



Facultad de Postgrado
Maestría en: Gestión Comercial y relaciones con los
clientes.
Proyecto Integrador Caso de Negocio



Implementación de cambios en los procesos para facilitar la venta de inventarios y reducir el excedente de producción y las desviaciones de calidad de la empresa Pacificfish

Nombre, Placencia Tandazo Luis Enrique, Estrella Cartagena Miguel Darío bajo la dirección de Adriana Patricia Moreno Marcial^c

Licenciado en administración de empresas. E-mail luis.placencia@uees.edu.ec

Ing. en comercio exterior y negocios internacionales. E-mail miguel.estrella@uees.edu.ec

c PhD en Ciencias Economicas y Empresariales Profesor de la Universidad Espíritu Santo, Ecuador. E-mail adrimorenom@uees.edu.ec

Fecha de creación: 21/12/2024

SÍNTESIS:

En el presente trabajo se da a conocer el problema con el que está lidiando la empresa Pacificfish, la cual presenta dificultades en la gestión de inventarios de baja rotación no ligados a un contrato específico. Por lo que se ha procedido a realizar el diagrama de Ishikawa, mapa mental, matriz de Eisenhower y se asignó indicadores de seguimiento y control en base a los objetivos planteados para que así se puede tener un base fuerte con la cual se busque una solución al problema

DESCRIPCIÓN:

Primeramente, se da a conocer el problema de la empresa, así mismo con la ayuda de las herramientas otorgadas (diagramas, mapas mentales, etc) se logró plantear un objetivo general y así mismo dos objetivos comerciales y financieros con sus respectivas actividades. También se realizó un cuadro el cual ayuda a asignar indicadores de seguimiento y control a los objetivos ya planteados y así tener una idea sobre cuál va a ser el plan de acción de cada uno, el KPI que medirá los mismos, el responsable de cada uno de los planes y el debido seguimiento que se le tiene que dar

DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:

Con base en la problemática de la gestión de inventarios de baja rotación, que afectan directamente al margen de los negocios debido al incremento del costo financiero y de bodegaje. Se buscan alternativas para reducir la producción de excedente, mitigar las desviaciones de calidad y tener consideraciones especiales en precios para los productos denominados de baja “rotación” según se acuerde con el departamento financiero.

OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:	Implementar cambios en los procesos para reducir el excedente de producción y las desviaciones de calidad, además facilitar la venta de inventarios de baja rotación no ligados a un contrato específico
ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDA:	Implementar un sistema de seguimiento de producción y despacho

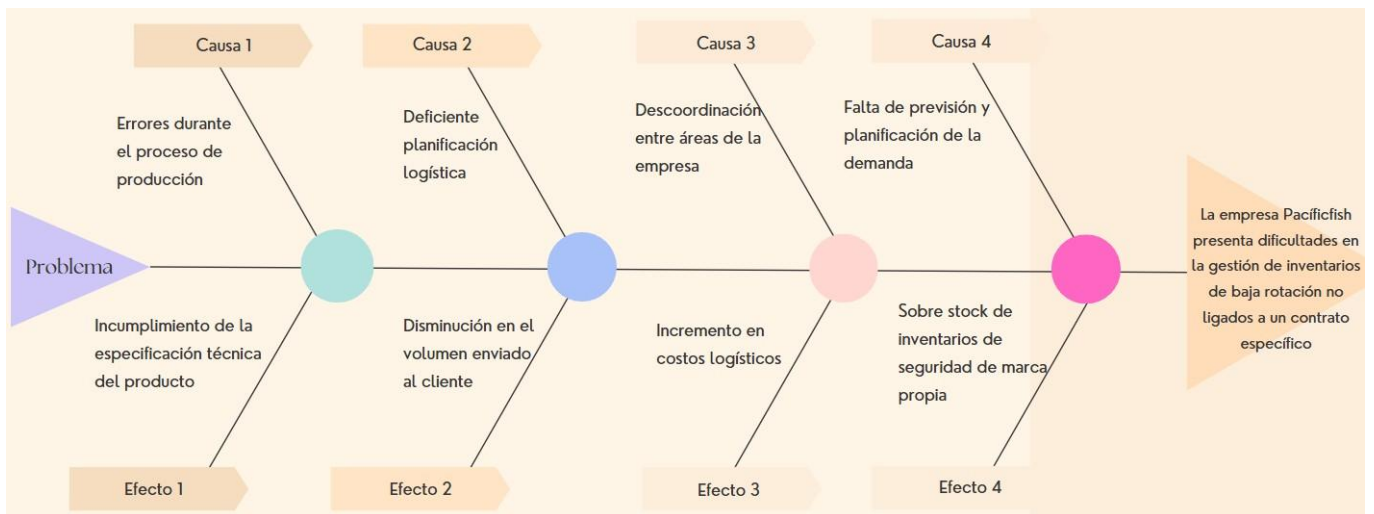
Oportunidad o problema

La empresa Pacificfish presenta dificultades en la gestión de inventarios de baja rotación no ligados a un contrato específico

Identificar la oportunidad/problema

Figura 1

Diagrama ishikawa



Fuente: Elaboración propia

Descripción diagrama Ishikawa

Antecedentes

Pacificfish, es una productora y exportadora de conservas del mar la cual ha tenido dificultades un incremento considerable de producto en inventario sin la debida rotación del mismo debido a diversos factores tanto humanos como de procesos lo cual ha desencadenado en la gestión de inventarios no ligados a un contrato específico

Causa y efecto 1

La ineficiente supervisión que ha existido durante la producción ha provocado errores de diversos tipos en el producto final, dando como resultado producto que no

cumple con los estándares acordados previamente con el cliente y que por lo tanto no se pueden exportar

Causa y efecto 2

Cada producto está ligado a un material de empaque, y este a su vez a una estiba. El trabajo del departamento de logística es desarrollar la estiba adecuada dependiendo del tipo de contenedor y el destino final de la carga. Un ineficiente proceso de desarrollo da como resultado un exceso o falta de producto para maximizar el uso del contenedor

Causa y efecto 3

La falta de comunicación entre las distintas áreas de la organización, en lo que respecta a fechas de embarque requeridas por el cliente, abastecimiento de materia prima y material de embalaje, así como, cotizaciones de fletes marítimos fuera del periodo de vigencia generan un incremento significativo en los costos logísticos afectando de manera directa al margen del negocio.

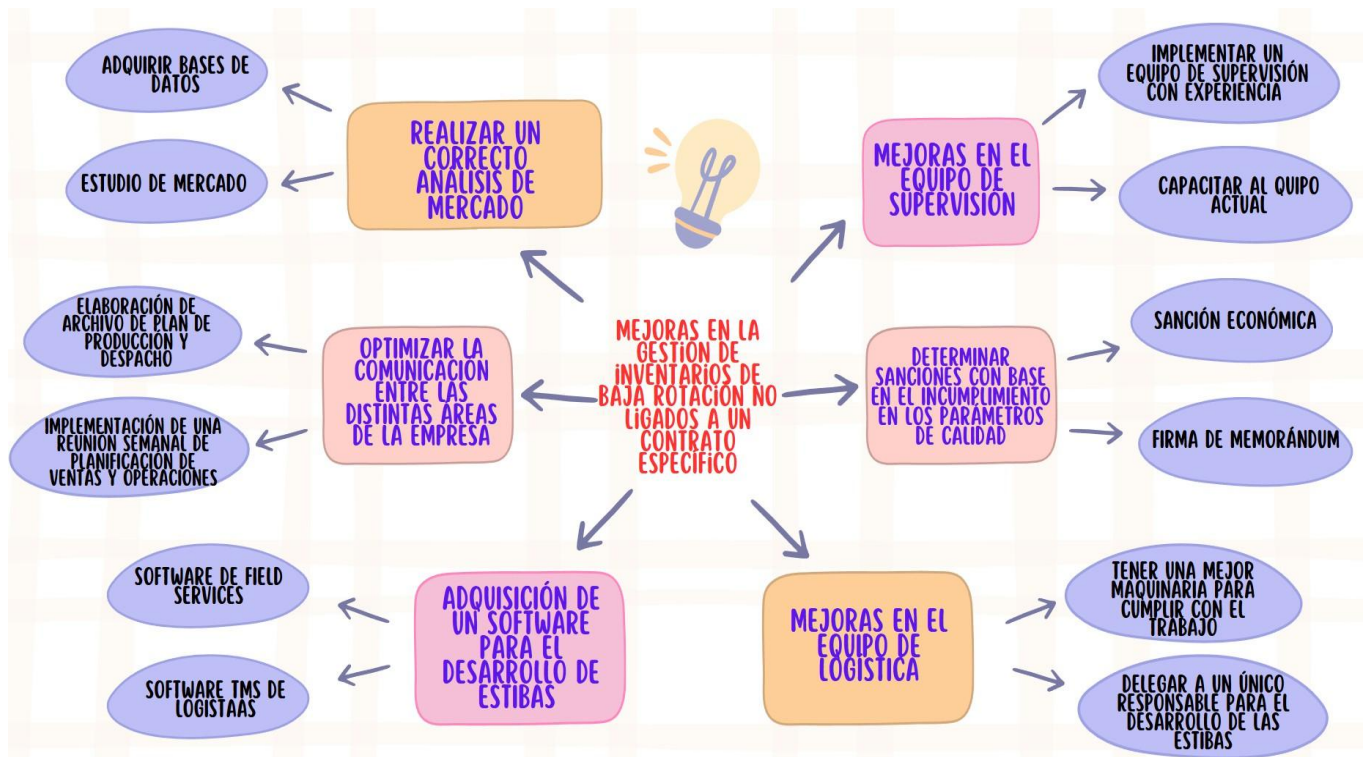
Causa y efecto 4

Un de los errores en la planificación de la demanda, así como el desconocimiento del mercado objetivo y de la porción del mercado que se quiere abarcar genero un exceso de producto sin la rotación deseada

Mapa mental de mejoras

Figura 2

Mapa mental de mejoras en la gestión de inventarios de baja rotación no ligados a un contrato específico



Fuente: Elaboración propia

Descripción del mapa mental de mejoras

Es importante para la empresa mejorar o realizar ciertos ajustes en su equipo de trabajo y en sus procesos, empezando con el área de producción donde es indispensable contar con un equipo altamente capacitado y dónde se debe en caso de ser necesario añadir nuevos miembros con mayor experiencia que fortalezcan las debilidades actuales del equipo. Sin embargo, es importante determinar sanciones adecuadas con base en el incumplimiento de las especificaciones previamente acordadas sean estas económicas o documentales.

El fortalecimiento del equipo de logística se orienta más a la mejora de los equipos y sistemas que usa el departamento para realizar su trabajo, razón por la cual se recomienda la adquisición de equipos más modernos que permitan un mejor desempeño. Así mismo debe existir un encargado fijo para el desarrollo de estibas y se le deberá capacitar de

manera adecuada para el uso adecuado del software que se va a adquirir para el desarrollo de las mismas.

La comunicación entre departamentos es vital para el eficiente manejo de la empresa, por lo que es necesario implementar reuniones periódicas de planificación de ventas y operaciones que brinden claridad a todos los departamentos sobre el estado de los pedidos nuevos y pendientes. La comunicación constante permitirá tener un mejor tiempo de reacción ante cualquier imprevisto que se pueda presentar.

Esta empresa se especializa en la producción y exportación de conservas en marcas de terceros (marca blanca). Sin embargo, considera importante la participación en el mercado nacional razón por la cual es necesario invertir en un estudio de mercado que le brinde al equipo comercial las herramientas necesarias para planificar de manera adecuada el nivel de producción y ventas que se vayan a obtener con base en el segmento de mercado que se desee cubrir

Formalizar la declaración de la O/P

Describir lo que se va a realizar en el proyecto

Con base en la problemática de la gestión de inventarios de baja rotación, que afectan directamente al margen de los negocios debido al incremento del costo financiero y de bodegaje. Se buscan alternativas para reducir la producción de excedente, mitigar las desviaciones de calidad y tener consideraciones especiales en precios para los productos denominados de baja “rotación” según se acuerde con el departamento financiero.

Identificar objetivos a partir de la O/P

Objetivo Relevante del negocio

Implementar cambios en los procesos para reducir el excedente de producción y las desviaciones de calidad, además facilitar la venta de inventarios de baja rotación no ligados a un contrato específico

Objetivos comerciales

Objetivo comercial 1

Incrementar la eficiencia en la gestión de ventas de productos de baja rotación

Actividades

- Analizar y ajustar el inventario de productos de baja rotación para evitar el exceso de stock.
- Desarrollar material de marketing específico para promover productos de baja rotación.

Objetivo comercial 2

Realizar un correcto análisis de mercado para identificar clientes potenciales

Actividades

- Estudiar las tendencias actuales y futuras del mercado en el sector de interés.
- Estudiar el perfil socioeconómico de los clientes potenciales para determinar su poder adquisitivo y disposición a comprar.

Objetivos financieros

Objetivo Financiero 1

Reducir costos operativos asociados al almacenamiento y deterioro de productos excedentes

Actividades

- Mejorar los procesos de ventas y marketing para garantizar una rotación más rápida de los productos, especialmente los de baja demanda.
- Establecer un sistema para monitorear las condiciones de almacenamiento y evitar el deterioro de productos.

Objetivo financiero 2

Disminuir un 5% las pérdidas económicas relacionadas con desviaciones de calidad en la producción

Actividades

- Mejorar la capacitación del personal en técnicas de control de calidad y buenas prácticas de manufactura para reducir errores en la producción.
- Establecer un programa de mantenimiento preventivo de maquinaria para reducir las fallas mecánicas que puedan generar productos defectuosos.

Establecer prioridades en sus objetivos

Figura 3

Matriz Eisenhower

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar la eficiencia en la gestión de ventas de productos de baja rotación• Reducir costos operativos asociados al almacenamiento y deterioro de productos excedentes	<ul style="list-style-type: none">• Realizar un correcto análisis de mercado para identificar clientes potenciales• Reducir en un 5% las pérdidas económicas relacionadas con desviaciones de calidad en la producción
NO IMPORTANTE		

Fuente: Elaboración propia

- Incrementar la eficiencia en la rotación de productos, se considera importante y urgente debido a que la falta de resultados en este punto implica costos tanto de bodegaje como financieros que afectan directamente a la rentabilidad de la empresa.
- Reducir los costos operativos se considera importante y urgente debido a que está directamente relacionado con el primer punto, ya que los costos logísticos asociados a productos de baja rotación dependen de la cantidad de tiempo que el producto esté en bodega.
- El análisis de mercado se considera importante pero no urgente. Debido a que es un proceso cuya implementación puede tardar un tiempo considerable por los análisis de datos y la interpretación de los mismos.

- Reducir un porcentaje de las pérdidas generadas por desviaciones de proceso, lo consideramos muy importante pero poco urgente debido al tiempo de aplicación inherente a las mejoras de procesos. La reestructuración tanto de tareas como de responsables merece un tiempo prudente.

Asignar indicadores de seguimiento y control para las opciones, además de los criterios o indicadores para comparar las opciones

Problema principal

La empresa Pacíficfish presenta dificultades en la gestión de inventarios de baja rotación no ligados a un contrato específico.

Objetivo relevante del negocio

Implementar cambios en los procesos para reducir el excedente de producción y las desviaciones de calidad, además facilitar la venta de inventarios de baja rotación no ligados a un contrato específico.

Tabla 1

Asignación de indicadores y seguimiento de control

Objetivos	Plan de acción	Indicador	Unidad de medida	KPI	Responsable	Frecuencia de revisión	Seguimiento
Objetivo comercial Incrementar la eficiencia en la gestión de ventas de productos de baja rotación	Entrenar al equipo de ventas en estrategias específicas para promocionar y vender productos de baja rotación	Porcentaje de vendedores capacitados en estrategias para productos de baja rotación	%	Volumen de productos vendidos correspondientes a Baja rotación por vendedor.	Gerente Comercial	Mensual	Reunión de planificación y programación de capacitaciones.

	Implementar programas de fidelización y beneficios para clientes que adquieran productos de baja rotación regularmente.	Porcentaje de clientes recurrentes que participan en el programa de fidelización	%	Porcentaje de productos de baja rotación vendidos mediante programas de fidelización.	Gerente comercial	Mensual	Desarrollo e implementación del primer plan de fidelización.
Objetivo comercial	Recopilar y analizar datos de fuentes confiables para entender tendencias de mercado, segmentos clave y comportamientos de clientes.	Porcentaje de avance en la recopilación y análisis de datos de fuentes confiables	%	Tiempo promedio para consolidar un informe de tendencias	Gerente comercial / Analista de mercados	Mensual	Adquisición de una base de datos del mercado y elaboración de presentación.
Realizar un correcto análisis de mercado para identificar clientes potenciales	Diseñar e implementar encuestas y entrevistas para recopilar información directamente de clientes actuales y potenciales.	Tasa de respuesta de encuestas y entrevistas	%	Número de entrevistas realizadas por periodo	Gerente comercial / Analista de mercados	Mensual	Desarrollo de herramienta para encuestas y entrevistas
Objetivo financiero	Establecer acuerdos para vender o reutilizar productos	Porcentaje de productos excedentes vendidos o	%	Reducción del desperdicio con respecto al periodo anterior	Gerente Financiero / Gerente comercial	Mensual	Primer acercamiento a entre departamentos para definir estrategia.

Reducir costos operativos asociados al almacenamiento y deterioro de productos excedentes	excedentes antes de que se deterioren.	reutilizados mediante acuerdos.					
	Reducir los tiempos de entrega y optimizar la logística para minimizar el tiempo de los productos en almacenamiento.	Tiempo promedio de almacenamiento por producto	%	Costo logístico por tonelada con respecto al periodo anterior.	Gerente Logística	Mensual	Elaboración de archivo de control de movimientos de bodega.
Objetivo financiero	Identificar cuellos de botella y ajustar procesos para eliminar errores recurrentes.	No conformidades por incumplimiento de parámetros	%	Estadística de no conformidades por periodo y por departamento	Gerente Producción	Trimestral	Evaluación de plan de mejora de no conformidades recurrentes,
Reducir en un 5% las pérdidas económicas relacionadas con desviaciones de calidad en la producción	Adoptar metodologías de mejora continua para optimizar procesos y reducir desperdicios.	Reducción del desperdicio total en la producción	%	Incremento en el número de mejoras implementadas por trimestre	Gerente Producción	Trimestral	Análisis de tareas y responsabilidades por cargo.

Fuente: Elaboración propia

Explorar, limitar y formalizar las alternativas

Según Verner (2018) una alternativa es una opción o curso de acción diferente que puede ser tomada en respuesta a un riesgo identificado. Las alternativas pueden ser preventivas (evitar que ocurra el riesgo), mitigantes (reducir el impacto del riesgo), transferibles (transferir el riesgo a otra parte) o de aceptación (aceptar el riesgo y sus consecuencias).

Alternativa 1

Contratar una empresa externa de talento humano que realice un correcto proceso de selección

Consiste

La organización va a destinar un presupuesto para contratar los servicios de una empresa externa la cual va a tener como objetivo realizar un procedimiento adecuado para poder seleccionar los mejores candidatos para que ocupen los puestos en los cuales ha existido una ineficiencia que ha perjudicado a las diferentes áreas que conforma la organización

Alternativa 2

La implementación de un software para desarrollar estibas

Consiste

Consiste en adoptar una herramienta tecnológica que permita diseñar y optimizar la disposición de productos en plataformas (estibas o pallets) para su almacenamiento, transporte o manejo logístico. Este tipo de software utiliza algoritmos avanzados y parámetros definidos para maximizar el uso del espacio disponible y mejorar la eficiencia operativa.

Alternativa 3

Implementar un sistema de seguimiento de producción y despacho

Consiste

Consiste en adoptar una herramienta tecnológica que permita monitorear, gestionar y optimizar en tiempo real los procesos productivos y de distribución de una empresa. Este sistema asegura la visibilidad y control de las operaciones, desde la fabricación de productos hasta su entrega final, mejorando la coordinación, eficiencia y trazabilidad.

Alternativa 4

Fortalecer la estructura del quipo comercial

Consiste

Consiste en implementar estrategias, recursos y medidas para optimizar el desempeño del equipo encargado de ventas y relaciones con los clientes. Esto implica mejorar tanto los procesos internos como las habilidades individuales y grupales, asegurando que el equipo comercial esté alineado con los objetivos estratégicos de la empresa y sea capaz de responder eficazmente a las necesidades del mercado.

Limitar las alternativas

Tabla 2

Matriz para delimitar alternativas

Alternativa	Alineación con objetivos propuestos	Alineación con objetivos propuestos	Resultados esperados
Contratar una empresa externa de talento humano que realice un correcto proceso de selección	Reducir en un 5% las pérdidas económicas relacionadas con desviaciones de calidad en la producción	El tiempo del proceso de selección puede ser extenso	Minimizar las desviaciones de calidad en el proceso de producción por medio de controles más estrictos y frecuentes
La implementación de un software para desarrollar estibas	Reducir costos operativos asociados al almacenamiento y deterioro de productos excedentes	Gestionar un proveedor de software que se adapte a las necesidades de la línea de negocio	Maximizar el uso de los contenedores y minimizar las fallas al momento del embarque

Implementar un sistema de seguimiento de producción y despacho	Realizar un correcto análisis de mercado para identificar clientes potenciales	Verificar que el sistema pueda generar la correcta trazabilidad de los productos	Mayor control en procesos de producción y despacho
Fortalecer la estructura del equipo comercial	Incrementar la eficiencia en la gestión de ventas de productos de baja rotación	Identificar las debilidades de los colaboradores que conforman el equipo comercial	Mejor estructura de ventas y mayor conocimiento del mercado

Fuente: Elaboración propia

Contratar una empresa externa de talento humano que realice un correcto proceso de selección

Contratar una empresa externa especializada en selección de personal es una estrategia clave para optimizar el proceso de reclutamiento, garantizar la incorporación de talento de calidad y alinear las competencias de los candidatos con las necesidades específicas de la empresa. Esta alternativa es especialmente importante cuando se busca profesionalizar la gestión del talento y evitar errores costosos en las contrataciones.

La implementación de un software para desarrollar estibas

Es una decisión estratégica que puede optimizar significativamente los procesos logísticos y de almacenamiento en empresas que manejan grandes volúmenes de carga. Este tipo de solución permite organizar y maximizar el uso del espacio, reducir tiempos operativos y garantizar la estabilidad y seguridad de las mercancías durante su transporte y almacenamiento.

Implementar un sistema de seguimiento de producción y despacho

Implementar dicho sistema es esencial para mejorar la eficiencia operativa, garantizar la trazabilidad y optimizar la gestión de los recursos en toda la cadena de suministro. Este tipo de sistema permite monitorear, en tiempo real, cada etapa del proceso productivo y de distribución, asegurando el cumplimiento de plazos, la reducción de errores y la satisfacción del cliente.

Fortalecer la estructura del equipo comercial

Es una estrategia esencial para cualquier empresa que busque mejorar su posicionamiento en el mercado, incrementar las ventas y fidelizar clientes. Un equipo comercial bien estructurado y capacitado tiene la capacidad de identificar oportunidades, construir relaciones sólidas con los clientes y adaptarse a las demandas cambiantes del mercado.

Análisis de alternativas

Tabla 3

Análisis de ventajas y desventajas de las distintas alternativas

Alternativas	Alternativa 1 Contratar una empresa externa de talento humano que realice un correcto proceso de selección	Alternativa 2 La implementación de un software para desarrollar estibas	Alternativa 3 Implementar un sistema de seguimiento de producción y despacho	Alternativa 4 Fortalecer la estructura del equipo comercial
Ventajas				
Características	Empresa con expertise en el proceso de selección de personal	Algoritmos inteligentes para el desarrollo de estibas	Integración con sistemas de logística y ventas	Entrenamiento en técnicas de ventas
Optimización de recursos	Alineación hacia un enfoque estratégico	Mejora en la eficiencia operativa	Aumento en la productividad	Mejora en la eficiencia orientada a resultados
Optimización de procesos	Mejorar la calidad de contrataciones	Planificación de mejoras continuas	Optimizar la gestión de inventarios	Mejor manejo de clientes y prospectos
Desventajas				
Aplicación	Costo adicional para la organización	Dependencia de la tecnología	Sobrecarga de trabajo y complejidad administrativa	Dificultades en la integración de nuevos miembros
Periodo de adaptación	6 meses	6 meses	5 meses	6 meses
Costos de implementación	Destinar un presupuesto para la contratación de la empresa externa	Licencias, mantenimiento, bases de datos, capacitación	Licencias, mantenimiento, bases de datos, capacitación	Destinar un presupuesto para la contratación y capacitación

Fuente: Elaboración propia

Valoración de alternativas

Tabla 4

Implementación de alternativas

Detalle	Alternativa 1 Contratar una empresa externa de talento humano que realice un correcto proceso de selección	Alternativa 2 La implementación de un software para desarrollar estibas	Alternativa 3 Implementar un sistema de seguimiento de producción y despacho	Alternativa 4 Fortalecer la estructura del equipo comercial
Contratación de la empresa externa	\$10,000	\$0	\$0	\$5,000
Licencias	\$0	\$3,000	\$2,000	\$0
Mantenimiento	\$0	\$1,500	\$1,000	\$0
Capacitación	\$5,000	\$500	\$500	\$2,500
Bases de datos	\$0	\$2,000	\$900	\$0
Total, costos	\$15,000	\$7,000	\$4,400	\$7,500
Tiempo de implementación	6 meses	5 meses	6 meses	6 meses

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

Resumen de la valoración y costeo de alternativas

Detalle	Alternativa 1 Contratar una empresa externa de talento humano que realice un correcto proceso de selección	Alternativa 2 La implementación de un software para desarrollar estibas	Alternativa 3 Implementar un sistema de seguimiento de producción y despacho	Alternativa 4 Fortalecer la estructura del equipo comercial
Implementación	\$15,000	\$7,000	\$4,400	\$7,500
Tiempo de implementación	6 meses	5 meses	6 meses	6 meses

Fuente: Elaboración propia

En base a todas las alternativas antes mencionadas, la más importante es la alternativa tres y esto se debe a que implementar un sistema de seguimiento de producción y despacho permite optimizar los procesos operativos, garantizar la trazabilidad, y mejorar la coordinación entre las áreas involucradas. Este tipo de sistema proporciona visibilidad en tiempo real de cada etapa del proceso, lo que ayuda a tomar decisiones informadas, reducir errores y aumentar la eficiencia general.

Tabla 6

Análisis de beneficios de las alternativas

Beneficios	
Alternativa 1 Contratar una empresa externa de talento humano que realice un correcto proceso de selección	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa con expertise en el proceso de selección de personal • Alineación hacia un enfoque estratégico • Mejorar la calidad de contrataciones
Alternativa 2 La implementación de un software para desarrollar estibas	<ul style="list-style-type: none"> • Algoritmos inteligentes para el desarrollo de estibas • Mejora en la eficiencia operativa • Planificación de mejoras continuas
Alternativa 3 Implementar un sistema de seguimiento de producción y despacho	<ul style="list-style-type: none"> • Integración con sistemas de logística y ventas • Aumento en la productividad • Optimizar la gestión de inventarios • Mejora en la Colaboración Interdepartamental • Escalabilidad y Flexibilidad • Aumento en la Satisfacción del Cliente
Alternativa 4 Fortalecer la estructura del equipo comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento en técnicas de ventas • Mejora en la eficiencia orientada a resultados • Mejor manejo de clientes y prospectos

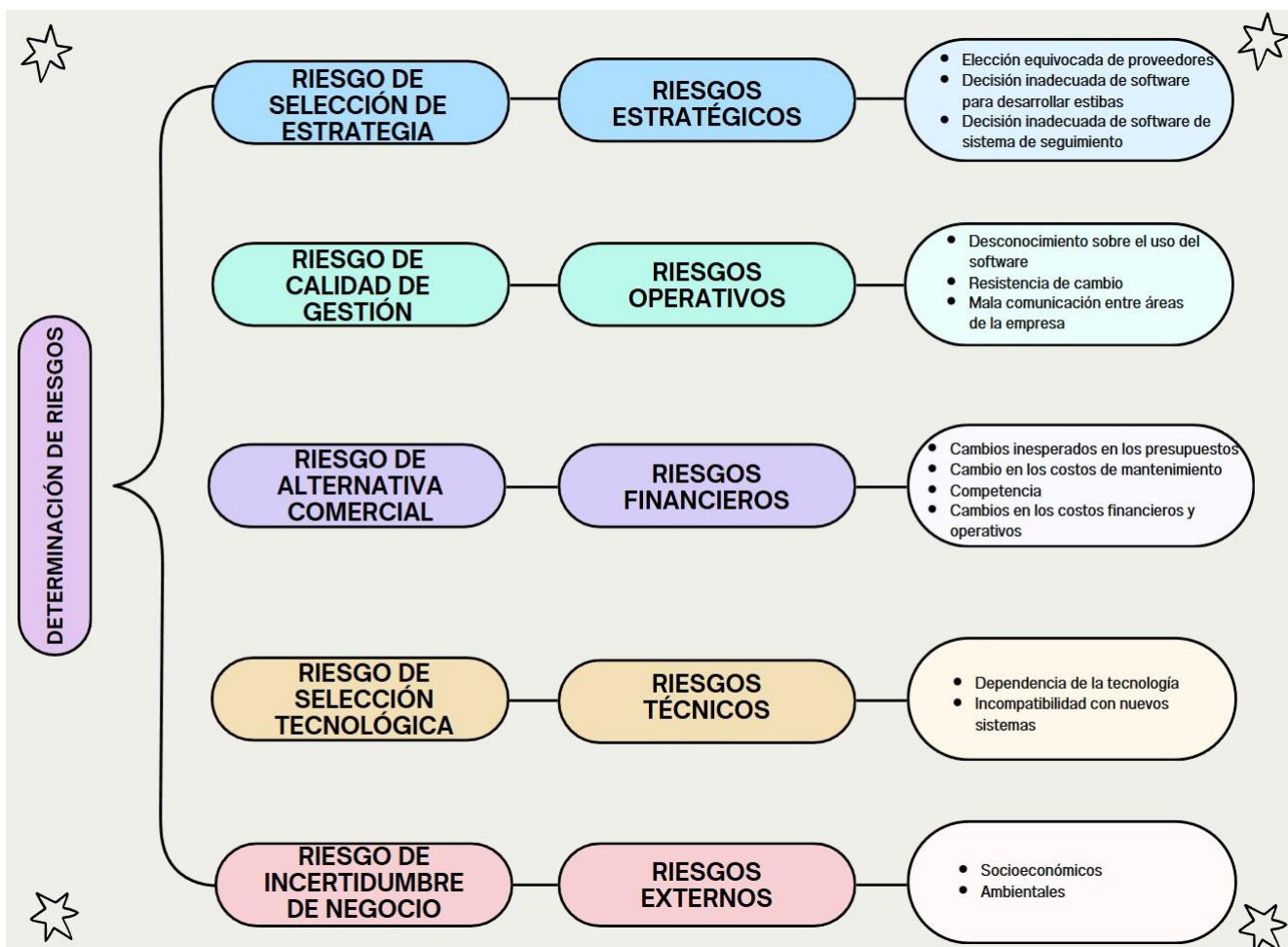
Fuente: Elaboración propia

Determinar riesgos

Para (PMI, 2021) un riesgo es un evento o condición incierta que, si ocurre, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más objetivos del proyecto. En otras palabras, es una posibilidad de que algo salga mal y afecte el éxito del proyecto.

Figura 4

Determinación de riesgos



Fuente: Elaboración propia

Evaluación de riesgos

Tabla 7

Escalas de gravedad y probabilidad para evaluación de riesgos

Escala de gravedad		Escala de probabilidad		Niveles de impacto	
Insignificante	1	Muy Improbable	1	Bajo	1-6
Menor	2	No es probable	2	Medio	7-12
Moderada	3	Posible	3	Alto	13-25
Importante	4	Probable	4		
Catastrófico	5	Muy Probable	5		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8

Determinación de impacto de los riesgos identificados

Tipo de riesgo	Evento de riesgo	Gravedad	Probabilidad	Impacto del riesgo
Riesgo estratégico	Elección equivocada de proveedores	4	3	12

	Decisión inadecuada de software para desarrollar estibas	3	1	3
	Decisión inadecuada de software de seguimiento	3	1	3
Riesgos operativos	Desconocimiento sobre el uso del software	2	4	8
	Resistencia de cambio	4	3	12
	Mala comunicación entre áreas de la empresa	4	4	16
Riesgos financieros	Cambios inesperados en los presupuestos	4	2	8
	Cambio en los costos de mantenimiento	3	2	6
	Competencia	3	4	12
	Cambios en los costos financieros y operativos	4	4	16
Riesgos técnicos	Dependencia de la tecnología	2	4	8
	Incompatibilidad con nuevos sistemas	2	2	4
Riesgos externos	Socioeconómicos	4	4	16
	Ambientales	5	1	5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

Tabla AMFE para priorización de riesgos estratégicos, técnicos y financieros

Tipo	Evento de riesgo	Efecto del riesgo	Causa potencial	Grav x Prob	Det.	NPR	Acción recomendada	Responsable
Estratégico	Elección equivocada de proveedores	Problemas legales y económicos	Errada selección del personal	12	2	24	Escoger adecuadamente a los proveedores	Gerente de talento humano
	Decisión inadecuada de software para desarrollar estibas	Deficiencia operativa	Capacitación insuficiente	3	2	6	Escoger correctamente el software para desarrollar estibas	Gerente de cadena de abastecimiento
	Decisión inadecuada de software de seguimiento	Problemas de inventario	Coordinación inadecuada por falta de información	3	2	6	Evaluar sistemas con el departamento encargado antes de adquisición	Gerente de tecnología
Operativo	Desconocimiento sobre el uso del software	Subutilización de la herramienta	Inducción inapropiada	8	2	16	Verificar que la inducción al software sea apropiada	Gerente de tecnología
	Resistencia de cambio	Ineficientes resultados	Colabores habituados a un método de trabajo antiguo	12	2	24	Implementar los sistemas poco a poco	Gerente de talento humano
	Mala comunicación entre áreas de la empresa	Inestabilidad laboral	Mala relación entre miembros de la empresa	16	1	16	Integración laboral	Área de talento humano
Financiero	Cambios inesperados en los presupuestos	Incremento en costos	Mala planificación	8	2	16	Realizar una correcta planificación	Gerente Financiero
	Cambio en los costos de mantenimiento	Incremento de costos	Error en la negociación	6	1	6	Establecer clausulas claras en los contratos	Gerente Financiero
	Competencia	Reducción en el volumen de ventas	Mercado saturado	12	2	24	Establecer ventajas competitivas	Gerente Comercial

	Cambios en los costos financieros y operativos	Aumento de costos	Cambios inesperados en los presupuestos	16	2	32	Evaluar el presupuesto previa aprobación	Gerente Financiero
Técnicos	Dependencia de la tecnología	Personal ineficiente	Reducción del factor humano en la toma de decisiones	8	3	24	Escoger personal que constate el funcionamiento del sistema	Gerente de tecnología
	Incompatibilidad con nuevos sistemas	Ineficiencias administrativas	Procesos dobles	4	2	8	Revisar compatibilidad previa a la adquisición de sistemas	Gerente de tecnología
Externo	Socioeconómicos	Inestabilidad laboral	Estabilidad del país	16	3	48	Adaptarse a las decisiones que tome el país	Gerente de talento humano
	Ambientales	Incertidumbre	Naturaleza	5	3	15	Adaptarse a las condiciones ambientales	Gerente de talento humano

Fuente: Elaboración propia

Plan de implementación

Implementar dicho sistema es esencial para mejorar la eficiencia operativa, garantizar la trazabilidad y optimizar la gestión de los recursos en toda la cadena de suministro. Este tipo de sistema permite monitorear, en tiempo real, cada etapa del proceso productivo y de distribución, asegurando el cumplimiento de plazos, la reducción de errores y la satisfacción del cliente.

Tabla 10

Fases de implementación

Fases	Actividades
<p>Fase 1 Cotización o elección de proveedores</p> <p>Hito definido Entrega de presupuesto 20%</p> <p>Beneficio esperado El proveedor más adecuado costo-beneficio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de proveedores potenciales • Solicitar cotizaciones con base en la necesidad • Negociaciones con diferentes proveedores <p>Responsable: Gerente de compras</p>
<p>Fase 2 Presupuesto</p> <p>Hito definido Compra de sistema aprobado por accionistas 15%</p> <p>Beneficio esperado Adquisición del sistema esperado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar propuesta con base en las cotizaciones • Análisis y toma de decisión <p>Responsable: Gerente general</p>
<p>Fase 3 Compra e implementación</p> <p>Hito definido Aplicación del sistema en procesos actuales 50%</p> <p>Beneficio esperado Mejorar la productividad y tiempo de respuesta de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de personal • Configuración del sistema • Pruebas del sistema <p>Responsable: Departamento de sistemas</p>
<p>Fase 4 Indicadores</p> <p>Hito definido Definir medidores de gestión 15%</p> <p>Beneficio esperado Mayor control en los procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de indicadores de gestión • Seguimiento mensual <p>Responsable: Departamento comercial</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11

Resumen cronograma de tareas del proyecto

Fases	Comienzo	Finalización	Duración	Prioridad	%
Implementación de un sistema de seguimiento de producción y despacho	06/01/2025	26/05/2025	137 días	Muy alta	100%
Fase 1 Cotización o elección de proveedores. Hito 20%	06/01/2025	10/02/2025	34 días	Alta	20%
Fase 2 Presupuesto. Hito 15%	11/02/2025	25/02/2025	14 días	Alta	15%
Fase 3 Compra e implementación. Hito 50%	26/02/2025	18/04/2025	52 días	Alta	50%
Fase 4 Indicadores. Hito 15%	19/04/2025	26/05/2025	37 días	Alta	15%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12*Detalle cronograma de proyecto*

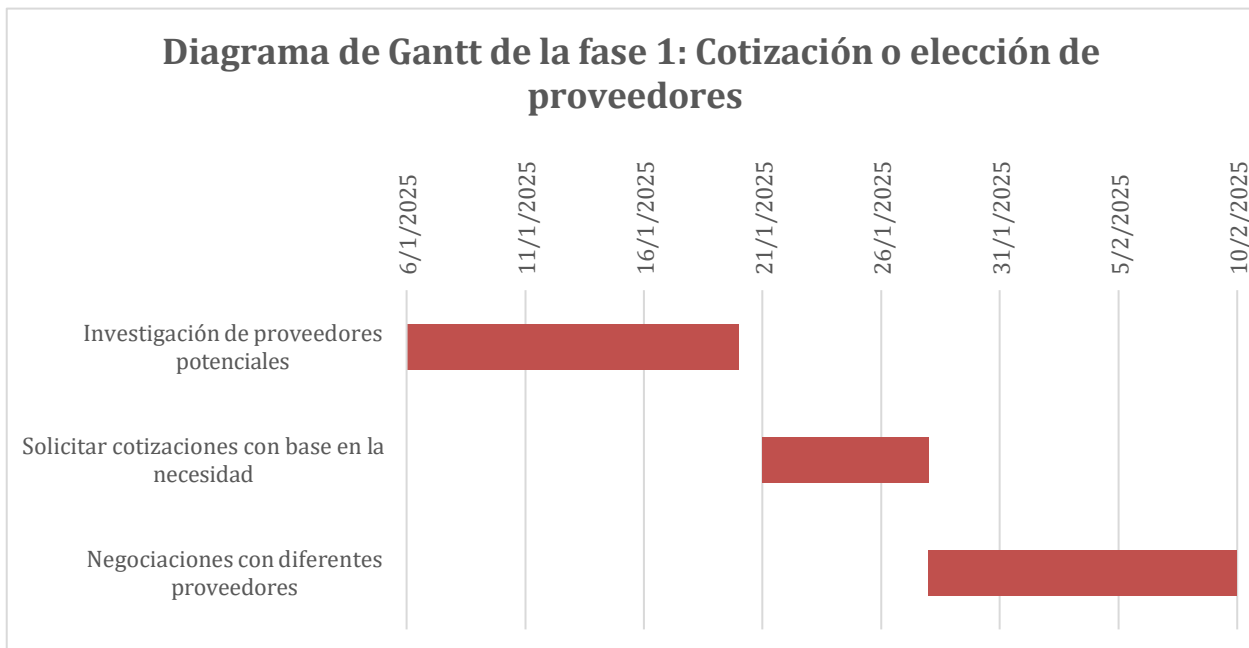
Fases	Comienzo	Finalización	Duración	Prioridad	%	Equipo asignado
Implementación un sistema de seguimiento de producción y despacho	06/01/2025	26/05/2025	137 días	Muy alta	100%	Gerente general
Fase 1 Cotización o elección de proveedores. Hito 20%	06/01/2025	10/02/2025	34 días	Alta	20%	Gerente de compras
Investigación de proveedores potenciales	06/01/2025	20/01/2025	14 días	Media	0%	Gerente de compras
Solicitar cotizaciones con base en la necesidad	21/01/2025	28/01/2025	7 días	Media	0%	Gerente de compras
Negociaciones con diferentes proveedores	28/01/2025	10/02/2025	13 días	Media	0%	Gerente de compras
Fase 2 Presupuesto. Hito 15%	11/02/2025	25/02/2025	14 días	Alta	15%	Gerente general
Elaborar propuesta con base en las cotizaciones	11/02/2025	17/02/2025	7 días	Media	0%	Gerente general
Análisis y toma de decisión	18/02/2025	25/02/2025	7 días	Media	0%	Gerente general
Fase 3 Compra e implementación. Hito 50%	26/02/2025	18/04/2025	52 días	Alta	50%	Departamento de sistemas
Capacitación de personal	26/02/2025	26/03/2025	30 días	Media	0%	Departamento de sistemas
Configuración del sistema	27/03/2025	10/04/2025	15 días	Media	0%	Departamento de sistemas
Pruebas del sistema	11/04/2025	18/04/2025	7 días	Media	0%	Departamento de sistemas
Fase 4 Indicadores. Hito 15%	19/04/2025	26/05/2025	37 días	Alta	15%	Departamento comercial

Elaboración de indicadores de gestión	19/04/2025	26/04/2025	7 días	Media	0%	Departamento comercial
Seguimiento mensual	26/04/2025	26/05/2025	30 días	Media	0%	Departamento comercial

Fuente: Elaboración propia

Figura 5

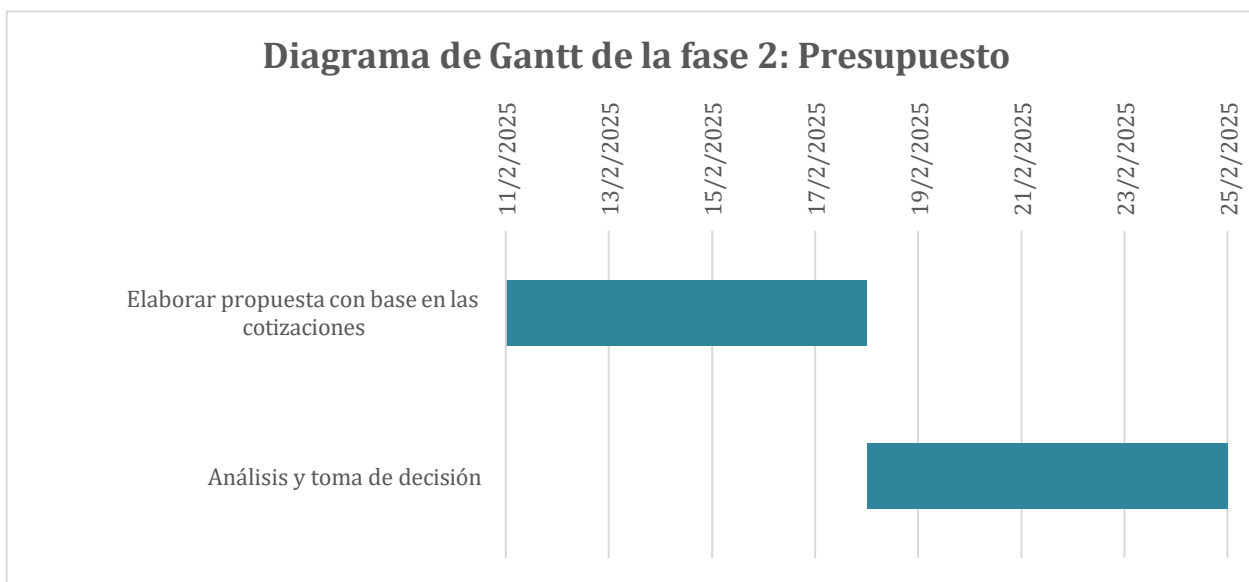
Fase 1: Cotización o elección de proveedores



Fuente: Elaboración propia

Figura 6

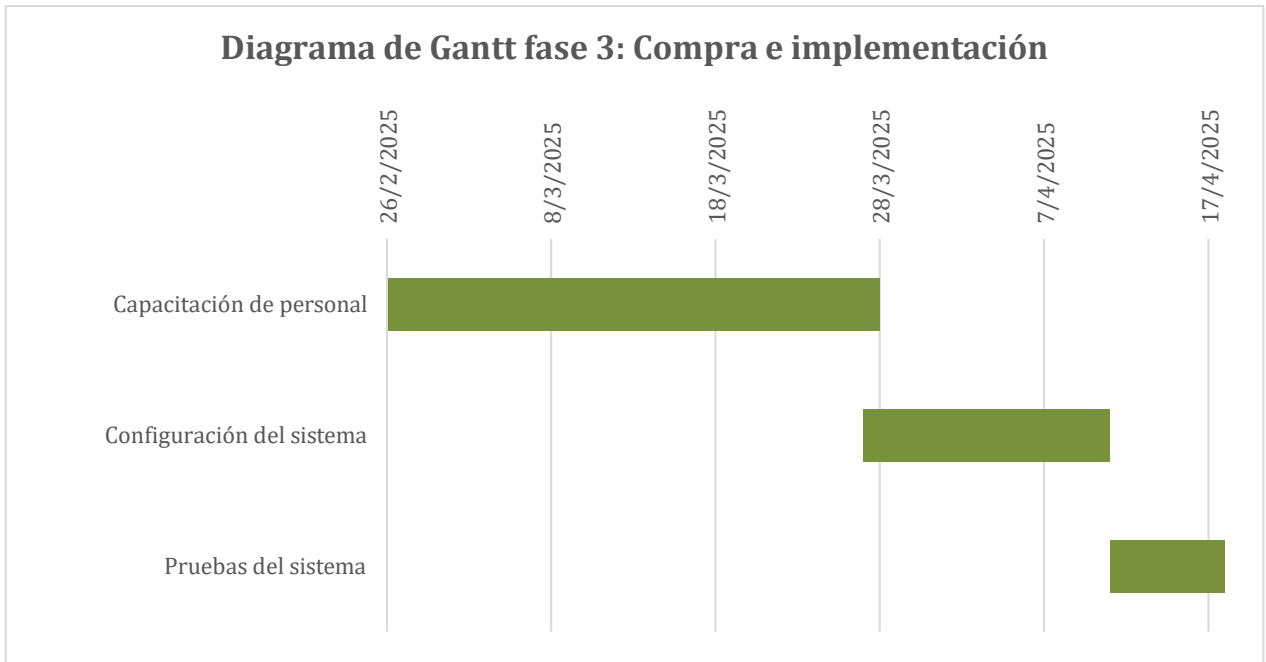
Fase 2: Presupuesto



Fuente: Elaboración propia

Figura 7

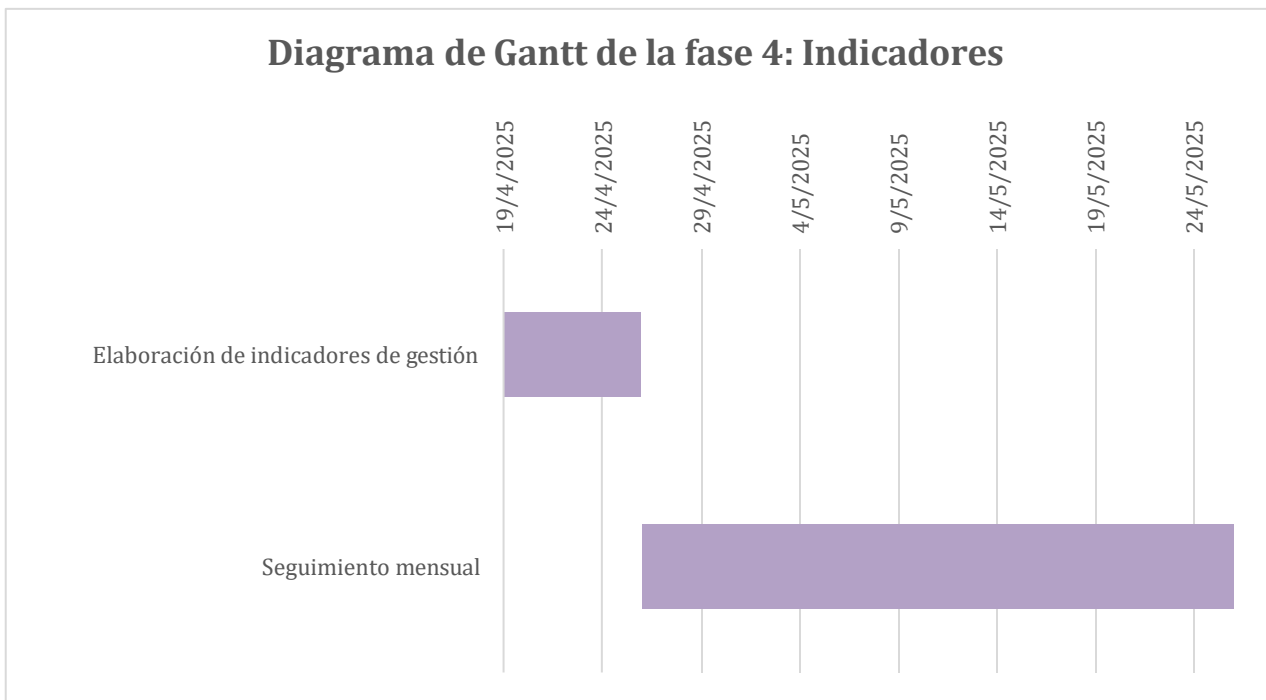
Fase 3: Compra e implementación



Fuente: Elaboración propia

Figura 8

Fase 4: Indicadores



Fuente: Elaboración propia

Tabla 13

Implementar un sistema de seguimiento de producción y despacho

Detalle	Alternativa 3 Implementar un sistema de seguimiento de producción y despacho
Licencias	\$2,000
Mantenimiento	\$1,000
Capacitación	\$500
Bases de datos	\$900
Total, costos	\$4,400

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14

Costos del Proyecto por fases

Fase	Actividades	Costo total (acumulado)
Fase 1 Cotización o elección de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Investigación de proveedores potenciales Solicitar cotizaciones con base en la necesidad Negociaciones con diferentes proveedores 	\$ 0
Fase 2 Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar propuesta con base en las cotizaciones Análisis y toma de decisión 	\$ 0
Fase 3 Compra e implementación	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación de personal Configuración del sistema Pruebas del sistema 	\$ 4,400
Fase 4 Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de indicadores de gestión Seguimiento mensual 	\$ 0

Fuente: Elaboración propia

Al momento de realizar la fase 1 en la empresa el costo va a ser de cero dólares debido a que se cuenta con el equipo necesario para realizar las debidas investigaciones, cotizar y negociar con proveedores lo que ayuda a que no exista un costo extra y tener que contratar una empresa extranjera la cual nos obligue a cambiar el presupuesto.

En la fase 2 también se cuenta con un equipo especializado el cual está preparado para elaborar propuestas en base a las cotizaciones y al mismo tiempo analizar y tomar la mejor decisión para la organización, el que exista ya un equipo interno consolidado beneficia mucho a la empresa ya que puede confiar más en ellos y en las decisiones que tomen.

Seguidamente en la fase 3 es cuando se destina un presupuesto de \$4.400 el cual va a estar enfocado en la capacitación del personal nuevo y existente, así mismo, con el sistema ya elegido, se va a proceder a la configuración y prueba del sistema para que funcione correctamente y se comience con el uso del mismo.

Finalmente, en la fase 4 se elaboran indicadores de gestión los cuales van a ayudar para el respectivo seguimiento mensual de cada una de las áreas de la empresa, se debe recalcar que dicha fase tampoco va a tener un costo, debido a que el área de talento humano es la que se va a encargar de realizar todas las actividades antes mencionadas.

Conclusiones

Al mejorar los procesos y capacitar de manera adecuada al personal, disminuye las desviaciones de calidad en los procesos productivos lo que aporta en la disminución en los productos que no cumplan con las especificaciones requeridas por el cliente.

Reforzar al equipo comercial nos brinda la posibilidad de que el caso de que existieran desviaciones, aunque en menor medida, el departamento va estar capacitado para reaccionar de una manera más diligente y con mejores resultados.

El conocimiento detallado del comportamiento del mercado está íntimamente relacionado con el resultado que pueda obtener el equipo comercial. Si la información es basta y correcta la efectividad de la gestión del equipo se verá reflejada en los resultados.

Se debe considerar que los productos fuera de contrato representan un costo financiero además de gastos operativos por el almacenamiento. Al mejorar la gestión en lo que respecta la producción y lo comercial, se reduce significativamente, debido a que el volumen y el tiempo de gestión disminuye.

La gestión en negociar con los bancos y las bodegas externas aportan a reducir el impacto que puedan tener los productos antes mencionados, logrando el objetivo de la reducción del 5% de las pérdidas económicas.

Recomendaciones

Se debe optar por una capacitación constante del personal antiguo y a también a los nuevos prospectos que se vayan sumando a la organización, dicha capacitación debe estar enfocada en el uso del sistema implementado el cual va a tener un cambio constante por las actualizaciones que tendrá en años posteriores y este es el motivo más importante para que la empresa faculte a su equipo constantemente y no existan inconvenientes en un futuro.

Revisión constante al equipo comercial con base en los indicadores para monitorear cumplimiento de metas, caso contrario realizar las capacitaciones, modificar estrategias o en ultima instancia la estructura del departamento para poder cumplir con los objetivos propuestos.

La negociación constante con las entidades bancarias y los proveedores de servicio de almacenaje permiten a la empresa acogerse a las mejores condiciones actuales del mercado debido a que estos dos parámetros son fluctuantes a lo largo del año.

Referencias

- CHUQUICHAMBI PAXI, N. R. (2020). SISTEMA PARA SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PRODUCCIÓN DE GAS INDUSTRIAL. <https://repositorio.upea.bo/jspui/handle/123456789/100>
- Fagilde, C. (2009). Presupuesto empresarial. Un enfoque Practico para el Aula. Venezuela: Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-3-Manual-de-Presupuesto-Empresarial.pdf>
- PMI (Project Management Institute). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía de los Fundamentos). PMI Publications, 2021.
- PONCE DOMINGUEZ, J. F. (2020). PROTOTIPO DE APLICACIÓN MÓVIL PARA LA GESTIÓN DE COTIZACIONES ENTRE CLIENTES Y PROVEEDORES DEL ESTADO DE CHIHUAHUA (Doctoral dissertation, UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIHUAHUA). <http://repositorio.uach.mx/369/>
- RODRIGUEZ, C. C., & DE, P. D. L. E. D. (2015). PREVENCION RIESGOS LABORALES. Madrid: Paraninfo. <https://n9.cl/eb5wn>
- Valle, O., & Rivera, O. (2008). Monitoreo e indicadores. IDIE Guatemala. Educación Inicial y Derechos de la Infancia. Sevilla: Junta de Andalucía. <https://n9.cl/2yvwy>
- Verner, J. M. Gestión de Proyectos: Un Enfoque Práctico. McGraw-Hill, 2018.
- Yacuzzi, E. (2012). Conceptos fundamentales del desarrollo de proveedores (No. 486). Serie Documentos de Trabajo. <https://www.econstor.eu/handle/10419/84344>

