



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MÉXICO**



FACULTAD DE ECONOMÍA

**“LA LOGÍSTICA Y LA CADENA DE SUMINISTRO:
EL CASO DE YATZAR TRADING COMPANY”**

MEMORIA DE EXPERIENCIA LABORAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES BILINGÜE

P R E S E N T A:

MELISSA MARISOL TORRES MONSALVO

ASESOR: DOCTORA YOLANDA CARBAJAL SUÁREZ

REVISORES: DR. EN E. LEOBARDO DE JESÚS ALMONTE

DRA. EN C.S. SARA QUIROZ CUENCA

Toluca, Estado de México

Julio 2017

Índice

INTRODUCCIÓN	4
La logística y la cadena de suministro	9
1.1 La Logística	10
1.1.1 Antecedentes de la Logística	10
1.1.2 ¿Qué es la Logística?	11
1.1.3 La Logística empresarial y sus componentes	13
1.1.4 La Logística frente a los nuevos mercados	14
1.2 Cadena de Suministro	17
1.2.1 ¿Qué es la Cadena de Suministro?	18
1.2.2 La Cadena de Suministro dentro de la empresa	19
1.3 Cross-Docking	26
YATZAR TRADING COMPANY	31
2.1 YATZAR TRADING COMPANY	32
2.2 Macrolocalización y Microlocalización	33
2.3 Organigrama	34
2.4 FILOSOFÍA EMPRESARIAL	35
Misión	35
Visión	36
Valores Empresariales	36
2.5 Plan de Gestión Empresarial	37
2.5.1 Planeación	37
2.5.2 Organización	38
2.5.3 Dirección: Plan Motivacional, de Comunicación y Aplicación de Liderazgo ...	41
2.5.4 Control	44
Estudio de Caso: YATZAR TRADING COMPANY	47
3. ESTUDIO DE CASO: YATZAR TRADING COMPANY	48
3.1 Análisis del Proceso de Prestación de Servicio	50
3.1.1 Comercialización	50
3.1.2 Venta del Servicio	54

3.1.3 Post Venta	55
3.2 Caso práctico de Yatzar: <i>El Cross-Docking en la Cadena de Suministro</i>	57
3.2.1 ¿Cómo funciona?	58
3.2.2 Estrategia y Características del <i>Cross Docking</i>	59
3.2.3 Aplicación del Sistema de <i>Cross-Docking</i> en IAC	60
3.3 Proyecto de Mejora para Yatzar: Subasta en Línea	65
3.3.1 Autodiagnóstico.....	65
3.3.2 Delimitación de las Estrategias	67
3.3.3 Plan Innovador	71
3.4 Mi experiencia personal dentro de Yatzar	80
CONCLUSIONES	81
Bibliografía	83

INTRODUCCIÓN

Durante mucho tiempo, las empresas han dedicado sus esfuerzos a realizar operaciones comerciales buscando minimizar cada vez los tiempos y tratando de ser más eficientes para brindar a sus clientes el mejor servicio y/o productos, intentando agregar valor y la satisfacción que los clientes necesitan, a través de combinar iniciativas y acciones en forma productiva, junto con los recursos con los que la empresa cuenta para poder llegar a un resultado positivo para los clientes.

Por esta razón que las empresas han dedicado muchos esfuerzos y recursos para llevar a cabo una buena organización. Han implementado ciertos criterios en cuestión de departamentos funcionales para el mejor control de las actividades que se llevan a cabo.

Entre las áreas principales que se tienen en cuenta en estas empresas, son las áreas administrativas, como finanzas, contabilidad, etc., y otras que son fundamentales para la comunicación externa/interna de la empresa, por ejemplo, el departamento exclusivo para la logística que será el encargado de llevar a cabo las conexiones entre proveedores, empresas y clientes.

En este orden de cosas, muchas empresas punteras han comprendido que estas redes de empresas, proveedores y clientes entre sí, deben adoptar políticas de gestión conjuntas con objeto de obtener ventaja respecto conglomerados empresariales que probablemente están haciendo lo mismo (De los Ríos Sánchez, 2015).

A las formas de organización y gestión derivadas de este propósito es a lo que genéricamente llamamos *Supply Chain Management*, y a estas redes de empresas interdependientes, a las que llamamos Cadenas de Suministro o *Supply Chains*.

Este marco de gestión es mucho más retador y ambicioso para la logística que no el simple gobierno de las funciones de almacenaje y transporte ya que la Logística “es una disciplina transversal que atraviesa las paredes de las empresas, traspasa a su vez las paredes de sus departamentos, luchando por coordinar los planes de operaciones de diversas compañías cuya suerte, inevitablemente, estará vinculada a

su habilidad para aportar al mercado la mejor propuesta de valor de que sean capaces entre todas, con los costos más competitivos y con los plazos más agresivos” (De los Ríos Sánchez, 2015).

Bajo este contexto, en esta memoria laboral se centrará la mirada en la logística y la cadena de suministro dentro de las empresas. Para ello, se considera un caso de estudio de forma particular, la empresa **Yatzar Trading Company**, de la que se explicará la manera en la que la teoría cobra vida para poder llevar a cabo las actividades funcionales de la empresa; es decir, analizar si los procesos que se realizan en la empresa están siendo aplicados de una manera eficiente, detectar si existen algunas fallas y así brindar una propuesta que contribuya en la solución de estos problemas para poder hacer más eficientes los procesos realizados dentro de la empresa.

Yatzar Trading Company es una empresa que lleva a cabo actividades de *in-sourcing* para ayudar a las microempresas a desarrollarse de una manera más eficiente en un ambiente comercial mayor; es decir, tener la posibilidad de llevar operaciones de comercio a un contexto internacional. Dedicar sus actividades primordialmente al estudio de los proyectos de comercialización para dar asesoría, y de ser necesario poder desarrollar planes logísticos, agilizando procesos productivos para las empresas.

Bajo este contexto, el objetivo es analizar el proceso logístico que se lleva a cabo dentro de la empresa. Para ello se retoma el caso de un servicio prestado a una empresa del sector automotriz, con la cual se trabajó conjuntamente con la finalidad de detectar posibles oportunidades de crecimiento, buscar mejorar los procesos logísticos de la empresa en el sentido de hacer eficiente los espacios y tiempos dentro de la misma y, así mismo, poder aplicar las modificaciones en futuros proyectos de Yatzar Trading Company.

Los objetivos específicos son:

- Abordar a nivel teórico los temas de Logística y Cadena de suministro.
- Presentar la información relativa a la empresa **Yatzar Trading Company**, de tal forma que se conozcan los principales aspectos y procesos que desarrolla.

- Analizar el proyecto caso de estudio y a partir de eso hacer las propuestas de mejora.

La importancia de retomar este caso práctico se debe a que **Yatzar Trading Company** ha estado colaborando con una empresa del sector automotriz aplicando un proceso llamado **Cross-Docking** para eficientar los procesos de la empresa, el cual nos ha brindado un marco más amplio para la mejora de los servicios, así como ampliar nuestras fronteras acerca de los servicios ofrecidos; y retomando la industria automotriz ya que representa una de las industrias con mayor actividad a nivel mundial y porque “ha estado inmersa en un constante proceso de reestructuración durante las últimas décadas” y porque ha sido “la generadora de importantes efectos sobre las distintas economías, en términos de desarrollo tecnológico, productividad y competitividad” (Suárez, 2013).

Así, con la adopción de estos modelos se están logrando adquirir los materiales en condiciones adecuadas, reducir costos de transporte, costos de manipulación, además de facilitar la clasificación de stock, se minimiza el volumen y el espacio en los almacenes, y es de suma importancia la implementación de estos modelos ya que representan grandes ahorros en la infraestructura de distribución.

La metodología, con la que se lleva a cabo esta memoria laboral, consta de una parte teórica y una práctica. Se parte de una revisión teórica con el fin de poder contrastarla con la operación de la empresa a nivel práctico; es decir, tener un contexto teórico y sobre ello abordar los temas de forma práctica a lo largo de este trabajo. Para analizar los procesos de la logística y de la cadena de suministros, se toma como caso de estudio a la empresa Yatzar Trading Company.

En la parte *empírica*, se hace el análisis de los procesos que se realizan dentro de la empresa para determinar si existen algunas inconsistencias en los mismos que pueda estar entorpeciendo el buen funcionamiento de la empresa y, así mismo, dar solución a los problemas que se detecten para la mejora de los procesos.

Esta memoria laboral se integra de 3 capítulos, los cuales se encuentran desarrollados de la siguiente manera:

Capítulo uno. Se presenta un marco teórico donde se abordan los temas de Logística y de la Cadena de suministro, se revisan los planteamientos de diversos autores, lo que permite conocer diversos puntos de vista acerca de lo que estos temas significan. Así mismo, se presenta información detallada acerca de los temas que se manejan principalmente para el desarrollo de actividades de la empresa.

Capítulo dos. Se presenta a detalle información de la empresa **Yatzar Trading Company**, que va desde su ubicación geográfica hasta las actividades que realiza. Esto es relevante porque representa el trabajo que se realiza dentro de la empresa y es la base para la elaboración de este trabajo de investigación.

Capítulo tres, en este último capítulo se encuentra información más a detalle acerca de los procesos que se llevan a cabo en la empresa para la prestación de servicios; en una segunda sección de este capítulo, se aborda un proyecto específico de una empresa a la cual **Yatzar Trading Company** prestó sus servicios y sirve de referencia para este trabajo de investigación. También en este capítulo se presentan algunas sugerencias de mejora de los servicios que la empresa ofrece.

Finalmente se incluye un apartado donde se presentan las principales conclusiones del trabajo.

CAPÍTULO 1

La logística y la cadena de suministro

*“He conseguido lograr mucho en mi vida
trabajando duro todos los días para hacer
lo que otros dijeron que era imposible.”*

Richard Branson

La logística y la cadena de suministro

Este capítulo tiene como objetivo presentar los principales aspectos teóricos que sirven de marco a este trabajo, como son la logística y las cadenas de suministro, ya que esto dará la pauta para conocer la manera en que las empresas desarrollan sus proyectos en relación con este tema.

Se presentan los conceptos que se utilizan principalmente dentro de la logística y la manera en la que se aplica en la vida de las empresas.

Para ello, el capítulo se divide en tres grandes apartados. En el primero se aborda el tema de la **logística**, en el cuál se explica parte de qué dio origen a todo este proceso, y cómo fue aplicando a través de los años, en las empresas, comprendiendo la importancia que tiene este tema dentro de las mismas.

En el segundo apartado se encuentra información acerca de la cadena de suministro, en el cuál se explica a lo que se refiere este término y la manera en que influye directamente en las empresas, ya que básicamente es la manera en la que las empresas se están relacionando para llevar a cabo los proyectos que las empresas se planteen.

Y, por último, en el tercer apartado se encuentra información acerca del *Cross-Docking*, donde se explica esta estrategia logística para la mejora de los servicios que las empresas pueden brindar para reducción de costos, tiempo y esfuerzo, básicamente.

Todo esto, con el fin de comprender cómo se lleva a cabo el proceso logístico, integrando todas sus partes para el buen funcionamiento de una empresa, y así mismo, la aplicación de la teoría en un ejemplo práctico en una empresa real.

1.1 La Logística

1.1.1 Antecedentes de la Logística

En sus orígenes, la logística empresarial era una función subsidiaria al proceso productivo, que se ocupaba esencialmente de suministrar los materiales necesarios para la fabricación y distribuir los productos acabados. En este sentido, estaba claramente vinculada con el almacenaje y el transporte.

La creciente presión del entorno de los negocios trajo consigo nuevas formas de entender la actividad económica y la gestión empresarial. Fruto de esta presión llegó la evolución, y las empresas tuvieron que ir adaptándose a nuevos paradigmas de gestión. El ámbito de la logística no significó una excepción, y desde los años 80 esta disciplina vive en un proceso innovador exponencial y acelerado.

A partir de este momento, la cadena de distribución comenzó a crecer, causando el aumento de los costos, provocando que no sólo fueran estos los costos que aumentarían, sino también los costos de almacenaje y transporte, a causa de la mayor demanda de productos que comenzó a existir.

“Al margen de la indudable evolución técnica de la disciplina, probablemente el factor más decisivo haya sido el reconocimiento por parte de las empresas de que hoy en día muchas de ellas ya no compiten exactamente contra sus competidores más obvios, sino que la lucha es mucho más profunda, ya que son auténticas redes de empresas interrelacionadas entre sí quienes entran en competición contra otras redes de empresas de similar factura, todas ellas luchando por llevar hacia sus mercados propuestas de valor a menudo indiferenciadas.” (Cuello J. , 2015, pág. 1).

Poco a poco comenzó la función de **logística empresarial**, y así mismo fueron adaptándose las técnicas relacionadas con la filosofía de *Just in Time*. Las empresas comenzaron a readaptarse para poder ser más rentables económicamente y optimizar sus actividades, reduciendo costos de aprovisionamiento directos e indirectos, así como los costos de producción y distribución (Cuello J. , 2015).

Así en coincidencia con Daniel Serra de la Figuera en su libro *La logística empresarial en el nuevo milenio* publicado en 2005 “la función logística ha dado respuesta a las necesidades de las empresas de ver todas las operaciones de la cadena logística entre cliente y proveedor de una forma horizontal e integradora” (Figuera, 2005, pág. 10).

1.1.2 ¿Qué es la Logística?

“La logística puede definirse como la ciencia que estudia cómo las mercancías, las personas o la información superan el tiempo y la distancia de forma eficiente. Así, la logística se contempla como envolvente natural del transporte, y es posible aplicar principios comunes a la concepción de un sistema de transporte colectivo en una ciudad, a la definición de una red de carreteras, o en el sistema de distribución de una empresa fabricante de productos” (Anton, 2005, pág. 13)

Es muy importante tomar en cuenta cómo es que la logística está siendo considerada actualmente, ya que podría decirse que la logística es un proceso estratégico por el que la empresa organiza y mantiene sus actividades.

Podríamos calificar a la logística como una disciplina que está orientada a vender, así mismo puede ser considerada como una herramienta de venta, ya que la logística se encarga del suministro de las mercancías/servicios en calidad, cantidad, momento y lugar adecuados, a fin de satisfacer las necesidades de un mercado cada vez más competitivo y exigente.

Es por esto que, retomando los puntos básicos mencionados, llego a deducir que los objetivos de la logística son: la planificación, coordinar todo el flujo de materiales en una dirección, flujo que va en dirección a los clientes, desde que los productos son simples materias primas, dándoles valor a través del proceso productivo, así como se va acercando cada vez más a los puntos de venta y finalmente los productos son distribuidos en los puntos de venta.

Se puede entender a la logística como *la planificación, coordinación y control de los flujos de materiales y de información que suceden a lo largo de las operaciones; es la planificación y gestión integrada de las operaciones* (De los Ríos Sánchez, 2015, pág. 22)

De acuerdo con Anton (2005: 14) en su libro *Logística del transporte*, “la logística se ha conformado como un proceso estratégico para organizar las actividades de producción y de distribución de las empresas. El concepto de sistema logístico ha incluido un amplio espectro de operaciones que condicionan la eficiencia y la competitividad empresarial en el actual contexto de globalización de la economía” (Anton, 2005, pág. 14).

Para llevar a cabo un buen plan logístico para cualquier empresa es de suma importancia analizar los distintos aspectos que inciden en los procesos de planificación y gestión logística relacionados más directamente con la distribución física de las empresas, desde la localización estratégica de los almacenes, recursos en el territorio y la gestión de los inventarios y stocks, hasta el diseño de un sistema de red de distribución física eficiente.

En el desarrollo de este análisis se integran los criterios de minimización de los costos de las empresas con una visión de servicio asociada al cumplimiento de los estándares de calidad y servicio solicitados por los clientes y usuarios.

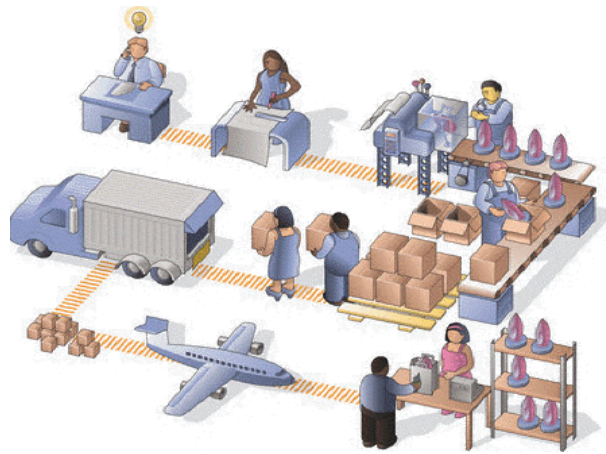
El análisis se particulariza para sistemas logísticos singulares que tienen una importante repercusión social y una significativa complejidad, como son la distribución urbana de mercancías, el diseño de redes de transporte público terrestre y la gestión del equipaje en los aeropuertos.

En los últimos años la logística ha pasado de representar la gestión integral de los flujos de materiales e información en una empresa a significar un proceso estratégico por el cual la empresa organiza y mantiene su actividad. Todo esto ha sido gracias a los efectos que la tecnología está teniendo en la vida de las personas alrededor del mundo, siendo ésta una pauta para mejorar cada vez más los procesos que las empresas enfrentan día con día.

1.1.3 La Logística empresarial y sus componentes

La logística empresarial, es una disciplina en la que se agrupan y coordinan actividades como el abastecimiento, el transporte o el control de inventarios, *es un elemento vital para el buen funcionamiento de cualquier empresa* (Ballou, 1991).

Figura 1 Componentes de la logística



FUENTE: Google (EntregaTotal)

El fin de la logística empresarial es poder llevar los productos hasta los consumidores de una forma cada vez más rápida, que sea ajustada a la demanda y que suponga un costo menor.

Con base en esto las empresas actualmente han considerado invertir sus esfuerzos en gestionar los vínculos entre las diferentes actividades que conforman los procesos logísticos, y por lo tanto llevar un control de los flujos de materiales y de información entre aquellos centros que llevan a cabo su actividad sobre el mismo producto/servicio, de forma encadenada.

*La empresa actual tiene grandes posibilidades de mejorar su eficiencia centrando sus esfuerzos en la **planificación y el control de todas las actividades relacionadas con la obtención, traslado y almacenamiento de materiales y productos, desde la adquisición hasta el consumo** y gestionándolo todo como un sistema integrado* (Casanovas, 2003). Esto es justamente lo que conforma el conjunto de actividades que

lleva a cabo la logística integral, por lo que ésta en poco tiempo ha pasado a tener una importancia capital en la gestión de la empresa actual.

El proceso de la logística integral (mejor conocida como logística empresarial) se ha implementado dentro de las empresas para poder llevar a cabo los procesos logísticos, siendo ésta la que ha fungido como gobernante en los procesos de la empresa para coordinar todas las actividades de la cadena de valor. Por lo tanto, la logística integral se puede definir de la siguiente manera:

Figura 2 Proceso y Componentes de la Logística Integral



FUENTE: Elaboración propia.

Puede decirse que la logística integral está básicamente dedicada a crear auténticamente un flujo tenso de materiales y de información dentro de la empresa, brindándoles la oportunidad de “ganar” en tanto eficiencia como en calidad y en cuanto a enfoque, al momento de que comienzan a trabajar bajo este prisma que es la logística integral.

1.1.4 La Logística frente a los nuevos mercados

El desarrollo logístico que vivimos actualmente es una disciplina altamente dinámica, ya que se encuentra en constante evolución y desarrollo en varios ámbitos como el

tecnológico así como en sentido de gestión, lo cual se debe a distintos factores que permiten que esta disciplina pueda desenvolverse de esta manera, como son:

El **aumento en la competitividad** que existe en los mercados, ya que este es el factor principal que provoca que las empresas busquen nuevos caminos para la eficiencia, debido a que la mayoría de los mercados que en la actualidad existen, se encuentran saturados o en proceso, y porque es cada vez más difícil encontrar un mercado virgen en el que se pueda incursionar.

Esto provoca poco a poco que los clientes comiencen a perder con facilidad la **fidelidad** que solían tener hacia las empresas, y probablemente, esto debido al auge que están teniendo las tecnologías de la información y comunicación, hablando principalmente del internet, ya que con esto los clientes tienen mayores opciones en cuanto a productos y así mismo nuevas ofertas, por lo cual hace cada vez más difícil que los consumidores puedan fidelizarse con mayor fuerza y/o provocando que estos índices se vean disminuidos notablemente.

Bajo este panorama de las nuevas tecnologías, las variables de **calidad y costo** ya no son suficientes para competir, ya que los consumidores cada vez se vuelven más exigentes debido a la mayor oferta de productos y servicios que los mercados ofrecen. A partir de esto los clientes comienzan a valorar otras variables, como por ejemplo, comienzan a volverse más exigentes en los plazos de entrega, también en la flexibilidad que las empresas presentan, es decir, la capacidad de respuesta, y en este punto, la oferta es volátil por lo cual las empresas deben adaptarse cada vez más a la demanda que también se vuelve cambiante, de esta manera, es que *“las empresas deben optar entre tener **stocks** o tener **capacidad de respuesta**”* (De los Ríos Sánchez, 2015).

En este escenario global las formas de competir van cambiando ya que no sólo se trata de comprar materiales y suministros en el área geográfica o dedicarse a los mercados globales. Esto se explica con tres puntos clave, los cuáles demuestran el por qué esto está cambiando tan rápidamente:

- **Global Sourcing:** Esto es el buscar oportunidades suministros en cualquier lugar del mundo.

- **Offshoring:** Esto es desplazar unidades productivas a otras partes del mundo, donde por ejemplo los costos de mano de obra son más económicos (Luengo, 2006).
- **Competencia en mercados lejanos:** Se refiere a buscar nuevas oportunidades de mercado en otros países, contemplando todos los retos que se puedan presentar en el proceso.

Las empresas comienzan a enfocarse en su **Core Business (Competencia Distintiva)** que es *algo que una empresa hace particularmente bien en comparación con sus competidores y que define su núcleo de especialización* (Selznick, 1957). Por lo tanto, todos los procesos que forman parte de los *Core Business* de las empresas son procesos a proteger en tanto que todos los procesos internos, comienzan a ser potencialmente externalizables con lo cual se vuelve una empresa “más pequeña” en su interior, provocando así que éstas se vuelvan más interdependientes de otras empresas externas, formando de esta manera más **alianzas** ya que estas empresas se convierten en puntos estratégicos para el desarrollo de las actividades de la empresa principal.

Con esto, queda una visión más amplia acerca del panorama actual en el que se desenvuelve la logística hoy en día, ya que se ha vuelto completamente distinta a lo conocido en los años 80, por ejemplo, ya que aún hay personas que consideran que la logística trata solamente de “camiones moviendo mercancía” de un punto A, a un punto B, sino que ahora engloba más aspectos claves para el desarrollo eficiente de la logística que, está siendo movida principalmente por el desarrollo de las nuevas tecnologías, incentivando a las empresas a buscar un **plus** para poder ofrecer a los clientes mejores servicios y productos a partir de un mejor sistema detrás de todo el proceso, desde el productivo, incluyendo la adquisición de los suministros, hasta el punto de distribución.

Para entender mejor el concepto de logística, es muy importante hablar acerca de la cadena de suministros, ya que a partir de ésta es donde el verdadero reto para las empresas comienza y por el cuál la logística se ha vuelto vital para las empresas.

Recordemos que la logística tiene como prioridad satisfacer la demanda bajo las mejores condiciones de servicio, costo y calidad, garantizar esta calidad en los productos y servicios nos da una ventaja competitiva y la reducción de costos nos ayuda a ampliar el beneficio para la empresa (Escudero, 2014).

Esto se debe a la necesidad de gestionar una entidad supra-empresarial de intereses diversos como es la *Supply Chain* (Cadena de Suministro), ya que será necesaria la colaboración por parte de las empresas para lograr este fin.

1.2 Cadena de Suministro

Es importante tener en cuenta que la **Cadena de Suministro** es aquella que va a permitir poder llevar a cabo las actividades, ya que es aquí donde se provee de las herramientas necesarias para el desarrollo de los procesos productivos.

No solo se trata de adquirir estos recursos, sino también es la parte en la que se va formando el gran equipo detrás de todo el proceso, es decir, es la que está compuesta por diferentes eslabones tales como proveedores, fabricantes, almacenistas, operadores logísticos, distribuidores, instaladores hasta llegar finalmente a los detallistas ya que estos son los eslabones que determinarán que el proceso de producción y distribución sean exitosos, ya que son los que marcan las pautas de desarrollo de estos procesos logísticos (Tejero & Martín, 2007).

Para comprender esto es importante identificar que la cadena de suministro forma parte de la cadena logística, y es de suma relevancia entender que *la cadena logística es la que está llevando un proceso denominado **modelo de distribución**, en el cuál se realiza desde el aprovisionamiento hasta la transformación, lo cual va a ayudar a las empresas a poder generar distintos flujos de información tanto para generar stock como para consumir stock* con lo cual podemos determinar que la cadena de suministro NO depende de la cadena logística, más bien es en caso contrario, siendo la parte logística quien debe adaptarse a la cadena de suministro para poder llevar a cabo un eficaz proceso logístico. (Ballou, Logística, Administración de la Cadena de Suministro., 2004).

1.2.1 ¿Qué es la Cadena de Suministro?

Se debe entender que el concepto de Cadena de Suministro, es *la unión de todas las empresas que participan en producción, distribución, manipulación, almacenaje y comercialización* (Santos, 1999).

La cadena de suministro es el conjunto de organizaciones e individuos involucrados en el flujo de productos, servicios, dinero y la información relacionada, desde su origen (proveedores) hasta el consumidor final (Cuello J. , 2015).

Supply Chain Management es un modelo de gestión supraempresarial que integra todos los procesos operativos vinculados a proveedores, plantas de manufactura, centros de almacenamiento, distribuidores y detallistas con el objeto de que los bienes sean producidos y distribuidos en las cantidades adecuadas, en los lugares y en tiempos correctos, con rentabilidad para todas las entidades involucradas y cumpliendo con los niveles de servicio requeridos para satisfacer al consumidor final.

La gestión de la cadena de suministro consiste entonces en planear, instrumentar y controlar eficaz y eficientemente esos flujos, aplicando técnicas logísticas concretas tanto en el seno de cada una de esas empresas como al conjunto de ellas.

Podría decirse que la Cadena de Suministro es un sistema complejo, y las decisiones de unos actores necesariamente van a tener cierta influencia, por pequeña que ésta sea, en el resto de sus empresas integrantes y en el resultado global del conglomerado de empresas.

El gran desafío que presenta la cadena de suministro es el control del flujo de materiales, y para poder conseguirlo consiste en sincronizar la demanda con la oferta buscando una fluidez en el mismo.

Cuando algún miembro de la cadena produce materiales o los adquiere más allá de la demanda real del sistema, o reduce en exceso su inventario intentando minimizar sus costos locales, de algún modo toda la cadena sufrirá el efecto.

Desde la perspectiva del *Supply Chain Management*, la relación es entre cadenas de suministro, y se buscan mecanismos para poder trazar una estrategia asociada entre todas las entidades que colaboran en competencia contra otras cadenas.

De acuerdo con Mentzer y otros autores, la administración de la cadena de suministro se define como “*la coordinación sistemática y estratégica de las funciones del negocio y de las técnicas a través de estas funciones empresariales dentro de una compañía en particular, y a través de las empresas que participan en la cadena de suministros con el fin de mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministros como un todo*” (Mentzer, 2001, pág. 25).

Por otra parte, la integración de las operaciones bajo el paradigma de *Collaborative Planning Forecasting and Replenishment* (CPFR) requiere de una compleja estructura y protocolos bien definidos. Es por ello que se están desarrollando estándares de gestión basados en la gestión por procesos para llevar a cabo una correcta implantación de la filosofía CPFR. Un buen referente es el del *Voluntary Interindustry Commerce Solutions Association* (VICS).

Quizás la decisión de mayor peso estratégico a realizar por una empresa, si es que está a su alcance, es la búsqueda de la mejor alianza. O dicho de otro modo, apostar por una cadena de valor y no otras para integrarse en ella. Su futuro está escrito en esta decisión.

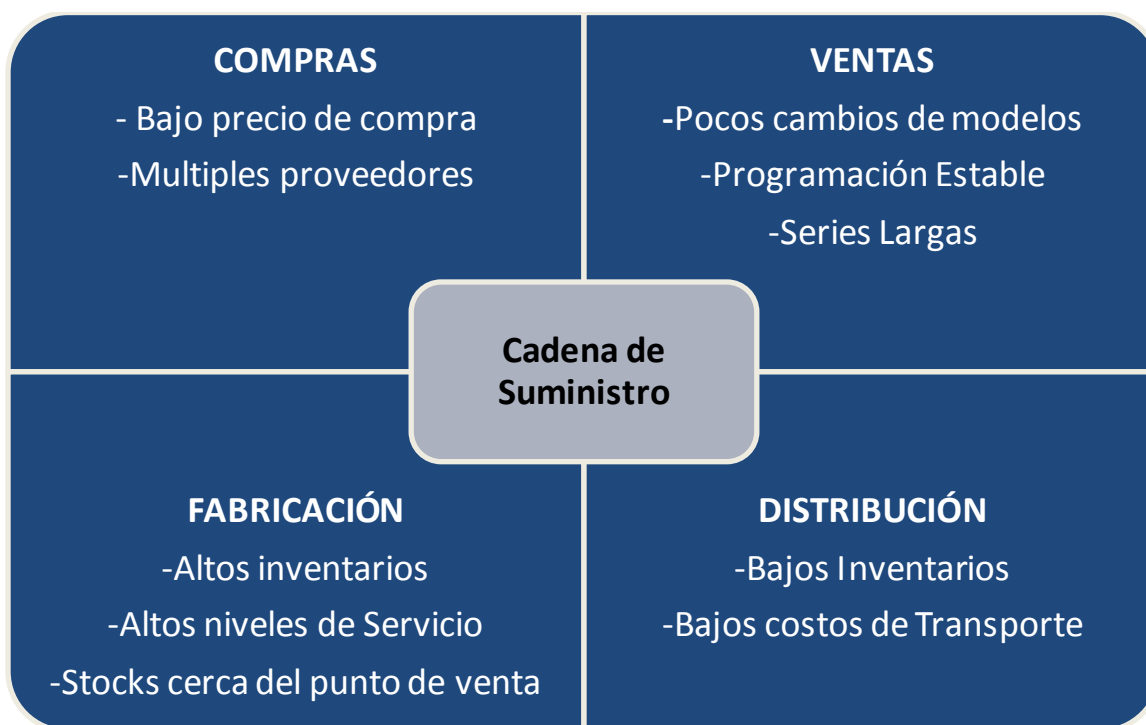
1.2.2 La Cadena de Suministro dentro de la empresa

El término de **cadena de suministro**, brinda la imagen de la forma o la manera en como las organizaciones están vinculadas entre sí. Para las empresas es de suma importancia poder llevar un buen desempeño de la cadena de suministro dentro de la misma, ya que, es ésta junto con la logística integral, la que permite que los departamentos se interrelacionen de manera armónica, permitiendo que todos los departamentos de la empresa puedan desarrollarse de manera efectiva, y así mismo, permitiendo que las actividades de otros departamentos no se vean afectados de manera negativa a causa de las decisiones de un departamento en específico, por lo

cual es de suma importancia que exista esta relación armónica entre los departamentos.

De esta manera, para poder comprender esta parte es necesario conocer las actividades logísticas que se llevan a cabo dentro de la empresa, que son en las que se centran. Estas son las siguientes 4 áreas:

Figura 3 Cadena de suministro y sus principales departamentos dentro de la empresa



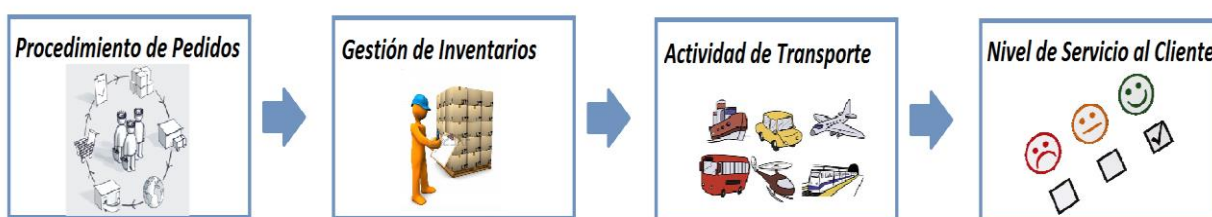
FUENTE: Elaboración propia.

- **COMPRAS:** Proceso de aprovisionamiento, gestión de materiales entre los puntos de adquisición y las plantas de procesamiento,
- **FABRICACIÓN:** Proceso de producción, gestión de las operaciones de fabricación de las diferentes plantas,
- **VENTAS:** Proceso de atracción de clientes, promoción del producto final
- **DISTRIBUCIÓN:** Proceso de distribución, gestión de materiales entre las plantas y los puntos de venta/consumo.

Las técnicas que se llevan a cabo dentro del proceso de aprovisionamiento y de distribución son muy similares, por lo cual se pretende integrar estas actividades para así poder dar un alto grado de flexibilidad y rapidez de respuesta a las demandas de mercado.

En este sentido, las principales actividades que se llevan a cabo dentro de estas redes logísticas, que conforman en sí la cadena de suministro, resultan primordiales para la efectividad de las funciones logísticas, las cuales son las siguientes:

Figura 4 Principales actividades dentro de la cadena de suministro



FUENTE: Elaboración propia

- **Procedimiento de Pedidos:** Aquí es cuando comienza a existir el movimiento de las materias primas para poder convertirse en los productos y así mismo poder dar cumplimiento a los servicios solicitados, sin perder tener en cuenta los tiempos estipulados para los ciclos de los pedidos.
- **Gestión de inventarios:** Aquí es donde se observa la disponibilidad de los productos que solicita la demanda, para saber si es posible poder proporcionar las cantidades requeridas por la misma.
- **Actividad de transporte:** es un punto clave (de igual forma que los 2 puntos anteriores y el siguiente). Esto resulta indispensable ya que es aquí donde se trasladan los materiales o productos propios, así como los productos terminados. Este punto es parte de **Distribución**.
- **Nivel de servicio al cliente:** Aquí se establece el nivel y la calidad de respuesta que deben tener todas las actividades de la cadena logística. Esto es de suma importancia ya que es en éste punto donde existe una retroalimentación por parte de los clientes, la cual nos da la visión acerca de lo que estamos haciendo

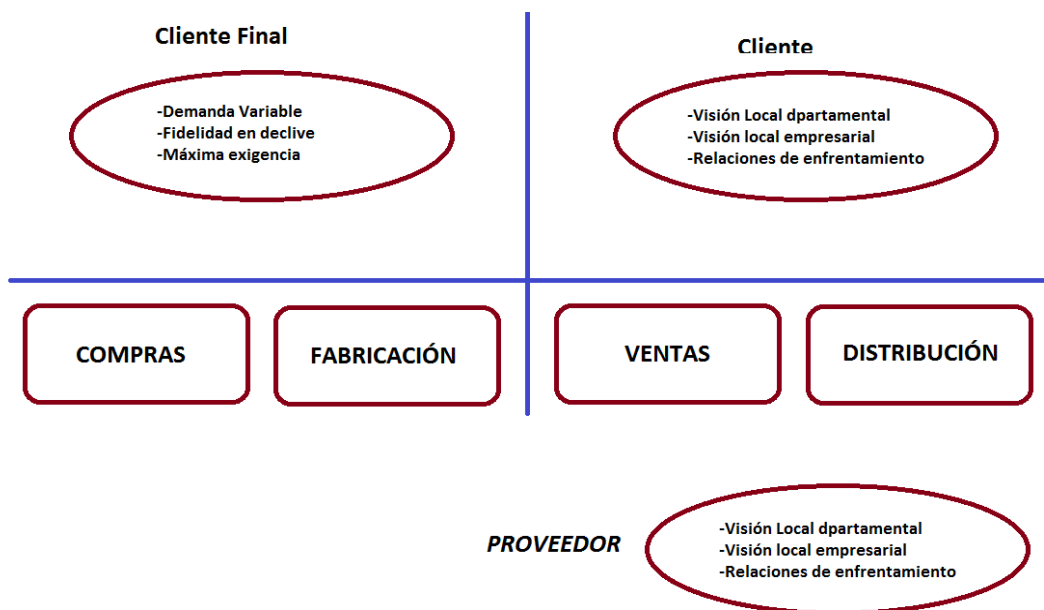
bien y lo que no, tanto en cuestiones de tiempo, calidad, y satisfacción por parte de los consumidores.

Una de las actividades también considerada primordial es la de **compras**, ya que a partir de este departamento, es en el que podemos detectar las fuentes, se determinan las cantidades a adquirir, así como el momento en el que se deben efectuar las actividades y la planificación de los productos.

“De acuerdo con el canal de distribución se establece la cuantía de los componentes y la secuencia y el ciclo de los productos, lo cual repercute en el funcionamiento logístico global, pero en particular, en la gestión de inventarios y la eficiencia del transporte” (Paz & Gómez, 2013, pág. 11).

Para poder integrar todas estas actividades, es importante considerar que debe hacerse de manera horizontal, lo que significa que todas estas actividades se puedan trabajar conjuntamente, para después poder correlacionarlas de forma vertical con otras empresas que forman parte de nuestra cadena de suministro, como se muestra a continuación:

Figura 5 Integración Vertical de actividades en la Cadena de Suministro dentro de la empresa



Elaboración propia

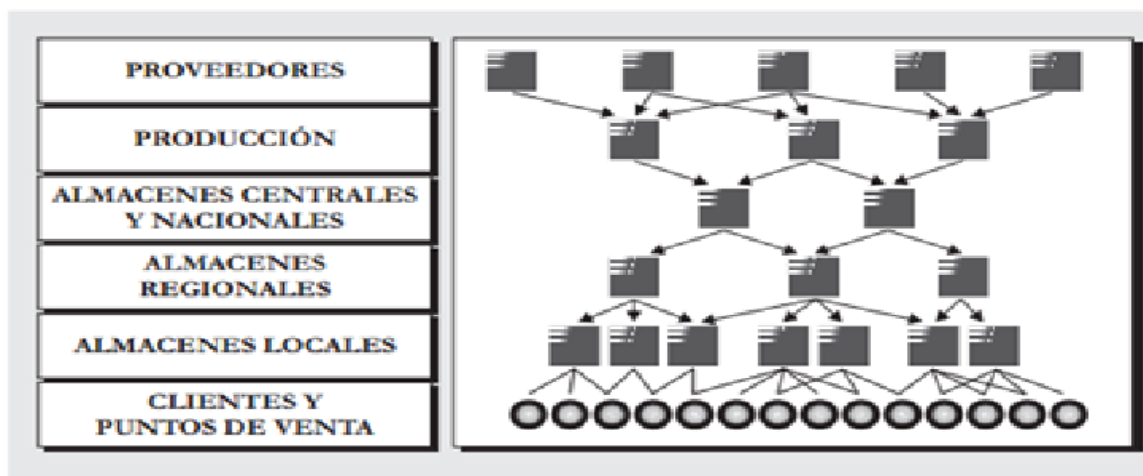
FUENTE:

1.2.3 Red Logística

Una *Red Logística*, abarca diversos recursos y actividades que se utilizan a lo largo del proceso logístico, esto es todo lo que está relacionado con los flujos y transformaciones de los bienes y servicios, pasando desde el estado principal de las materias primas (los insumos) hasta que llegan a manos del consumidor o usuario final, incluyendo así los flujos de información y flujo monetario.

La manera en la que una Red Logística puede establecerse esquemáticamente como se representa a continuación:

Figura 6 Niveles intervinientes en una red logística



FUENTE: Logística Empresarial. (Paz & Gómez, 2013)

Se debe entender que para que esta red logística funcione adecuadamente, es importante considerar los aspectos que afectan de manera directa el funcionamiento de los mismos, y esto va a depender significativamente en el número de estos factores que intervengan, ya que estos pueden tener su participación de una manera solamente comercial.

Los puntos a considerar son el financiamiento para la empresa, la absorción de una parte importante del riesgo, si es que la empresa puede disminuir los costos de almacenamiento y de transporte, si éstos están cerca del consumidor y si reducen el número de contactos entre fabricantes y consumidor, lo cual puede considerarse como

una ventaja para la empresa ya que están agilizando y haciendo más eficiente la cadena logística. Pero en muchas ocasiones esto no sucede así, ya que los intermediarios toman ventaja de que muchas empresas no lo llevan a cabo de esta manera, permitiéndoles tomar un margen de beneficios, pudiendo repercutir sobre el precio de venta al público.

1.2.4 Métodos de apoyo dentro de la Cadena de Suministro

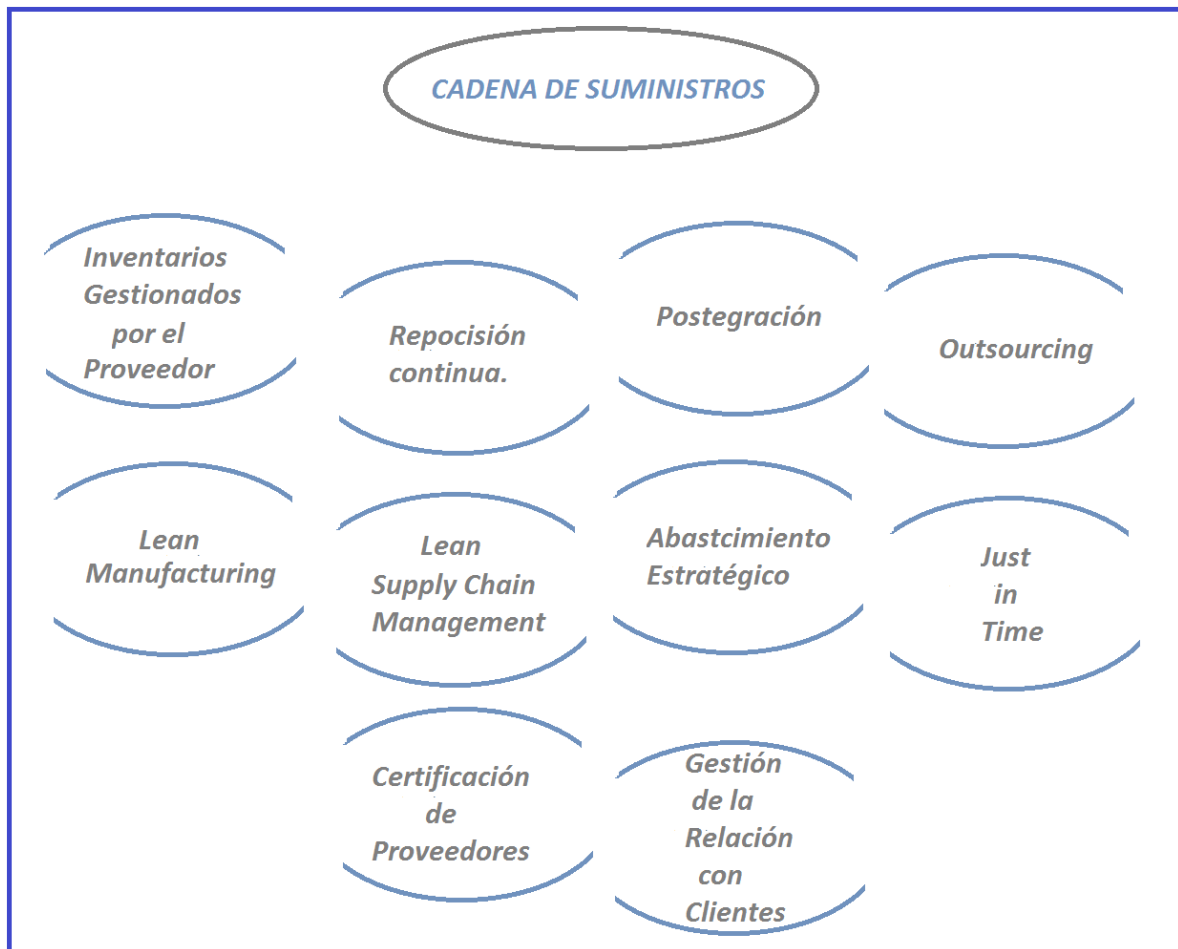
De acuerdo con información retomada de Sánchez (2012), para la cadena de suministros son fundamentales los siguientes conceptos:

- **Inventarios de gestión:** las decisiones que se tomen acerca de qué se debe reponer, cuánto y cuándo, son tomadas por el proveedor.
- **Reposición continua:** se basa en las estadísticas de consumo y sirve para reponer la mercancía de forma automática.
- **Postergación/Aplazamiento:** Ayuda a evitar el acumulamiento de inventario de productos finales, alargando el tiempo de decisiones de personalización de productos lo más cercano posible al cliente. Permite reducir los costos de inventario de productos genéricos, hace más eficaz la respuesta ante el cliente e incluso flexibiliza el lanzamiento de promociones.
- **Outsourcing:** Una empresa externa firma contratos con empresas clientes para la prestación de un servicio.
- **Lean Manufacturing:** Se pretende eliminar toda clase de desperdicios para hacer más eficiente los procesos.
- **Lean Supply Chain Manufacturing:** Se eliminan todos los desperdicios posibles tanto en procesos internos como los de interacción, permitiendo el flujo adecuado de información y de productos.

- **Abastecimiento Estratégico:** Se asegura un abastecimiento de calidad con precios convenientes para la empresa. Se hace una búsqueda global para encontrar al mejor proveedor.
- **Just in Time:** Aquí los proveedores deben entregar productos en tiempo y forma para agilizar los procesos productivos de la empresa. Es en sí mismo un sistema de operaciones acelerado, que gracias a la velocidad en fábrica permite aumentar la rapidez de respuesta al cliente.
- **Certificación de Proveedores:** La empresa cliente brinda este certificado a los proveedores con el fin de asegurar su conformidad con la calidad que éstos le ofrecen.
- **Gestión de la Relación con Clientes:** Se establecen las relaciones con los clientes, con el fin de poder obtener una retroalimentación que permita a la empresa detectar zonas de oportunidad y mejora para sus productos y procesos, para en un futuro poder brindar un mejor servicio a los clientes. Aquí los proveedores, distribuidores, y supermercados trabajan en forma coordinada para mejorar el valor que recibe el consumidor a través de un enfoque conjunto, orientado a lograr una mayor eficiencia global de la Cadena de Suministro (Sánchez, 2012) (*ver figura 5*).

Lo que busca es lograr la reducción de los costos totales del sistema, los inventarios totales y los activos físicos, así como la puesta a disposición de los clientes de las mejores combinaciones posibles de productos para que éstos tomen sus decisiones de compra.

Figura 7 Métodos de apoyo en la Cadena de Suministro



FUENTE: Elaboración propia con Información extraída de *Supply Chain Manageme* (Sánchez, 2012).

1.3 Cross-Docking

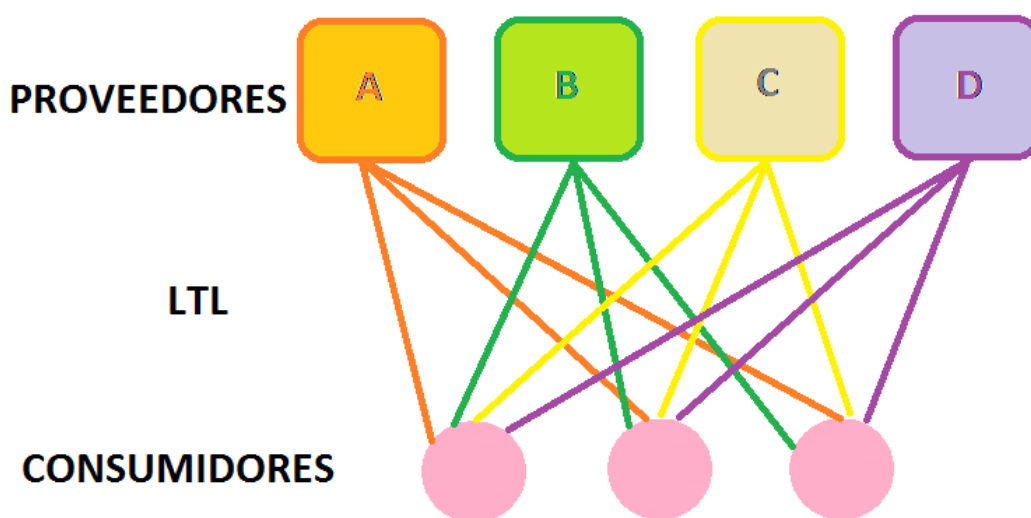
Otra estrategia que tiene beneficios para el proceso logístico, es el *Cross-Docking* la cual es una operación que permite acelerar la distribución de mercancías dentro de la cadena logística sin prácticamente almacenar producto.

Generalmente esta práctica se lleva a cabo dentro de los centros de distribución, dentro de las cadenas de distribución complejas ya que consiste en la recepción de mercancía en el centro de distribución procedente de proveedores por carga completa,

y casi inmediatamente, separarla, agruparla según pedidos finales, y reexpedirla a sus destinos definitivos por carga mezclada.

La manera en la que los procesos de distribución se llevan a cabo en muchas ocasiones, cuando no se aplica un *Cross-Docking*, es cuando varios proveedores (A, B, C, D) tienen clientes en común, pero en este escenario, cada proveedor busca la manera de distribuir sus mercancías a cada uno de sus clientes como les sea posible:

Figura 8 Distribución antes de Cross-Docking

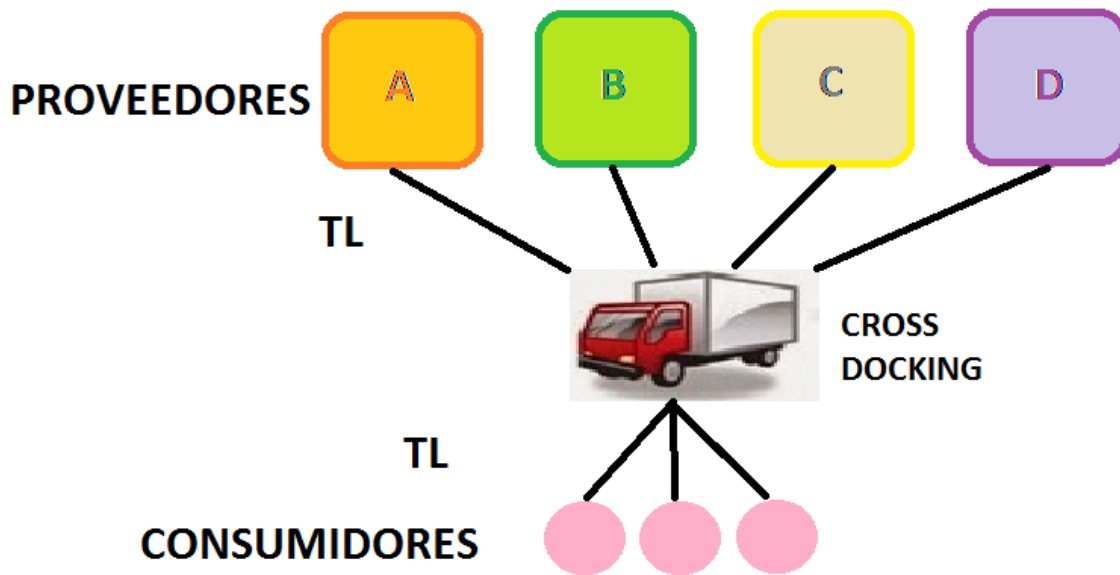


FUENTE: Elaboración propia

Se explica que el proveedor A tendría que enviar 3 camiones teóricamente a cada uno de sus clientes, y así sucedería con cada uno de los proveedores B, C y D, y como puede ser el caso de que los clientes estén geográficamente dispersos, los proveedores tendrían que mandar camiones completos (*Full Trucks*) por lo cual esperan llenar camiones completos con demanda y entonces emiten la demanda por camiones completos, por lo que el cliente al recibir sus productos, no recibe material que corresponde a la demanda inmediata sino, por ejemplo, a la de una semana, lo cual genera entorpecimiento de los procesos.

Se recomienda el uso del *Cross-Docking* ya que en este ejemplo, la distribución quedaría de la siguiente manera:

Figura 9 Distribución después de Cross-Docking



FUENTE: Elaboración propia

En este flujo logístico, se intercala una plataforma logística que presta el servicio de Cross-Docking, por lo cual ahora cada uno de los proveedores ya no envía a cada uno de los clientes un camión completo, sino que éstos camiones completos son dirigidos al centro logístico, en el cuál se van recibiendo pedidos de los clientes finales, y aquí se lleva a cabo el “mix” de mercancías de cada uno de los proveedores para poder ser distribuidos de manera eficiente a cada uno de los clientes.

Este método disminuye la cantidad de camiones que estarán distribuyendo las mercancías, agilizando procesos en las empresas (cliente final) para sus procesos productivos y así mismo, disminuyendo tiempos y costos logísticos.

Es de suma importancia tomar en cuenta este marco teórico acerca de la logística, la cadena de suministro y así mismo abarcar el tema de *Cross-Docking*, ya que esto nos da la referencia teórica de lo que se aborda en el siguiente capítulo; el caso particular de las actividades que desarrolla la empresa **Yatzar Trading Company** y específicamente al área comercial, sobre todo se enfoca en el área de logística.

Este trabajo nos dará los elementos para poder entender los procesos que se llevan a cabo dentro de **Yatzar Trading Company**, pues nos ayudará a identificar si existen inconsistencias en estos procesos, así como estar en posibilidades de determinar mejoras para las actividades de la empresa.

CAPÍTULO 2

Empresa Yatzar Trading Company

“No hay secretos para el éxito.
El éxito es el resultado de la preparación,
el trabajo duro y aprender del fracaso”

Colin Powell

YATZAR TRADING COMPANY

Este capítulo es de suma importancia ya que tiene como objetivo mostrar cómo es que **Yatzar Trading Company** está estructurada, lo cual brinda un marco más amplio para entender la manera en la que la empresa trabaja y cuál es la base de la misma para poder llevar a cabo sus actividades.

Aquí se habla básicamente de las actividades que **Yatzar Trading Company** realiza, así como la estructura organizacional de la empresa, apartado en el cual se hace la descripción de los puestos con los que cuenta la empresa; así mismo, la filosofía con la que trabaja la empresa y por último, se habla acerca del plan de gestión empresarial con el que trabaja **Yatzar**, en el que se muestran las herramientas que la empresa utiliza para poder llevar a cabo los objetivos que **Yatzar** tiene establecidos.

Este capítulo nos da la pauta para poder entender la base de trabajo de la empresa y poder comprender el Plan de mejora para los servicios de **Yatzar**.

2.1 YATZAR TRADING COMPANY



Yatzar Trading Company S.A de C.V. cuenta con apenas 4 años en el mercado. La empresa fue creada con la idea de fungir como intermediaria de comercialización entre inversionistas y sectores estratégicos y con gran dinamismo en México, se cuenta con un padrón de importadores y exportadores general. Físicamente se tienen oficinas en Toluca, Calgary y Allen, Texas.

Las actividades más destacadas que realiza son:

- Representaciones internacionales, asistencia a ferias y encuentros de negocios. Se cuenta con personal especializado con el manejo de más de 5 idiomas para estos encuentros.
- Asesoría legal en cuanto a la formulación y contenido de diversos contratos de compra venta nacionales e internacionales.
- Asesoría en temas de comercio exterior, así como en estudios de posicionamiento y exploración de nuevos mercados para diferentes productos y/o servicios.
- Acompañamiento y asesoría personalizada en operaciones de comercio exterior para empresas pequeñas y medianas que aún no cuenten con un departamento específico de esta área.
- Asesoría en temas diversos de la administración de la cadena de suministros, sistemas de distribución, manejo y propuesta de empaque, sistemas de control y seguimientos de embarques de proveedores y clientes, manejo eficiente de

inventarios y propuesta de mejoras en el flujo de producción, cotizaciones internacionales y logística local e internacional.

2.2 Macrolocalización y Microlocalización

Yatzar Trading Company S.A. de C.V. se encuentra localizada en la ciudad de Toluca de Lerdo en el Estado de México, en Valentín Gómez Farías 402, 5 de Mayo, C.P. 50090.

Figura 10 Ubicación de la Empresa



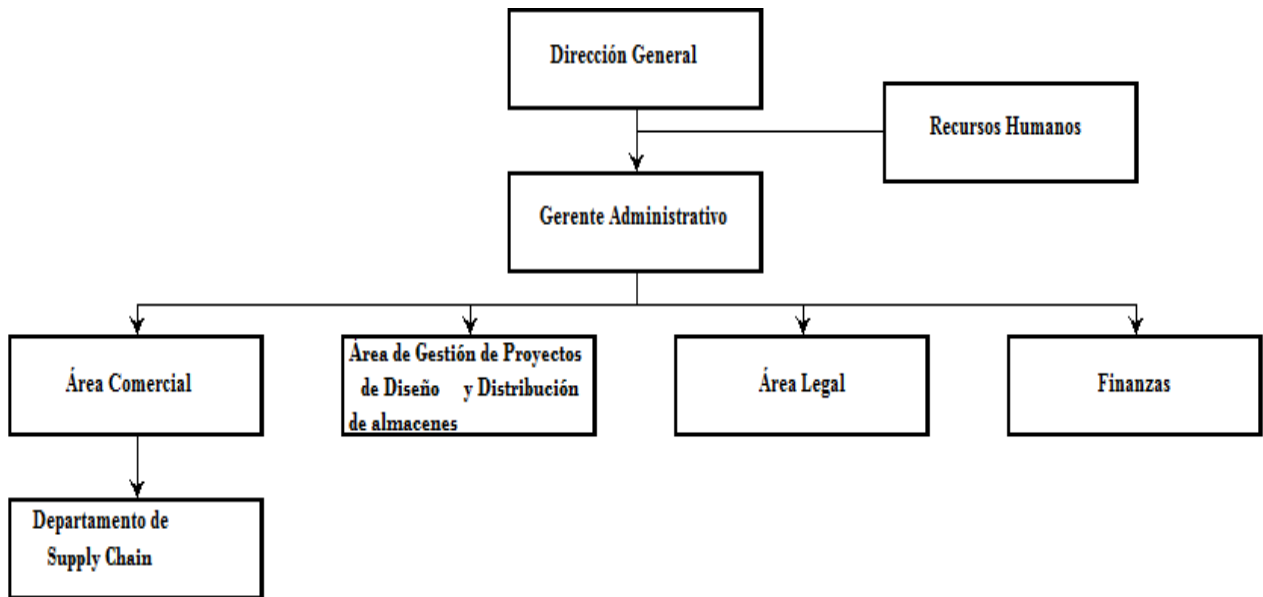
FUENTE: Google Maps (Google)

Se cuenta con oficinas comerciales representantes en Calgary Canadá y Dallas Texas, lo cual facilita el acceso a estos mercados, y permite captar inversionistas y clientes en esta región de América, dando un servicio local más personalizado.

2.3 Organigrama

Yatzar Trading Company S.A. de C.V. es una empresa pequeña y tiene una organización distribuida de la siguiente manera:

Figura 11 Organigrama de Yatzar Trading Company



FUENTE: Yatzar Trading Company (Yatzar Trading Company, 2012)

Así mismo, la estructura organizacional está conformada de la siguiente forma:

- **Recursos Humanos.** Este departamento se encuentra dentro de la organización en forma de staff, es decir, es una persona externa quien lleva a cabo las actividades relacionadas a esta área. Tiene a su cargo llevar a cabo la selección y contratación del personal.
- **Gerente Administrativo.** Es la responsable de llevar el control de las actividades dentro de la empresa, así como la coordinación de los departamentos para poder alcanzar los objetivos y la gestión de los proyectos.

- **Área comercial.** Este departamento está encargado de las relaciones comerciales de la empresa, responsable de área y Representante Legal de la empresa; es quien se encarga de gestionar los proyectos de comercialización y encontrar un balance entre los tiempos, costos y alcances de cada proyecto.
- **Departamento de Supply Chain:** Esta es el área en la que se gestionan y organizan las actividades que se llevarán a cabo para el desarrollo de los proyectos logísticos.
- **Área de Gestión de Proyectos de Diseño y Distribución de almacenes.** La responsable de esta área está encargada de diseñar los proyectos en el sentido arquitectónico, planteando posibles escenarios para la distribución de las mercancías en los almacenes de acuerdo al tipo de proyecto.
- **Área Legal.** En esta área se llevan a cabo la redacción y verificación de los contratos de compra–ventas así como contratos de exclusividad entre otros.
- **Finanzas.** Esta área está encargada de llevar a cabo todo el proceso fiscal, desde facturación, los aspectos de impuestos, así mismo, poder llevar a cabo la contabilidad de la empresa. Es decir, gestión y administración de gastos (entradas y salidas), pagos de impuestos, balances generales y administración de la parte contable de la empresa en general.

2.4 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Ofrecer soluciones efectivas y profesionales para empresas de cualquier sector, nos distinguimos por la rapidez, innovación y capacidad de respuesta.

Misión

Somos una empresa dedicada a brindar soluciones logísticas innovadoras, mediante el desarrollo de personal altamente capacitado en sectores dinámicos y estratégicos de la economía, buscamos optimizar la cadena de suministro para crear valor para sus clientes y proveedores.

Visión

Ser la principal empresa intermediaria para brindar soluciones de transportación, aportando una gestión logística innovadora que permita el abaratamiento de costos y optimización de tiempos para las empresas.

Valores Empresariales

- **Responsabilidad Social:** **Yatzar Trading Company** busca el manejo de productos más seguros y que puedan resultar más amigables con el medio ambiente. Se busca promover el consumo responsable.
- **Disciplina:** **Yatzar** busca llevar a cabo sus proyectos comerciales de manera eficiente, con puntualidad y con resultados efectivos, para la formación de proyectos exitosos.
- **Aprendizaje:** Como empresa siempre buscamos el crecimiento de nuestros empleados a través del aprendizaje, por lo cual consideramos que los “fallos” son lecciones, así mismo generando motivación entre los empleados para generar nuevas ideas que ayuden al crecimiento de la empresa.
- **Honestidad:** Siempre buscamos trabajar con transparencia, haciendo notar tanto a nuestros empleados como a nuestros clientes, cuáles son tanto los beneficios y riesgos de llevar a cabo cierto proyecto.
- **Proactividad:** **Yatzar** siempre busca implementar un ambiente propicio para tomar acción sobre las oportunidades que se presenten diariamente.

Yatzar Trading Company busca brindar un servicio de calidad para sus clientes, en los cuales las empresas que solicitan los servicios puedan estar satisfechas en cuestión de optimizar los costos, tiempos, y recursos que manejan dentro de la empresa.

Para la empresa es de suma importancia contribuir con sus clientes de forma directa, es decir, lleva a cabo cada proyecto involucrándose con las personas indicadas, para que de esta manera pueda hacerse un buen trabajo que sea beneficioso para ambas partes.

Yatzar Trading Company pretende implementar nuevas estrategias que permitan la mejora de nuestros servicios para que cada vez más los clientes puedan percibir estas mejoras en los resultados que buscan obtener, cumpliendo con la visión y misión que tenemos en **Yatzar Trading Company**.

2.5 Plan de Gestión Empresarial

Dentro de **Yatzar** se cuenta con un Plan de Gestión Empresarial, el cual brinda las herramientas necesarias para no perder de vista cual es la base de trabajo de la empresa, y para que trabajando conjuntamente entre los departamentos se puedan cumplir los objetivos específicos que se tienen establecidos, o replantearlos de ser necesario, pero todo con el fin de poder mejorar cada día para ofrecer a los clientes el mejor servicio de acuerdo a sus necesidades.

Por lo tanto, es importante hablar acerca de las 4 etapas de la Gestión Empresarial.

2.5.1 Planeación

Tipos y usos de recursos empresariales en relación a la propuesta del plan estratégico empresarial y del plan del proceso innovador.

El principal recurso empresarial a utilizar será el humano a través de capacitaciones se pueden detonar actividades que lleven al cumplimiento del objetivo estratégico de **Yatzar**. Algunos de los cursos de capacitación serán con herramientas de la WEB 2.0, cursos de tienda en línea, curador de contenidos, etc. **Yatzar** está llevando a cabo alianzas estratégicas con especialistas en formalidades y tramites de comercio exterior, así como el trámite de diversos permisos y procesos administrativos tanto en SCHP como en la Secretaría de Economía, por lo que se planea tener un grupo de gestores especialistas para la ejecución de nuevos proyectos comerciales quienes se apoyarán de estas alianzas para agilizar estos procesos.

El director del proyecto es la persona asignada por la organización ejecutante para alcanzar los objetivos del mismo. El rol de este director es diferente al de un gerente

funcional o del de un gerente de operaciones. Por lo general, el gerente funcional se dedica a la supervisión gerencial de un área técnica o administrativa, mientras que los gerentes de operaciones son responsables de una faceta del negocio básico. Según la estructura de **Yatzar**, el director del proyecto puede estar bajo la supervisión de un gerente funcional. En este tipo de estructura, el director del proyecto trabaja estrechamente con el director del programa o del portafolio para cumplir con los objetivos del proyecto y para asegurar que el plan del proyecto esté alineado con el plan de alcanzar el objetivo estratégico de **Yatzar**.

Varias de las herramientas y técnicas para dirigir proyectos son específicas a la dirección de proyectos. Sin embargo, comprender y aplicar los conocimientos, herramientas y técnicas que se reconocen como buenas prácticas no es suficiente para gestionar los proyectos de un modo eficaz. Además de las habilidades específicas a un área y de las competencias generales en materia de gestión requeridas para el proyecto, la dirección de proyectos efectiva requiere que el director del proyecto cuente con las siguientes características:

- **Conocimiento:** Se refiere a lo que el director del proyecto sabe sobre la dirección de proyectos.
- **Desempeño:** Se refiere a lo que el director del proyecto puede hacer o lograr si aplica los conocimientos en dirección de proyectos.
- **Personal:** Se refiere a la manera en que el director del proyecto se comporta cuando ejecuta el proyecto o actividades relacionadas. La capacidad personal abarca actitudes, características básicas de la personalidad y liderazgo (la capacidad de guiar al equipo de un proyecto mientras se cumplen los objetivos del proyecto y se equilibran las restricciones del mismo).

2.5.2 Organización

Yatzar Grupo Empresarial, tiene el servicio de consultoría; sus principales funciones, tareas y actividades se basan en la gestión de proyectos, y en asesorías especializadas en logística, comercio exterior, diseño y control de almacenes, así como cualquier otra actividad en la cadena de suministros.

Yatzar documenta conocimientos y experiencias en cada departamento así como controlar cada uno, con el objetivo de unificar cada rutina laboral.

Cada actividad de **Yatzar** está relacionada, con las acciones que le permitan alcanzar el objetivo estratégico y los objetivos específicos de la organización.

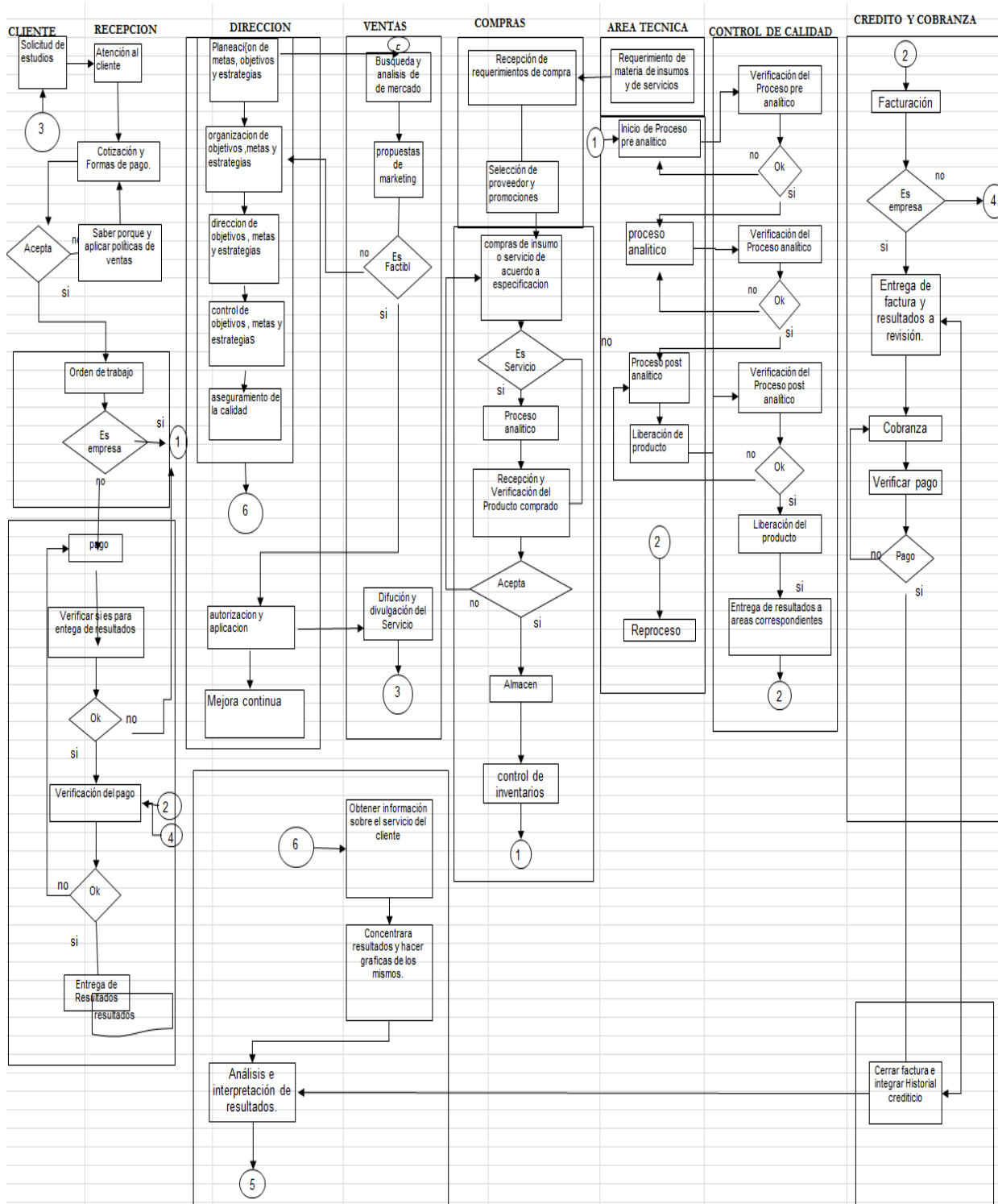
Yatzar, así como muchas empresas en su ramo, busca implementar un sistema de control interno, el cual pueda funcionar como pilar para el desarrollo de otras actividades estableciendo responsabilidades a los encargados de cada proyecto por ejecutar o en ejecución.

Para llevar a cabo lo anterior, es necesario generar buenos canales de comunicación, generando la fluidez de información, veraz y oportuna.

Para **Yatzar**, es necesario que todos sus colaboradores apliquen las políticas de seguridad y cumplan la función empresarial que les ha sido asignada.

Para lograr lo anterior se ha diseñado un manual de la organización, donde marca el procedimiento necesario para el logro de objetivos específicos y estratégicos de la empresa por área, así como otros formatos de control, como se presenta a continuación:

Figura 12 Manual de Procedimientos de Yatzar Trading Company



FUENTE: Yatzar Trading Company (Yatzar Trading Company, 2012)

Diagramas y procesos de la Gerencia General, del área comercial, de compras, Proceso técnico, Proceso de entrega de facturación y cobranza, crédito y cobranza, procedimiento de cumplimiento de objetivos internos y externos, evaluación de desempeño de las gerencias, procedimiento para la aprobación de proyectos, mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de cómputo, procedimiento para campañas de publicidad, procedimientos de lanzamiento de los servicios, procedimiento de bancos, nómina, contratación de recursos humano, capacitación de personal, etc.

Los diagramas a utilizar deben de ser adecuados a cada uno de los departamentos de **Yatzar**, tales como: la Dirección General, Gerente Administrativo, área comercial, área de gestión de proyectos, área legal, área de finanzas.

Además se lleva un manual de procesos del sistema de gestión de calidad, así como el proceso de productos y servicios no conformes.

Se manejan también políticas en las que deberá trabajar la empresa, como son política de ventas, política de finanzas, políticas administrativas.

2.5.3 Dirección: Plan Motivacional, de Comunicación y Aplicación de Liderazgo

Para ello se ha decidido implementar la metodología apreciativa, ya que, propone otro enfoque para el diagnóstico de la organización y los equipos.

Este enfoque se centra en el poder de las emociones positivas y del núcleo positivo que da sentido al grupo y a la organización. Transforma el modelo del DAFO en un FOAR: Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones y Resultados. Nos centramos en aquello que de verdad da sentido: el futuro de las personas y de la organización.

Todo proceso estratégico se basa en decidir qué hay que buscar y hacerlo de la mejor manera. En el nuevo modelo se empieza a través del propósito. Se sustituyen las debilidades por la indagación de los progresos ya realizados.

A continuación hay que imaginar el potencial que se puede conseguir partiendo de dicho progreso y teniendo en cuenta el entorno. Además sustituir las amenazas con una pregunta que se centran en cómo es posible relacionarse con los demás, teniendo en cuenta como socios.

Durante el proceso las personas descubren y exploran las mayores fortalezas y oportunidades del equipo/organización con un propósito apreciativo.

Se trata también, de explorar las aspiraciones para construir conjuntamente las estrategias. Después pasar a diseñar programas para inspirar y poder obtener resultados valorados. ¿Dónde se está ahora? ¿A dónde se quiere ir? ¿Cómo se llegará allí? Desde las fortalezas, lo que da vida, lo que inspira, lo que se desea, lo que se sueña y lo que se va construyendo desde lo positivo.

Este enfoque del FOAR provoca que el desarrollo organizativo positivo basado en la innovación se formule como una ruptura del modelo basado en la resolución de problemas. Se trata de centrarse en la ciencia de lo positivo en las organizaciones, la psicología positiva, la teoría del diseño y el enfoque de las empresas sostenibles. Se formula la teoría con tres fases necesarias para generar una innovación basada en las fortalezas de los equipos y de la organización:

1. **Elevación y extensión de las fortalezas:** conceptos, mentalidades o actitudes y herramientas para descubrir y levantar el “núcleo positivo” del sistema que incluye las fortalezas pasadas, presentes y futuras (el potencial) y las oportunidades.
2. **Ampliación y construcción de capacidad:** potenciar las fortalezas a través de conectarlas con todos los conceptos y herramientas necesarias para que las debilidades del sistema parezcan irrelevantes.
3. **Instauración de lo nuevo para erradicar lo antiguo:** así conseguir que, a través de las fortalezas, la organización se convierta en un vehículo para elevar, potenciar e irradiar las cualidades humanas.

En la organización y con los equipos de trabajo sucede lo mismo que a nivel personal: las quejas que se transmiten en las conversaciones, las etiquetas y juicios que se

formulan, las conversaciones deprimentes. Todas ellas influyen en el clima, en el presente y en el futuro del grupo.

Transformar los sistemas y los equipos hacia un entorno afirmativo requiere de un esfuerzo centrado en mantener el diálogo positivo, que se fundamenta en las imágenes positivas y en la apreciabilidad.

Para ello, se desea estimular las afirmaciones y los comentarios positivos y evitar los diálogos negativos a través de los siguientes puntos:

- Presentar valoraciones positivas
- Mostrar esperanza hacia el futuro: ser optimista y tener una anticipación positiva del futuro
- Apreciar y reconocer: la habilidad, el talento, la competencia, la acción y las cualidades positivas.
- Estar abiertos y receptivos a los resultados positivos: valorar y darse cuenta del aprendizaje propio y del resto.
- Enfocarse en: incluir, cooperar, conectar y relatar lo que puede acompañar un logro más positivo.
- Estimular: el asombro, la curiosidad, la sorpresa y el entusiasmo, manteniéndonos abiertos a nuevas ideas.
- Darse cuenta de lo que facilita la acción y el movimiento hacia el logro positivo.
- Actuar “como si” se acaba cumpliendo. Actuar como si el cambio ya se está dando, la visión ya se está implantando, facilita el cambio y acerca la visión a la realidad. Es vivir en presente lo que deseamos alcanzar en el futuro.

Una de las actividades que el líder apreciativo desarrolla dentro de **Yatzar** es la de generar las condiciones en las que las personas puedan explorar, experimentar, ampliar su capacidades, innovar, improvisar y adelantarse a las necesidades de los clientes antes de que estos las formulen.

Busca el ser capaz de contribuir con su presencia a despertar el espíritu creativo porque inspira confianza, esperanza y creatividad. Trata de involucrar a los demás y con los demás para crear juntos el futuro.

Ejerce el liderazgo quitando los obstáculos, aliviando el sistema organizativo sin desmotivar. Sirve sin ser servido y lo hace con generosidad, humildad y apreciación.

2.5.4 Control

Acciones en la aplicación de control preventivo (preliminar), concurrente y de retroalimentación.

Acciones preventivas, llevar el control de acciones y su manual correspondiente a este proceso.

Tipo de control a utilizar y la justificación

El control organización se refiere a las reglas y procedimientos formales, ya sean preventivos o correctivos de desviaciones de los planes y el cumplimiento de los objetivos deseados, algunos de estos controles pueden mencionarse en las reglas, políticas, normas, presupuestos, auditorías con establecimientos estándares.

Yatzar se encarga de manejar cuatro tipos de estándares, ya que estos proveen las herramientas necesarias para realizar los proyectos en tiempo y forma, los cuales son:

- Estándar de Cantidad
- Estándar de Calidad
- Estándar de Tiempo
- Estándar de Costos

Se llevan a cabo las otras 3 etapas que implican esta etapa del control dentro de **Yatzar**, los cuales son:

1. **Evaluación del desempeño:** Tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.
2. **Comparación del desempeño con el estándar establecido:** Aquí se compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.

3. **Acción correctiva:** Es la última etapa del control y en esta etapa, busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado

De esta manera, se presenta parte de la base de la empresa **Yatzar Trading Company**, así como de las actividades que realiza; para abordar en el siguiente capítulo el caso práctico en el que estuve trabajando y que fue de mayor importancia para mí y mi desarrollo profesional y dar énfasis al proyecto que he planteado para la empresa en cuestión de los procesos para la mejora del servicio.

CAPÍTULO 3

Estudio de Caso: Yatzar Trading Company

“En el competitivo mundo actual de los negocios,
no es suficiente hacer bien su trabajo;
No, para ser verdaderamente eficaz,
tienes que desarrollar habilidades y estrategias
para cosas que nunca tendrás que hacer,
y las situaciones que nunca llegarán.”

Rob Payne

Estudio de Caso: YATZAR TRADING COMPANY

Este capítulo tiene como objetivo central dar a conocer la forma en la que la empresa **Yatzar Trading Company** lleva a cabo sus actividades empresariales aplicando la teoría sobre logística y cadena de suministro que se mencionó anteriormente en el capítulo uno.

Este capítulo presenta la aplicación de las técnicas que **Yatzar** utiliza para la realización de sus proyectos logísticos, presentando un caso en el cual se aplica la teoría del *cross-docking*, con el fin de poder entender cómo es que se aplica a casos prácticos.

Al igual que se muestra el caso práctico de la empresa, este capítulo incluye estrategias de mejora hacia la empresa y a sus actividades, para de esta manera poder mejorar los servicios que ofrece la empresa, sin perder de vista la base que mantiene las actividades de **Yatzar**.

3. ESTUDIO DE CASO: YATZAR TRADING COMPANY

Yatzar Trading Company, resume sus actividades comerciales en la intermediación para las empresas, a partir de la evaluación de los proyectos que llegan a la empresa, para poder brindar un amplio marco de soluciones para las empresas que desean comercializar sus productos o servicios.

Yatzar Trading Company tiene el servicio de consultoría; sus principales funciones, tareas y actividades se basan en la gestión de proyectos, y en asesorías especializadas en logística, comercio exterior, diseño y control de almacenes, así como cualquier otra actividad en la cadena de suministros.

Yatzar documenta conocimientos y experiencias en cada departamento así como controlar cada uno, con el objetivo de unificar cada rutina laboral.

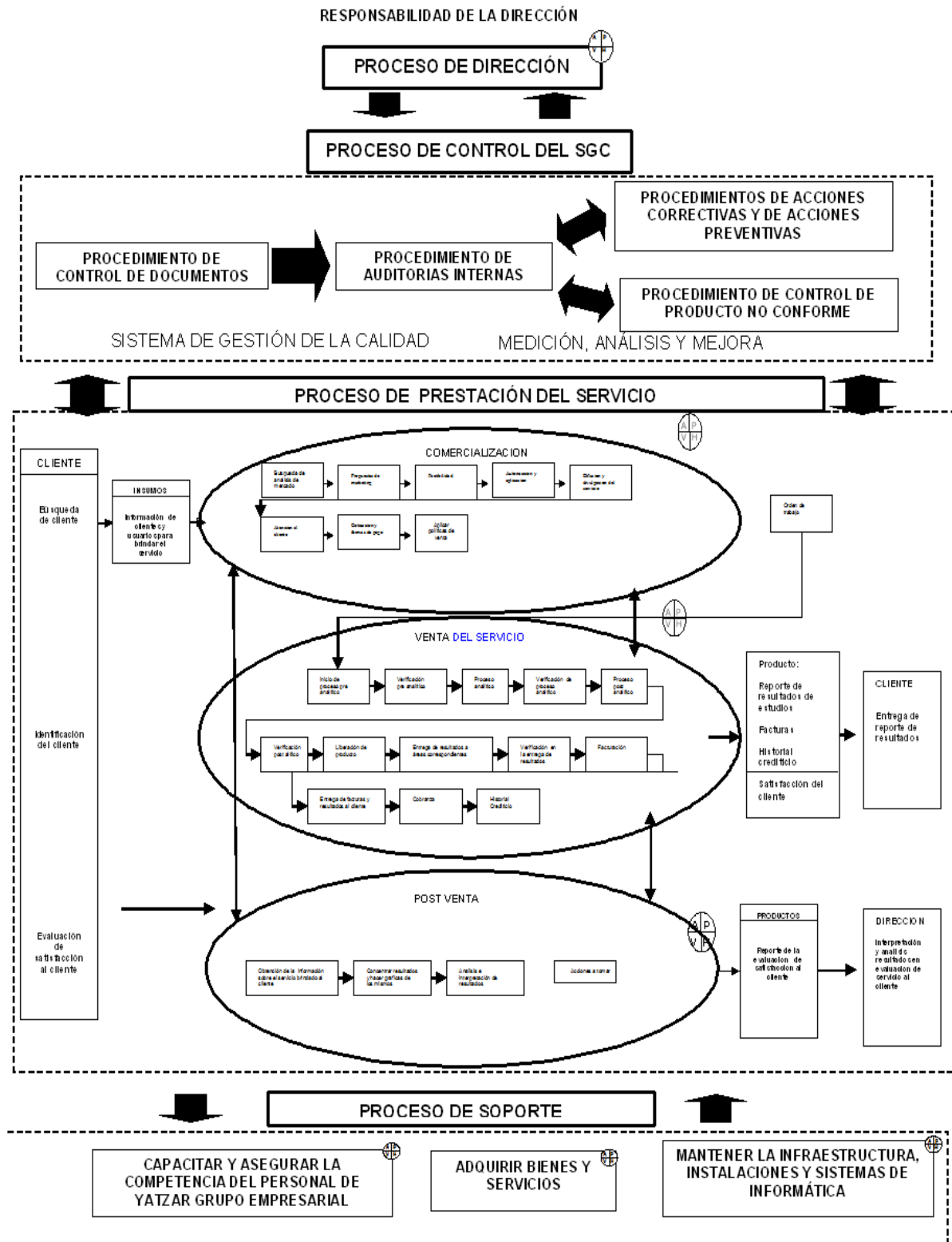
Cada actividad de Yatzar está relacionada, con las acciones que le permitan alcanzar el objetivo estratégico y los objetivos específicos de la organización.

Yatzar, así como muchas empresas en su ramo, busca implementar un sistema de control interno, el cual pueda funcionar como pilar para el desarrollo de otras actividades estableciendo responsabilidades a los encargados de cada proyecto por ejecutar o en ejecución.

Para llevar a cabo lo anterior, es necesario generar buenos canales de comunicación, generando la fluidez de información, veraz y oportuna.

La manera en la que interactúan los procesos y procedimientos de Dirección, Control de Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), la prestación del servicio y el proceso de soporte, se muestra a continuación:

Figura 13 Interacción de Procesos y Procedimientos



FUENTE: Yatzar Trading Company. (Yatzar Trading Company, 2012)

Como se observa en el diagrama anterior, **Yatzar** busca correlacionar sus departamentos para poder trabajar conjuntamente y de esta manera poder realizar trabajos que tengan un desarrollo coherente.

Es importante realizar el análisis del proceso de prestación de servicios ya que esto brinda las herramientas necesarias para identificar si se están llevando a cabo los proyectos, y de esta forma, identificar si en el proyecto de *Cross-Docking* se está implementando de acuerdo a los procesos.

3.1 Análisis del Proceso de Prestación de Servicio

Para poder llevar a cabo un buen proceso de prestación de servicio, es de suma importancia que se haga el análisis de los clientes y de los proyectos que son presentados en la empresa, esto con el fin de poder detectar las necesidades específicas de los clientes y así mismo poder determinar con mayor precisión el camino que se tomará para desarrollar el proyecto en caso de ser determinado como proyecto factible.

El proceso de prestación de servicios se divide en 3 partes primordiales:

1. Comercialización
2. Venta del Servicio
3. Post – Venta

3.1.1 Comercialización

Para comenzar, es importante hacer una búsqueda del cliente. Este paso será el que proporcione la información que se requiere para brindar el servicio.

Para llegar aquí, es de suma importancia realizar una búsqueda y análisis de mercado, para poder comprender la situación que se está viviendo y de esta manera poder encontrar el camino adecuado para poder desarrollar con eficacia los proyectos.

A partir de aquí se hace el análisis del proyecto para poder identificar si este es viable o no (por lo cual más adelante, en el proceso de Venta se expresará lo que se lleva a cabo para determinar si el proyecto es factible o no).

Se realizan las propuestas de marketing, las cuales brindarán un mapa amplio acerca de cómo lograr los objetivos para el proyecto que se pondrá en marcha.

Una vez comprobada la factibilidad del proyecto, se da la autorización y la aplicación de las estrategias establecidas anteriormente, para comenzar a delegar las actividades correspondientes a los departamentos involucrados para dar comienzo al proyecto.

Se lleva a cabo la difusión y divulgación del proceso a realizar, conjuntamente de la atención al cliente, lo cual permite tener contacto con los clientes para conocer si hay dudas y resolverlas, así como para tener conocimiento de futuras necesidades entre otras cosas.

Una vez definido el plan de acción a realizar para el desarrollo del proyecto, es de suma importancia dar a conocer a los clientes acerca de la cotización y las formas de pago que involucran el proyecto y poder dar paso a la aplicación de las políticas de venta de **Yatzar**.

Es importante mencionar cuáles son los puntos clave para la optimización en las operaciones logísticas, ya que estas son las actividades primordiales en los servicios que **Yatzar** realiza y son precisamente los que brindan el panorama para la aplicación de precios y ofrecer las cotizaciones que se adecúen a las necesidades de los clientes:

- ***Selección del método de Transporte***

Hoy día para competir en los mercados internacionales se requiere analizar profundamente el medio de transporte a utilizar, para ello, se deben considerar las características que influyen en la decisión, tal como son; los puertos de embarque, frecuencia de salidas y llegadas, tiempo de tránsito, etc. Es decir, se deberá de efectuar un análisis de costo – oportunidad en la entrega.

Esto quiere decir que no existe una regla en específico que diga que el transporte debe de ser terrestre, marítimo, aéreo o multimodal, cada embarque deberá ser analizado de forma particular en cuanto a los requerimientos de la demanda, tipo de empaque,

tiempos de entrega de proveedores, tiempos de tránsito, así como otros elementos exógenos, como: paros, huelgas, liquidación de compañías de transporte etc.

De acuerdo con la Secretaría de Economía, algunos de los aspectos más importantes que se deben de considerar al momento de elegir el modo de transporte son: los costos unitarios, y la relación peso- valor y volumen-valor (Economía, 2010).

Existen productos con alto valor y peso o volumen bajo, aquí los costos de transporte tienden a reducirse. Sin embargo, estos manejos pueden repercutir en el inventario que mantiene la empresa, lo que se traduce como una pérdida del valor de dinero a través del tiempo.

- ***Evaluar Rutas e Itinerarios***

Es muy importante evaluar a los diferentes proveedores tanto de líneas directas, como de las que se dedican a consolidar la carga, o bien las empresas que ofrecen servicios logísticos integrales, así como los itinerarios que ofrecen y la frecuencia de salidas y llegadas (Economía, 2010).

Esto con el propósito de tener una organización que permita que las operaciones sean desarrolladas en tiempo y forma de acuerdo a las necesidades del cliente, pero a la vez, dar a conocer estos puntos al cliente para que puedan tener en cuenta los tiempos de los proveedores, para que a la vez, los clientes puedan reorganizarse en caso de que los itinerarios y rutas de los proveedores cambien.

- ***Envase y embalaje***

En este sentido, se debe tener muy en cuenta a qué tipo de operación se refiere, ya que para los envases y los empaques utilizados para la exportación son muy distintos a los que se utilizan para el mercado doméstico. Al realizar estas adecuaciones especiales, llevan a la empresa a incurrir en costos adicionales que puede impactar de forma importante al costo final del producto.

Se recomienda definir bien peso y medidas del tipo de envase y embalaje que más convenga, así como el acomodo de las unidades de manejo en un contenedor para impactar de forma positiva al costo final del producto.

Antes de realizar la operación de exportación, se deberá asegurar contar con todas las regulaciones de etiquetado, así como envases con características especiales según la naturaleza del producto que se trate, pues habrá que considerar, aspectos climatológicos como la humedad, el calor, variación de temperaturas, etc. (Economía, 2010).

- ***Carga de Contenedor Completo y Consolidado***

Para transportar la mercancía, se hace uso de dos modalidades de acuerdo a la carga disponible, básicamente.

- **Camión o contenedor completo:**

- ✓ FTL = Full TruckLoad (terrestre). FCL = Full Container Load (marítimo).

- **Contenedor Consolidado**

- ✓ LTL = Less (than) Truck Load. LCL Less (than) Container Load.

Hay que tomar en cuenta que el concepto de **consolidar** se refiere a “juntar carga de diferentes remitentes en un solo camión o contenedor, para un mismo destino. Este servicio es conveniente cuando la cantidad de carga, ya sea por su peso o volumen, no hacen redituable el servicio “Completo” ” (Economía, 2010).

- ***Métodos para cubicar***

El costo del flete puede impactar al costo total de producto, lo que a su vez, puede provocar que se gane o pierda competitividad. Por ejemplo un producto muy económico pero que por su naturaleza sea muy voluminoso o pesado, puede perder competitividad en el mercado, al momento de integrar a su precio final los costos de traslados, manipulaciones, fletes, etc.

A este tipo de productos se les conoce como: Productos de “baja densidad económica”. Para contrarrestar estos efectos, se recomienda utilizar el método de Longitudes disponibles, este factor permitirá optimizar el costo de transporte y por ello será más fácil competir.

Una vez definidas las actividades a realizar a los departamentos de **Yatzar**, y habiendo aprobado por parte del cliente, se envía la *orden de trabajo*, la cual es la confirmación oficial para los trabajadores de **Yatzar** para comenzar a implementar estrategias y comenzar a desarrollar el proyecto conforme al plan establecido previamente. Ya teniendo estos puntos, se da paso al siguiente punto dentro del *Proceso de Prestación de Servicios*.

3.1.2 Venta del Servicio

Dentro de este punto del proceso, se lleva a cabo la fase inicial del proceso analítico, en el cuál se analizan las distintas variables con las que se realizará el proyecto, con el fin de poder determinar qué es lo que el cliente está solicitando, y saber cómo poder llevarlo a cabo así como la verificación pre analítica para determinar qué se va a necesitar para comenzar a trabajar.

De aquí sigue el proceso analítico, el cual consta de identificar los recursos para llevar a cabo el proyecto, determinar los criterios que se necesitarán para desarrollar el proyecto, como son los aspectos logísticos, comercialización (dependiendo de las necesidades del cliente) realizar costeo de los requerimientos, etc. De aquí surge la *Verificación Analítica*, la cual se da por el departamento de comercialización, quien determinará y marcará la pauta para continuar con el proyecto.

Una vez realizado el proyecto, es decir, después de haber implementado las estrategias necesarias para la resolución de las necesidades de los cliente, en **Yatzar** se lleva a cabo el proceso post analítico y verificación post analítico, para poder determinar si realmente todo se realizó de acuerdo a las estrategias establecidas anteriormente, para identificar si se realizó de manera adecuada y si se respetaron los acuerdos previamente hechos entre **Yatzar** y el cliente.

Habiendo realizado estos pasos, se hace la liberación del producto, el cual lleva a entregar resultados a las áreas correspondientes del trabajo realizado, para tener control en la verificación durante la entrega de los resultados, para corroborar que todo se hizo dentro del plan estratégico y, así mismo, poder dar paso al siguiente punto, que es entregar un REPORTE con las actividades realizadas para el desarrollo del proyecto.

Una vez concluida esta parte del proceso, se da paso a la facturación, dando al mismo tiempo la entrega de la factura y los resultados finales al cliente. Conjuntamente se lleva a cabo la cobranza al cliente para poder comenzar a crear el historial crediticio de este cliente (en caso de ser nuevo cliente) o simplemente hacer actualización de datos (cuando ya son clientes de **Yatzar**).

La parte final del proceso de Prestación de Servicios, es el que refiere a la *Post Venta*.

3.1.3 Post Venta

Este es un paso de suma importancia para **Yatzar**, ya que a partir de aquí, se obtiene la fuente de retroalimentación acerca del servicio que se ha brindado, con el fin de detectar oportunidades de mejora para la empresa y en sí para los servicios.

En esta parte del proceso, se elabora un informe detallado acerca de la retroalimentación que brindan los clientes para posteriormente realizar un reporte que será entregado a la Dirección para la interpretación y análisis de los resultados.

Las actividades que se realizan para poder llegar a ese reporte final son las siguientes:

- Obtención de la información sobre el servicio brindado al cliente
- Concentrar resultados y hacer gráficas de los mismos
- Análisis e interpretación de resultados
- Acciones a tomar

Con la información obtenida, se tiene un panorama más amplio acerca de la satisfacción del cliente, y como se mencionó anteriormente poder tomar las medidas necesarias para la mejora de los servicios y, por ende, la reputación de la empresa.

De esta manera es como se realizan los proceso de prestación de servicios, con el fin de obtener información para saber qué tan competitivos se es en el mercado, y con el fin de siempre brindar a los clientes soluciones para sus proyectos logísticos y de comercio, ofreciéndoles un tiempo de respuesta breve para brindar la oportunidad de crecimiento en el mercado tan competitivo en que se vive hoy en día.

En el siguiente aparatado se presenta un caso práctico que realizó la empresa Yatzar, este refiere específicamente a los servicios prestados a la empresa *International Automotive Components S de RL (IAC)*, y en el cual se tuvo la oportunidad de colaborar por unos meses, lo que permitió detectar algunas deficiencias en la operación de cadena de suministros.

3.2 Caso práctico de Yatzar: *El Cross-Docking en la Cadena de Suministro*

A partir de tener en cuenta cuáles son los pasos a seguir para la prestación de servicios, se aborda el proyecto que trabajó **Yatzar** para el desarrollo de un proyecto logístico para ser aplicado a una empresa, más específicamente para la cadena de suministro.

Hay que comenzar a hablar acerca del caso práctico en el cual se aplican los conocimientos de cadena de suministro y optimización de la logística, para de esta forma aplicar adecuadamente el sistema *Cross-Docking*.

Yatzar Trading Company llevó a cabo un Proyecto de *Cross-Docking* en el cual busca mejorar el proceso logístico, agilizando los tiempos de entrega de materiales y así mismo utilizar los espacios de manera eficiente.

Este proyecto brinda a la empresa las herramientas necesarias para detectar las zonas de mejora, para analizar y pensar acerca de lo que la empresa puede realizar como un *PLUS* para los clientes ya que da una visión más amplia hacia dónde se desea llegar junto con la empresa.

Trabajando en conjunto con la empresa *International Automotive Components S de RL (IAC)* se tuvo la oportunidad de colaborar por unos meses, por lo cual se detectaron algunas deficiencias en la operación de cadena de suministros y al mismo tiempo se propusieron soluciones prácticas, donde **Yatzar Trading Company** participó como una empresa *In-sourcing*, lo cual brindó la oportunidad de establecer ciertos criterios para la mejora de procesos tanto de **IAC** como procesos mismos de **Yatzar** para más adelante poder brindar un servicio de buena calidad para los clientes.

Actualmente, las empresas buscan como desarrollar una ventaja competitiva para mejorar así su posición en el mercado ante los efectos de la globalización, por lo cual para lograr esto, se ha buscado la manera de hacer más eficiente el flujo de materiales, tanto en los almacenes como en la distribución.

Una de las mejores herramientas logísticas que facilita este proceso logístico es el *Cross Docking*. “Sistema bajo el cual los pedidos se reciben en un almacén central,

desde donde son preparadas las mercancías para realizar las expediciones a los diferentes puntos de entrega” (Escudero, 2014).

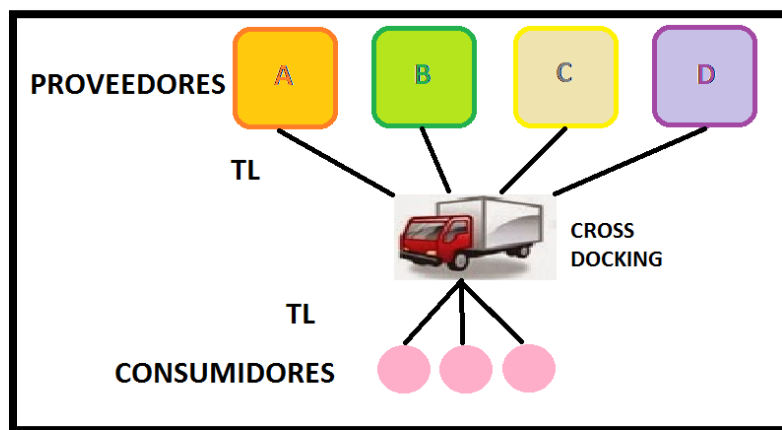
Los almacenes en destino reciben a su vez, información anticipada de los pedidos que van a realizar, con el objeto de recibir su distribución final.

3.2.1 ¿Cómo funciona?

Las entregas son preparadas por el proveedor (*Cross-Docking* Directo), en función del requerimiento final del cliente, mediante la unidad de carga específica (cajas de cartón, pallets, etc.). Posteriormente el centro de distribución clasifica y envía la mercancía para cada cliente, bajo este formato casi no existe manipulación.

A continuación, se muestra en la siguiente figura el proceso que lleva a cabo el *Cross-Docking* Directo:

Figura 14 Cross-Docking Directo



FUENTE: Elaboración Propia

En el cross Docking Indirecto, el distribuidor se encarga de desconsolidar la carga para entregar a diferentes puntos y anexar otros productos al despacho. Es decir, los *pallets* o cajas son recibidos y posteriormente son fragmentados y re-etiquetados para su entrega, bajo esta modalidad se requiere una mayor cantidad de operaciones.

3.2.2 Estrategia y Características del *Cross Docking*

La estrategia consiste en un flujo constante de productos, ahorro de costos, transporte rápido, es decir, cumplir las necesidades de los clientes con bajos costos.

Las características que identifican a una empresa con sistema *Cross Docking* son:

- Tiempo de almacenamiento inferior a 24 horas
- Las mercancías recogidas se llevan a la zona de *picking* o bien son enviadas al destino final.
- Existe un intercambio efectivo de información entre: proveedores, centro de distribución y clientes (Escudero, 2014).

Es de suma importancia que el proyecto logístico esté muy bien planeado, considerando aspectos que son relevantes para el desarrollo del mismo, y no sólo centrándose en el binomio costo-beneficio, que de acuerdo con Escudero (2014) son los siguientes:

- La estrategia de operaciones.
- Las políticas medioambientales.
- Las vías de acceso y servicios disponibles.
- Las políticas de aprovisionamiento.
- Las características del almacenamiento y del manejo de materiales.
- Las políticas de seguridad.
- La distribución de los equipos de trabajo.
- El volumen de operaciones.
- El soporte tecnológico del que se dispone.

3.2.3 Aplicación del Sistema de *Cross-Docking* en IAC

El modelo de Cross Docking ayudará a agilizar tiempos y a desahogar espacio en el almacén de recibo para los materiales del nuevo proyecto para Mercedes Benz. Este sistema de distribución funciona como una plataforma donde las mercancías son, preparadas, empacadas, y distribuidas a diferentes puntos de venta. Para el caso específico de IAC se llevará la mercancía al mismo punto de entrega, se requiere utilizar el modelo de Cross Docking indirecto, la plataforma dosificará las entregas de un mix de materiales de 4 FTL recibidos en Laredo, TX. El objetivo es, liberar espacio en sus almacenes locales, de este modo se estará impactando positivamente en costos y tiempo; para administrar ventanas de recibo, ya que sólo se estará recibiendo las mercancías para la producción de un día, por lo que habrá un flujo continuo de camiones FTL (mercancía en tránsito), que ayudará a mejorar el sistema de descarga e inspección y por lo tanto se estará contribuyendo a la filosofía lean, a la adecuación y ejecución correcta de los procesos y se habrá optimizado también los costos logísticos, lo que se traduce en beneficio para la empresa.

Para poder llevar a cabo este proyecto, fue necesario implementar ciertas herramientas para la determinación de precios como el *Método Costing & Pricing*, que se refiere a determinar los precios basándose en la competencia.

El método *Costing* consiste en conocer los costos totales en los que la empresa está incurriendo y así mismo, poder agregar un porcentaje de utilidad que se desea, considerando un porcentaje de utilidad razonable para la empresa sin afectar a sus consumidores, aunque una de las desventajas de este método es que el precio que “el exportador determine puede ser muy bajo o bien puede tratarse de un precio muy elevado y de esta manera se quedan fuera del mercado” (Economía, 2010).

El método *Pricing* se basa en partir del precio de venta, haciendo una retrocesión de gastos, para de esta forma poder identificar y comparar los costos contra el precio del producto una vez puesto en planta. Dentro de este proceso, es importante que se considere el margen que existe entre el precio y los costos, ya que permite que se ajusten los precios y la empresa pueda seguir siendo competitiva.

Se muestra a continuación la aplicación de estos puntos, en nuestro proyecto para ser aplicados a IAC.

Se trata de un proyecto para ganar nuevos clientes, sobre todo en nuevos mercados y es por ello que se ha trabajado en un nuevo proyecto para un cliente ubicado en Luisiana, EEUU.

El envío es de 2700 piezas, con una frecuencia quincenal, el peso aproximado es de 1,150kgs. Con un costo total por embarque de 4,725usd, se manejará como una carga consolidada de Toluca a Luisiana.

El objetivo es controlar el costo del transporte con respecto a las ventas generadas.

$(\text{Costo del Transporte} / \text{Valor de ventas totales}) * 100$

$$(266/4726) * 100 = 5.6\%$$

Este porcentaje debe de disminuir una vez que incremente el volumen de venta, y se gestione mejores costos en el envío, esta flexibilidad permitirá manejar precios más competitivos., por lo pronto es importante monitorear este porcentaje.

La restricción que se encontró IAC, fue la construcción de sus costos para poder cotizar con diferentes INCOTERMS 2010.

A continuación se muestran un ejercicio para entender la manera en la que se llevó a cabo el proceso de *cross-docking* dentro de IAC, y por cuestiones de privacidad, se han modificado algunos datos de la empresa.

La empresa cuenta con oficinas en Toluca, México, y está buscando exportar reguladores de voltaje para automóviles.

La oficina de ventas contactó a un nuevo cliente ubicado en Monroe, Luisiana, quien está dispuesto a comprar 3000 piezas mensuales. Sin embargo, el cliente está requiriendo diferentes cotizaciones, una con envío de la mercancía vía Terrestre y otra vía marítima. A continuación se muestra la información con la que se cuenta hasta para poder competir con una buena estrategia de precios.

Cuadro 1 Costos estimados para la estrategia de precios

Puerto de embarque	Veracruz, Veracruz.
Puerto destino	Puerto de Nuevo Orleans, Luisiana.
- Total del embarque	75000 USD
Otros costos estimados:	
- Empaque y etiquetado para la exportación	200 USD
- Gastos en certificados de calidad y otros certificados de calidad	400 USD
- Honorarios del Agente Aduanal	1600 USD
- Impuestos a la exportación	2% sobre el valor factura
Fletes	
- Flete terrestre de Toluca a Veracruz	1300 USD
- Flete terrestre Toluca – Laredo	500 USD
- Flete terrestre de Laredo a Monroe, Luisiana.	1000 USD
- Flete Terrestre de Puerto de Nuevo Orleans a Monroe, Luisiana.	50 USD
- Flete marítimo Veracruz – Puerto de Nuevo Orleans	2500 USD
Maniobras	
- Maniobra de carga al tráiler en Toluca	200 USD
- Descarga del tráiler al muelle en Veracruz	180 USD
- Maniobra de carga al barco en el muelle de Veracruz	180 USD
- Descarga del barco al camión en puerto de Nuevo Orleans	250 USD

- Descarga del tráiler al almacén en Luisiana	120 USD
- Seguro de cobertura mínima, precio en punto de origen más gastos asociados	2%
- Honorarios del Agente Aduanal por el trámite de tránsito en otro país	600 USD
- Honorarios del Agente Aduanal por procedimientos de importación en aduana	1700 USD
- Impuestos a la importación	20% sobre CIF en puerto Nuevo Orleans o FCA Laredo.

Margen del Importador: 9.5% sobre el precio DDP

Margen del Mayorista: 7.5% sobre el precio del Importador

Precio promedio vigente en el mercado (venta al detalle): 52 USD

Se realizaron las diferentes cotizaciones por el método *Costing*, y así mismo se realizó una retrocesión de costos con el método *Pricing* para detectar si se está siendo competitivo.

A partir del análisis de los precios se considera que se tienen 2 alternativas de transportación de la mercancía, una terrestre desde Veracruz hasta Luisiana, y la otra marítima desde el Puerto de Veracruz hasta el Puerto de Nuevo Orleans, concluyendo que para ambos casos la empresa sigue manteniendo un *status competitivo*.

Para el método *Costing*, el precio resultante para FOB vía Marítima fue de 26.44 usd vs el precio FOB del mercado que fue de 33.53 usd por lo que podemos usar nuestro precio como el límite inferior y el de la competencia nos muestra el límite superior; se sugiere hacer un promedio de ambas y usar el precio final de 29.98 usd como estrategia de precios internacionales partiendo del precio fijado de mercado y

descontando los costos de operación y márgenes que se conocen. La utilidad que nos reporta esta elección es de 7.09 usd por pieza.

Para el método *Pricing*, el precio para FCA vía Terrestre fue de 26.73 usd vs el precio FCA del mercado que fue de 38.61 usd por lo que podemos usar nuestro precio como el límite inferior y el de la competencia nos muestra el límite superior, por lo se sugiere hacer un promedio de ambas y usar el precio final 32.67 usd como estrategia de precios internacionales partiendo del precio fijado de mercado y descontando los costos de operación y márgenes que se conocen.

Este ejercicio fue llevado a cabo a partir de considerar el acomodo de la mercancía de manera que la empresa pueda tener la oportunidad de compartir el transporte con otras empresas que llevan mercancía hacia el mismo destino, para de esta manera poder eficientar tiempos y costos que representen una utilidad para la empresa.

Concluyendo que la utilidad que nos reporta esta elección es de 11.87 usd por pieza, lo que nos reporta un margen de maniobra para el ajuste de precios aun mayor que por vía marítima.

Por lo tanto, de esta manera se puede observar que es de gran importancia analizar los puntos de *costing and pricing*, ya que a partir de aquí se podrá realizar el análisis correspondiente para la determinación de los precios para lograr ser competitivos en el mercado. Así mismo, esto ayuda para la determinación de las estrategias a llevar a cabo para el proceso de *Cross-Docking*, ya que permite identificar un margen de utilidad para la empresa, determinando de esta manera el camino más factible para la realización de la entrega de la mercancía, para así poder optimizar los tiempos de entrega y los espacios con los que cuenta la empresa.

A partir de los resultados de este proyecto, la empresa **Yatzar** planteó el poder mejorar el servicio a su cliente a partir de la herramienta más utilizada del momento, que es el internet y las páginas web. A continuación, se presenta la sugerencia de mejora para la empresa, se consideran ideas innovadoras sin excluir el aspecto logístico que es el que caracteriza a la empresa.

3.3 Proyecto de Mejora para Yatzar: Subasta en Línea

En este apartado se presenta un autodiagnóstico de **Yatzar**, en la que se explica a grandes rasgos cual es la problemática que se ha detectado en el entorno en el que se desenvuelve la empresa, así como el objetivo principal de la misma, con lo que se identifica las áreas de oportunidad para la empresa, esto con el propósito de poder generar una idea innovadora que permita mejorar los servicios que **Yatzar** brinda a sus clientes.

En este apartado, se habla acerca de las estrategias que surgen para poder implementar de manera eficiente las ideas de mejora dentro de la empresa, la manera en la que se implementarán estas estrategia, así como los retos a los que se enfrenta la empresa para poder llevar a cabo la implementación de las actividades de mejora para el servicio que ofrece **Yatzar**.

3.3.1 Autodiagnóstico

Actualmente existe una sobresaturación de mercado en el sector de los transportes, las empresas de transportistas han intentado estandariza precios y tarifas por KM recorrido, costo de diésel, desgaste del vehículo, etc. Muchos transportistas se niegan a recorrer grandes distancia y regresar con cajas vacías, los dueños de las empresas transportistas han tenido que poner varios patios de descanso para sus choferes, intentando conseguir otros fletes por la región, de esta manera han incurrido en gastos excesivos de almacenaje así como de gestión.

Por otro lado, existe la gente como pequeños comerciantes o gente que por naturaleza de su trabajo debe mudar constantemente de su trabajo, ganaderos, o agricultores, que requieren mover con urgencia sus animales o perecederos y muchas veces solo ocupan una parte pequeña del transporte y debe pagar por el flete completo, incrementando demasiado sus costos.

Aunando a lo anterior también surge la importancia de la logística verde, pues el crecimiento de los movimientos mercantiles que va cada vez más en aumento, ha

provocado cada vez una saturación de envases y embalajes que se convierten en basura y que normalmente se quedan en la región. Debido a la complejidad y costos de transportes, muchas empresas no han elegido la opción de empaques retornables por la complejidad del regreso a sus proveedores, práctica que tendría un impacto positivo tanto para los proveedores de materia prima como a los compradores finales.

Analizando los problemas anteriores, es como surge la idea de innovar mediante una APP ¹ la complejidad de coordinar estos movimientos y tiempos entre los contratantes del flete y los transportistas mediante una subasta de movimientos, productos y tiempos, agregando valor a toda la cadena de suministro involucrada en la operación.

A partir de realizar un autodiagnóstico y de haber llevar a cabo distintos proyectos relacionados con la logística y la cadena de suministro, y relacionándolo con la vida actual, llegó la idea de mejora para **Yatzar** que podría llegar a ser una estrategia clave para el desarrollo de actividades para la empresa, ya que permite la reducción de costos, que son un aspecto base para que los proyectos que lleven a cabo o no, y así mismo una reducción en los tiempos de espera para la realización de los mismos.

Para esto, es importante conocer uno de los objetivos estratégicos de **Yatzar**, ya que a partir de este, es que surge la idea innovadora.

“Objetivo estratégico

Incrementar la cuota de mercado a un 5% mediante la gestión eficiente entre transportistas y usuarios.”

A partir de esto, surgió la idea de implementar un sistema de subasta en línea para la empresa, la cual ofrecería un sistema *Cross-Docking* con el fin de complementar los servicios de logística especializada, haciendo uso también de la aplicación de logística inversa, el cual se refiere a la devolución de mercancías, principalmente para la recuperación de embalajes, para retorno de excesos de inventario que existan, para devoluciones de los clientes o productos obsoletos.

¹ APP: Aplicación móvil para dispositivos electrónicos como tabletas electrónicas, celulares, etc.

Para esto, se han delimitado estrategias que permitan el sano desarrollo y aplicación de los proyectos, para poder tener una visión más amplia de lo que se quiere hacer y cómo se va a realizar.

3.3.2 Delimitación de las Estrategias

Estrategia 1= Fungir como gestores de proyectos especializados que faciliten la comercialización de productos y servicios. Anteriormente se vendía productos y servicios como intermediarios, hoy día el modelo se ve restringido por los nuevos permisos de importación y exportación de mercancías. Se ha optado por facilitar y gestionar los proyectos de comercialización con los agentes de compra y venta clave, facilitando la negociación, los contratos, visitas y seguimiento para la culminación de los mismos.

Estrategia 2= Obtener certificaciones de calidad y de esta manera se contrarrestan los efectos negativos derivados de la tormenta económica que está sacudiendo muchas economías en el mundo y un poco más a la economías emergentes como la de México. Por ello es importante dar al usuario final de nuestros servicios la certidumbre y confianza de contratación con una certificación de procesos que nos avale. Este tipo de estrategia para competir es de Diversificación, ya que siendo el mismo mercado y ramo de la empresa, ofrecerá un plus en su contratación de servicio.

Estrategia 3= Explorar otros mercados diversos al norteamericano, apoyándose de una nueva plataforma de administración de usuarios y transportistas que nos permitirán ser más competitivos. Aquí manejamos un tipo de estrategia Intensiva de penetración de mercado.

Estrategia 4= Crear un sistema de subasta para los clientes, en el cual éstos puedan tener acceso a la oferta de los servicios de los transportistas y puedan obtener los costos más bajos y así mismo optimizar sus tiempos y el mejoramiento de rutas sustancialmente, contemplando un tipo de estrategia de diversificación e Integración.

Estrategia 5= Uso de nuevas campañas publicitarias a través de redes sociales y blogs especializados, esto permitirá un acercamiento más sólido con el mercado meta a un menor costo, que los medios tradicionales.

Para el cumplimiento del objetivo estratégico, básicamente se concentra la mirada en la puesta en marcha de la Estrategia 4, de ahí se derivan otras tácticas clave como: la plataforma física de *Cross-Docking* para el proceso de *Picking and Packing* de nuestros clientes además de facilitar desarrollar el modelo de logística Inversa. Las tácticas para el desarrollo de las E1, E2, E3 y E5 serán de soporte de la principal y complementarán de la columna del cambio para Yatzar.

Cuadro 2 Tácticas correspondientes a cada Estrategia

ESTRATEGIA	TÁCTICAS
Estrategia 1	<ul style="list-style-type: none"> - Base de datos que faciliten la búsqueda tanto de proveedores como de usuarios finales. - Acudir a Secretaría de Economía y darse de alta como proveedor B2C
Estrategia 2	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar los manuales de procesos por área para contar con información que facilite la asesoría por parte de un especialista para la certificación. - Trabajo coordinado por departamento. - Una vez obtenida la certificación, trabajar en la mejora continua de los procesos actuales.
	<ul style="list-style-type: none"> - Una vez que se haya habilitado a Yatzar como gestor de proyectos

<p style="text-align: center;">Estrategia 3</p>	<p>B2C, se podrá contar con bases de datos más sólidos que nos permitirá encontrar nuevas oportunidades de mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estar atentos a programas y ferias de promoción por diversos sectores.
<p style="text-align: center;">Estrategia 4</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer una base de datos de la Cámara Nacional de auto Transporte de Carga. - Se analizará el tipo de mercancía que se traslada, por qué ruta y en qué volumen. - A través de la misma cámara, se contactará a los transportistas que desean trabajar bajo la modalidad de subasta. - Desarrollo e implementación de una app para transportistas y usuarios finales. - Lanzamiento de prueba piloto. - Una vez que esté funcionando, se deberá implementar el modelo de logística inversa y el servicio de <i>Cross-Docking</i>.
<p style="text-align: center;">Estrategia 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar con creador de contenidos para el manejo de blogs especializados y publicidad en redes sociales.

Una vez contempladas las estrategias que se llevarán a cabo para el desarrollo de este nuevo servicio a implementar en **Yatzar**, se necesita tomar en cuenta los siguientes puntos, que de cierta manera, pueden llegar a entorpecer el proyecto de no ser realizados de la manera correcta.

- **BARRERAS O RESISTENCIA: ¿QUÉ SE HARÁ?**

En caso de existir resistencia al cambio se procederá a valorar el origen de la barrera mediante la matriz FODA y en caso de que la resistencia sea de carácter humano se cambiará al responsable de la implementación de la estrategia.

- **COLABORADORES: ¿QUIEN MAS DEBERÍA SABER SOBRE ESTA ACCIÓN?**

Al igual que el paso anterior se valora el desempeño y los resultados en base a los tiempos y presupuesto sobre la puesta en marcha de la estrategia, en caso de necesitar más recursos o colaboración de otros departamentos se someterá a la junta directiva con los responsables de estrategia.

- **RECOMENDACIONES GENERALES Y PARTICULARES**

Las acciones, la administración de recursos humano, materiales, el tiempo, la secuencia de la acciones, así como los momentos hitos de la implementación de las estrategias estarán gestionados mediante este software para la gestión del proyecto en su totalidad.

Una vez considerados estos puntos, damos paso a la propuesta del Plan Innovador, en el cuál se hablará acerca de qué es a lo que queremos llegar como empresa, a partir de la implementación de este nuevo servicio innovador.

3.3.3 Plan Innovador

El tipo de innovación que Yatzar desea implementar en la empresa es de tipo incremental, pues el modelo de negocio se llevará a cabo mediante el desarrollo de un sistema de autotransporte que ofrecerá espacios disponibles en relación a volumen, tipo de producto, ruta, tiempos de entrega, esto ayudará a optimizar tanto costos, como tiempos, tanto para los usuarios del flete como para los transportistas.

3.3.3.1 Análisis breve del modelo de negocio a implementar en la empresa

Recordemos que **Yatzar** está enfocada a dar una propuesta de mejora como intermediario, en cuanto a la cadena de suministros se refiere, sus servicios están adaptados tanto para el mercado local como el mercado internacional.

Los servicios que ofrece la empresa, son servicios integrales tanto de gestión de proyectos, como de representación, internacional, de agencia logística, así como diversas consultoría en almacenes, control de inventarios, costos de acercamiento, propuesta de empaque, mejora de rutas, etc., y esto lo hace a través de su página web: www.yatzartc.com teniendo presencia en ferias y eventos locales, regionales e internacionales y recientemente con el uso de web 2.0.

A partir de la base de la empresa, se presenta a continuación la propuesta de valor para el mejoramiento de los servicios de **Yatzar**.

- **¿Cuál es la propuesta de valor?**

La propuesta de valor es ofrecer una app de subasta de fletes, que funcione como plataforma de conexión entre los usuarios del flete y los transportistas, se busca la optimización de costos, rutas y tiempos de autotransportes desde una camioneta de 3 ½ , camiones de mudanza, o bien hasta un caja tráiler de 53', al menor costo en el menor tiempo.

- **Beneficios de la propuesta de valor**

Se agrega valor en tiempo y costo, tanto para los transportes que transitan vacíos, como para usuarios de fletes que tienen alguna urgencia de trasladar alguna mercancía o producto y a veces solo requieren de la renta de un espacio que bien puede ser compartido con otros usuarios y de esta manera se reducen los costos.

- **Principal ventaja competitiva**

La principal ventaja competitiva es el uso de la tecnología digital que hoy día es una tendencia global, la principal ventaja es la experiencia de la subasta para las dos partes interventoras, así como el beneficio en costo y tiempo de ambas partes. Se busca con la misma plataforma la implementación del sistema de *Cross-Docking*, el cual consiste en administrar las mercancías en un punto consolidado para ser después despachadas en un mix de pedido a diferentes puntos de reparto, sistema muy utilizado por empresas como Wal-Mart. Otra ventaja competitiva es la implementación de la logística Inversa, conocida también como la logística verde, la cual resultaría con un impacto muy positivo para la región, grandes ahorros para la industria que la adopte y de esta manera se contribuye a la RSE (responsabilidad social empresarial) que cada vez más empresas se están sumando.

¿Quiénes son los clientes?

Empresas de todos los sectores, pequeñas medianas principalmente, cualquier persona física con la necesidad de mudar, trasladar, enviar productos de la región de forma segura, económica y en tiempo.

- **¿Cuál es el modelo de ingresos y precios que se ejecuta actualmente?**

Se llevan una comisión del 35% del costo final del flete, así como también se puede monetizar el modelo de negocio a través de anuncios de la Web en la descarga de esta app gratuita.

Para el caso de la plataforma de *cross – docking* el costo del servicio depende de las modalidades que son: *picking* y *packing* de los productos, así como si será necesario almacenar los embarques por un periodo de tiempo.

- **¿Qué actividades son clave?**

Para poder implementar esta propuesta de valor a la empresa, los puntos clave en el proceso serán los que permitirán que el proyecto pueda desarrollarse de manera armoniosa, los cuales son los siguientes: Sistemas, el desarrollo, mantenimiento y actualizaciones de la APP, el contrato con Google para la publicidad, transportistas y los usuarios finales, contacto con la Comisión Nacional de Autotransportes (CONCAR), análisis de rutas, volúmenes, tipos de productos y un estándar de tarifas, así como dar a conocer las reglas de la subasta para todos los involucrados.

3.3.3.2 Sistema de innovación dentro de la empresa

EL Sistema de Innovación dentro de la empresa incluye las herramientas con las que la empresa cuenta o contará para la implementación de estrategias que permitan el buen desarrollo de las actividades dentro de la misma, así como las fases que se implementarán a lo largo del proyecto de mejora.

Esto es importante ya que a partir de este punto, se pueden ir identificando las oportunidades de mejora dentro de la organización a partir de la detección de las necesidades de los clientes, ya que estos definirán la problemática en la que se ha de trabajar, detectando también hacia dónde van los clientes, y considerando las tendencias globales se podrá aplicar un proceso creativo dentro de la empresa (para trabajar internamente primero en los empleados) para después poder ofrecer un mejor servicio a los clientes.

Para comenzar, es importante detectar cuál es la situación por la que se está atravesando para así poder definir las estrategias necesarias de trabajo.

- **Identificación de la oportunidad, desafío o problema a resolver**

¿Cómo competir en un sector saturado de autotransportes en un modelo de negocio que ofrezca lo mismo, pero con un valor agregado, para todos los involucrados?

La identificación nace de la oportunidad que se visualizó cuando la empresa se encontraba negociando con un productor de limones del sur de Veracruz, el cual no quería negociar si no se mandaba el transporte propio y por otro lado el cliente en la región del Estado de México no requería tanto volumen de limón para no impactar el precio del transporte, por lo que tampoco está dispuesto a pagar más toneladas por bajar el precio del flete, esto se combinó con el empaque pues el tipo de cajas plásticas que usan para empaquetar tienen un costo adicional, entonces toda la cadena se encarece, el limón, el empaque, el transporte, la basura del empaque, etc.

Para poder resolver un problema común en un mercado tan saturado como el de transportistas como de productores, cuando las empresas quieren mover sus productos para poder ser comercializados, la solución es mediante una **subasta en línea** enfocada al concepto de *Cross-Docking* en la que, por un lado solo el usuario final del flete conoce su presupuesto y por otro, los transportistas conocen los costos de regresar sus cajas vacías, aplicando en este momento el concepto de logística “verde”.

- **Formación de grupo de innovación**

Los objetivos de esta fase se centran en: compartir historias positivas generando sinergias y entusiasmo; crear una visión individual y luego compartida de aquello que se desea y de lo que podría ser; identificar los temas comunes que servirán para diseñar las propuestas en la siguiente fase.

Es el momento de diseñar la organización o equipo ideal para conseguir las metas, a través de definir la estructura básica que permitirá hacer realidad la visión.

- **Proceso de creatividad estructurada dentro de la empresa**

Para planificar se seleccionarán los temas a trabajar. Son temas deseables porque identifican aquello que las personas y la organización desean conseguir.

Las personas tienen curiosidad por el tema y desean aprender sobre él, de esta manera se establecerán los equipos de trabajo. Esto con el fin de poder motivar a los empleados a dar ideas de mejora para el proyecto que se desea poner en marcha.

Si la empresa se convirtiera en un espacio magnético y positivo, los empleados mostrarán interés, ilusión y motivación por llevar a cabo tanto el proyecto de subasta en línea, así como cualquier otro proyecto que la empresa desee emprender.

- **Mercado por dónde van los clientes**

Todos buscan hacer eficientes sus recursos ya que es la naturaleza del ser humano y las condiciones del mercado actuales no nos dan margen de maniobra, todos necesitamos optimizar y trabajar de forma colaborativa para encontrar el punto donde todos los involucrados en la red ganemos.

Es por eso que es de suma importancia trabajar en satisfacer las necesidades de los clientes, sin perder de vista los objetivos de la empresa, para de esta manera poder ofrecer un servicio que mantenga a los clientes satisfechos y así mismo, poder hacerlos sentir que pueden seguir contando con la empresa para futuros proyectos.

¿Qué necesidades tienen los clientes?

Los clientes siempre buscan la optimización de tiempo, así como la optimización de su dinero, por lo cual las empresas necesitan costos que impacten menos los productos para lograr ser más competitivos.

Los clientes buscan rapidez en cuanto a la resolución de sus necesidades, razón por la cual las empresas deben también enfocar sus esfuerzos a no solo la optimización de tiempos y costos, sino también en las estrategias a realizar para poder ofrecer un servicio de alta calidad, en la que pueda hacer sentir al cliente que la empresa está realmente involucrada con sus necesidades, y no sólo en cuestión de ventas de sus servicios/productos.

¿Qué tendencias globales existen?

- **Tecnología: por donde va la tecnología**

En un mundo tan globalizado como en el que se vive hoy en día, el uso de las aplicaciones móviles y las tecnologías digitales juegan un rol muy importante.

Es por esta razón que las empresas cada vez comienzan a tener más contacto con los clientes a través del lanzamiento de aplicaciones con el fin de poder tener mayor rapidez de respuesta a sus clientes, y así mismo, estar involucrados en las necesidades de los clientes.

Implementación

Un líder apreciativo cree en el propio potencial y en el del equipo para contribuir a crear un cambio generador y valioso. Se trata de convertir el potencial humano en poder positivo.

Para poder llevar a cabo la implementación del sistema de innovación de la empresa, es necesario comenzar a trabajar desde dentro, para de esta manera poder aprovechar nuestros recursos clave, que en este caso es nuestro capital humano, ya que todas las personas tenemos talentos y capacidades que no se desarrollan plenamente y permanecen escondidas. Al reconocerlas, se facilita que la persona se abra para que aflore todo su potencial.

Al conocer esto, en **Yatzar** se busca crear líderes apreciativos, los cuales son líderes inspiradores.

Esto con el fin de que al tratar con los clientes, éstos sientan la confianza para trabajar, y los proyectos puedan ser desarrollados en la mejor manera posible para poder cubrir ampliamente con las necesidades de los clientes y así poder dejar una huella de satisfacción en ellos. Cuando un líder muestra entusiasmo y compromiso por el proyecto, las personas lo acompañan y hacen lo que sea necesario para cumplir con el trabajo, y en este sentido, no solo los propios empleados, sino también los clientes se sentirán en confianza para poder trabajar en conjunto.

Por lo tanto será fundamental dar seguimiento y evaluar el impacto de las metas a través de la elección correcta de los líderes que nos acompañarán en el proceso, la idea será hacer aflorar lo mejor de las personas, las involucran en crear la visión y los valores de la organización, en asentar los objetivos y en diseñar el proceso de trabajo.

¿Cómo se llevarán a cabo estas reuniones?

La idea será iniciar las reuniones de forma positiva, es decir, comenzar con historias de éxito y logro. Crear entornos de aprendizaje en la organización. Incorporar las preguntas positivas.

Acompañar a las personas del equipo en el alto desempeño, recordando las capacidades y puntos fuertes y reconociendo y acompañando desde las fortalezas.

- Ayudar al equipo a seguir esforzándose a pesar de los cambios e imprevistos que surgen.
- Construir autoestima.
- Identificar los temas importantes y los patrones ya existentes, acompañando al equipo a analizar situaciones complejas extrayendo los puntos clave en lugar de quedarse atascados.
- Mantener una actitud colaborativa, aprovechando los talentos de cada persona.
- Demostrar una intención positiva y confiada con los clientes. Afianzar la confianza de todas las personas de la organización.
- Promover y apoyar la diversidad. Comunicarse de forma prolífica y con fuerza, aportando mensajes esenciales, eficaces y positivos.
- Escuchar para asegurar que se ha entendido aquello explicado o compartido. Fomentar el crecimiento personal propio y del equipo.
- Plantear preguntas positivas y poderosas, para aflorar lo mejor de las personas.

Actualmente aún hay muchas marcas que se preocupan por ofrecer una buena atención al cliente, pero no conocen su importancia y prefieren invertir más en publicidad o en mejorar el producto y las ventas, descuidando el trato con el cliente.

Vista la gran importancia que tiene la atención al cliente en una empresa, es recomendable que todo negocio se anticipe a cualquier situación de riesgo que se pueda dar y prevenirla actuando con rapidez para poder salir lo más ileso posible, y para este caso **Yatzar** no es la excepción y es por eso que decide implementar estos criterios.

Cada vez existen más lugares y plataformas en Internet donde los usuarios pueden volcar su descontento con alguna marca.

Por eso es importante revisar y gestionar las menciones de la empresa en Internet, anticiparse a posibles descontentos y poder aportar una solución rápida para frenar una mala reputación.

Es aconsejable tener siempre los datos del cliente bien archivados, con copias de seguridad y bajo servidores que permitan recuperar los datos antiguos de la base de datos.

Un negocio tiene diferentes puntos de contacto y la comunicación de cada uno de ellos puede estar repartida entre varias personas.

Por ello, es recomendable, y se podría decir que obligatorio, tener una comunicación muy fluida entre los diferentes cargos que gestionan la comunicación de la empresa.

Sería muy grave que la comunicación o el mensaje que se transmite desde atención al cliente no coincida con el que se muestra en un banner. Esto puede ser sinónimo de pérdida de clientes.

Por esta razón, es que en **Yatzar**, aparte de implementar el sistema de subasta en línea, que aparte de tener como tema principal la *Logística Inversa* y el *Cross – Docking*, la empresa se esfuerza en contemplar todos los escenarios para tener una visión más completa del nuevo servicio a ofrecer.

De esta manera, para el desarrollo de las actividades para la parte de las redes sociales, se contará con la participación de un agente responsable de *Social Media*, para poder llevar un seguimiento de la publicidad que se esté dando a este servicio, de esta forma los especialistas en la materia de Logística pueden enfocar su atención en

poder desarrollar los proyectos de Cadena de Suministro para poder cumplir los requisitos y necesidades de los clientes, y los encargados de *Social Media*, pueden enfocarse en el contacto con los clientes.

De esta manera se concluye lo que sería la propuesta de mejora – innovación para **Yatzar**, y que a partir de aquí puedan adquirirse nuevos clientes y de esta forma permitir que la empresa crezca cada vez más, y no sólo la empresa, sino yo como profesionalista, para más adelante, poder seguir brindando ideas de mejora e implementación de nuevos sistemas para la facilitación de la realización de los proyectos que día a día lleguen a **Yatzar**.

3.4 Mi experiencia personal dentro de Yatzar

A partir de mi estancia a lo largo de este tiempo en **Yatzar**, me he dado la oportunidad de conocer el mundo de los negocios, de cómo se relacionan las personas, de cuáles son los métodos de persuasión, entre otras cosas, y todo esto me ha permitido crecer tanto personal como profesionalmente.

Realizar un trabajo profesional durante mi carrera, me permitió poder aplicar los conocimientos que se fueron adquiriendo durante las clases, dándome la oportunidad de participar de forma activa dentro de las mismas y, por otra parte, poder dar soluciones dentro de la empresa.

De esta manera, el camino que he recorrido junto con la empresa **Yatzar** me ha permitido tener muchas enseñanzas profesionales, como el poder desenvolverme dentro de la empresa y con los colegas, para llenarme de las herramientas necesarias para volverme más competitiva en este mundo que exige cada vez más de los profesionistas.

Al analizar los retos que se presentan día a día en el mundo de los negocios, me da la motivación de seguir preparándome para ofrecer más de mi parte a esta empresa que me dio la oportunidad de ir aprendiendo en el proceso.

Aun me queda mucho camino por recorrer de la mano de **Yatzar**, así que lo único que puedo decir, es que relacionarte con una empresa durante tu estancia en la escuela, te abre el panorama hacia dónde quieres ir y cómo deseas realizar tus metas para poder cumplir tus objetivos en la vida.

Este trabajo son solo el inicio de mejores y más grandes retos en esta carrera tan apasionante de la logística y el mundo de los negocios.

CONCLUSIONES

Es importante tener siempre en mente que se está viviendo en un mundo globalizado, en la que los clientes cada vez exigen más excelencia hacia las empresas, por lo cual las empresas siempre deben tener una buena planeación para poder llevar a cabo proyectos que satisfagan las necesidades de los clientes en la mayor medida posible.

A partir de la realización de esta memoria laboral, hemos llegado a grandes aprendizajes, como comprender a nivel teórico cómo es que se llevan a cabo en general las actividades de Logística así como lo que se relaciona con la Cadena de Suministro, y así mismo, poder comprender cómo es que estos conceptos que rodean al mundo de la logística se ven aplicados en el día a día de las actividades de las empresas.

Identificar estos puntos, permite tener una mayor visión acerca de los retos a los que se enfrenta Yatzar para poder llevar a cabo sus actividades y ofrecer un servicio de calidad. Al detectar que las tecnologías hoy en día nos rodean cada vez más, es interesante ver la manera en la que nos puede servir como herramienta para la mejora de los servicios que ofrece Yatzar, como es la creación de la plataforma en línea en la que se puede llevar a cabo la subasta con el fin de poder optimizar tiempos para los clientes, implementando los sistemas de *cross – docking* en el cual las empresas podrán optimizar espacios dentro de sus instalaciones, así como el desarrollo de la aplicación móvil que permitirá que los clientes puedan estar de manera más sencilla con la empresa, **Yatzar**, y así poder brindar un servicio más personalizado.

Como otro punto, las empresas deben recordar que la Cadena de Suministro es una herramienta que servirá para la sobrevivencia de las mismas, ya que a partir de aquí se pueden ir maximizando los recursos con los que cuenta la empresa para poder llevar a cabo sus actividades con el fin de poder cumplir los servicios solicitados.

Por esta razón, las empresas deben dedicar sus esfuerzos y recursos para llevar a cabo una buena organización dentro de las mismas, para lo cual se van a ir implementado ciertos criterios en cuestión de departamentos funcionales para el mejor control de las actividades que se llevan a cabo.

Y manteniendo en mente que ahora se está en un mundo donde la tecnología está tomando gran poder en la industria, se pueden suscitar cambios realmente significativos dentro de las empresas para el momento de ofrecer sus servicios y/o productos, proveyendo a los clientes las facilidades para poder mantener un contacto de manera más accesible entre el cliente y la empresa, así como para la resolución de situaciones que se puedan presentar.

A raíz de haber realizado el análisis de la empresa ***Yatzar Trading Company***, se llega a la conclusión de que no importa el tamaño que la empresa tenga, siempre y cuando se tenga en mente muy claros los objetivos y hacia donde se va junto con la empresa, y nunca perder de vista la satisfacción de los clientes, ya que ellos son los que marcarán la pauta para analizar si se necesita realizar cambios o mejoras en el servicio que se ofrece.

Por último, sólo cabe mencionar que el área de la logística es un tema que no debe tomarse a la ligera, ya que hay que recordar que todo debe ser muy preciso en la hora de la planeación, siendo que de esto depende la relación que se vaya a mantener entre las empresas y sus clientes, ya que aquí es donde se unen esfuerzos para lograr los objetivos para ambas partes.

Bibliografía

Anton, F. R. (2005). *Logística del Transporte*. Iniciativa Digital Politecnica.

Ballou, R. H. (1991). *Logística empresarial*. Díaz de Santos.

Ballou, R. H. (2004). *Logística, Administración de la Cadena de Suministro*. Pearson Education.

Casanovas, A. C. (2003). *Logística empresarial*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Cuello, J. (2015). *Estrategia logística. Supply Chain y sus principios de gestión*. Madrid, España.

Cuello, J. (2015). *Estrategia logística. Supply Chain y sus principios de gestión*. . Madrid, España.

De los Ríos Sánchez, J. L. (2015). *La logística e Integración de Operaciones*. Madrid, España.

Economía, Secretaría (2010). *Formación del precio de exportación*. México.

EntregaTotal. (s.f.). *Google*. Recuperado el 2017, de https://www.google.com.mx/search?q=La+Log%C3%ADstica+empresarial+y+sus+componentes&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj6i7rxw7vSAhXMzVQKHx66CbsQ_AUICcgB&biw=1366&bih=638#q=La+Log%C3%ADstica+empresarial+y+sus+componentes&tbm=isch&tbs=rimg:CXW1cuRgnMlyljj

Escudero, S. M. (2014). *Logística de Almacenamiento*. Madrid, España.: Paraninfo, S.A.

Figuera, D. S. (2005). *Logística empresarial en el nuevo milenio*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Google. (s.f.). *Google Maps*. Recuperado el enero de 2017, de <https://www.google.com.mx/maps/place/Yatzar+Trading+Company/@19.2855382,->

99.6494607,15z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0x51f30f5df1e05575!8m2!3d19.2855382!
4d-99.6494607

Luengo, G. F. (2006). *Globalización, comercio y modernización productiva*. Madrid, España: Ediciones AKAL.

Mentzer, J. T. (2001). *Defining Supply Chain Management*. Journal of Business Logistics.

Paz, R. C., & Gómez, D. G. (2013). *Logística Empresarial*. Mar de Plata, Argentina.

Sánchez, J. H.-R. (2012). *Supply Chain Management*. Santiago de Chile: RIL editores.

Santos, I. S. (1999). *Logística y Marketing para la Distribución Comercial*. ESIC.

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. New York, Unites States: Harper & Row, Publishers, Inc.

Suárez, Y. C. (2013). *La competitividad de la Industria automotriz en el Estado de México: Condiciones y Retos de la Cadena Automotriz-autopartes*. México, D.F.: UNAM Dirección General de Bibliotecas.

Tejero, J. J., & Martín, S. P. (2007). *Innovación y mejora de procesos logísticos*. ESIC Editorial.

Yatzar Trading Company. (2012). *Diagramas de Procesos*. Toluca, México.

Yatzar Trading Company. (2012). *Organigrama*. Toluca, México.