



MANUAL DEL PARTICIPANTE

MÓDULO 1 LA MICROFRANQUICIA

-estilos
cocinas | closets | accesorios | con **MASISA**

MASISA[®]
Tu mundo, tu estilo

FUNDES

Contenido

Objetivo	4
Introducción	4
1. Las microfranquicias	5
2. La Microfranquicias <i>Estilos</i>	7
3. Los microfranquiciatarios <i>Estilos</i> y su ecosistema	9
Plan de acción del módulo La microfranquicia	12

Objetivos

- Reforzar el concepto de microfranquicias
- Reconocer el ecosistema de la microfranquicia *Estilos*
- Identificar qué debo mejorar como empresario *Estilos*

Introducción

MASISA, empresa de la industria maderera originaria de Chile, en alianza con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FO-MIN) y Fundes México, creó en 2013 la microfranquicia *Estilos*, un modelo de negocio que genera valor agregado a través de la venta de muebles a la medida.

Estilos responde a la necesidad de llevar a los consumidores muebles que se diseñan a su gusto y requerimientos, fabricados con materiales que cumplen con los más altos estándares de calidad en aglomerados de madera y mano de obra especializada para su ensamblaje.

El microfranquiciatario recibe capacitación empresarial y en diseño e instalación de muebles, proceso que se basa en el manejo de un software especializado que le permite desarrollar cada proyecto.

Este modelo de negocio cubre una amplia cadena de valor que inicia con MASISA, empresa fabricante de paneles de madera y franquiciador de *Estilos*; continúa con los almacenes de distribución de los paneles conformados por Placacentro, que son una división de negocios de MASISA, y termina con el fabricante de muebles a la medida que los franquiciatarios de *Estilos*.

Esta microfranquicia constituye una alternativa de autoempleo para personas que tienen la oportunidad de insertarse en la planta productiva con una actividad acorde a sus habilidades y destrezas en el ensamblaje de muebles.

El presente programa de capacitación tiene por objetivo reforzar el concepto de la microfranquicia, los conocimientos en gestión empresarial, atención al cliente y procesos de los microfranquiciatarios para que sigan profesionalizando su labor de empresarios *Estilos*.

1. Las microfranquicias

En Fundes se ha desarrollado el concepto de microfranquicias a partir de la participación en el proyecto impulsado y cofinanciado por FOMIN y el BID.

A partir de este conocimiento y experiencia, en Fundes desarrollamos y mejoramos modelos de microfranquicias en México.

Las microfranquicias surgen como una opción de negocios incluyentes que tienen por objetivo reducir el riesgo al fracaso que presentan los nuevos negocios. Entre los principales retos a los que se enfrentan los emprendedores, se encuentran:

- No saber en dónde hay buenas oportunidades de negocio
- Se desconoce cómo administrar una empresa
- Al ser empresarios por necesidad se carece de capacitación
- No estar vinculados a una empresa
- Poco acceso a financiamiento
- Contar con bajo uso de tecnología

Por lo tanto, las microfranquicias debían resolver esos retos y convertirlos en oportunidades como:

- Ampliar las alternativas para tener un pequeño negocio
- Fortalecer capacidades empresariales
- Vincular a las personas con una empresa
- Ofrecer opciones de financiamiento
- Mejorar el uso de tecnología en el pequeño negocio

Las microfranquicias al igual que las franquicias tradicionales tienen cinco elementos clave:

1. Procesos estandarizados (manuales)
2. Capacitación y seguimiento
3. Marca reconocida
4. Red de proveedores
5. Respaldo de una empresa

Pero la **diferencia principal es que las microfranquicias persiguen un fin social** al ser una opción para generar empleos, son de menor costo, adquirirlas es más accesible y no necesariamente requieren un local físico para el negocio.

Es por eso que en Fundes concebimos a las microfranquicias como:

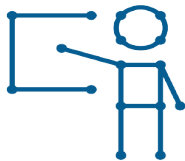


**Una solución de negocio “llave en mano” listo para operar.
La forma más rápida y segura de tener un negocio exitoso.**

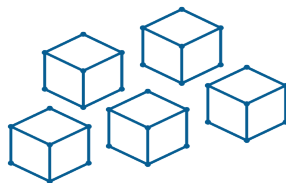


Y esto se logra gracias al trabajo conjunto de los actores involucrados:

¿Cómo funciona?

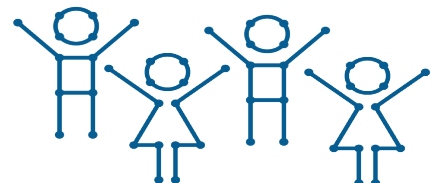


La empresa ve una oportunidad en el mercado



**Crea pequeños negocios “listos para operar”:
Microfranquicias**

- Plan de negocio
- Manuales
- Mercado
- Marca
- Contrato



Personas en búsqueda de un negocio, compran y trabajan la Microfranquicia

En este caso, la empresa ancla es MASISA, el actor articulador que colabora en el diseño y desarrollo de las herramientas es Fundes, y los microfranquiciatarios son personas como tú con ganas de tener y administrar su propio negocio.

2. La Microfranquicia *Estilos*

Sabemos que en MASISA el reto era vender directamente al público, por lo cual surgió la inquietud de trabajar con carpinteros y diseñadores para innovar la forma de llegar al consumidor final. El modelo concebido fue la **microfranquicia *Estilos***.



EJERCICIO 1

Describe cuál es el concepto de negocio de Estilos

Esta microfranquicia es una oportunidad de negocio para jóvenes egresados o estudiantes de las carreras de diseño industrial y otras afines a la construcción de muebles y para personas con habilidades en su diseño como son los carpinteros o los ebanistas.

EJERCICIO 2

Carta de amor a <i>Estilos</i>

EJERCICIO 3

Carta de enfado a <i>Estilos</i>

Describe cómo es tu relación con Placacentro:

Describe cómo es tu relación con tu personal de apoyo:

Describe cómo es tu relación con tus clientes:

En un momento de reflexión personal, responde el siguiente ejercicio:

EJERCICIO 5

¿Qué beneficios me ha dado la microfranquicia?

¿Qué retos se me han presentado en la microfranquicia?

Plan de acción del módulo La microfranquicia

Elabore una lista de acciones a implementar para mejorar la gestión de mi negocio.

Tareas	Responsable	Fecha



MANUAL DEL PARTICIPANTE

MÓDULO 2 ATENCIÓN AL CLIENTE

-estilos
cocinas | closets | accesorios | con **MASISA**

MASISA[®]
Tu mundo, tu estilo

FUNDES

Contenido

Objetivos	16
Introducción	16
1. Atención al cliente	17
2. Cliente y prospecto	17
3. Cliente interno y cliente externo	18
4. Venta relacional	19
5. Estrategias de servicio y atención al cliente	19
6. Los 7 pecados del servicio	27
7. ¿Cómo lograr la lealtad del cliente?	28
8. Los clientes difíciles	29
9. El servicio y/o la atención al cliente falló ¿y ahora qué hago?	30
10. La clínica de atención al cliente	32
Pla de acción del módulo Atención al Cliente	33
Referencias Bibliográficas	34

Objetivos

- Reconocer el cliente y prospecto.
- Analizar la diferencia entre cliente y prospecto.
- Conocer la importancia del cliente interno y externo.
- Examinar las estrategias para ofrecer una buena atención al cliente.
- Reconocer la manera en que podemos perder al cliente.
- Conocer cómo lograr la lealtad del cliente.
- Estudiar las acciones a implementar cuando el servicio y la atención al cliente fallan.

Introducción

Siempre hemos escuchado que el cliente es primero, que la satisfacción al cliente es lo que importa, que el corazón de la empresa es el cliente, pero muchas veces queda en meras palabras, porque ya sea el gerente, el personal de atención a clientes o cualquier colaborador de una empresa ofrecen una deficiente atención a sus clientes.

En cualquier empresa, las dificultades se presentan todos los días, no se trata de que no haya problemas, sino la manera en que lo asumen y los resuelven. **Para un cliente el buen servicio se demuestra en la atención que recibe** del vendedor y de todos con lo que se encuentra dentro de un establecimiento, **pero sobre todo valora que a la hora de tener un problema, puedan ser capaces de darle solución.**

La atención de quejas y solución de problemas es la parte que pone a prueba la capacidad de atender y apoyar al cliente.

Existe tanta variedad de productos y servicios, que el cliente puede elegir y la gran diferencia puede ser el servicio al cliente.

1. Atención al cliente

La **atención al cliente es la relación interpersonal amable y cordial que les brindamos a las personas con las que entramos en contacto para ofrecerle nuestros productos o servicios**. El servicio al cliente incluye, adicionalmente a la atención, otros aspectos no menos importantes que el cliente evalúa a la hora de manifestar su satisfacción o insatisfacción.

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia de la imagen y la reputación del mismo (Jaques Horovitz, 1991).

2. Cliente y prospecto

Cliente es la persona que necesita ayuda y busca a un vendedor para que lo oriente y lo apoye a cubrir su necesidad; esto implica que el cliente confía en el vendedor, por lo que el vendedor adquiere la responsabilidad de ayudar a su cliente a atender su necesidad. En cuanto al **prospecto**, es la persona que nos visita en el negocio o que lo buscamos para ofrecerle nuestros productos o servicios, el cual nos atiende y analiza nuestra propuesta.

La concepción que siempre hemos tenido del cliente, es que es la persona con la cual tenemos una relación dónde hay intercambio de bienes y servicios.

Actualmente, ya no es posible tratar al cliente como una persona a la cual le brindamos un producto o servicio y él nos ofrece un pago a cambio, se trata de ayudar y hacer crecer nuestra empresa ayudando a los clientes. El prospecto se convierte en nuestro cliente cuando nos compra y nos paga, pero después se convierte en prospecto nuevamente.

Dada la gran competencia y variedad de productos y servicios, el cliente tiene la posibilidad de elegir a quien mejor lo atienda y le ayude a cubrir su necesidad, ya no hay fidelidad.

Afirmar que tenemos un cliente es un riesgo, puesto que al asegurar que lo tenemos cautivo, en ocasiones ya no nos ocupamos de atenderlo bien. Entonces, si vemos al cliente como un prospecto le ofreceremos buena atención, servicio y lo cuidaremos para no perderlo.

No obstante lo anterior, seguiremos hablando de clientes, sin olvidar nuestra responsabilidad de ayudarlo.



**Si le gustas,
y creen en ti,
y se fían de ti,
y tienen confianza en ti,
te DEBEN comprar a ti.**

JEFFREY GITOMER



3. Cliente interno y cliente externo

El concepto de cliente generalmente se atribuye a las personas que van a comprar a un establecimiento, pero los colaboradores de una empresa también son clientes.

Cliente interno, es aquel que forma parte de una empresa u organización, por lo que ha de proporcionar información u apoyo a sus compañeros colaboradores.

Una empresa, está conformada por clientes internos, debido a que todos necesitan de todos. Todas las actividades están ligadas.

Cliente externo, son aquellas personas que no forman parte de la empresa u organización, y que acuden para comprar productos o servicios con el objeto de satisfacer necesidades o deseos. Cliente externo es quien solicita nuestros productos o servicios. Si no hay clientes, no hay ventas y no hay negocio.

El cliente es un individuo con necesidades y preocupaciones, tomando en cuenta que no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si una empresa quiere distinguirse por la calidad del servicio.

4. Venta relacional

EJERCICIO

Describe tu modelo o procedimiento de ventas

Vender es ayudar, es compartir; así no hay necesidad de persuadir y convencer para que compren. Para vender hay que creer en los productos o servicios para poder ofrecerlos a quienes vamos a ayudar. Al vender encontramos algo que otra persona necesita y se lo proporcionamos, entonces vender es algo muy simple, además, desde que nacimos nos estamos vendiendo.

En la venta relacional lo que importa es desarrollar una relación cordial con los clientes basada en la confianza, en ayudar al cliente a satisfacer sus necesidades o solucionar un problema. Reflejar confianza y compromiso son tareas básicas que el vendedor debe hacer.

La clave del éxito en las ventas es la confianza y la capacidad de ofrecer soluciones y satisfacción de necesidades. Se busca una relación sólida y duradera con el prospecto.

5. Estrategias de servicio y atención al cliente

La diferencia en cualquier negocio la hacen las personas y el servicio que brindan. ¿Cuántas veces hemos encontrado pequeños negocios que cuentan con un buen producto y sobre todo con un excelente servicio?

Esto se puede lograr incluso cuando las instalaciones y la ubicación del negocio no son las mejores; porque a través de la atención que brinda el personal (dueño o encargados) se genera identificación cliente-vendedor, cliente-producto y cliente-servicio.

EJERCICIO

Describe tus estrategias actuales de servicio Posteriormente coméntalas con el grupo y discutan una estrategia estándar que les funcione a todos

Para ofrecer una buena atención y un excelente servicio al cliente, se han de considerar tres aspectos:

- El personal
- Las instalaciones
- Y los procedimientos

Cuando el cliente acude a un establecimiento, observa y evalúa las instalaciones, y las personas, las cuales siguen procedimientos de atención y servicio a los clientes.

En tu caso microfranquiciatario, el cliente observa tu presentación personal como microempresario, evalúa tus recursos tecnológicos (computadora, software de diseño), herramientas de trabajo y califica tus procedimientos, es decir las actividades que haces, cómo las haces y las soluciones que ofreces con base en tus conocimientos y habilidades.

EJERCICIO

Evalúa el servicio recibido la última vez que visito un restaurante

Personal:

Instalaciones:

Procedimientos:

¿Qué se hizo bien?

¿Qué se puede mejorar?

Las estrategias son actividades o tareas para asegurar la satisfacción de los clientes. Implica tareas relacionadas con el personal del negocio; en particular, tiene que ver con las actitudes y con el conocimiento de las necesidades de los clientes. Algunas estrategias que puede implementar son:



- a. Recibe capacitación constante en atención al cliente y calidad en el servicio
- b. Sigue las normas de atención al cliente establecidas por Masisa.
- c. Transmite una actitud positiva hacia los demás.
- d. Identifica y ten claras las necesidades del cliente.
- e. Genera propuestas para atender las necesidades de los clientes.
- f. Diseña una estrategia para que los clientes regresen.
- g. Trabaja en tu presentación personal.
- h. Mantén una comunicación clara con el cliente.
- i. Contempla la atención telefónica.
- j. Resuelve los problemas siempre, no los dejes para después.
- k. Aplica cuestionarios o encuestas para evaluar la atención y el servicio.

a. Recibe capacitación constante en atención al cliente y calidad en el servicio

Siempre recomendado, pero llevado a cabo por pocos. La capacitación en la atención del cliente deberá de ser constante para el franquiciatario y colaboradores que le apoyen. El cliente mantendrá contacto con el franquiciatario por lo que éste deberá estar preparado para todos los imprevistos que se puedan presentar, pero sobre todo, ha de tener claro que hacer cuando suceda algún inconveniente.

b. Sigue las normas de atención al cliente establecidas por Masisa

Al formar parte de Masisa, ya se cuentan con normas de atención al cliente establecidas que se tienen que aplicar para garantizar un óptimo servicio al cliente, no obstante se pueden proponer otras buenas prácticas que les han funcionado, esto complementa las ya establecidas y se fomenta un mayor compromiso con la atención y servicio a los clientes.

Es necesario recordar de manera constante las normas de atención al cliente, con carteles, mensajes, hasta evaluaciones para asegurar que los que forman parte de tu microfranquicia las tengan presentes.

c. Transmite una actitud positiva hacia los demás

La actitud se describe como un estado mental influido por sentimientos, tendencias del pensamiento y de la acción. Es la manera como un individuo responde, con acciones positivas o negativas, a su entorno.

Mucho depende de la satisfacción con tu propio trabajo, si estás a gusto con lo que haces y con el desarrollo de sus capacidades.



Recuerda: Si estás disgustado, frustrado y molesto, se te notará, ni siquiera tendrás que hablar para darnos cuenta.

d. Identifica y ten claras las necesidades del cliente

Lo primero que se debe hacer en cuanto se acerca o cliente o prospecto es investigar lo siguiente:

- ¿Qué necesitan?
- ¿Qué tienen en mente?
- ¿Cómo lo quieren?

Y durante la atención, hay que preguntar:

- ¿Cómo se sienten?
- ¿Qué sugerencias tienen?
- ¿Están satisfechos con las propuestas y el servicio?

Hay que recordar que existen cuatro necesidades psicológicas básicas de los clientes, es importante identificarlas para poder atenderlos:

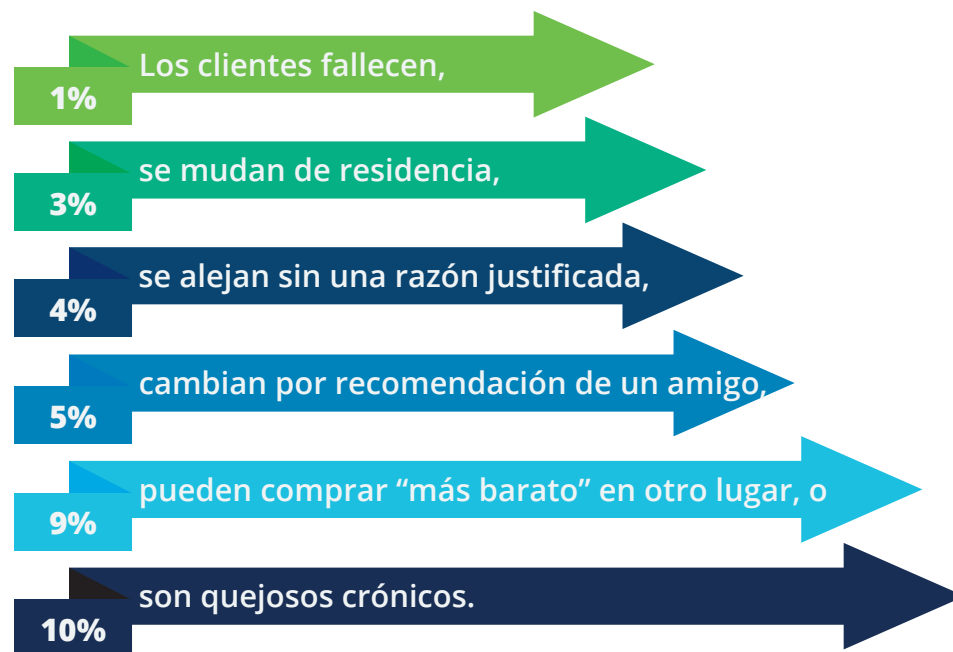
- Necesidad de ser comprendido. El cliente necesita sentir que se ha dado a entender, que se está interpretando en forma correcta la información que proporcionó.
- Necesidad de ser bien recibido. Es lo mínimo que el cliente espera, que se le demuestre que se aprecia que haya llegado.
- Necesidad de sentirse importante. Si hacen muchos o pocos pedidos, hay que demostrarle que es valiosa su presencia y su compra.
- Necesidad de sentirse cómodo. Contar con un lugar agradable siempre es importante, haz de tu espacio de atención un lugar cómodo para tus clientes.

d. Genera propuestas para atender las necesidades de los clientes

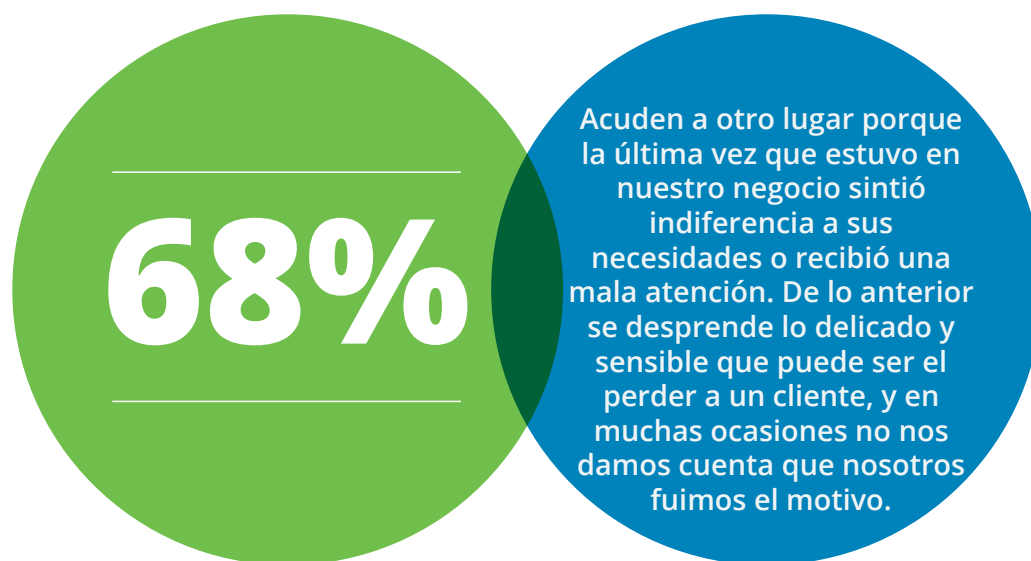
Para poder atender las necesidades de los clientes, es necesario primeramente conocer muy bien todos los productos y servicios que la microfranquicia ofrece, de esta manera se podrán generar propuestas que se adapten a sus necesidades. No te limites a generar una sola propuesta, muestra tu interés en cubrir la necesidad haciendo uso de tu creatividad y de tus recursos tecnológicos, el cliente te lo agradecerá. Además, procura que la atención sea oportuna y rápida.

e. Diseña una estrategia para que los clientes regresen.

Según estadísticas, las principales razones por las que los clientes no regresan al establecimiento son:



Sin embargo:



Es necesario diseñar una estrategia para que los clientes regresen, y si ésta ya existe por parte de Masisa, hay que seguirla.

f. Trabaja en tu presentación personal

Nuestra apariencia, lo que hacemos y cómo lo hacemos.

En la apariencia:

- Baño diario
- Cabello arreglado
- Limpieza bucal
- Uñas cortas
- Ropa (Uniforme) limpia y planchada
- Zapatos lustrados, y

Lo que se hace y cómo se hace:

- Saludar al cliente
- Hablarle de usted
- Mostrar una sonrisa amistosa
- Tener contacto visual
- Proporcionar nuestro nombre
- Franquear el paso
- Despedirlo
- Desearle buen viaje o estancia, pronto regreso
- Siempre pedir las cosas por favor
- Siempre dar las gracias
- Mostrar siempre respeto
- Cuidar los modales, tono de voz y vocabulario

g. Mantén una comunicación clara con el cliente

Una comunicación clara ocurre cuando el mensaje enviado está en el mismo lenguaje que el mensaje recibido. No siempre es fácil tener éxito al enviar mensajes, pero tener éxito al recibir (escuchar) es todavía más difícil, práctica la escucha activa.

Con la retroalimentación que se le pida al cliente sabremos si entendimos su necesidad y si él tiene clara la solución ofrecida para atender su necesidad. Para ello, habrá que considerar lo siguiente:

- Primero escucha y después habla.
- Usa palabras sencillas y emplea un tono adecuado.
- Presta atención y evita distraerte.

En lo que respecta a la comunicación no verbal habrá que tener cuidado, porque nuestro cuerpo nos delata, si no ponemos atención, si nos aburre, si no hacemos caso. Asimismo, el tono de voz también comunica; un tono de voz bajo o fuerte y los matices que le agregamos.



Recuerda: Todo el tiempo estamos comunicándonos, incluso cuando no hablamos.

EJERCICIO

Ver el video
¿Qué observaste en el video?
¿Hubo escucha activa?

h. Contempla la atención telefónica

La atención telefónica ha de ser un gran apoyo para mantener el contacto con el cliente, para atención de dudas, verificar información, para dar avisos y para informar cualquier situación o imprevisto. El cliente siempre deberá estar informado del avance de su trabajo o pedido, y más aún si hubo alguna dificultad.

Hay tres cosas que pueden afectar tu imagen en el teléfono:

- Volumen, un buen volumen permitirá que te escuchen claramente, no hables tan alto porque puedes molestar. Habla como si tuvieras a la persona frente a ti.
- Velocidad, si hablas rápido no te entenderán y si hablas despacio se pierde la atención. La mejor velocidad es de 150 palabras por minuto.
- Tono, es la connotación que se le imprime a las palabras, si se dicen las cosas con agrado, si se dicen para molestar, etc.

El uso eficaz del teléfono implica:

- -Contestar rápidamente.
- -Identificarse y saludar.
- -Hablar con claridad, buena dicción y directamente en el auricular.
- -Ser cortés, amable y profesional.
- -Ser lo más breve posible.
- -Tener a la mano papel y lápiz.
- -Escuchar con atención.
- -Dar las gracias y despedirse al terminar la llamada.
- -Utilizar siempre la fraseología o protocolo establecido por la empresa.



Tú o tu personal de contacto siempre deberán estar al pendiente de estos puntos.

i. Resuelve los problemas siempre, no los dejes para después.

Cuando un problema se presente atiéndelo de manera inmediata, no los postergues por que puede volverse más grande de lo que era. El cliente espera que lo atiendas y lo resuelvas. Eso es lo mínimo que espera de ti.

j. Aplica cuestionarios o encuestas para evaluar la atención y el servicio

Si deseas conocer cómo estás atendiendo al cliente, indiscutiblemente habrá que preguntarle a él. Podemos pensar que tratamos y atendemos muy bien al cliente, pero al final el cliente es el que dará la respuesta real. Tenga o no la razón, es su percepción y es lo que vale. Considera tener encuestas cortas que te permitan evaluar su nivel de satisfacción y detectar los aspectos que debes mejorar.

6. Los 7 pecados del servicio

Es muy común cometer siete errores al brindar un servicio y sin darnos cuenta, estos se conocen como los siete pecados del servicio:

- A. Apatía:** Demostrar desgana por parte del vendedor. Si éste se encuentra aburrido con su trabajo, le trasmite al cliente una total falta de interés.
- B. Desaire:** No prestar atención a los problemas o las necesidades de los clientes. Es habitual tratar de “taparle la boca” al cliente con algún reglamento o la falta de competencia en el tratamiento de la dificultad. Ayuda a salir de la situación al empleado, pero no resuelve el problema.
- C. Frialdad:** “Usted se ha puesto muy pesado, retírese” podría sintetizar este comportamiento. Actitudes cargadas de hostilidad, frialdad, impaciencia -entre otras- deterioran el vínculo con el cliente.

- D. Aire de superioridad:** Menospreciar la capacidad del cliente puede llevar a una actitud proteccionista excesiva que lo haga sentir incómodo o insatisfecho.
- E. Robotismo:** El vendedor totalmente mecanizado repite sus rutinas sin ningún tipo de aporte personal que individualice al cliente.
- F. Reglamento:** Colocar los reglamentos de la empresa por encima de las necesidades del cliente, sin ningún tipo de discernimiento por parte del microfranquiciatario o personal de apoyo al brindar el servicio.
- G. Evasivas:** “Lo sentimos, tiene que llamar o ver a cierta persona, llamar al 01 800, nosotros no sabemos, no es nuestra responsabilidad. Nosotros no hacemos eso acá”. Ello implica demorar la resolución de los problemas del cliente, dividiendo la organización en comportamientos y estancos que no favorecen a la calidad integral del servicio. El cliente termina molesto por falta de competencia del personal y por su falta de interés.

EJERCICIO

¡Confiesa! ¿Cuáles son tus pecados? y ¿Qué resultados obtuviste?

7. ¿Cómo lograr la lealtad del cliente?

Con toda la competencia, ¿es posible tener clientes leales?, Mucho depende de lo que les ofrezcamos, de lo que hagamos para estar al pendiente de lo que necesitan, es decir, estar interesados en ellos.

- Siendo honesto e íntegro: ofrécele cosas reales al cliente.
- Proporcionando un trato personalizado: es el cliente tal, con características tales y se trata de tal manera, es fulanito.
- Siendo capaz de solucionar problemas: el cliente quiere solucionar un problema o cubrir una necesidad, de lo contrario siente que pierde el tiempo.

- Con orientación a resultados: el cliente quiere solución, quiere resultados, si no olvídate de él, no lo volverás a ver.
- Rebasando sus expectativas: dándole más de lo que espera.
- Conociendo las necesidades del prospecto: sabiendo que es lo que quiere.
- Ofreciendo beneficios: beneficios no características.: “el producto le servirá para sentirse más cómodo”, en lugar de “el producto es cómodo”.
- Ofreciendo un extra: haciendo algo por el cliente.
- Creando alianzas: mis compañeros me apoyan y yo los apoyo a ellos.
- Dando servicio posventa: la venta no termina cuando el cliente paga, termina cuando quedo satisfecho con lo que compro.
- Escuchando lo que nos dicen: atendiendo las recomendaciones que nos dan. Muchos clientes no vuelven y lo peor es que no sabemos la razón.
- Creando confianza: si el cliente confía en el vendedor no dudará de los beneficios que le ofrece.
- Manteniendo la comunicación: mantener el contacto con el cliente, viendo nuevas necesidades y ayudándolo a que las cubra.

EJERCICIO

¿Cómo logras fidelizar a tus clientes?

8. Clientes difíciles

Algunos clientes son más difíciles de tratar que otros. Cuando alguno es descortés, provocador o no acepta ayuda, debemos pensar que debe existir algún motivo que provoca ese comportamiento y que no es una acción personal contra nosotros, sino que es alguna molestia que puede ser contra la empresa o, incluso, algo ajeno totalmente a nosotros y al negocio.

Algunos motivos pueden ser:

- Están cansados o frustrados,
- Están confundidos o abrumados,
- Están defendiendo su ego o autoestima,
- Nunca han estado en una situación similar,
- Se sienten ignorados. Nadie los ha escuchado,
- Pueden encontrarse bajo la influencia del alcohol o de las drogas,
- No hablan o no entienden bien el idioma,
- Han recibido un trato malo en el pasado en circunstancias similares,
- Están de mal humor y se desquitan con usted,
- Están apurados o han esperado mucho tiempo para recibir el servicio.

Si ya le toca atender a un cliente molesto, considere lo siguiente:

- Deje que el cliente se desahogue.
- Concéntrese en identificar lo que el cliente quiere.
- Busque soluciones.
- Cuando haya encontrado la solución, plantéela al cliente y cerciórese que la comprendió y que está de acuerdo.
- De seguimiento a lo acordado.

9. El servicio y/o la atención al cliente falló ¿y ahora qué hago?

Si quieres perder a tu cliente, el cual está insatisfecho, mándalo a que le solucionen su problema en un 01 800, pídele que ponga por escrito su queja para que más se moleste, que pase por muchas personas para intentar solucionarlo, atiéndelo con personal poco capacitado y comprometido, dile que vuelva después, hazle perder tiempo y no lo volverás a ver. Pero después te enterarás que alguien habla mal de ti y de tu empresa, y tu fama empezara a crecer, pero para mal.

Los errores y los problemas están a la orden del día, lo que importa es que se solucionen. El cliente te apreciará cuando seas capaz de apoyarlo en solucionar su problema.

Las recomendaciones para aprender de las fallas son:

- Dale un buen trato a las personas que atienden a clientes con quejas, para que aprendan del ejemplo y lo puedan replicar.
- Deja que el cliente hable y se desahogue. Una vez que haya expresado su frustración podrá hablar con mayor calma y tendrás mayores posibilidades de apoyarlo en la solución.
- Documenta las fallas. Cada responsable de atención a clientes, vendedor o franquiciatario deberá registrar el problema y la solución que se tomó, así

podrá ser estudiado, consultado y presentado en capacitaciones para el personal. Incluso podrá determinarse cuales son los fallos más recurrentes.

- Evalúa la atención y la solución que se le brindó al cliente. Deberá ser evaluado por el cliente, de preferencia con pequeñas encuestas. Las encuestas largas pueden significar mucho tiempo y tedio para el cliente.
- Crea procedimientos para atender cada falla; que sean sencillos y fáciles de entender por el personal.
- Cada problema deberá ser atendido, sin importar si es pequeño o grande, fácil o difícil, todos los clientes merecen ser atendidos.
- Asigna a una sola persona por cliente para que se encargue de darle solución de principio a fin. El cliente prefiere contactar a una sola persona que a varias.
- Usa la información documentada de las fallas para realizar tareas de prevención.
- Utiliza estímulos para el personal que apoya en solucionar los problemas de los clientes.
- Reconoce al personal que se preocupa y apoya al cliente en su problema.
- Capacita al personal para brindarle una atención adecuada cuando el cliente reclame y solicite le solucionen su problema.
- Establece indicadores de atención de fallas y disminución de las mismas.

EJERCICIO

[illegible]

10. La clínica de atención al cliente

EJERCICIO

Role Playing: Los participantes harán una representación de los casos entregados

Plan de acción del módulo Atención al cliente

Elabore una lista de acciones a implementar para mejorar la Atención al cliente en su negocio.

Tareas	Responsable	Fecha

Referencias bibliográficas

Zavala, E. (2007). *Relaciónate y vende: la estrategia más exitosa*. Selector.

Gitomer, J. (2006). *El pequeño libro rojo de la venta*, Editorial Pearson, Madrid.

Caron, N. (2000). *Los clientes difíciles*, Editorial Oberon, Madrid.

Albrecht, K. (1990). *La revolución del servicio*. Legis.

Martín, W. B.; *"Servicios de calidad al cliente: la cortesía en el trabajo"*; Editorial Trillas; México, 1991.

Leer más: <http://www.monografias.com/trabajos96/calidad-en-el-servicio-al-cliente/calidad-en-el-servicio-al-cliente.shtml#ixzz4lgqrNQb7>

Materiabiz, Federico Ast. *El servicio falló, ¿cómo lidiar con los clientes frustrados?* Disponible en www.materiabiz.com

Monografías, *Calidad en el servicio al cliente*. Disponible en www.monografias.com

Sectur, (2011). *Obtención del distintivo de calidad en los servicios turísticos*. Manual del participante.

Morales, J. E. A., & Vargas, J. E. (2010). *Servicio al cliente*. Asociación Oaxaqueña de Psicología AC.



MANUAL DEL PARTICIPANTE

MÓDULO 3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

-estilos
cocinas | closets | accesorios | con **MASISA**

MASISA[®]
Tu mundo, tu estilo

FUNDES

Contenido

Objetivos	38
Introducción	38
1. Planeación	39
2. Objetivos	40
3. Filosofía Empresarial Masisa	42
4. Análisis FODA	43
5. Funciones del empresario	45
6. Controles básicos	47
6.1 Ventas	47
6.2 Costos	48
6.3 Gastos	48
6.4 Cuentas por cobrar y por pagar	49
6.5 Control de flujo de efectivo	50
6.6 Mermas y desperdicios	51
7. Estado de resultados	53
8. Balance general	55
9. Obligaciones fiscales	56
9.1 ¿Cómo saber mi situación fiscal?	58
Plan de acción del módulo Gestión administrativa	59
Referencias Bibliográficas	60

Objetivos

- Reconocer la utilidad de la planeación
- Identificar los objetivos
- Reconocer la filosofía empresarial de Masisa
- Estudiar el análisis FODA y su aplicación
- Reflexionar sobre las funciones del empresario
- Analizar los controles básicos para cualquier negocio
- Revisar los estados financieros básicos
- Conocer las obligaciones fiscales

Introducción

Iniciar o emprender un negocio requiere de mucho valor debido a que el empresario está arriesgando su capital y es el responsable del crecimiento o desaparición de su negocio. Se decide emprender por que se conoce la parte central, que es la operación. En el caso de los microfranquiciatarios son carpinteros, diseñadores, arquitectos o ingenieros y conocen a la perfección el funcionamiento de este negocio.

No obstante, el empresario se centra en la parte operativa y se olvida o deja de lado la parte administrativa y financiera, a través de las cuales permiten llevar el control del negocio y analizar los resultados que se obtienen para tomar decisiones basadas en información y no en meras estimaciones y supuestos.

La diferencia entre una empresa próspera y una que fracasa radica en conocer y aprovechar las situaciones que se presentan para que fortalezca su negocio.

1. Planeación

Es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito. (Münch, 2008).

Planear es una actividad que realizamos de manera constante, incluso sin darnos cuenta debido a que en todo momento estamos decidiendo que habremos de hacer en el futuro, considerando varias opciones o alternativas. Es decir, planear es establecer acciones que llevarán a cabo para lograr un objetivo.

Algunas características de la planeación son:

1. Debe ser clara y específica,
2. Debe ser posible de realizarse y alcanzar el objetivo establecido,
3. Todos los participantes deben sentirse identificados y comprometidos a cumplir el objetivo común,
4. Lo que se establece en la planeación puede ser modificado sin perder de vista el objetivo.

A continuación se presenta un ejemplo de planeación.

Área: Ventas			PLAN DE TRABAJO						
Objetivo: Generar ingresos por \$50,000 en el mes de agosto, septiembre y octubre									
		SEGUIMIENTOS							
TAREAS	Responsable	Fecha de termino	01-ago	15-ago	31-ago	15-sep	30-sep	15-oct	31-oct
Visitas a prospectos	Juan	30-ago	20%	40%					
Visitar a los clientes que han comprado antes	Juan	30-ago	0%	20%					
Actualizar la base de datos	Jacinto	15-ago	0%	0%					
Diseñar el catalogo de productos	Jacinto	15-sep	0%	20%					
Solicitar referidos	Jacinto	30-sep	30%	50%					
Diseñar la página de facebook	Juan	30-sep	0%	10%					
Realizar una publicación cada 3 días	juan	30-oct	100%	100%					
Diseñar un modelo nuevo cada mes	Jacinto	30 de cada mes		100%					
			13%	28%	0%	0%	0%	0%	0%

EJERCICIO

Elabore un plan de trabajo aplicable a su negocio

Área:			PLAN DE TRABAJO						
Objetivo:									
			SEGUIMIENTOS						
TAREAS	Responsable	Fecha de termino							
			0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

2. Objetivos

Son los resultados que la empresa desea lograr. De acuerdo con Münch (2008). “los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener; son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente”.

Los objetivos deben cumplir con lo siguiente:

- Definirse en un tiempo determinado.
- Expresarse cualitativamente (en cantidades).
- Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo.

Un objetivo que cuenta con los requisitos mencionados es:

Vender \$1,500,000.00 MXN en el año 2016.

Generalmente, los empresarios definen objetivos de ventas y de utilidad, cuando hay otros que también son importantes, tales como:

- Reducción de mermas
- Aumentar la productividad
- Aumentar la calificación de satisfacción del cliente
- Captar nuevos clientes.
- Aumentar la calificación de satisfacción de los colaboradores.

EJERCICIO

Determina los objetivos de tu empresa

3. Filosofía empresarial Masisa

La filosofía empresarial está compuesta por la misión, visión y principios que definen la identidad de una organización. Los microfranquiciatarios son parte de la familia Masisa, razón por la que es importante conozcan y vivan la filosofía Masisa.

Misión

Llevar diseño, calidad y sustentabilidad a cada mueble y espacio interior mejorando la calidad de vida de las personas.

Visión

Ser la empresa N° 1 en valor agregado y soluciones para muebles y espacios interiores en Latinoamérica, siendo la más atractiva para clientes, inversionistas, colaboradores y comunidades.

Principios

Resultados económicos

Buscamos permanentemente la creación de valor sostenible.

Conducta empresarial

Mantenemos un compromiso empresarial ético y transparente con niveles elevados de gobernabilidad.

Conducta individual

Exigimos una conducta personal honesta, íntegra y transparente.

Relaciones con nuestros clientes

Promovemos relaciones de confianza en el largo plazo con nuestros clientes, ofreciendo productos de calidad, innovadores y sustentables y servicios de excelencia.

Relaciones con nuestros colaboradores

Desarrollamos equipos de alto desempeño, en un ambiente laboral sano, seguro y basado en el respeto de los Derechos Humanos.

Relaciones con nuestras comunidades, proveedores, sociedad y medioambiente

Nos comprometemos a interactuar con nuestros vecinos, comunidades, proveedores, sociedad y medio ambiente, fundamentados en el respeto mutuo y la cooperación.

4. Análisis FODA

Es una herramienta que se usa para conocer la situación real de una empresa u organización y las oportunidades o amenazas del mercado en el que se encuentra. En este análisis se pretende que los integrantes de la organización identifiquen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Fortalezas: también llamadas puntos fuertes: son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

Debilidades: también llamadas puntos débiles: son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la organización, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

Oportunidades: es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la organización, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma.

Amenazas: se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

EJERCICIO

Elabora el análisis FODA de tu negocio	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

[illegible]

5. Funciones del empresario

EJERCICIO

[illegible]

Las funciones son las actividades o tareas que se deben realizar en el puesto de trabajo. Muchas veces el empresario ha reunido un capital y la valentía para iniciar su propio negocio.

Siendo el dueño y sin contar con personal todas las tareas habrán de ser realizadas por él. Ejemplos: sacar copias, pagar servicios, hacer cotizaciones, vender, limpiar el taller o áreas de trabajo. Y si acaso tuviera personal y no se designaron todas las actividades, al empresario le corresponde hacer todo.

EJERCICIO

De la siguiente lista marque las funciones que considera debe realizar un empresario o dueño de una empresa

1. ☐ Establecer metas y planes de trabajo.
2. ☐ Supervisar la operación del negocio.
3. ☐ Realizar las compras.
4. ☐ Presentar los resultados del negocio.
5. ☐ Elaborar reportes de venta, gastos y compras.
6. ☐ Promover y vender los servicios que ofrece la empresa.
7. ☐ Analizar la información financiera.
8. ☐ Revisar y autorizar los pedidos del almacén.
9. ☐ Realizar la cobranza.
10. ☐ Revisar el reporte de pago a proveedores, autorizar, firmar cheques o realizar transferencias.
11. ☐ Revisar y autorizar lista de raya, para pago de nómina.
12. ☐ Realizar los pagos de los impuestos.
13. ☐ Programar los servicios de mantenimiento de las instalaciones.
14. ☐ Contratar personal.
15. ☐ Revisar el vencimiento de los contratos del personal para renovación.
16. ☐ Despedir personal.
17. ☐ Realizar trámites municipales, estatales, etc.
18. ☐ Actualizar los manuales de organización.
19. ☐ Supervisar, orientar y enseñar al personal a su cargo.
20. ☐ Llevar el control de los inventarios.
21. ☐ Acomodar la mercancía en la bodega.
22. ☐ Elaborar facturas.
23. ☐ Realizar llamadas para cobrar al cliente.
24. ☐ Realizar el trabajo solicitado por el cliente.
25. ☐ Realizar depósitos bancarios.
26. ☐ Realizar pagos de servicios.
27. ☐ Elaborar cotizaciones.
28. ☐ Devolver mercancía dañada.
29. ☐ Revisar la mercancía que entrega el proveedor.
30. ☐ Capacitar al personal de nuevo ingreso.
31. ☐ Diseñar ofertas y promociones.
32. ☐ Diseñar nuevos productos.
33. ☐ Entregar las mercancías a los clientes.
34. ☐ Realizar declaraciones de impuestos.
35. ☐ Realizar la limpieza del taller u oficinas.
36. ☐ Solicitar pedidos de mercancía.
37. ☐ Diseñar la publicidad del negocio.
38. ☐ Registrar los ingresos y egresos.
39. ☐ Buscar proveedores.
40. ☐ Realizar la limpieza de los sanitarios.

6. Controles básicos

EJERCICIO

Se pide contestar lo siguiente

1. ¿Cuánto vendiste el mes pasado? _____
2. ¿Cuánto gastaste el mes pasado? _____
3. ¿Cuánto le debes a los proveedores (cuentas por pagar)? _____
4. ¿Cuánto te deben tus clientes (cuentas por cobrar)? _____

Son un conjunto de herramientas que nos ayudan a registrar las actividades u operaciones realizadas en nuestro negocio.

6.1 Ventas

Son los productos o servicios que se entregan a los clientes y a cambio se recibe dinero. También se le conoce como ingresos por la operación.

"Mi empresa" Registro de Ventas

Mes: Agosto

Fecha	Concepto	Monto
03-ago-16	Fabricación e instalación de closets	\$8,590

6.2 Costos

Son aquellos que incluyen compras de materia prima e insumos, así como otras compras que se requieren para la fabricación e instalación.

"Mi empresa" Registro de Compras

Mes: Agosto

Fecha	Concepto	Monto
03-ago-16	Melaminas	\$2,500

6.3 Gastos

Son los pagos que se hacen cuando sales a vender al mercado, u otro lugar, también aquellos que incluyen la comida del día de la venta, los pasajes o gasolina para llegar al lugar, etc.

"Mi empresa" Registro de Gastos

Mes: Agosto

Fecha	Concepto	Monto
03-ago-16	Gasolina	\$592

6.4 Cuentas por cobrar y por pagar

Cuentas por cobrar. Si tienes cuentas por cobrar significa que otorgas crédito a tus clientes y que incluso tienes cuentas que no podrás cobrar. Lo ideal sería cobrar de contado, pero algunos lo usan como estrategia para vender más. Si otorgas crédito es importante contar con políticas de crédito por escrito.

EJERCICIO

[illegible]

“Mi empresa”

Control de Cuentas por Cobrar

Fecha	Cliente	Trabajo realizado	Deuda inicial	Pago 1	Pago 2	Pago 3	Deuda Final
02-ene-16	Rosa María Jiménez	Fabricación e instalación de puertas	\$8,000	\$2,000 (2-ene-16)	\$4,000 (20-ene-16)	\$2,000 (30-ene-16)	0
15-ene-16	José López	Fabricación e instalación de libreros	\$6,000	\$1,500 (15-ene-16)	\$1,500 (30-ene-16)	\$1,500 (2-feb-16)	\$1,500

Cuentas por pagar, son las cuentas que debemos a los proveedores porque nos han dado crédito por la compra de materiales primas o materiales. Pagar a tiempo al proveedor te permite mantener tu crédito y una buena relación con el mismo.

"Mi empresa"

Cuentas por pagar

Proveedor	Monto	Fecha de pago	Observaciones
Francisco Mendoza	\$5,350	25-ago	

6.5 Control de flujo de efectivo

Es también llamado flujo de caja, en el cual se registran las entradas y salidas de dinero. Con este control podrás saber cuánto dinero tienes al final del día.

"Mi empresa"

Control de Flujo de efectivo

Fecha	Saldo inicial	Ventas	Gastos	Compras	Saldo Final
21-ago-16	\$ 2,450.00	\$ 4,500.00	\$0	\$ 2,000.00	\$ 4,950.00
22-ago-16	\$ 4,950.00				

Saldo Final = Saldo inicial + Ventas - gastos - compras

6.6 Mermas y desperdicios

De acuerdo con Vidales (2003), las mermas “son las pérdidas, en cantidad o tamaño que se producen en una mercancía o materia prima, con motivo de su transformación, transporte e ineficiencias” ello significa que de alguna manera las mermas son normales, por ejemplo, se compra material para elaborar un closet y sobran algunas partes.

Tamayo (1991), define los desperdicios como “toda actividad del proceso que agrega costo pero no valor”.

Continuando con Tamayo, el autor clasifica los desperdicios en siete categorías:

- Por sobreproducción
- Por espera
- Por transporte
- Por inventario en proceso
- Por el proceso mismo
- Por movimientos innecesarios
- Por defectos

Desperdicio por sobreproducción

Se refiere a la producción en exceso, que no se requiere. Regularmente se realiza por cualquier situación imprevista que suceda.

Desperdicio por espera

Se da cuando algunas tareas tienen tiempos que no se usan, ya sea porque requiere de otra persona o forma parte de otro proceso. Es decir, hay tiempos muertos.

Desperdicio por transporte

Transporte se refiere a que los materiales sean llevados de un lugar a otro, ya sea por una persona o por medio de un vehículo. Un ejemplo es cuando se lleva al cliente un material que no solicitó.

Desperdicio por inventario en proceso

Se da por la misma fabricación de mercancías que requieren almacenamiento y cuando se fabrica más de lo solicitado con el objeto de tener un inventario de seguridad, es decir, si el cliente solicitará más mercancía de la que normalmente pide. Tener inventario implica un costo porque se necesita resguardar en algún lugar, como el almacén, del que se paga renta, luz, seguridad, entre otros.

Desperdicio por el proceso mismo

Se da por capacidad instalada subutilizada o en exceso, ya sea de máquinas o de personas. Es decir, las máquinas tienen una capacidad de producción que sólo se usa la mitad o una parte de su capacidad. Una persona que labora 8 horas diarias y que sólo tiene actividades para 4 horas. También puede ser por

manejo deficiente o por falta de capacitación la producción se realiza en más tiempo del especificado en una maquinaria.

Desperdicio por movimientos innecesarios

Se da por una mala distribución de áreas, de maquinaria o equipo que genera que las personas realicen más movimientos de los que podrían si existiera una mayor organización y distribución.

Desperdicio por defecto

Cuando un producto o una parte no cumple la especificación.

EJERCICIO

¿Cuáles son tus mermas y desperdicios? ¿Cuáles podrías evitar? ¿Cuánto dinero perdiste?	

Para registrar las mermas y desperdicios se puede utilizar el siguiente formato, lo más importante del mismo, es la razón por la que se generó y la cantidad en dinero. Ello significará dinero que dejaste de ganar.

"Mi empresa"

Registro de Mermas y desperdicios

Mes: Agosto

Fecha	Concepto	Monto	Motivo
03-ago-16	1/4 melamina	\$592	Se tomo mal la medida

7. Estado de resultados

EJERCICIO

¿Cuánto ganaste o perdiste el mes pasado?

Se trata de un estado financiero, o un reporte financiero en el cual se muestran los registros de los ingresos y egresos de una empresa, y que se generaron durante un periodo, como un mes, dos o tres meses, hasta un año o varios. Aquí se puede analizar si el negocio o actividad económica generó ganancias o pérdidas. Todo negocio debe tener claro si perdió o ganó, con cantidades exactas. Es incorrecto decir, gané como \$45,000 o creo que gané \$12,000 o me late que gané \$8,000 o estimo que perdí \$1,000.

El estado de resultados está compuesto por

Ventas
- Costo de ventas
Utilidad Bruta
- Gastos de Operación
Utilidad de Operación
- Gastos Financieros
Utilidad antes de impuestos
- Impuestos
Utilidad Neta

¿Qué significa cada concepto?

Ventas: monto total de las ventas en el mes.

Costo de ventas: monto total de las compras de materiales que se usaron en el mes.

Utilidad bruta: se llama utilidad bruta porque aún faltan gastos que descontar.

Gastos de operación: son los gastos que se realizan por mantener la operación del negocio, tales como: renta, luz, agua potable, internet, teléfono, horarios del contador, publicidad, entre otros.

Utilidad de operación: se llama así porque se han descontado los gastos de operación, pero aún faltan gastos que descontar.

Gastos financieros: son los gastos de financiamientos, es decir, intereses.

Utilidad antes de impuestos: es la utilidad obtenida antes de que se le descuenten los impuestos.

Impuestos: los pagos que se deben hacer al SAT.

Utilidad neta: del monto total de ventas, restando todo lo pagado, quedando la utilidad libre, la que se puede gastar en lo que guste.

EJERCICIO

Elabore el estado de resultados del mes pasado ¿Ganó o perdió?	

"Mi empresa"	
Estado de Resultados del 1 al __ de ____ de ____	
Sustituya la información	
Ventas	_____
- Costo de ventas	_____
Utilidad Bruta	_____
- Gastos de Operación	_____
Utilidad de Operación	_____
- Gastos Financieros	_____
Utilidad antes de impuestos	_____
- Impuestos	_____
Utilidad Neta	_____

8. Balance general

El balance general también es conocido como estado de situación patrimonial, es un estado financiero o reporte en el cual se conoce la situación económica del negocio.

“MI EMPRESA”
Balance General al _____ del _____

ACTIVO	PASIVO
Dinero, bienes y derechos propiedad de la empresa	Deudas que debe pagar la empresa
	TOTAL PASIVO
	CAPITAL
	Dinero con el que inicio el negocio y aportaciones
	TOTAL CAPITAL
TOTAL ACTIVO	PASIVO + CAPITAL

¿Qué significa?

“MI EMPRESA”
Balance General al _____ del _____

ACTIVO	PASIVO
Efectivo Dinero en bancos Clientes (lo que deben) Inventarios Mobiliario Equipo de transporte Edificio	Debe a proveedores Debe a bancos Debe a otros
	TOTAL PASIVO
	CAPITAL
	Dinero con que inicio Aportaciones
	TOTAL CAPITAL
TOTAL ACTIVO	PASIVO + CAPITAL

El activo debe ser igual al pasivo y al capital, por eso se llama balance.

EJERCICIO

Elabore el balance general a la fecha de hoy
¿Cómo está su empresa financieramente?

"MI EMPRESA"		"MI EMPRESA"	
Balance General al _____ del _____		Balance General al _____ del _____	
ACTIVO	PASIVO	ACTIVO	PASIVO
Efectivo	Debe a proveedores		
Dinero en bancos	Debe a bancos		
Cientes (lo que deben)	Debe a otros		
Inventarios	TOTAL PASIVO		TOTAL PASIVO
Mobiliario	CAPITAL		CAPITAL
Equipo de transporte	Dinero con que inicio		
Edificio	Aportaciones		
	TOTAL CAPITAL		TOTAL CAPITAL
TOTAL ACTIVO	PASIVO + CAPITAL	TOTAL ACTIVO	PASIVO + CAPITAL

9. Obligaciones fiscales

Todos los mexicanos debemos contribuir para los gastos públicos, por ello todos debemos pagar impuestos. Los impuestos que pagamos en México son:

Federales:

- Impuesto sobre la renta (ISR).
- Impuesto al valor agregado (IVA).
- Impuesto especial sobre producción y servicios (IEPS).

Estatales:

- % sobre Nómina.
- Tenencias y derechos.

Municipales:

- Licencias
- Permisos
- Derechos

El pago de impuestos, también depende del régimen en el que se encuentre. A continuación se presentan los regímenes fiscales.

		RÉGIMEN		
OBLIGACIONES		Asalariados	Actividades empresariales	Incorporación fiscal RIF
Definición		Si	Si	Si
Inscripción		Si	Si	Si
Mantener actualizada la información en el RFC	Si	Si	Si	
Facturación electrónica		No	Si	Si
Contabilidad		No	Si	Si
Declaraciones		Si, Anual	Mensuales, anual e informativas	Bimestrales
Otras obligaciones		Si	Si	Si

Inscripción	Se refiere a que debemos acudir al SAT a darnos de alta (registrarnos).
Mantener actualizada la información en el RFC	Se debe avisar cualquier cambio: de domicilio, de cambio, reducción o aumento de obligaciones, ya sea porque inicia otro negocio, o cierra. Si abre sucursales.
Facturación electrónica	Todos los regímenes tienen la obligación elaborar factura electrónica, a excepción de los asalariados.
Contabilidad	Todas las empresas que facturen 4 millones o más al año están obligadas a emitir su contabilidad electrónica.
Declaraciones	Presentar las declaraciones mensuales del impuesto sobre la renta y del IVA. Todos realizan declaración anual de impuestos, excepto los RIF.

9.1 ¿Cómo saber mi situación fiscal?

La opinión de cumplimiento es emitida por el SAT y se puede obtener directamente a través de su página electrónica. A continuación se presenta un ejemplo:



FECHA: 11 de febrero de 2015

Opinión del Cumplimiento de Obligaciones Fiscales

Folio: 15NA1145232
 Clave de R.F.C.: XXXXXXXX
 Nombre, Denominación o Razón social: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 Estimado contribuyente:

Respuesta de opinión:

En atención a su consulta, se le informa lo siguiente:

En los controles electrónicos institucionales del Servicio de Administración Tributaria, se detectan inconsistencias, omisiones o la posible existencia de créditos fiscales firmes a su cargo, relacionados con la obligación de inscripción al Registro Federal de Contribuyentes, la presentación de declaraciones y créditos fiscales, por lo anterior se le informa que a la fecha 11 de febrero de 2015, su situación fiscal no se encuentra al corriente en el cumplimiento de obligaciones.

Las inconsistencias detectadas son las siguientes:

Cumplimiento de Obligaciones. - Se detectan omisiones en la presentación de las declaraciones o pagos de las siguientes obligaciones que tiene registradas:

Obligación	Periodo	Periodo	Periodo	Periodo	Periodo
Pago definitivo mensual de IVA.	Julio/ 2014	Agosto/ 2014	Septiembre/ 2014	Octubre/ 2014	Noviembre/ 2014
	Diciembre/ 2014				
Pago provisional mensual de ISR por actividades empresariales. Régimen de Actividades Empresariales y Profesionales.	Mayo/ 2012	Septiembre/ 2012	Octubre/ 2012	Julio/ 2014	Agosto/ 2014
	Septiembre/ 2014	Octubre/ 2014	Noviembre/ 2014	Diciembre/ 2014	
IETU mensual genérica.	Noviembre/ 2012				

Cadena Original:

||ROEH751218946|15NA1145232|11-02-2015|N||000001000007000112188||

Sello Digital:

pHaoopKAgon+c5xAbH/BIjnIt1XxXNH1Z5pEC3SqtGdN9cGv7Bz4iFDgUeL2EHAFFTAyyvyOdxaeK/1+YEHQewEMORE
 aPatPdPJL6TFiFOXW4wAztvphINgW6Z8ioSHv2OTYBUM2u//uDo1M3W4iqvFjG7S1JxOxrPFjNxEpkua=

Hoja: 1 de 2



En este documento se emiten respuestas:

- **Positiva.**- Cuando el contribuyente está inscrito y al corriente en el cumplimiento de las obligaciones.
- **Negativa.**- Cuando el contribuyente no esté al corriente en el cumplimiento de las obligaciones.
- **No inscrito.**- Cuando el contribuyente no se encuentra inscrito en el RFC.
- **Inscrito sin obligaciones.**- Cuando el contribuyente está inscrito en el RFC pero no tiene obligaciones fiscales.

Plan de acción del módulo Gestión Administrativa

Elabore una lista de acciones a implementar para mejorar la Gestión Administrativa de su negocio.

Tareas	Responsable	Fecha

Referencias bibliográficas

Münch Galindo, L. (2008). *Fundamentos de administración*. Trillas. México.

Anexo IV, A. (2005). *Elaboración de un análisis DAFO en organizaciones de transportes. Modelos para implantar la mejora continúa en la gestión de empresas de transporte por carretera*. Madrid: Ministerio de Fomento.

Vidales, L. (2003). *Glosario de términos financieros*. Universidad autónoma de Baja California. México.

Tamayo Arocha, F. (1991). *Gestión de manufactura. Nuevos enfoques de racionalización*. CAF.

www.sat.gob.mx



MANUAL DEL PARTICIPANTE

MÓDULO 4 PROCESOS Y LOGÍSTICA

-estilos
cocinas | closets | accesorios | con **MASISA**

MASISA[®]
Tu mundo, tu estilo

FUNDES

Contenido

Objetivos	64
Introducción	64
1. Procesos	65
1.1 El proceso productivo	65
1.2 Recursos y actividades clave	66
1.3 Cuellos de botella	68
2. Logística	70
3. Compras	70
4. Costos	71
5. La calidad	75
5.1 La calidad soy yo	75
5.2 La calidad es gratis	76
5.3 El costo de la no calidad	76
5.4 Los costos ocultos	78
6. Las 5 Eses	80
Plan de acción del módulo Procesos y logística	81
Referencias Bibliográficas	82

Objetivos

- Examinar los componentes del proceso productivo.
- Reconocer los procesos y actividades clave de mi negocio.
- Mostrar la función de compras por parte estratégica para la generación de ganancias.
- Analizar el costeo.
- Reflexionar sobre los costos de la no calidad.
- Identificar los costos ocultos.
- Conocer el método de organización de las 5s.

Introducción

La parte central del negocio es la parte operativa, es decir, los procesos, donde se realiza lo que el cliente solicita. Los empresarios que deciden emprender un negocio, por lo general conocen muy bien el proceso central, del cual depende todo.

No obstante lo anterior, es importante analizar los procesos y en particular cada parte que compone dicho proceso, para detectar posibles fallas y mejoras a realizar en el mismo. El cliente siempre ha de solicitar un producto de buena calidad a un precio razonable, razón por la que el análisis de los procesos es necesario, debido a que si se detectan y se reducen las fallas, podrán reducirse costos en materiales, en recursos económicos y humanos.

El costeo es otro elemento fundamental, ya que las ganancias que se obtengan permitirán que el negocio pueda mantenerse. Se ha de conocer de manera precisa cuánto cuesta cada producto o servicio, cuánto se invirtió en materiales, cuánto de mano de obra y también incluir los gastos indirectos, que muchas veces no se toman en cuenta, pero que son importantes, tales como: renta del local o taller, pago de servicios, entre otros. Una vez determinado costo podrá fijarse la utilidad que se desea obtener y por tanto el precio.

Con los incrementos de precio en la gasolina, energía eléctrica y cambios del dólar deriva en un alza de precios en muchos productos y por lo tanto en la fijación de nuestros precios.

Los anteriores son los costos visibles y que se pueden cuantificar, pero que pasa con los costos no visibles: los costos ocultos. Detectarlos y reducirlos también permitirán ahorros e ingresos mayores. Los retrasos, la desmotivación, la falta de materiales, la mala atención al cliente, la pérdida de un cliente ¿cuánto cuestan al negocio?



1. Procesos

Los procesos, se pueden definir como secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de entradas (pedidos datos, especificaciones), más medios materiales: máquinas, equipos, materias primas), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso, que puede ser el cliente final o compañero de trabajo.

Los procesos son un conjunto de pasos que se hacen en un orden, tareas y decisiones para transformar o elaborar materias primas o insumos en un producto terminado.

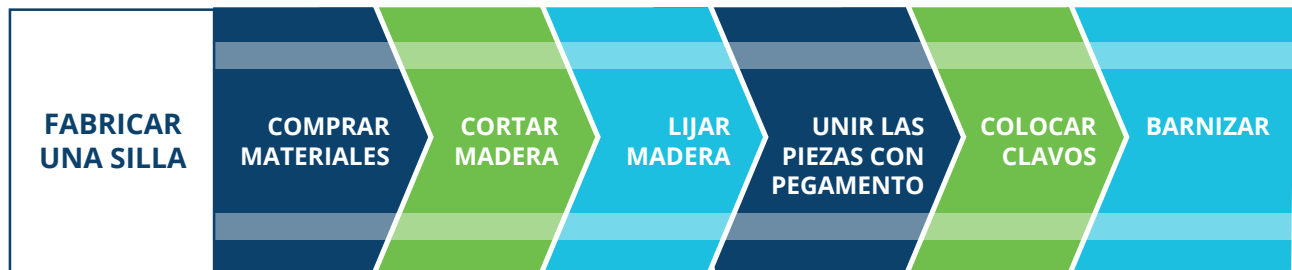
1.1. El proceso productivo

Un proceso de producción es el conjunto de operaciones que integran un ciclo de transformación. Se determina la serie de actividades a realizar, los materiales y herramientas a utilizar y las personas que las realizarán para obtener el producto final.

Por lo tanto, se dice que el proceso de producción consta de tres elementos principales:

- Insumos: material inicial para su transformación.
- Actividades: lo que se requiere hacer para transformar el producto final.
- Producto: resultado final de un sistema de producción.

A continuación se presenta un proceso sencillo para fabricar una silla.



1.2 Recursos y actividades clave

Los recursos clave son muy importantes para llevar a cabo el proceso de fabricación de muebles, ya que sin ellos no se podría hacer. Se tienen varios tipos de recursos, como son: humanos, financieros, materiales o físicos.

Recursos:	Son:	Ejemplo:
Físicos o materiales	Terrenos, máquinas, herramientas, vehículos, etc.	• Oficinas o sala de ventas • Camioneta, cortadora, taladro, cepilladora, torno
Humanos	Las personas que cuentan con experiencia en carpintería, diseño, en ventas y en cualquier tema que signifique una diferencia en relación con la competencia.	• Experiencia del dueño. • Trabajador con conocimientos en diseño • Nuestros trabajadores son dedicados y honrados
Financieros o económicos	Disponibilidad de dinero, sea en efectivo o a través de créditos.	• Contar con créditos • Posibilidad de contar con dinero cuando se requiera
Intelectuales	Un contrato de compra con una empresa, una marca registrada.	• Marca Masisa • Asistencia técnica de Masisa • Capacitación Masisa

EJERCICIO

¿Cuáles son los recursos clave de tu empresa?

Recursos:	Son recursos clave de mi empresa
Físicos o materiales	
Humanos	
Financieros o económicos	
Intelectuales	

Las actividades clave son aquellas tareas que son muy importantes en la fabricación de cualquier mobiliario. Las actividades clave pueden ser del proceso de fabricación o del negocio mismo. Por ejemplo, las actividades clave de tu negocio pueden ser: las compras, la fabricación y la venta.

Masisa a través de Placacentro juega una función clave al ser el proveedor de materiales, de instalaciones y equipo para cortes, y la asesoría técnica constante.

Retomando el proceso para fabricar una silla, podemos considerar como actividades clave:

Actividad clave:	Descripción
Comprar materiales	Adquirir materias primas de calidad
Cortar madera	Cortar de acuerdo a las medidas que se requieran
Lijar madera	Para lograr un buen acabado
Colocar clavos	El armado de la silla se fija con clavos para que sea duradero
Barnizar	Cubrir la madera para darle una mayor durabilidad y apariencia

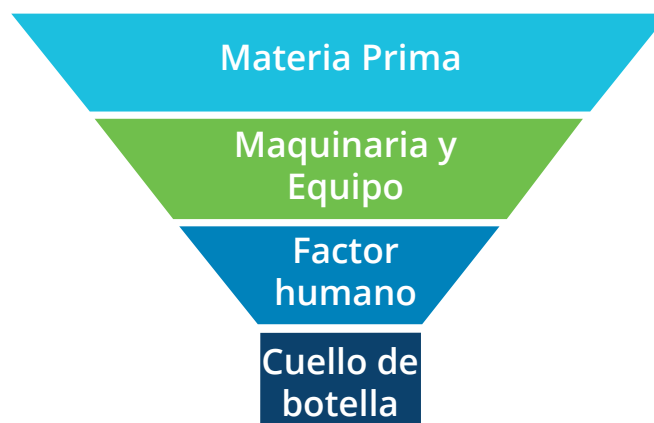
EJERCICIO

¿Cuáles son las actividades clave en tu proceso de fabricación?

¿Cuáles son las actividades clave en tu negocio?

1.3 Cuellos de botella

Un Cuello de Botella se define como cualquier recurso, operación y/o proceso cuya capacidad sea menor que su demanda; de esta manera se establece que un cuello de botella es una **restricción** en el sistema que limita la producción. Un cuello de botella puede ser una máquina, falta de trabajadores capacitados o una herramienta especial.



Son cuellos de botella:

- **Restricción de Materiales:** Se limita por la disponibilidad de materiales en cantidad y calidad adecuada. La falta de material en el corto plazo es resultado de mala programación, asignación o calidad.
- **Restricción de Capacidad:** Es el resultado de tener un equipo con una capacidad que no satisface la demanda requerida o que la satisface muy por encima de lo instalado.
- **Restricción Logística:** Restricción inherente en el sistema de planeación y control de producción. Las decisiones y parámetros establecidos en éste sistema pueden afectar desfavorablemente el flujo de producción.

EJERCICIO

• 1. Elabora un proceso sencillo de fabricación

• 2. Localiza los cuellos de botella

• 3. Determina acciones para eliminar los cuellos de botella

Es importante encontrar los cuellos de botella en el proceso para conocer que consume tiempo y por lo tanto, insumos económicos y humanos.

2. Logística

La logística inicia desde la adquisición de materias primas, materiales y en general insumos, hasta que se entrega al cliente. Contempla actividades como las compras, el transporte, producción, embalaje, almacenamiento y entrega de productos.



Las recomendaciones para tener una logística eficiente son:

- Evaluar a los proveedores
- Adquirir sólo los materiales que se usaran
- Tener control de inventarios
- Organizar el almacén
- Planear la producción
- Fabricar sólo lo solicitado por el cliente
- Tener control de calidad
- Dar mantenimientos preventivos
- Entregar puntualmente al cliente

3. Compras

La función de compras es definida como la adquisición de bienes y servicios de calidad, en el momento adecuado, con un precio conveniente y al proveedor que cumpla con los requerimientos para una eficiente producción. La finalidad del área de compras es:

- Mantener el abasto de materias primas, materiales o insumos.
- Conseguir las cantidades requeridas para la producción, evitando el exceso.
- Contar con materias primas de calidad para generar productos de calidad.
- Lograr precios adecuados a la calidad requerida.
- Y de manera constante se ha estar buscando nuevos proveedores, productos y servicios, por lo que constantemente se estará evaluando la calidad, precio, condiciones, entre otros.

La importancia de las compras radica en que se requiere conseguir materias primas de calidad para poder vender productos de calidad. Además, la operación continua de la empresa depende del oportuno suministro de insumos.

De la compras también dependen las utilidades de la organización. Si la función de compras es correcta, además de satisfacer al cliente en el tiempo y la cantidad demandados, permite ahorrar costos y obtener beneficios económicos.

Para lograr eficiencia en las compras considera lo siguiente:

1. Realiza las compras a tiempo. Al comprarlas con mucha anticipación y estando en almacén generan gastos y se pueden dañar. Al comprar cuando se requieren en el momento puede implicar mayores gastos.
2. Inventarios al mínimo. El inventario representa dinero estancado y genera gastos por su almacenamiento y mantenimiento. No significa que no haya inventarios, sino que haya cantidades mínimas necesarias.
3. Evalúa a los proveedores. No sólo por el precio, también considera la variedad, descuentos por compras en volumen, entregas, atención al cliente, entre otras.
4. Que el precio no sea el factor decisivo para realizar las compras. Cuida no sacrificar calidad por precio.

EJERCICIO

Describe tu proceso de compras y determina las mejoras que podrías implementar

4. Costos

La ganancia total de una empresa depende de la relación entre los costos de producción y el ingreso total alcanzado. El precio de venta del producto determinará los ingresos de la empresa. Por lo tanto, los costos e ingresos resultan ser dos elementos fundamentales para decidir el nivel de producción de máxima ganancia.

Los costos son la suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir algo. Para costear es importante conocer:

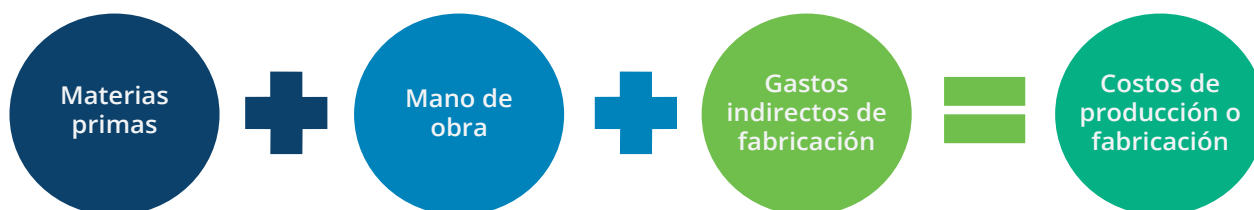
Costos fijos: son aquellos que hay que pagar siempre en un periodo de tiempo, sin importar si la producción es alta o baja. Ejemplos: renta, sueldos, energía eléctrica, teléfono, entre otros.

Costos variables: son aquellos que varían de acuerdo al incremento o disminución de la producción. Ejemplo: la contratación de personal de apoyo por un incremento en el volumen del trabajo.

Costos totales: es la suma de los costos fijos y los costos variables.

Costo Unitario: representa lo que cuesta producir o fabricar una unidad o pieza. Se calcula dividiendo el costo total entre el número de unidades o piezas producidas.

Los costos de producción o fabricación se componen:



Es el o los elementos que se convierten en un artículo de consumo o de servicio. También se le conoce como materiales.



Es el esfuerzo humano que se realiza para transformar el material, es decir, sueldos y salarios.

Gastos indirectos de fabricación

Son los elementos necesarios para la transformación del material, como son: el lugar de trabajo, el equipo, las herramientas, la Luz, combustibles y lubricantes, sueldos, papelería, entre otros.

Ejemplo: un cliente de un restaurante solicita un sistema de desagüe al Ing. José Solórzano, por lo que se da a la tarea de costear.

1. Costear los materiales

Costeo: Fabricación de sistema de desagüe					
Formato Costos de fabricación					
Costo de Materias Primas					
Concepto	Unidad de Medida: Kg, mts, ltr, Pieza, rollo	Cantidad	Precio	Total	Totales
Tubo cédula 40	Mts	28	\$ 485.85	\$ 13,603.80	
Codo 90	Pieza	3	\$ 280.00	\$ 840.00	
Codo 45	Pieza	1	\$ 280.00	\$ 280.00	
Soportes pera	Pieza	15	\$ 34.50	\$ 517.50	
Tornillos	Pieza	35	\$ 3.50	\$ 122.50	
Taquetes	Pieza	35	\$ 3.50	\$ 122.50	
Soldadura	Pieza	60	\$ 26.00	\$ 1,560.00	
Costo Total de Materias Primas					\$17,046.30

2. Costear la mano de obra

Costo de Mano de Obra					
Puesto	Sueldo por jornada laboral: 8 horas	Sueldo por hora (dividir entre 8 hrs).	Tiempo en horas	Total	Totales
Trabajador A	\$ 500.00	\$ 62.50	20	\$ 1,250.00	
		\$ -		\$ -	
					\$ 1,250.00

5. La calidad

EJERCICIO

¿Hay o no hay calidad? ¿Qué es calidad?

Tratar de definir la calidad resulta complejo, ya que la definimos en función del cumplimiento de nuestras necesidades. Hay quienes sólo puede saber si hay calidad o no viendo el producto o servicio.

Para los consumidores, la calidad es sinónimo de superioridad o excelencia. La definición más aceptada de calidad es la que se enfoca a que la calidad se determina por lo que el cliente desea. "La calidad es cumplir o exceder las expectativas de los clientes".

"Es el grado de acercamiento a las necesidades y expectativas de los consumidores".

"La totalidad de las características y especificaciones de un producto o servicio que tiene importancia sobre su capacidad de satisfacer las necesidades dadas".

5.1 La calidad soy yo

Las empresas requieren de personal que asuman su responsabilidad y que actúen como punto de contacto con el cliente y que proporcionen un eficiente servicio. La calidad de la empresa depende de las personas que la integran, si el concepto de calidad no se hace parte de la vida propia en cada persona, no se desarrollara la cultura de la calidad.

La calidad empieza con el cambio de valores, ética, disciplina, orden, limpieza y puntualidad de uno mismo, es decir, está en las personas, no en las cosas.

Muchos consideran que la calidad sólo se encuentra en los productos y servicios, pero en realidad la calidad se encuentra en la atención a los clientes, en las compras, en la capacitación, en facturación, en las entregas, etc.

La mayor parte de la gente cree que la calidad exige mayores costos, cuando es todo lo contrario, ya que a mayor calidad menores desperdicios.

Un producto que ha sido reprocesado no es de calidad, sólo hay calidad si se hizo bien a la primera.

5.2 La calidad es gratis

"La calidad no cuesta, es gratis". Crosby dice que "hacer las cosas bien la primera vez" no añade costo al producto o al servicio; pero, si se hacen mal, hay que corregirlas posteriormente, y esto sí representa costos extra para el productor y el cliente.

EJERCICIO

¿Por qué es más costoso no tener calidad?

5.3. El costo de la no calidad

Anteriormente cuando se hablaba de calidad se pensaba en los costos que implicaba la calidad, ya que se tenía la concepción que para tener calidad había que hacer gastos.

La mala o baja calidad significan una mala o baja eficiencia en el uso de los recursos; desperdicios de materiales, de mano de obra, de tiempo, de equipo. Es decir, costos más elevados.

El costo de la calidad se define, como lo que le cuesta a la empresa desarrollar la función de la calidad, es decir, lo que gasta para producir o generar calidad, evitando, previniendo o detectando errores, inspecciones de procesos, pruebas de laboratorio, entre otros. Además, de los costos de los errores generados.

Son costos de no calidad:

- **Costos de prevención**

Se obtienen sumando el costo de todas las actividades que se tienen para evitar una calidad deficiente de los productos o servicios, es decir, son los que se generan al intentar reducir o evitar los errores. Ejemplos: sueldos de supervisores.

Menciona un ejemplo de costos de prevención en tu microfranquicia:

- **Costos de evaluación**

Son los costos generados por la inspección y pruebas de materiales, pruebas de laboratorio y auditorías de calidad, es decir, los costos relacionados con la medición, evaluación o auditoría de los productos y servicios para verificar que se cumplan con los requisitos establecidos por el cliente.

Menciona un ejemplo de costos de evaluación en tu microfranquicia:

- **Costos por fallas internas**

Son los costos generados por desperdicios, retrabajos considerando materiales, mano de obra, entre otros. Así como los costos por quejas y rechazos de materiales comprados. Lo anterior se genera porque no se cumplen los requisitos del cliente y se detecta antes de la entrega del producto o el servicio.

Menciona un ejemplo de costos por fallas internas en tu microfranquicia:

- **Costos por fallas externas**

Son los costos generados por que los productos o servicios no cumplen las especificaciones del cliente cuando se presta el servicio y cuando ya se realizó. Tales como: costos por quejas, devoluciones, etc.

Menciona un ejemplo de costos por fallas externas en tu microfranquicia:

Los errores más comunes y que generan costos de no calidad son:

- Entregar material incompleto
- Cambiar un material por otro
- Realizar mal los cortes
- No pedir mercancía a tiempo
- Perder a un cliente, ¿podrías determinar cuánto dinero pierdes?

EJERCICIO

Calcula los costos de la no calidad en tu negocio

5.4. Los costos ocultos

En toda empresa u organización siempre hay costos ocultos, los cuales son el resultado de deficientes funcionamientos: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación, gestión del tiempo, capacitación y plan de desarrollo del negocio.

Condiciones de trabajo, son las obligaciones y derechos a que tiene una empresa con un trabajador y viceversa. Son: jornada de trabajo, horarios de trabajo, sueldos, descansos, vacaciones, principalmente.

Organización del trabajo, se refiere a la distribución de las actividades entre las personas que colaboran en una empresa u organización. Se consideran las funciones por puesto, el supervisor, la evaluación del trabajo o medición del desempeño, herramientas de trabajo, etc.

Comunicación, en la que se han de considerar, comunicación escrita (órdenes de trabajo, avisos), a través de medios físicos (teléfono, radio, internet) y reuniones de trabajo.

Gestión de tiempo, es la administración del tiempo considerando el trabajo, tales como: fechas de entrega y realización de trabajos.

Capacitación, la preparación del personal para el desarrollo de su trabajo; desde la inducción al puesto, hasta capacitación especializada para manejar maquinaria o herramientas. Ya sea la capacitación para personal de apoyo o para el mismo empresario.

Plan de desarrollo del negocio, se trata de los lineamientos o estrategias para el crecimiento del negocio. Se incluye: planes de trabajo de las áreas, misión, visión, valores, objetivos, evaluación del desempeño de la organización y retroalimentación. En este caso, comparten el plan de desarrollo de Masisa.

Los costos ocultos son aquellos que no están identificados, ni cuantificados; razón por la que es importante evaluarlos y mejorar los resultados económicos de las organizaciones.

Los costos ocultos más comunes se relacionan con ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal, la no calidad y deficiente productividad.

Son costos ocultos:

Impuntualidad	Materias primas de baja calidad	Horas extras	Entregas incompletas
Computadora obsoleta	Mantenimiento correctivo	Errores	Retrasos
Pedidos no entregados	Falta de materiales	Desperdicio	Retrabajos
Mala atención al cliente	Compras de última hora	Desmotivación	Mala coordinación
No usar equipo de seguridad	Tiempos de espera	Pérdida de clientes	Poca supervisión

EJERCICIO

¿Cuáles son tus costos ocultos? Identifícalos y asígnales valor en dinero

6. Las 5 Eses



La 5 S, toma su nombre de cinco palabras japonesas que empiezan con s: seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke. El significado de estas palabras es: Organización, Orden, Limpieza, Control Visual y Estandarización.

Es una metodología que ha resultado importante para las empresas dado que sus costos de implementación son muy bajos, el ahorro en costos y recursos, la reducción de accidentes, el incremento en la motivación del personal, y los incrementos en calidad y productividad entre muchos otros.

El objetivo final de esta metodología es eliminar los desperdicios, contar con áreas de trabajo ordenas y limpias que permitan al personal trabajar mejor.

Desde talleres, almacenes, escritorios, oficinas, closets, cocinas y todo lo que este desordenado y sucio, es susceptible de aplicar 5S.

Pasos para aplicar las 5 s

Seiri = Clasificar

Se refiere a separar lo materiales que si se necesitan de los que no.

Son ejemplos de materiales innecesarios: alguna herramienta que está dañada y no puede repararse, maquinas o herramientas que ya no se usan, sobrantes de materiales.

Seiton = Orden

Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Cada cosa debe tener un lugar y colocarse ahí después de usarse. Por ejemplo: se pueden colocar todas las herramientas juntas. Las herramientas que más se usen son las que estarán acomodadas primero.

Seiso = Limpieza

Mantener limpio nuestro taller, nuestra casa, nuestras herramientas, ¡todo limpio!

Shitsuke = Disciplina

Mantener el orden y limpieza todos y cada día. Si un cliente visita nuestro taller debe estar limpio, ya que si está sucio causará una mala impresión.

Seiketsu = Estandarización

Revisar de manera constante, que las cosas estén organizadas y limpias. Se puede establecer un día a la quincena o al mes un día para hacer las 5 s.

Plan de acción del módulo Procesos y Logística

Elabore una lista de acciones a implementar para mejorar los procesos y la logística en su negocio.

Tareas	Responsable	Fecha

Referencias bibliográficas

- Zaratiegui, J. R. (1999). *La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa*. Economía industrial, (330), 81-88.
- Davis, M. M., Aquilano, N. J., Balakrishnan, J., & Chase, R. B. (2005). *Fundamentals of operations management*. McGraw-Hill Ryerson.
- Mercado, S. (2006). *Compras/Buys: Principios y Aplicaciones/Principles and Applications*. Editorial Limusa.
- Del Río González, C. (2000). *Costo Integral Conjunto*. Editorial ECAFSA, Segunda Edición. México.
- Díaz, M. A. (2004). *¿Calidad?...sí se puede*. Editorial Panorama, México.
- Evans, J. R. L., Evans, W. R., & Lindsay, W. (2000). *Administración y control de la calidad*. Thomson Learning.
- Socconini, L., & Barrantes, M. (2006). *El proceso de las 5's en acción*. México DF: Grupo Editorial Norma.
- Sosa, P. (2002). *Manual de calidad Total para operarios*. Editorial Limusa Noriega.
- Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*. HAL.