



UADY
UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DE YUCATÁN

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN

FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA

Grupo Disciplinar de Ingeniería de Sistemas de Producción y Logística

Maestría en Ingeniería de Operaciones Estratégicas

“Modelo de gestión de operaciones para las PyMES”

IET. Erick Anlehu Cruz

Seminario Permanente de Investigación de la Facultad de Ingeniería Química

CONTENIDO

1. Introducción
2. Antecedentes
3. Justificación y antecedentes del problema
4. Objetivos
5. Materiales y métodos
6. Resultados preliminares
7. Discusiones
8. Riesgos detectados o limitaciones

INTRODUCCIÓN

1

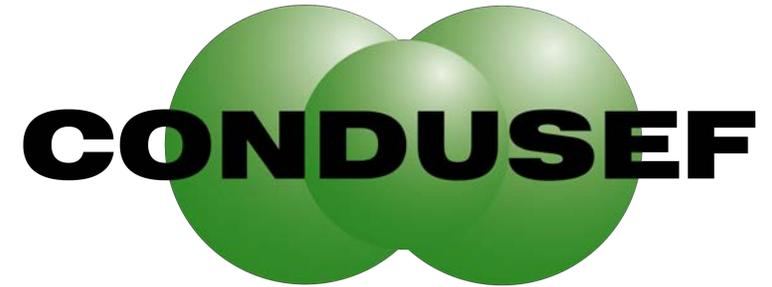


4.2 M de unidades económicas,
el 97.6% son PyMES.



75.4%

Principal motor económico.



Comisión Nacional para la Protección
y Defensa de los Usuarios de
Servicios Financieros



INTRODUCCIÓN

1



SE

SECRETARÍA DE
ECONOMÍA

Tamaño de la empresa	Sector	Número de trabajadores
Pequeña	Comercio	11 hasta 30
	Industrias y servicios	11 hasta 50
Mediana	Comercio	31 hasta 100
	Servicios	51 hasta 100
Mediana	Industrial	51 hasta 250

Fuente: Secretaría de Economía.

¿Qué tan buena es la gestión en las PyMES?



1. Profesionalización.
2. Integración.
3. Gestión.

El modelo con el que operan este tipo de organizaciones es diferente, ya que en ellas los recursos tecnológicos utilizados, la estructura y la cultura bajo la cual se opera, son llevados a cabo en distinta manera (Contreras, 2013).

La importancia de la investigación, radica en la propuesta de un modelo de administración empresarial en las PyMES, con el fin de estandarizar las operaciones y les permita la mejora de resultados (Martínez, 2007).



1. Equipo de trabajo.
2. Adecuada administración en procesos.
3. Mejoras.

JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

3

Limitantes como la capacidad de adecuarse a las nuevas tendencias de mercado, innovación de productos o de servicios e inversión en tecnologías y estrategias, además de debilidades como la falta de asesoría empresarial, deficiente administración y sistemas de calidad



75%



44% deficiente gestión en sus actividades.

JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Población estudio:



JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

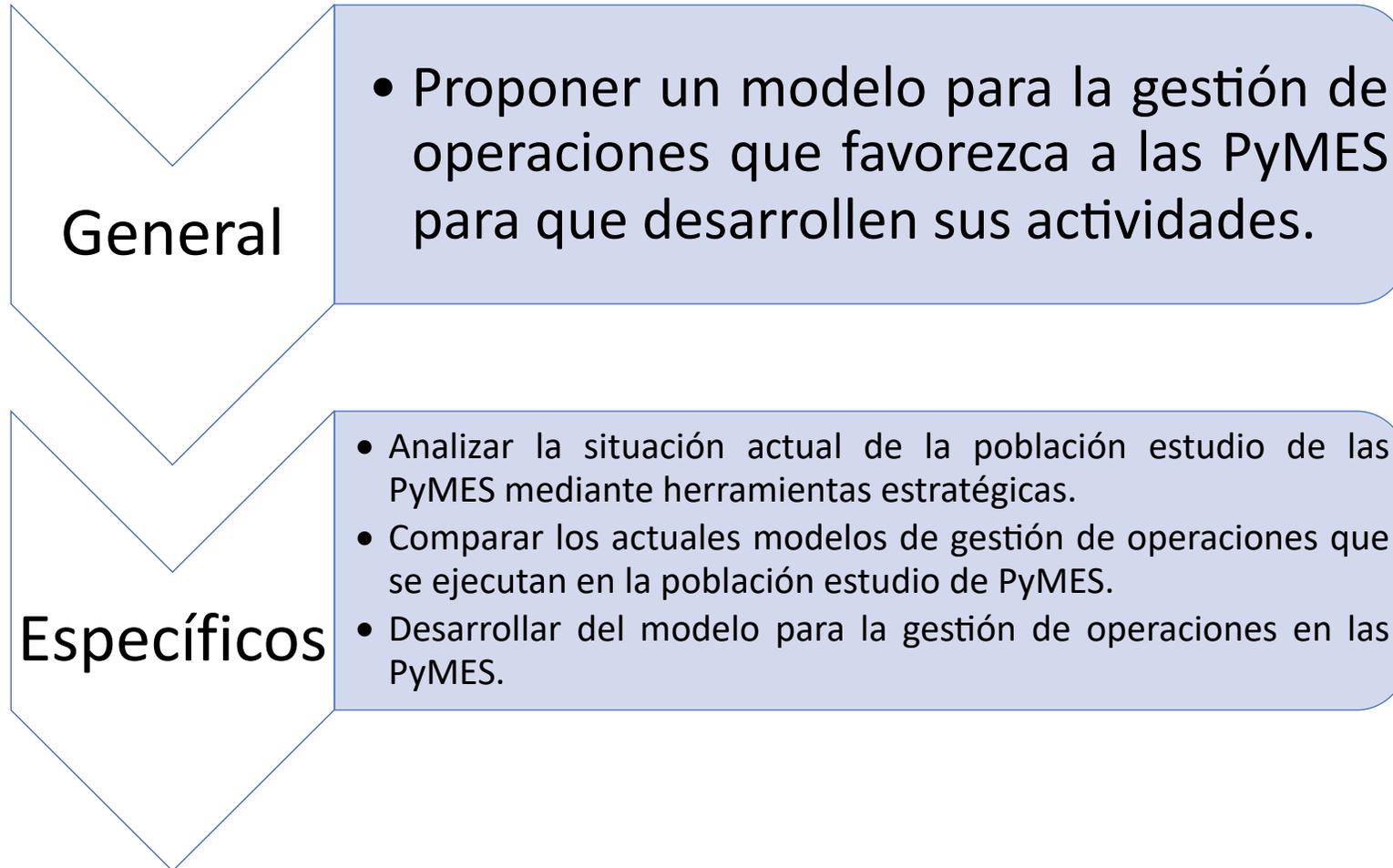
3



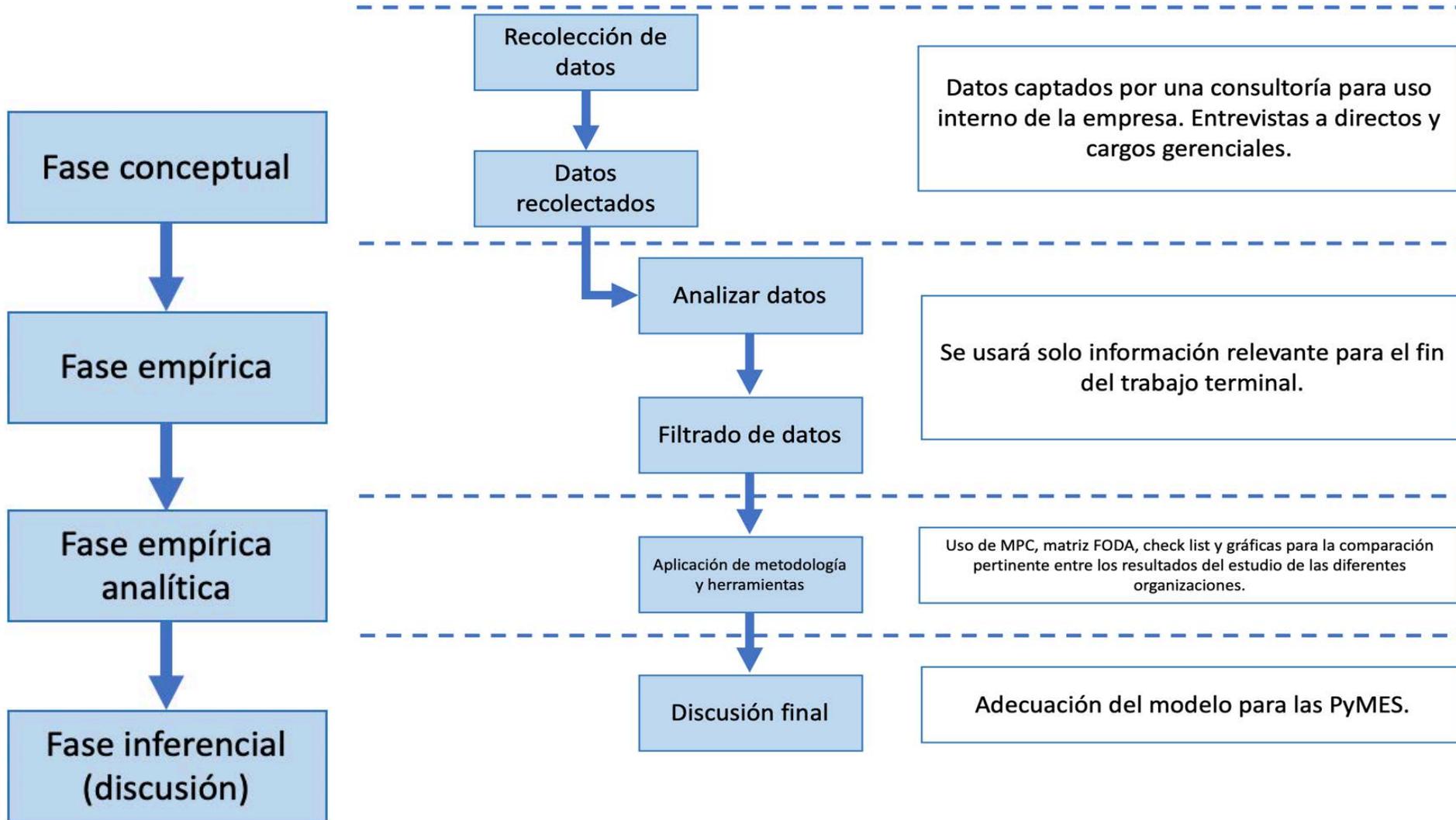
La gestión de operaciones.

- Reducción de costos operativos.
- Conocimiento de mercado.
- Potencialización de marca y producto/servicio.





El enfoque del presente será mixto se define como una clase de investigación en la cual los investigadores combinan técnicas, métodos, aproximaciones, conceptos o lenguaje cuantitativo y cualitativo dentro de una misma investigación (Johnson & Onwuegbuzie, 2004) .



Matriz FODA; se ha utilizado como un instrumento viable para realizar un análisis organizacional a relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas.

Estrategias.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades fundamentales en distintas áreas. • Recursos financieros adecuados. • Líder en el mercado. • Estrategias funcionales. • Ventajas en costos. • Uso e implementación de tecnología. • Campañas de publicidad. • Plan estratégico. • Habilidades para la innovación. • Capacidad de producción/fabricación/manufactura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nula dirección estratégica. • Infraestructura no adecuada. • Falta de talento. • Seguimiento deficiente al implantar nuevas estrategias. • Problemas operativos. • Débil imagen en el mercado. • Nulo plan de publicidad. • Incapacidad de enfrentarse a nuevas tendencias. • Costos elevados.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Prospectos de clientes. • Ingresos en nuevos mercados o segmentos. • Expansión de líneas de producción. • Diversificación. • Sinergia. • Visión de crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de competidores a costos mas bajos. • Crecimiento lento del mercado. • Cambios adversos de políticas y normas gubernamentales. • Requisitos reglamentarios costosos. • Vulnerabilidad a la recesión. • Cambios demográficos. • Pandemias.

MPC (Matriz de Perfil Competitivo); es una herramienta que ayuda a identificar a los principales competidores de una organización, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de la organización estudio.

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	COMPANIA NUESTRA			MUEBLES "EL GABO"			CARPINTERIA "LA LOMBRIZ DENTONA"		
	Peso	Calificación	Peso ponderado	Peso	Calificación	Peso ponderado	Peso	Calificación	Peso ponderado
Participación en el mercado	0.1	1	0.1	0.1	1	0.1	0.1	1	0.1
Compatibilidad de precios	0.1	4	0.4	0.1	3	0.3	0.1	4	0.4
Posición financiera	0.09	3	0.27	0.09	3	0.27	0.09	3	0.27
Calidad del producto	0.2	4	0.8	0.2	4	0.8	0.2	2	0.4
Lealtad del cliente	0.2	4	0.8	0.2	3	0.6	0.2	3	0.12
prestigio o fama que tiene la empresa	0.15	3	0.45	0.15	2	0.30	0.15	2	0.30
Publicidad de la empresa	0.1	1	0.1	0.1	1	0.1	0.1	2	0.2
Ubicación de la empresa	0.06	2	0.12	0.06	1	0.06	0.06	1	0.06
TOTAL	1		3.04	1		2.53	1		1.85

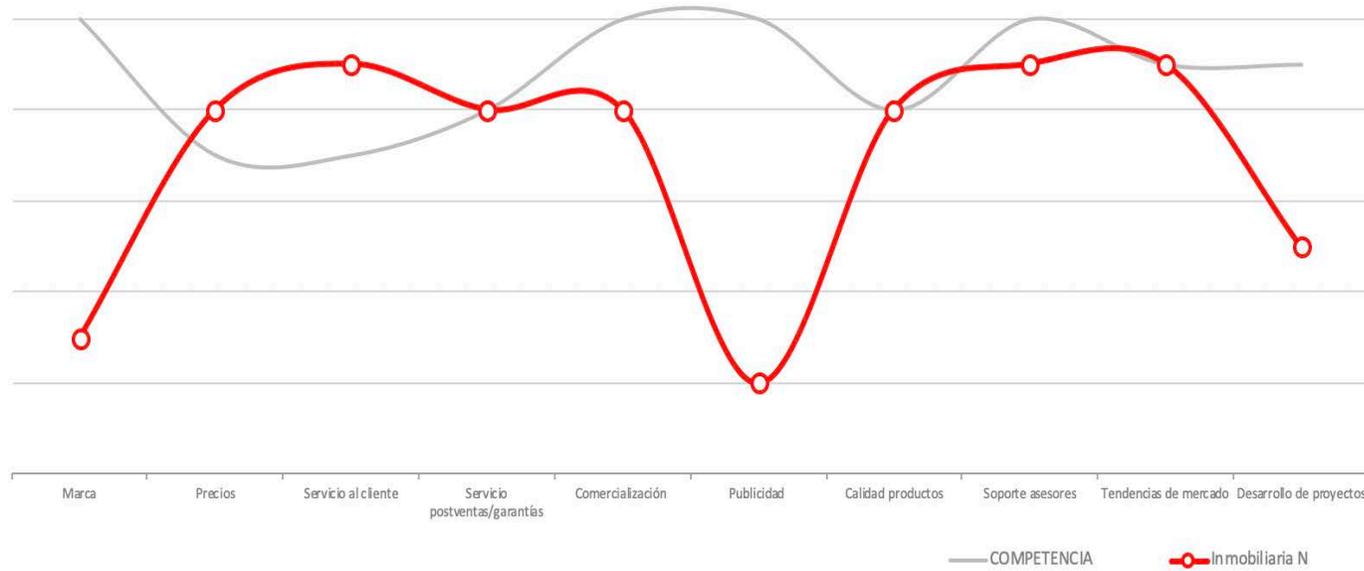
Se procedió a realizar un análisis situacional de la empresa, la herramienta a utilizar es la matriz FODA. Dicha herramienta incluye los factores internos y externos, con los que se analizará la relación entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual compete.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Inversión y capacitación constante al personal.• Entendimiento de clientes.• Conocimiento de mercado y tendencias.• Liquidez.• Cargos gerenciales involucrados en todo el proceso operativo.	<ul style="list-style-type: none">• Posicionamiento de la marca.• Poca experiencia por parte de los socios.• Empresa familiar no formalizada.• Plan de publicidad y mercadotecnia.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Reestructuración del INFONAVIT.• Programa nacional de vivienda.• Estrategias de comercialización.	<ul style="list-style-type: none">• Desaceleración en construcción.• Políticas públicas de la administración actual.

RESULTADOS

<h2>Análisis FODA Inmobiliaria 1</h2>	Amenazas (A)	Oportunidades (O)
	<ul style="list-style-type: none"> Desaceleración en construcción. Actualmente se está viviendo una desaceleración en la industria de construcción. El Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción, perteneciente a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, indicó que para el periodo de Ene-May 2019 se registró una contracción en la industria. Políticas públicas administración actual. Durante el 2019 el gobierno federal tuvo una disminución de presupuesto para infraestructura debido a su política de austeridad, lo que afecto directamente a la industria de la construcción (Alegria, 2019). 	<ul style="list-style-type: none"> Reestructuración de Infonavit. El INFONAVIT anunció que para el 2020 ya iba ser posible adquirir un crédito de forma cooperativa con otra persona, ya sea un familiar o amigo (INFONAVIT, 2019). Lo que permitirá a los trabajadores obtener viviendas de mayor valor, como las del mercado en que se maneja Inmobiliaria N. Estrategias de comercialización. La facilidad de los medios de comunicación como las redes sociales permiten explorar nuevas estrategias de comercialización.
Fortalezas (F)	Estrategia (FA)	Estrategia (FO)
<ul style="list-style-type: none"> Inversión y capacitación constante al personal. Actualmente la empresa, posee la capacidad de invertir en sus empleados. Entendimiento de clientes y prospectos de clientes. Inmobiliaria N tiene claramente identificado el perfil de sus clientes, así como en entendimiento de sus necesidades. Conocimiento del mercado y tendencias. Realiza constantes estudios de mercado para conocer la oferta y las tendencias que actualmente existen. Liquidez. Es una empresa que se inicia con una fuerte inversión por lo que la solvencia es una fortaleza. 	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento vertical en la organización, alianzas con proveedores y el outsourcing de construcción. Aumentar la rentabilidad (aumento de utilidad, bajar costos). Inversión en tecnologías de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> Penetración en el mercado, orientándonos a nuevos clientes con estándares segmentos diferentes, pero cuidando la calidad en los productos. Crecimiento horizontal en la prestación de servicios (no solo a la construcción, sino al diseño de la mano con el cliente y venta o renta de otro tipo de bienes).
Debilidades (D)	Estrategia (DA)	Estrategia (DO)
<ul style="list-style-type: none"> Posicionamiento de la marca. Al ser una empresa nueva en Yucatán, los clientes potenciales no conocen la marca aún. Poca experiencia por parte de la gerencia. Los inversionistas vienen de otro giro comercial y se encuentran incursionando en el mercado inmobiliario. Si bien empezaron en Tabasco aun se considera una empresa muy joven. Empresa familiar. Es una empresa 100% familiar, en donde no existen procesos, ni políticas de operación. Las decisiones las toman con base a los interés propios de los inversionistas y no a los de la empresa. Publicidad. No cuenta con ningún tipo de publicidad, por lo que no la conocen en el medio. 	<ul style="list-style-type: none"> Cambio a gobierno corporativo. Capacitación empresarial (reestructuración del organigrama). 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el servicio al cliente. Crear planes de capacitación y políticas de operación.

Cuadro estratégico



Marca
Publicidad
Desarrollo de proyectos

RESULTADOS

6



Comprender

El rendimiento actual de los procesos.
Identificación del área operativa.

Definir

Los procesos dependientes e independientes.
Áreas de oportunidad.
¿A dónde queremos llegar?

Seleccionar

La información recolectada.

Calidad

Planteamiento de propuestas que den
soluciones y mejoras que favorezcan a
nuestro destino.

Gestionar

Las actividades, los tiempos a establecer,
indicadores o métricas, planes de acción,
planes estratégicos.

Optimizar

Solución de mejora.





Comprender

El rendimiento actual del proceso.
Identificación del área operativa.

Definir

Identificar los procesos dependientes e independientes.
Definir áreas de oportunidad.
¿A dónde queremos llegar?

Seleccionar

La información recolectada.
Identificar las causas raíz.

Analizar

¿Qué?, ¿Cómo? Y ¿por qué? Se están
haciendo las cosas así actualmente.

Calidad

Planteamiento de propuestas que den
soluciones y mejoras que favorezcan a
nuestro destino. Visión de mejora.

Estandarizar

Diseño de un patrón genérico para las
actividades que sean comunes en la
organización.



Actualmente una de las empresas está iniciando a configurar el MGO.

Herramientas estratégicas.

Mejora continua.



Martínez vs
Contreras



MGO Propuestas



1. La mayoría son empresas con núcleo familiar.
2. Inexistente cultura organizacional.
3. Debido a la pandemia, la implementación del modelo puede no se podrá ejecutar en las otras organizaciones.

REFERENCIAS

- Contreras, A. V. (2013). Modelo De Gestión De Operaciones Para Pymes Innovadoras. *Revista EAN*
- Gómez García, E. (2017). ¿Qué son las operaciones en una empresa? Recuperado de IMP Consultores
- Martínez Zacarías, A. (2007). *Propuesta del modelo de administración empresarial para establecer métodos de trabajo que resulten en la estandarización de las operaciones en las PyMES*
- INFONAVIT. (Marzo de 2019). *Unamos Créditos Infonavit*. Obtenido de Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores

BIBLIOGRAFÍA

- Arana, D. (2018). Pymes mexicanas, un panorama para 2018. Recuperado de Forbes México website: <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-un-panorama-para-2018/>
- Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2016). *Administración de Operaciones - Completo*.
- Contreras, A. V. (2013). Modelo De Gestión De Operaciones Para Pymes Innovadoras. *Revista EAN*, 0(47), 66–87. <https://doi.org/0120-8160>
- Fernández, V. A. (2006). Introducción a la investigación en ciencias sociales. *Departamento de Organización de Empresas. Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial y Aeronáutica de Terrassa.*, 1–46. Recuperado de http://campusvirtual.ucimexico.edu.mx/pluginfile.php/37372/mod_resource/content/1/Introduccion_a_la_investigacion_en_ciencias_sociales.pdf
- Galia, B. (2011). *La contabilidad de costos en el sistema de información contable de las PyME del estado Mérida**. 21–44.
- Gómez García, E. (2017). ¿Qué son las operaciones en una empresa? Recuperado de IMP Consultores website: <http://impconsultores.com/que-son-las-operaciones-en-una-empresa/>
- González, M. A. P. (2005). *Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES*. VIII(28), 25–31.
- González, M. A. P. (2007). *La gestión de procesos y el desempeño competitivo de las PYMES*. X(35), 36–41.
- Gutiérrez Pulido, H. (2016). *Calidad total y productividad*. 3, 359.
- Hernández Martínez, J. E., & Rivera Arreola, R. (2017). *De la teoría a la práctica: Las pymes como herramienta en la economía de México y en la creación de empleos*.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- Lee J., K., Larry P., R., & Manoj K., M. (2008). *Administración de Operaciones. Procesos y cadenas de valor*. Pearson.
- Martínez Zacarías, A. (2007). *Propuesta del modelo de administración empresarial para establecer métodos de trabajo que resulten en la estandarización de las operaciones en las PyMES.pdf*.
- Pérez, M. (2011). *Administración de Operaciones en las PyME*. 4–5.
- Ponce Talancón, H. (2007). *La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. 12, 113–130.
- R. David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. En *Вестник Казнму*.
- Restrepo Vélez, L. (2017). *¿Por qué es importante la administración de operaciones para una organización?*
- Sánchez, J. (2018). *PyMES*. CONDUSEF, 25–27.
- Secretaría de Economía. (2009). *ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*.
- Sescam. (2002). *La Gestión por Procesos*.
- Von, K., & Huergo, P. J. (2007). *Los procesos de gestión*. 1–5.
- Agudelo, G., Aigner, M., Ruiz, J. (2016). *Diseños de investigación: experimental y no experimental*. Universidad de Antioquia.
- Alegría, A. (3 de Noviembre de 2019). Presidencia disminuye su gasto en más de 2 mil mdp. *La Jornada*, pág. 17.
- Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción. (Marzo de 2019). *Actividad Productiva del Sector de la Industria de la Construcción*. Obtenido de Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción: <https://www.cmic.org.mx/cmhc/ceesco/>
- INFONAVIT. (Marzo de 2019). *Unamos Créditos Infonavit*. Obtenido de Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores: <https://portalmx.infonavit.org.mx/wps/portal/infonavit.web/trabajadores/unamosCreditosInfonavit>



¡GRACIAS

POR SU ATENCIÓN!

