización del tiempo laboral, lo cual se traduce en un mayor posicionamiento de las empresas en el mercado.

La propuesta de un manual de procesos y procedimientos considero llega en un momento oportuno para la empresa ya que no se contaba con uno que los definiera, máxime que se vive un momento difícil provocado por el COVID-19 y las empresas deben hoy más que nunca contar con una buena organización que les permita reestructurarse si hace falta o reinventarse para seguir haciendo negocios rentables y cumplir los objetivos planteados. En este manual se entrega una propuesta de valor que también genera un aporte teórico para las PYMES en este sector y que necesitan una reorganización, de esta manera este proyecto se vuelve un referente y de útil aplicación para la PYME en México.

En cuanto a la enseñanza personal, se tenía la inquietud de aplicar el área de Dirección misma que se eligió dentro del posgrado y el presente caso práctico ha permitido promover esta propuesta desde la dirección de la empresa, en ella es donde se toman las decisiones que dan estructura a las organizaciones y el llevar a cabo la gestión de procesos promovió desde las primeras acciones una mejora en cuanto a la efectividad de la empresa.

De igual manera destacaría la importancia de la PYME en nuestro país, que hoy en día representa un frente contra la pobreza y a la cual debemos de seguir introduciendo teoría que se traduzcan en prácticas administrativas para que logre el buen funcionamiento, se mantenga ante los futuros escenarios desafiantes y no deje de ser una fuente importante de empleos y recursos para todos los mexicanos.

## Bibliografía

Aguilera y Cruz, M.J. (2019) *Propuesta de reestructuración administrativa basada en la gestión por procesos caso Sistemas Automáticos de Identificación S.A de C.V.* [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Aguascalientes]. <http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/handle/11317/1733>

Álvarez Gelves, D. (2011). *Conceptos de administración: un enfoque para la acción*. La Plata: Ediciones Haber.

Aramburu Goya, N., Rivera Hernández, O. (2010). *Organización de empresas*. Publicaciones de la Universidad de Deusto.

Ávila Heredia, E. (2014). Las PYMES en México: desarrollo y competitividad. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 15(201). <https://ideas.repec.org/a/erv/observ/y2014i20115.html>

Biasca, R.E., Andriani, C.S., Rodríguez, M. (2004). Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial. Grupo editorial Norma.

Burbano Terneus, M.F. (2015) *Diseño y planificación de la implementación de un manual de valoración de cargos para las empresas Samper Head Hunting y Kmeyo* [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito]. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/9580>

Entrepreneur Staff. (23 de septiembre de 2018). *5 claves para reorganizar tu empresa*. Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/264679>.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Espinoza Cruz, Y., López Paz, C.R., Castro Zamora, C.I., Arencibia Jorge R. (2020). Adopción de tecnologías de gestión de procesos de negocio: Una revisión sistemática. *Ingeniare : Revista Chilena De Ingeniería*, 28(1), 41-55.

Faedpyme.upct.es. (n.d.). *Introducción*. Retrieved 26 February 2021, from <http://www.faedpyme.upct.es/faedpyme/introduccion>.

Fleischmann, A., Schmidt, W., Stary, C., Obermeier, S., & Börger, E. (2012). *Subject-Oriented Business Process Management*. Springer Nature. 10.1007/978-3-642-32392-8

González, M. (1979). Un modelo de Análisis de Puestos de Trabajo aplicable en Formación y Orientación Profesionales. *Revista Española De Pedagogía*, 37(143), 3-64. Retrieved May 26, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/23764289>

Valenzuela, B., Ortiz Pacheco, M. (2004). *Análisis de puestos de trabajo*. Mora - Cantúa editores S.A. de C.V.

Gallardo Gallardo, E., Cruz Moreno, A., Fajardo Laredo, J.C. (2015). *¿Cómo diseñar una organización?*. Editorial UOC.

García, I. (10 de enero de 2018). ¿Qué es la organización empresarial?. *EmprendePyme*.<https://www.emprendepyme.net/que-es-la-organizacion-empresarial.html>

García Pérez de Lema, D., (2006). *Análisis estratégico para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa del Estado de Aguascalientes (México)*. <http://faedpyme.upct.es/sites/default/files/publicaciones/89/publicacion004.pdf>

Giner de la Fuente, F., Gil Estallo, M. (2014). *La organización de empresas: hacia un modelo de futuro*. ESIC.

Gummesson, E. (2017). *Case theory in business and management: Reinventing case study research*. Sage Publications.

Hancock, D.R., Algozzine, B. (2006). *Doing Case Study Research: A practical guide for beginning researchers*. Teachers College Press.

Harmon, P. (2014). *Business Process Change: A business process management guide for managers and process professionals*. Elsevier Science & Technology.

Hellriegel, D., Jackson, S.E., Slocum, J.W. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias*. Cengage Learning.

Hrabal, M., Tuček, D., Molnár, V., & Fedorko, G. (2020). *Human factor in business process management: Modeling competencies of BPM roles*. *Business Process Management Journal*, 27(1), 275-305. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2020-0161>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). *Censos económicos 2019*. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/frrdf\\_ce19.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/frrdf_ce19.pdf)

Iranzo Enguítanos, M. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones*. [Tesis de Maestría, Universidad Pontificia De Comillas ICADE-ICAI]. <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24010/1/TFM000746.pdf>

Lee, G., Kosuga, M., Nagasaka, Y., Sohn, B. (2010). *Business process management of Japanese and Korean companies*. World Scientific Publishing Company.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Luis Locane, G. (2004). *Obstáculos y palancas para la capitalización y expansión de la Pequeña y Mediana Empresa*. EUMED.

Meleán Romero, R., Bonomie Sánchez, M.E., Moreno Quintero, R. (2010). Estrategias de reorganización empresarial: algunas reflexiones de empresas del sector agroalimentario. *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 12(2),217- 232. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/1834/1749>

Ministerio de Fomento. (2005). Informe de Fomento - Capitulo IV La gestión por procesos 2005. <https://m.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>

Ramírez Cardona, C., Ramírez Salazar, M. (2016). *Fundamentos de administración*. Ecoe ediciones.

Robbins, S., DeCenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de administración*. Pearson Educación.

Tzortzaki, A. M., Mihiotis, A. (2014). *A review of knowledge management theory and future directions. Knowledge and Process Management*, 21(1), 29-41. <https://doi.org/10.1002/kpm.1429>

## Anexos

### A. Análisis de puestos

**Objetivo:** Identificar las acciones que ejecuta el personal de Refacciones y Partes Hidrocálidas S.A. de C.V., así como los requisitos competenciales y relación que tienen entre si las funciones de la empresa, con el objetivo de hacer más eficientes y operativas las funciones de cada uno de los puestos.

Para la fase de descripción de puestos se ha empleado la Metodología propuesta Iranzo Enguítanos (2017) en su trabajo titulado “Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones”.

#### Gerente General

<b>AREA</b>
Gerencia.
<b>MISIÓN</b>
Planificar, organizar, ejecutar y supervisar todas las actividades de la empresa, con la finalidad de lograr los objetivos.
<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrar los recursos de la entidad y coordinar los departamentos.</li> <li>2. Gestión estratégica de la empresa y ser el líder de la empresa.</li> <li>3. Tomar decisiones oportunamente, tendientes al logro de los objetivos y el buen funcionamiento de la organización.</li> <li>4. Motivar y supervisar al personal.</li> </ol>
<b>REQUERIMIENTOS</b>
<u>Perfil Competencial:</u>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visión empresarial y capacidad de planeación estratégica.</li> </ol>

<p>2. Capacidad de liderazgo.</p> <p>3. Dominio de la expresión oral y escrita.</p> <p>4. Capacidad de toma de decisiones.</p> <p>5. Compromiso con la empresa.</p> <p>6. Solvencia moral y reconocimiento profesional.</p> <p><u>Otros Requerimientos:</u></p> <p><u>Formativos:</u> Imprescindible educación superior e inglés, Conocimientos amplios del ramo de refaccionarias.</p> <p><u>Legales:</u> Ninguno.</p>
<p><b>CONTEXTO</b></p>
<p><u>Situación Organizativa</u></p> <p><u>Ubicación:</u> Oficina gerencia general.</p> <p><u>Relación con:</u> Todas las funciones.</p> <p><u>Base:</u> Si.</p> <p><u>Medios Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de cómputo</li> <li>- Teléfono e email de contacto con clientes internos y externos.</li> <li>- Equipo de Cómputo.</li> </ul> <p><u>Condiciones de trabajo:</u></p> <p><u>Jornada completa:</u> 48 horas semanales.</p> <p><u>Tipo de interrelaciones</u></p> <p><u>Internas:</u> Todos los departamentos.</p> <p><u>Externas:</u> Proveedores y clientes.</p>

**Auxiliar Contable**

<b>AREA</b>
Administración
<b>MISIÓN</b>
Supervisar la contabilidad, derivada de las actividades desarrolladas en la empresa, siguiendo la normativa legal vigente y cumpliendo con los requisitos de calidad y plazos exigidos.
<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar los libros de contabilidad de la empresa siguiendo con el procedimiento establecido.</li> <li>2. Generar las facturas de los clientes siguiendo el procedimiento establecido.</li> <li>3. Realizar el pago de las facturas garantizando la cobertura de los plazos previstos.</li> <li>4. Hacer el seguimiento de los pagos para contabilizar las ventas garantizando la cobertura de los plazos previstos.</li> <li>5. Controlar los movimientos económicos y capacidad de pago de obligaciones a proveedores y acreedores.</li> <li>6. Atender los documentos generados de ventas y proceder a su registro contable.</li> <li>7. Atender los documentos generados de compras y proceder a su registro contable.</li> <li>8. Contactar con los bancos pertinentes recabando la información necesaria para los trámites bancarios.</li> <li>9. Controlar la documentación llevando a cabo los pagos para el correcto funcionamiento de la compañía.</li> <li>10. Archivar la documentación contable siguiendo el procedimiento establecido.</li> <li>11. Establecer los contactos con la asesoría fiscal garantizando la cobertura de necesidades.</li> <li>12. Gestionar las cuentas de los bancos haciendo un seguimiento periódico.</li> </ol>

<p>13. Realizar el seguimiento de la tesorería, gestionando las entradas y salidas y llevando un continuo control.</p> <p>14. Gestionar el pago de las nóminas de la plantilla siguiendo las directrices de la asesoría laboral.</p>
<p><b>REQUERIMIENTOS</b></p>
<p><u>Perfil Competencial:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organización y Planificación.</li> <li>2. Pensamiento Analítico.</li> <li>3. Trabajo en Equipo.</li> <li>4. Habilidades de manejo de equipo de cómputo y software.</li> </ol> <p><u>Otros Requerimientos:</u></p> <p><u>Formativos:</u> Imprescindible educación preparatoria, valorable conocimientos de Prevención de Riesgos Laborales y experiencia en fiscal, contable y administración.</p> <p><u>Legales:</u> Ninguno.</p>
<p><b>CONTEXTO</b></p>
<p><u>Situación Organizativa</u></p> <p><u>Ubicación:</u></p> <p>Oficina auxiliar contable.</p> <p><u>Relación con:</u></p> <p>Jefes de departamento y gerente general.</p> <p><u>Base:</u></p> <p>Si.</p> <p><u>Medios Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de cómputo.</li> <li>- Teléfono e email para contacto con clientes externos, internos y proveedores y bancos.</li> <li>- Ordenador para la realización de pagos.</li> <li>- Fotocopiadora.</li> </ul>

- Impresora.

- Fax.

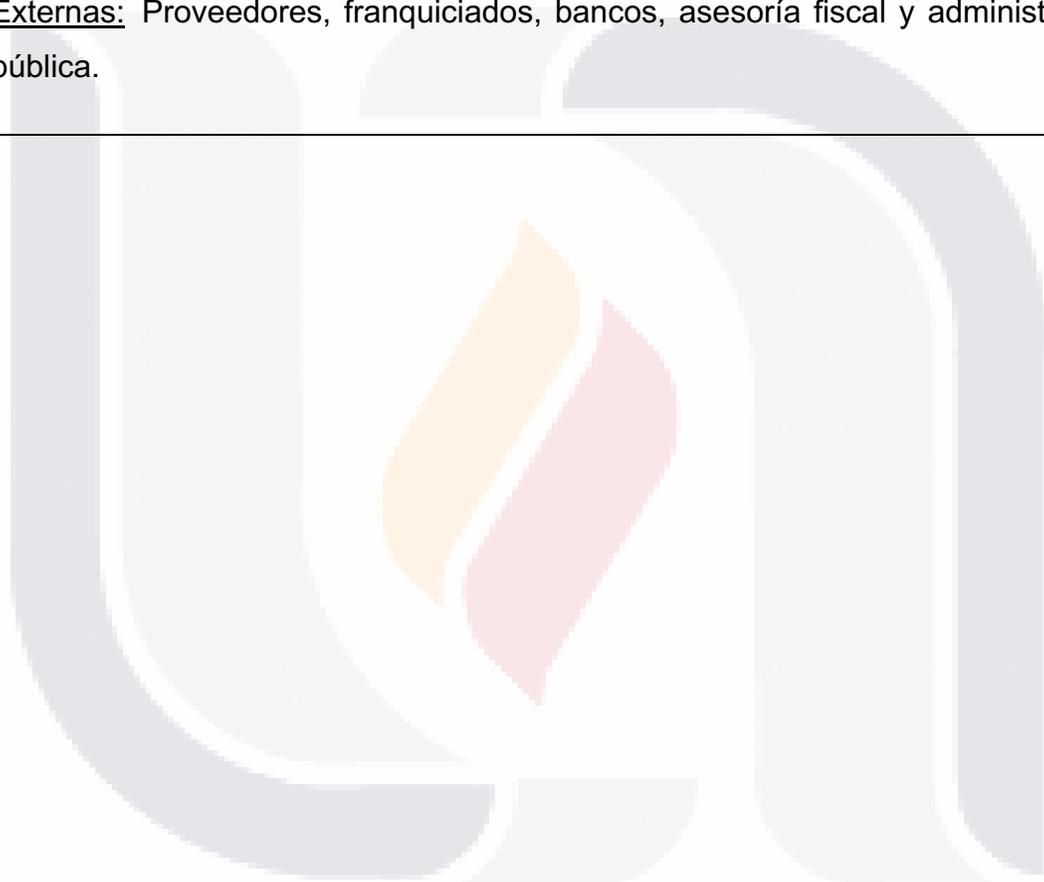
Condiciones de trabajo:

Jornada completa: 48 horas semanales.

Tipo de interrelaciones

Internas: Todos los departamentos.

Externas: Proveedores, franquiciados, bancos, asesoría fiscal y administración pública.



**Auxiliar Administrativo**

<b>AREA</b>
Administración
<b>MISIÓN</b>
Atender las necesidades administrativas e informáticas de la empresa, así como solventar las dudas del cliente externo, garantizando el correcto funcionamiento de las gestiones y procesos en la empresa.
<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender telefónicamente a todos los clientes, resolviendo todas las dudas o incidencias sobre los productos que oferta la empresa.</li> <li>2. Atender a los clientes interesados en los productos de la empresa, ofreciendo toda la información necesaria para ello.</li> <li>3. Atender a los clientes interesados en formar parte de la empresa, derivando la petición a la empresa encargada de esta gestión.</li> <li>4. Gestionar el programa de computo implantado, dando de alta todos los artículos, llevando un registro del proceso</li> <li>5. Gestionar los problemas de los equipos de cómputo y software solucionando los problemas de los usuarios.</li> <li>6. Implantar las directrices propuestas por la empresa, externalizada encargada de la prevención de riesgos laborales informando a los empleados teniendo en cuenta el puesto de los mismos.</li> <li>7. Contactar directamente con la gestoría externa encargada de los procedimientos de recursos humanos gestionando la documentación proporcionada por la gestoría externa.</li> <li>8. Coordinar los turnos de las empleadas velando por el correcto funcionamiento del negocio atendiendo a las necesidades de este.</li> </ol>
<b>REQUERIMIENTOS</b>
<u>Perfil Competencial:</u>

<p>1. Organización y Planificación.</p> <p>2. Pensamiento Analítico.</p> <p>3. Trabajo en Equipo.</p> <p>4. Habilidades de manejo de equipo de cómputo y software.</p> <p><u>Otros Requerimientos:</u></p> <p><u>Formativos:</u> Estudios en contabilidad, administración de empresas, contabilidad financiera o afines.</p> <p><u>Legales:</u> Ninguno.</p>
<p><b>CONTEXTO</b></p>
<p><u>Situación Organizativa</u></p> <p><u>Ubicación:</u></p> <p>Oficina Auxiliar administrativo.</p> <p><u>Relación con:</u></p> <p>Almacenista y jefe de departamento administrativo.</p> <p><u>Base:</u></p> <p>Si.</p> <p><u>Medios Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Programas de cómputo</li><li>- Teléfono e email de contacto con clientes internos y externos.</li><li>- Equipo de Cómputo.</li></ul> <p><u>Condiciones de trabajo:</u></p> <p><u>Jornada completa:</u> 48 horas semanales.</p> <p><u>Tipo de interrelaciones</u></p> <p><u>Internas:</u> Todos los departamentos.</p> <p><u>Externas:</u> Proveedores y clientes.</p>

**Crédito y cobranza**

<b>AREA</b>
Administración
<b>MISIÓN</b>
Atender y garantizar la recuperacion de cartera manteniendo relaciones sanas con los clientes.
<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emitir y en su caso imprimir la factura de venta correspondiente.</li> <li>2. Asegurarse de que los datos contenidos en la factura de venta sean correctos.</li> <li>3. Verificar que los códigos de los productos sean los correctos.</li> <li>4. Recibir el pago de la factura de venta, verificando que el importe recibido sea el correcto.</li> <li>5. Verificar en ventas a crédito, que el cliente tenga línea de crédito disponible. Y verificar que la persona que firma tenga facultades para hacerlo.</li> <li>6. Recibir el pago utilizando la terminal de banco cuando el cliente así realice el pago.</li> <li>7. Realizar el reporte o corte de caja al final de la jornada de trabajo o al término de su horario de trabajo.</li> <li>8. Gestionar las devoluciones siguiendo el protocolo establecido.</li> <li>9. Mantener en condiciones óptimas de orden e higiene su lugar de trabajo.</li> <li>10. Realizar las tareas de archivo y turnar las copias de los documentos generados a los responsables de cada área.</li> </ol>
<b>REQUERIMIENTOS</b>
<p><u>Perfil Competencial:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientación al cliente.</li> <li>2. Persuasión y comunicación.</li> <li>3. Orientación a resultados.</li> <li>4. Habilidades de manejo de equipo de cómputo, TPV.</li> </ol>

5. Identificación de gustos y preferencias de los clientes.

Otros Requerimientos:

Formativos: Imprescindible educación preparatoria. Valorable idiomas, conocimientos relacionados con refacciones diésel.

Legales: Ninguno.

**CONTEXTO**

Situación Organizativa

Ubicación:

Oficina crédito y cobranza.

Relación con:

Gerente general.

Base:

Si.

Medios Materiales:

- Programas de cómputo
- Teléfono e email de contacto con clientes internos y externos.
- TPV.

Condiciones de trabajo:

Jornada completa: 48 horas semanales.

Tipo de interrelaciones

Internas: encargado de tienda, almacén, Jefe de Producto.

Externas: Distribuidores y clientes.

**Cajera**

<b>AREA</b>
Administración
<b>MISIÓN</b>
Atender, fidelizar y garantizar la satisfacción del cliente durante el proceso de emisión y timbrado de la factura, así como del cobro de la misma.
<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emitir y en su caso imprimir la factura de venta correspondiente.</li> <li>2. Asegurarse de que los datos contenidos en la factura de venta sean correctos.</li> <li>3. Verificar que los códigos de los productos sean los correctos.</li> <li>4. Recibir el pago de la factura de venta, verificando que el importe recibido sea el correcto.</li> <li>5. Verificar en ventas a crédito, que el cliente tenga línea de crédito disponible. Y verificar que la persona que firma tenga facultades para hacerlo.</li> <li>6. Recibir el pago utilizando la terminal de banco cuando el cliente así realice el pago.</li> <li>7. Realizar el reporte o corte de caja al final de la jornada de trabajo o al término de su horario de trabajo.</li> <li>13. Gestionar las devoluciones siguiendo el protocolo establecido.</li> <li>15. Mantener en condiciones óptimas de orden e higiene su lugar de trabajo.</li> <li>16. Realizar las tareas de archivo y turnar las copias de los documentos generados a los responsables de cada área.</li> </ol>
<b>REQUERIMIENTOS</b>
<p><u>Perfil Competencial:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientación al cliente.</li> <li>2. Persuasión y comunicación.</li> <li>3. Orientación a resultados.</li> </ol>

4. Habilidades de manejo de equipo de cómputo y TPV.  
 5. Identificación de gustos y preferencias de los clientes.  
Otros Requerimientos:  
Formativos: Imprescindible educación preparatoria. Valorable idiomas, conocimientos relacionados a refacciones diésel.  
Legales: Ninguno.

**CONTEXTO**

Situación Organizativa  
Ubicación:  
 Mostrador.  
Relación con:  
 Ventas mostrador y telefónicas.  
Base:  
 Si.  
Medios Materiales:  
 - Programas de cómputo  
 - Teléfono e email de contacto con clientes internos y externos.  
 - TPV  
Condiciones de trabajo:  
Jornada completa: 48 horas semanales.  
Tipo de interrelaciones  
Internas: encargado de tienda, almacén, jefe de producto.  
Externas: Distribuidores y clientes.

**Vendedor mostrador**

<b>AREA</b>
Comercial
<b>MISIÓN</b>
Atender, fidelizar y garantizar la satisfacción del cliente durante el proceso de compraventa, culminando con la venta de los productos.
<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abrir y cerrar el negocio teniendo en cuenta los horarios y turnos asignados.</li> <li>2. Llevar el proceso de etiquetado de los productos, imprimiendo y colocando las etiquetas.</li> <li>3. Revisar las existencias de stock avisando al encargado de almacén de las necesidades de reposición.</li> <li>4. Revisar las existencias de productos, sirviéndose de los medios electrónicos previstos.</li> <li>5. Garantizar el buen estado y presencia de los productos expuestos al público, limpiando los productos y anaqueles correspondientes previamente.</li> <li>6. Atender las incidencias que se producen en tienda solventándolas del modo estipulado.</li> <li>7. Realizar las facturas o notas de venta.</li> <li>8. Atender las llamadas telefónicas solventando las preguntas y requerimientos para asegurar la satisfacción del cliente.</li> <li>9. Atender y relacionarse con el cliente, acompañándole durante todo el proceso de venta.</li> <li>10. Cerrar la venta, teniendo en cuenta la cantidad mínima establecida por la compañía, realizando los documentos conducentes.</li> <li>11. Dar de baja cada producto vendido utilizando el programa de cómputo instalado en la compañía.</li> <li>12. Contactar con el transportista cumpliendo los plazos establecidos para los envíos.</li> </ol>

<p>13. Elaborar reporte diario de faltantes de productos, garantizando la disponibilidad de ejemplares en tienda.</p> <p>14. Elaborar reporte diario de ventas.</p> <p>15. Mantener en condiciones óptimas de orden e higiene las instalaciones preservando la imagen de corporativa.</p>
<p><b>REQUERIMIENTOS</b></p>
<p><u>Perfil Competencial:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientación al cliente</li> <li>2. Persuasión y comunicación</li> <li>3. Orientación a resultados</li> <li>4. Habilidades de venta y negociación</li> <li>5. Conocimiento e identificación de refacciones diésel</li> </ol> <p><u>Otros Requerimientos:</u></p> <p><u>Formativos:</u> Imprescindible educación preparatoria, conocimientos relacionados con refacciones diésel y venta directa al público.</p> <p><u>Legales:</u> Ninguno</p>
<p><b>CONTEXTO</b></p>
<p><u>Situación Organizativa</u></p> <p><u>Ubicación:</u></p> <p>Mostrador.</p> <p><u>Relación con:</u></p> <p>caja, almacén y chofer.</p> <p><u>Base:</u></p> <p>Si.</p> <p><u>Medios Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Programas de cómputo (sistema específico de clasificación y recuento de stock y archivos).</li> <li>-Teléfono e email de contacto con clientes internos y externos.</li> <li>-Computadora para control de stock en tienda.</li> <li>-TPV.</li> </ul>

Condiciones de trabajo:

Jornada completa: 48 horas semanales.

Tipo de interrelaciones

Internas: Encargado de tienda, personal de almacén y tienda, jefe de producto.

Externas: Distribuidores y clientes.



**Vendedor call center**

<b>AREA</b>
Comercial
<b>MISIÓN</b>
Atender por medios electrónicos, fidelizar y garantizar la satisfacción del cliente durante el proceso de compraventa, culminando con la venta de los productos.
<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicarse en su área de trabajo y tener preparados los dispositivos electrónicos de atención a clientes, teniendo en cuenta los horarios y turnos asignados.</li> <li>2. Llevar el proceso de etiquetado de los productos, imprimiendo y colocando las etiquetas.</li> <li>3. Revisar las existencias de stock avisando al encargado de almacén de las necesidades de reposición.</li> <li>4. Revisar las existencias de productos, sirviéndose de los medios electrónicos previstos.</li> <li>5. Gestionar la publicación de los productos en internet, asegurándose que tengan una imagen excelente, descripción precisa,</li> <li>6. Atender las incidencias que se producen en tienda solventándolas del modo estipulado.</li> <li>7. Realizar las facturas o notas de venta.</li> <li>8. Atender las llamadas telefónicas solventando las preguntas y requerimientos para asegurar la satisfacción del cliente.</li> <li>9. Atender y relacionarse con el cliente, acompañándole durante todo el proceso de venta.</li> <li>10. Cerrar la venta, teniendo en cuenta la cantidad mínima establecida por la compañía, realizando el proceso de cobro.</li> <li>11. Dar de baja cada producto vendido utilizando el programa de cómputo instalado en la compañía.</li> </ol>

<p>12. Contactar con el transportista cumpliendo los plazos establecidos para los envíos.</p> <p>13. Elaborar reporte diario de faltantes de productos, garantizando la disponibilidad de ejemplares en tienda.</p> <p>14. Elaborar reporte diario de ventas.</p> <p>15. Mantener en condiciones óptimas de orden e higiene las instalaciones preservando la imagen de corporativa.</p>
<p><b>REQUERIMIENTOS</b></p>
<p><u>Perfil Competencial:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientación al cliente</li> <li>2. Persuasión y comunicación</li> <li>3. Orientación a resultados</li> <li>4. Habilidades de venta y negociación</li> <li>5. Conocimiento e identificación de refacciones diésel</li> </ol> <p><u>Otros Requerimientos:</u></p> <p><u>Formativos:</u> Imprescindible educación preparatoria. Valorable idiomas, conocimientos relacionados con refacciones diésel y venta directa al público.</p> <p><u>Legales:</u> Ninguno</p>
<p><b>CONTEXTO</b></p>
<p><u>Situación Organizativa</u></p> <p><u>Ubicación:</u></p> <p>Oficina con teléfono fijo.</p> <p><u>Relación con:</u></p> <p>Caja, almacén y chofer.</p> <p><u>Base:</u></p> <p>Si.</p> <p><u>Medios Materiales:</u></p> <p>-Programas de cómputo (sistema específico de clasificación y recuento de stock y archivos).</p> <p>-Teléfono e email de contacto con clientes internos y externos.</p>

-Computadora para control de stock en tienda.

-TPV.

Condiciones de trabajo:

Jornada completa: 48 horas semanales.

Tipo de interrelaciones

Internas: Encargado de tienda, personal de almacén y tienda, jefe de producto.

Externas: Distribuidores y clientes.



**Encargado de productos**

<b>AREA</b>
Productos y Logística
<b>MISIÓN</b>
Gestionar, planificar y realizar las adquisiciones de productos, basado en las estadísticas de ventas, necesidades de existencias, identificando necesidades del mercado. Organizar el almacenamiento y distribución de los productos, dando respuesta eficaz y eficiente a todos los pedidos.
<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar las adquisiciones de productos, atendiendo el proceso correspondiente.</li> <li>2. Coordinar la recepción la mercancía y asegurar su correcto estado, comprobando que tanto el producto como la cantidad corresponden con lo especificado en la factura y el embalaje.</li> <li>3. Asegurarse de que se dé el alta todos los productos que lleguen, introduciéndolos en el sistema de cómputo con la finalidad de garantizar el control del stock.</li> <li>4. Planificar la distribución de todos los productos dentro del almacén, clasificándolos según el criterio establecido.</li> <li>5. Gestionar los medios materiales necesarios para el almacenamiento de la mercancía, así como el embalaje de los pedidos, evitando la falta de existencias.</li> <li>6. Preparar los pedidos solicitados por los clientes, revisando que figure correctamente la dirección de destino, la factura y la orden de envío.</li> <li>7. Planificar y priorizar el envío de los pedidos, contactando con el transportista cada vez que se alcance la cantidad mínima establecida para envío.</li> <li>8. Gestionar el aprovisionamiento y la planificación, asegurando que los productos salgan del almacén en el momento óptimo para llegar a los diferentes establecimientos en el plazo acordado.</li> </ol>

<p>9. Organizar y formar el equipo de personal de logística, asegurando que cada miembro se ajuste al perfil de su puesto y realiza las tareas correspondientes.</p>
<p><b>REQUERIMIENTOS</b></p>
<p><u>Perfil Competencial:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organización y planificación</li> <li>2. Orientación a resultados</li> <li>3. Gestión de equipos</li> <li>4. Tolerancia a la frustración</li> </ol> <p><u>Otros Requerimientos:</u></p> <p>Formativos: Imprescindible educación preparatoria, valorables conocimientos de Prevención de Riesgos Laborales y experiencia en puestos de logística.</p> <p>Legales: Licencia de chofer tipo.</p>
<p><b>CONTEXTO</b></p>
<p><u>Situación Organizativa</u></p> <p><u>Ubicación:</u></p> <p>Almacén.</p> <p><u>Relación con:</u></p> <p>Auxiliar administrativo.</p> <p><u>Base:</u></p> <p>Si.</p> <p><u>Medios Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Computadora</li> <li>- Documentos de recibo</li> <li>- Lector de código de barras,</li> <li>- Estanterías</li> <li>- Cajas</li> <li>- Menaje.</li> </ul> <p><u>Condiciones de trabajo:</u></p> <p><u>Jornada completa:</u> 48 horas semanales.</p> <p>Tipo de interrelaciones</p>

Internas: Resto de departamentos de la empresa, en especial ventas y administración.

Externas: Proveedores y transportistas.



**Almacenista**

<b>AREA</b>
Productos y Logística
<b>MISIÓN</b>
Gestionar, planificar y organizar el almacenamiento y distribución de los productos, dando respuesta eficaz y eficiente a todos los pedidos.
<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir la mercancía y asegurar su correcto estado, comprobando que tanto el producto como la cantidad corresponden con lo especificado en la factura y orden de recibo.</li> <li>2. Dar de alta todos los productos que lleguen, introduciéndolos en el sistema de cómputo con la finalidad de garantizar el control del stock.</li> <li>3. Planificar la distribución de todos los productos dentro del almacén, clasificándolos según el criterio establecido.</li> <li>4. Gestionar los medios materiales necesarios para el almacenamiento de la mercancía, así como el embalaje de los pedidos, evitando la falta de existencias.</li> <li>5. Preparar los pedidos solicitados por los clientes, revisando que figure correctamente la dirección de destino, la factura y la orden de envío.</li> <li>6. Planificar y priorizar el envío de los pedidos, contactando con el transportista cada vez que se alcance la cantidad mínima establecida para envío.</li> <li>7. Gestionar el aprovisionamiento y la planificación, asegurando que los productos salgan del almacén en el momento óptimo para llegar a los diferentes establecimientos en el plazo acordado.</li> <li>8. Organizar y formar el equipo de personal de logística, asegurando que cada miembro se ajuste al perfil de su puesto y realiza las tareas correspondientes.</li> </ol>
<b>REQUERIMIENTOS</b>
<u>Perfil Competencial:</u> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organización y Planificación.</li> <li>2. Orientación a resultados.</li> </ol>

3. Gestión de Equipos.  
 4. Tolerancia a la Frustración  
Otros Requerimientos:  
Formativos: Imprescindible educación preparatoria, valorable conocimientos de Prevención de Riesgos Laborales y experiencia en puestos de logística.  
Legales: Licencia de chofer tipo.

**CONTEXTO**

Situación Organizativa

Ubicación:

Almacén.

Relación con:

Auxiliar administrativo.

Base:

Si.

Medios Materiales:

- Computadora.
- Documentos de recibo.
- Lector de código de barras.
- Estanterías.
- Cajas.
- Menaje.

Condiciones de trabajo:

Jornada completa: 48 horas semanales.

Tipo de interrelaciones

Internas: resto de departamentos de la empresa, en especial ventas y administración.

Externas: Proveedores y transportistas.

**Chofer de reparto**

<b>AREA</b>
Productos y Logística
<b>MISIÓN</b>
Gestionar, planificar y organizar las ordenes de envío para una eficiente distribución de los productos, dando respuesta eficaz y eficiente a todos los pedidos.
<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparar los pedidos, colaborando con su equipo para comprobar que tanto el producto como la cantidad cumplan con lo especificado en factura.</li> <li>2. Organizar y colocar la mercancía en el vehículo teniendo en cuenta el criterio establecido para el correcto orden y aseguramiento del mismo.</li> <li>3. Preparar los pedidos, cooperando y coordinando con los compañeros y encargados los tiempos de operación para asegurar la eficacia del almacén.</li> <li>4. Embalar la mercancía preparándola en las cajas, asegurando que contenga la orden de envío, la factura y la dirección del envío.</li> <li>5. Colaborar con el transportista, teniendo en cuenta las necesidades y la urgencia de cada pedido para que los productos lleguen a los establecimientos en el plazo acordado.</li> <li>6. Colaborar con sus compañeros y encargado cuando lo requieren, asegurando que el funcionamiento del almacén sea óptimo.</li> <li>7. Mantener en condiciones óptimas de limpieza y estado el vehículo asignado para asegurar su correcto funcionamiento.</li> </ol>
<b>REQUERIMIENTOS</b>
<p><u>Perfil Competencial:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organización y Planificación.</li> <li>2. Orientación a resultados.</li> <li>3. Gestión de Equipos.</li> </ol>

4. Tolerancia a la Frustración.

Otros Requerimientos:

Formativos: Imprescindible educación preparatoria, valorable conocimientos de prevención de Riesgos Laborales y experiencia en puestos de logística.

Legales: Licencia de chofer tipo.

**CONTEXTO**

Situación Organizativa

Ubicación:

Almacén.

Relación con:

Ventas mostrador, telefónicas y almacenista.

Base:

Si.

Medios Materiales:

- Computadora.
- Documentos de recibo.
- Lector de código de barras.
- Estanterías.
- Cajas.
- Menaje.

Condiciones de trabajo:

Jornada completa: 48 horas semanales.

Tipo de interrelaciones

Internas: Resto de departamentos de la empresa, en especial ventas y administración.

Externas: Proveedores y transportistas.