

Caso de Negocio: Transformación Operativa en "Calzando a México"

Para: Estudiantes de UPIICSA, IPN

Semana Interdisciplinaria de la UPIICSA 2025.

1. Introducción y Contexto del Caso

"**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.

Hoy, "Calzando a México" se enfrenta a una encrucijada crítica. A pesar de su fuerte presencia en el mercado, la rentabilidad ha disminuido, la satisfacción del cliente está en sus niveles más bajos y la falta de compromiso de los empleados es preocupante. La operación diaria es caótica, ineficiente y costosa.

La dirección ha decidido que es momento de una transformación radical y ha contratado a un equipo de consultores externos de élite (ustedes, los estudiantes de Ingeniería Industrial e informática del IPN) para analizar la situación y proponer un plan de reingeniería que devuelva a la empresa a la senda del crecimiento sostenible y la eficiencia contemplando la tecnología como un factor fundamental para el cambio.

2. El Reto para los Estudiantes

El objetivo de esta dinámica es que, en equipos, asuman el rol de consultores de procesos. Deberán analizar la información proporcionada sobre "**Calzando a México**", diagnosticar las causas raíz de los problemas y desarrollar un Plan de Transformación Integral.

Este plan debe presentar soluciones claras, viables y basadas en datos para los problemas críticos identificados. Deberán presentar sus hallazgos y recomendaciones a la "junta directiva" de la empresa.

3. Problemática General

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.

A continuación, se detallan los problemas fundamentales que deben resolver.

4. Situación en la Operación específicas a resolver

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 (ej. "Supervisor de Recibo Calzado Casual Hombre") 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 2: Proceso AS-IS vs. Proceso TO-BE (El Caos del Flujo de Mercancía)

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:

- 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: Sobreinventario y Venta Perdida

Situación Actual (AS-IS):

Las tiendas de **"Calzando a México"** viven una paradoja constante: las bodegas están repletas de mercancía (sobreinventario), 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 discontinuado 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.

5. Anexos (Información de Apoyo para los Estudiantes)

Anexo A: Matriz de Roles As Is

Anexo B: Diagramas de Flujo del Proceso (AS-IS)

Anexo C: Excel con datos de inventario y Venta por sucursal periodo del 2023 hasta mayo del 2025

6. Preguntas Guía para la Dinámica

Problema 1 (Estructura Organizacional):

- ¿Cuáles son las fallas fundamentales de los roles actuales en la estructura organizacional?
- ¿Cómo rediseñarían la estructura de la tienda para fomentar la colaboración y la flexibilidad?
- ¿Qué estrategia propondrían para reducir la rotación y desarrollar al personal? ¿Qué roles son críticos?

Entregable – Organigrama To Be – Propuesta de estructura organizacional

Problema 2 (Procesos):

- Identifiquen los principales hallazgos en el flujo operativo y la causa raíz.
- Diseñen un diagrama de flujo "TO-BE" para los procesos de tienda con las mejoras propuestas, contemplando la nueva estructura organizacional (**Problema 1**) e integrar la tecnología que definan óptima para la solución (**Problema 5**).

Entregable:

- **Diagramas de flujo To Be**

Problema 3 (Inventarios):

- De acuerdo con el benchmark de la industria Retail, la cobertura de inventarios es de mínimo 28 días a un máximo de 90 días. Con base en esta información, ¿Cuántas tiendas no cubren con el estándar en el mercado y que porcentaje representa en el total de tiendas de "**Calzando a México**"?
- ¿Qué plan de acción propondrían para atacar el problema del sobre inventario y la venta perdida simultáneamente?
- ¿Cómo mejorarían la exactitud del inventario?
- ¿Qué política de inventario implementarías para controlar el sobre inventario en las tiendas?

Entregable:

- **Días de cobertura de inventarios por tienda, unidad de negocio y general.**
- **Definición de una Política de Inventario ideal para las tiendas.**
- **Rotación de inventario por unidad de negocio y general del 2023 y 2024.**

Problema 4 (KPIS):

- Diseñar una matriz de indicadores para el control de Tiendas a nivel estratégico, táctico y operativo.

Entregable – Matriz de KPIS

Para el Problema 5 (Propuesta tecnológica):

- Presenta una propuesta tecnológica que respalde una solución integral, con base en todos los hallazgos que encontraron en la operación actual y en el análisis de información previa.

Entregable – Propuesta de solución tecnológica (Software, hardware y plan de implementación) con análisis de información.

Para el Problema 6 (Exposición a Comité Directivo de Calzando a México):

Entregable – Grabación