2025

equipo LOGICATRÓN

Consultoría para “Calzando a México”



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| A close-up of a bridge |  | Índice  1. CASO DE ESTUDIO 2. ESTADO GENERAL DE LA EMPRESA 3. SITUACIONES DE LA EMPRESA EN PARTICULAR 4. PROBLEMÁTICA 1 5. PROBLEMÁTICA 2 6. MIEMBROS DEL EQUIPO. |
|  |
| Close-up of a jet engine |
|  |
|  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| A close-up of a bridge |  | 1. CASO DE ESTUDIO "Calzando a México" es una de las cadenas de zapaterías más grandes del país, con más de 15 tiendas a nivel nacional. Fundada hace 35 años, la empresa experimentó un crecimiento acelerado gracias a su modelo de negocio de ofrecer una amplia variedad de calzado a precios competitivos. Sin embargo, este rápido crecimiento no fue acompañado por una evolución de sus procesos internos ni de su estructura organizacional. 2. Estado general de la empresa La operación en las tiendas de "Calzando a México" se ha vuelto insostenible. Los procesos son manuales, dependen en exceso del conocimiento empírico de algunos empleados y carecen de estandarización. La comunicación entre el Centro de Distribución (CEDIS) y las tiendas es deficiente, y no existe una cultura de mejora continua. Esto ha derivado en un círculo vicioso de ineficiencia, altos costos y mal servicio. 3. situaciones de la empresa en particular **Situación 1**: Estructura Organizacional y Plantillas Ineficientes Situación Actual (AS-IS):  La estructura de la empresa es rígida y funciona en silos. Hay más de 40 códigos de puesto diferentes en las tiendas, con roles y responsabilidades muy parecidos entre estos y, a menudo, superpuestos. Los empleados están asignados a tareas muy específicas y no tienen la capacitación ni el permiso para apoyar en otras áreas, incluso cuando hay picos de demanda. Esto genera una alta rotación de personal (superior al 60% anual), especialmente en puestos operativos clave. Los salarios son bajos y no hay un plan de carrera definido, lo que provoca que los empleados talentosos se vayan a la competencia por una pequeña diferencia salarial. La gerencia de tienda pasa más del 70% de su tiempo en tareas administrativas en la trastienda, en lugar de estar en el piso de venta liderando a su equipo y atendiendo a los clientes. La plantilla de personal es insuficiente para procesos críticos como el recibo de mercancía y el surtido, generando constantes cuellos de botella. Impacto:  ➢ Baja productividad y flexibilidad operativa.  ➢ Pésima calidad en el servicio al cliente por falta de personal capacitado en el piso de venta. ➢ Altos costos asociados a la constante contratación y capacitación de nuevo personal.  ➢ Desmotivación y falta de compromiso de los empleados.  Situación Actual (AS-IS): El flujo de mercancía desde que llega a la tienda hasta que está disponible para el cliente es un proceso roto y lleno de ineficiencias. Recibo: No hay una programación de entregas por parte del CEDIS. Los camiones llegan sin previo aviso, a menudo en horas pico. La mercancía viene en tarimas con productos de diferentes catálogos mezclados, lo que obliga al personal a realizar una separación manual que consume horas. Surtido: El proceso de reponer la mercancía en el piso de venta es reactivo. Se basa en "apagar fuegos" cuando un cliente no encuentra un producto. No hay un sistema que priorice la reposición de los artículos de mayor venta. Con frecuencia, la mercancía se queda en carros o apilada en los pasillos de la bodega durante días, a pesar de ser necesaria en el piso de venta. Procesos Manuales: Casi todas las tareas se apoyan en hojas de papel y comunicación verbal. No hay tecnología que ayude a los empleados a gestionar el inventario, conocer las prioridades o comunicarse eficientemente. Impacto: Propiedad Intelectual de Logística de México - Todos los derechos reservados Propiedad Intelectual de Logística de México - Todos los derechos reservados  ➢ Cuellos de botella constantes en Recibo y Surtido.  ➢ Retrasos significativos para que el producto esté disponible para la venta.  ➢ Agotamiento y frustración del personal operativo.  ➢ Alta probabilidad de errores y daño a la mercancía.  **Situación 3:** Sobre inventario y Venta Perdida Situación Actual (AS-IS): Las tiendas de "Calzando a México" viven una paradoja constante: las bodegas están repletas de mercancía (sobre inventario), pero los clientes no encuentran los modelos y tallas que buscan (venta perdida). Exceso de Surtido (SKUs): La empresa maneja más de 6,000 SKUs (modelos y tallas diferentes) por tienda, cuando el 80% de sus ventas proviene de menos del 20% de esos productos. Esto complica la gestión y exhibición. Inexactitud del Inventario: El sistema de inventario que manejan no es confiable. Muestra existencias de productos que físicamente no están (inventario fantasma) o que están dañados. Los conteos físicos son infrecuentes y manuales. Mercancía con Defecto: Existe una gran cantidad de producto dañado, con pares incompletos o descontinuado que se acumula en las bodegas sin una estrategia clara para su disposición, ocupando espacio valioso y representando capital inmovilizado. Impacto:  ➢ Pérdida de ventas directa por no tener el producto que el cliente desea. ➢ Costos financieros por capital inmovilizado en inventario que no rota. ➢ Costos de almacenamiento y manejo de producto obsoleto o dañado. ➢ Mala experiencia del cliente, que se va con las manos vacías y probablemente no regrese. 4. PROBLEMÁTICA 1.*DIAGNÓSTICO* La estructura organizacional actual de “Calzando a México” presenta una fragmentación excesiva de funciones, con más de 40 puestos redundantes, baja polivalencia, alta rotación de personal (mayor del 60%), una pésima capacitación, por lo que cita la situación 1, trayendo así una mano de obra deficiente y poco competitiva, y una desconexión entre la gerencia y el piso de venta, no existen controles verticales y mucho menos la comunicación entre las diferentes áreas. Esta rigidez impide la colaboración, reduce la productividad y deteriora el valor a la empresa, que se traduce en ventas bajas y poca credibilidad hacía la empresa. *OBJETIVOS QUE DESARROLLAR.* Diseñar una estructura organizacional flexible, colaborativa y orientada al cliente, que permita:   1. Restructurar el organigrama de la organización. 2. Implementar un programa de capacitación cruzada para todos los niveles operativos, tácticos y estratégicos. Enfocados en los tópicos de la comunicación vertical y horizontal entre las áreas, así como de las operaciones en conjunto para el área de logística y calidad. 3. Desarrollar las responsabilidades de cada uno de los elementos de la estructura de la empresa.  *Principios del Nuevo Diseño*  1. **Agilidad en la estructura:** Menos puestos repetitivos y rígidos, que permitan el desarrollo y la rotación del personal. 2. **Mayor comunicación entre las áreas:** Mayor colaboración entre las distintas áreas que permita la gestión general de los almacenes. 3. **Foco en el cliente:** Tener atención en el surtido y resurtido de los inventarios en tiendas. 4. **Desarrollo humano:** Trayectorias de crecimiento claras y capacitación continua.  *Organigrama Actual para la organización:* En el organigrama actual, se cuentan con 97 puestos desde los niveles estratégicos, tácticos y operativos en general. El gráfico de este se presenta a continuación: “[*ver organigrama actual*](https://correoipn-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/apareran1600_alumno_ipn_mx/Ef4gZLqzvIRFjV6Lq0ZxqRYBhz7M2nH5TZe8-ofH1feucA?e=5ryK03)*”[[1]](#footnote-20017)* *Organigrama Propuesto para la organización:*  La propuesta es la siguiente: “[*Ver organigrama propuesto*](https://correoipn-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/apareran1600_alumno_ipn_mx/EXbcXxz-xIFHuyzvIBa-PDQBJelK2RVkbRaZk0EPn7kvaQ?e=7PGKpb)*”[[2]](#footnote-9590)*  *Explicación y roles críticos:*  La presente propuesta esta desarrollada en base a conjuntar actividades repetidas, sobre todo en las áreas de control de inventarios, surtido y separación, restitución y la gerencia operativa corporativa. En los cuales proponemos aglomerarlos en el departamento de logística: Ya que en base a que un gerente del área gestione cada una de las subordinadas, se tendrá, así, mayor atención y seguimiento a las problemáticas de cada esta. Aunado al tema del gerente de distribución, que es uno de los principales problemas a atacar: el diseño de rutas, planeación de reabastecimiento y abastecimiento (lo que es el área de recibos y picking).  El tema de la comunicación entre las áreas va encaminado a que la responsabilidad no caiga en un sólo gerente de planta, sino que este gerente tendrá un equipo de trabajo, y cada uno de estos tendrá su especialidad o expertis en cada uno de sus departamentos a su cargo. Agilizando y fomentando así la resolución de problemas y comunicación vertical entre las áreas.  Los **roles críticos** para esta propuesta se ven reflejados en el departamento de logística y calidad, en especial de los gerentes y supervisores y encargados de esta.  Extras: Proponemos cambiar la estructura estratégica de la empresa, ya que los 3 gerentes nacionales de empresas, según el archivo no se diferenciaba mucho de las actividades del gerente nacional y a su vez del director nacional de tiendas, por lo que en vez de repetir funciones o dejar ambigüedades en la jerarquía estratégica, proponemos implementar un modelo al estilo corporativista gubernamental; es decir, una asamblea general a manera de junta, de las cuales se completen áreas como: Comité de auditoría; de las que desprenden la auditoría interna y externa, comité de mercadotecnia, comité de logística, comité de evaluación y planeación, y comité de finanzas. Para que a través de este se tomen las decisiones sobre a que nuevos rumbos del mercado hay que atacar; las tendencias que tienen cada tienda, su zona geográfica, nuevos modelos, etc. Esto también para que las decisiones de esta asamblea sean comunicadas al gerente de cada tienda y estos a su vez a su equipo de trabajo. |

## 5. PROBLEMATICA 2.

Con respecto a los niveles bajos de inventarios

## 7.MIEMBROS DEL EQUIPO.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
| CONTRERAS ALVARADO ALDO EMILIANO  INGENIERO INDUSTRIAL ESPECIALISTA EN LA RAMA INFORMÁTICA |  | DE LA ROSA DÍAZ CARLA ALEXANDRA  LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA INFORMÁTICA |  | PARERA NÁJERA ADRIÁN NEGIV  INGENIERO INDUSTRIAL |

|  |
| --- |
|  |
| Vera martínez Mauricio  INGENIERO INDUSTRIAL |

1. En caso de no poder visualizar mediante el link anterior, ingresar a la siguiente [carpeta](https://correoipn-my.sharepoint.com/:f:/g/personal/apareran1600_alumno_ipn_mx/Ei3UiVYVPhhJsJ_f8_k0be8BPKqoDFiMTNCRI6fJkTa1Lg?e=zYvf0b) e ingresar al archivo Organigrama Actual. [↑](#footnote-ref-20017)
2. Mismo tema que con el punto anterior. Ver [carpeta](https://correoipn-my.sharepoint.com/:f:/g/personal/apareran1600_alumno_ipn_mx/Ei3UiVYVPhhJsJ_f8_k0be8BW7QqsTtUfnGtNzyBu6dtAA?e=HJlbXJ) y organigrama propuesto. [↑](#footnote-ref-9590)