

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Programa de Consultoría Integral en MYPE



ITESO

Universidad Jesuita
de Guadalajara

PAP 3A01 Consultoría en MYPE

Consultoría integral en una empresa de confección y venta de uniformes corporativos en el municipio de Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco, México.¹

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

Pablo Arturo Sandoval Ramírez. Administración Financiera

Ilse Margarita Rodríguez Méndez. Mercadotecnia

Carmelina Gutiérrez Barrón. Ingeniería Industrial

Luis Arturo Arias Pimenta. Psicología

Profesor PAP:

Mtra. Laura Tiburcio Silver

Tlaquepaque, Jalisco, julio de 2016

¹ Para el presente documento se cambiaron datos sensibles como nombres de empresa, empresarios, socios, correos electrónicos, domicilios y demás elementos que deben ser guardados por confidencialidad. Para cualquier consulta más específica contactar al CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA responsable del proyecto o al coordinador PAP: juanjoya@iteso.mx

Índice

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
METODOLOGÍA DEL PROYECTO	6
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	7
1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA	7
1.1. Historia de la empresa	7
1.2. Entendimiento del negocio.....	8
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa	12
1.4. Análisis del entorno	13
2. DIAGNÓSTICO.....	17
2.1. Metodología del diagnóstico	17
2.2. Proceso particular	18
2.3. Descripción de la situación de la empresa	20
2.4. Análisis e interpretación de resultados	27
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	27
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	29
3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	32
3.1. Misión, visión y valores	32
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	32
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	33
3.4. Mapa estratégico	35
4. PROPUESTA DE MEJORA	36

4.1. Nombre de la propuesta	36
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	36
4.3. Plan de acción	38
5. IMPLEMENTACIÓN	39
5.1. Actividades realizadas y su justificación	39
5.2. Resultados obtenidos	51
5.3. Tablas sobre empleo y capacitación	533
5.4. Tablero de seguimiento de indicadores	544
6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS)	577
6.1. Corto plazo.....	577
6.2. Mediano plazo.....	577
6.3. Largo plazo	577
II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)..	58
III. CONCLUSIONES	600
IV. FUENTES CONSULTADAS.....	622
1. Bibliográficas	622
2. Electrónicas.....	633
V. ANEXOS.....	644

Resumen

Consultoría integral en una empresa de confección y venta de uniformes corporativos en el municipio de Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco, México. Reporte elaborado por AF Pablo Arturo Sandoval Ramírez, AM Ilse Margarita Rodríguez Méndez, II Carmelina Gutiérrez Barrón, PS Luis Arturo Arias Pimenta, y Mtra. Laura Tiburcio Silver.

Se describen las acciones realizadas durante el proyecto de consultoría en la empresa, comprendiendo las generalidades, el diagnóstico, la propuesta de mejora, la implementación y las recomendaciones, así como las reflexiones, las conclusiones y las fuentes consultadas. El trabajo se desarrolló con base en la metodología de la consultoría en MYPE del CUE.

Cuenta con información obtenida en la empresa así como datos conseguidos de fuentes electrónicas y bibliográficas. Se presenta la reseña del proceso de diagnóstico externo e interno, el desarrollo de la implementación realizada por el equipo de intervención, la explicación de cada uno de los productos que se elaboraron, los resultados e impactos.

Se observó resistencia al cambio por parte de los empresarios, situación que es comprensible, pero con la consultoría dio comienzo a una nueva metodología de trabajo, y no porque la que se utilizaba fuera ineficiente, sino porque hubo aceptación de que hay mejores beneficios tanto para la empresa, para ellos y sus colaboradores al trabajar de una manera formalizada.

Introducción

El proyecto Consultorías Universitarias ha sido desarrollado de manera conjunta por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), y el Fondo Jalisco de Fomento Empresarial (FOJAL) reuniendo instrumentos técnicos, humanos y financieros, que permitan ofrecer a un costo accesible para el empresario de la micro y pequeña empresa (MYPE), una orientación hacia soluciones que mejoren la utilización de sus recursos y le faciliten la toma de decisiones.

El objetivo principal de este proyecto consiste en proporcionar a la MYPE un medio para contribuir a su consolidación, a través de un modelo de consultoría con intervención de estudiantes universitarios que da origen al nombre de “Consultorías Universitarias”.

El objetivo anterior se pretende alcanzar a través de la mejora en aspectos cualitativos y cuantitativos de las empresas según sea el caso. Conscientes de la particularidad de cada organización, la consultoría trata de establecer los puntos principales de apoyo a incidir en cada una de las empresas, que permitan mejorar las condiciones de su desarrollo. Por tanto, se establecen como beneficios posibles de la intervención cualquiera de los siguientes puntos:

Aspectos cualitativos.

- ❖ Mejora en los procesos de información y toma de decisiones (claridad y oportunidad).
- ❖ Cambios en la motivación del personal y su involucramiento en la empresa (mejora del clima organizacional).
- ❖ Adquisición de herramientas que mejoren la habilidad administrativa (puntualizando la claridad en el rumbo de la empresa y una coordinación

adecuada de esfuerzos con líneas de autoridad y responsabilidad bien definidas).

Aspectos cuantitativos:

- ❖ Optimización en la determinación de costos y flujo de efectivo.
- ❖ Elevación de aprovechamiento de recursos físicos disponibles (mejora en distribuciones de planta y equipo).
- ❖ Determinación de estándares de medición y control, (identificando oportunamente desviaciones significativas, disminuyendo re trabajos y desperdicios).
- ❖ Incremento del potencial de ventas (a través de la determinación de segmentos y posicionamiento más adecuado).

El informe que se presenta a continuación es el resultado de la intervención efectuada en la empresa. El documento consta de siete partes, la primera de ellas se centra en señalar las generalidades y el contexto de la empresa, con respecto a la ficha técnica, el perfil del empresario, la historia y el análisis del sector al que pertenece. La segunda presenta la manera en que se realizó el diagnóstico y los resultados que se obtuvieron de este ejercicio. La tercera plantea las propuestas de mejora a la problemática presentada en el apartado anterior. La cuarta describe las actividades implantadas por área funcional o de manera integral. La quinta señala algunas recomendaciones y comentarios a la empresa. La sexta incluye las reflexiones de los alumnos en relación a su proceso formativo durante el proyecto, y la última sección integra los anexos que dan cuenta de los productos concretos realizados en la intervención.

Metodología del proyecto

El proyecto se lleva a cabo en la empresa a través de las cinco etapas que se describen a continuación:

1. *Levantamiento del pre diagnóstico:* el cual pretende detectar como máximo tres áreas de la empresa en situación crítica que requieran ser intervenidas, así como aquellos indicadores que serán una clave en la medición de los resultados, en lo anterior participa el empresario con ayuda del consultor.
2. *Elaboración y validación del diagnóstico:* en esta etapa se buscan los datos e información necesarios para identificar la problemática y las causas que la originan, dicho diagnóstico es validado por el empresario.
3. *Diseño de propuestas de mejora:* tiene como finalidad plantear las alternativas de solución a los problemas encontrados en el diagnóstico y seleccionar aquellas que sean viables de desarrollar, de acuerdo con los recursos humanos y de tiempo que se disponen.
4. *Implantación y medición de resultados:* desarrollar los proyectos de mejora en la empresa en conjunto con el empresario y el personal involucrado, buscando que estos últimos se apropien de ellos.
5. *Presentación final y evaluación del proyecto:* en esta etapa se presenta el informe de resultados ante el empresario y las instituciones promotoras del proyecto.

El proceso de intervención en cada empresa se realiza a partir de las inquietudes manifestadas por el empresario al inicio del proyecto, mismas que son atendidas por un equipo multidisciplinar de universitarios, en coordinación con un docente consultor.

I. Descripción del proyecto

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1. Historia de la empresa

La empresa fue fundada en el año 1995 en la ciudad de Colima, Colima. El gusto por la moda de la empresaria inició desde su etapa en la preparatoria en la cual tomó la decisión de estudiar la licenciatura en alta costura. Unos años antes estuvo diseñando vestidos de novia, pero debido a su primer embarazo tuvo que dejar temporalmente esta actividad. Después del embarazo continuó con el diseño. Comenzó a diseñar y confeccionar uniformes ejecutivos debido a que amistades de ella lograron que creara los uniformes para empresas dedicadas al ramo alimenticio y financiero. Por ello tuvo que contratar personal y darse de alta en Hacienda, con lo que su empresa empezó a tomar forma.

Durante seis años la producción se mantuvo en su casa teniendo únicamente tres máquinas con las cuales lograba la producción: recta para coser, overlock y cortadora.

En el 2001 viene el primer cambio importante ya que por el aumento de las ventas que estaba presentando se vio en la necesidad de cambiarse para mantener el crecimiento de su empresa. Esto significó una inversión importante en maquinaria y personal.

En el año de 2005 ingresa a la Cámara Nacional de la Industria del Vestido, algo que le brinda herramientas extras para poder hacer crecer su empresa. En agosto de 2014 se tomó la decisión de mudar la empresa a Zapopan, Jalisco, lo que representó una reestructuración importante para la empresa ya que tuvieron que liquidar a los empleados y realizar el movimiento de la maquinaria.

En 2015, debido a lo elevado de la renta se movieron una vez más a un local más pequeño. Después de un análisis estratégico optaron por reubicar la empresa a su lugar actual en Tlajomulco de Zúñiga, ya que se encuentra en la salida hacia Colima donde están la mayoría de sus clientes, además identificaron que en la zona donde se establecieron existe mucha mano de obra especializada en costura, algo que les favorece.

El nombre de la empresa es resultado de la combinación de las primeras dos letras de los nombres de los hijos de la empresaria.

1.2. Entendimiento del negocio

Empresa mexicana con más de 20 años de experiencia en la producción y venta de uniformes. Desde sus inicios el traje sastre como uniforme ejecutivo se ha caracterizado como su especialidad.

En relación con la administración, cuentan con misión pero está desactualizada, la utilizaban solo para Colima. Las personas que trabajan aquí en Guadalajara no la conocen. La visión no está amarrada con objetivos reales.

No hay objetivos. Todos los objetivos son a corto plazo, conforme el mercado va creciendo. Se planteó a principio del año pasado un objetivo mensual de ventas pero ninguno estratégico. Se revisó todos los meses que se cumpliera con ese objetivo de ventas, pero solo dos meses en todo el año se cumplió dicho objetivo de ventas. Tienen pasivos porque no alcanzaron el objetivo de ventas mensual.

A pesar de que tratan de organizarse teniendo un encargado en cada área, esto no les ha dado los resultados esperados, ya que la empresaria tiene que involucrarse en todas las áreas para ver que el trabajo salga adelante. El organigrama esta desactualizado. En 2010 realizaron una planeación estratégica y

no se le dio seguimiento a esa planeación. Empezaron a haber cambios en el personal. Uno de los problemas que tienen es que han delegado a la persona incorrecta y no les ha dado resultados. Entonces la empresaria vuelve a involucrarse otra vez en lo operativo.

En referencia a mercadotecnia la empresa tiene una persona encargada de ventas, aunque por el momento no está completo el equipo de ventas y están en búsqueda de más personal. Los principales productos que comercializan son uniformes ejecutivos, prendas sueltas y maquila a otras marcas. Sus segmentos de mercado principalmente son empresas privadas de mediana a grande, dependencias de gobierno, escuelas privadas y empresas textiles.

No se tiene como tal una estrategia de ventas concreta, lo que hacen es envío de correos, llamadas telefónicas, redes sociales, página de internet. Ya tienen definidas a grandes rasgos las políticas de venta. Las entregas se hacen por paquetería o de manera personal. No hay un conocimiento muy claro de la competencia que les permita identificar sus fortalezas y debilidades. Su catálogo de productos está desactualizado pero lo siguen utilizando.

Con respecto a finanzas se observa que no cuentan con información financiera confiable, la contabilidad se lleva en un despacho contable externo, y los resultados que el despacho genera solo se utilizan para fines fiscales. No confían plenamente en sus costos por lo que no saben si realmente tienen utilidades. Se lleva un registro de entradas y salidas pero no se realiza un análisis de la información. La persona encargada de la contabilidad no es la adecuada.

En cuanto a recursos humanos existe insatisfacción en los empleados. Esto es percibido desde las remuneraciones, condiciones de trabajo, falta de libertad para opinar o emitir sugerencias, y comunicación con los niveles directivos. Tienen

relativamente controladas la rotación, el ausentismo y los accidentes, las incapacidades han sido esporádicas: tres embarazos el año pasado.

No cuentan con procedimientos formalizados de reclutamiento y selección de personal, tampoco evalúan las habilidades de los candidatos contra los requerimientos mínimos debido también a la falta de descripciones de puesto. Se perciben estando por encima de la competencia en cuanto a salarios y compensaciones y ofrecen a sus empleados las prestaciones de ley.

En la parte de producción se puede observar que los rendimientos de materia prima se conocen de manera general, los estándares de consumo de materiales por productos solamente se conocen en la mayoría de los casos, la productividad se conoce a detalle por cada producto, no se cuenta con programa de producción, ni se cumplen con los plazos de entrega fijados, en la mayoría de los casos se conoce en detalle el costo de producción por producto y la capacidad de producción es del 60%.

Descripción narrativa del proceso general del negocio

El proceso del negocio inicia cuando el vendedor prospecta a un nuevo cliente (empresa) contactando a las personas encargadas de recursos humanos o del departamento de compras con dos objetivos, el primero agendar una cita y el segundo identificar las necesidades del cliente para que al momento de asistir a la posible cita ya se tenga una idea de qué tipo de productos se le pueden ofrecer a éste.

Al asistir a la cita, el vendedor lleva una propuesta de acuerdo a las necesidades previamente identificadas mostrando los catálogos de diseños y telas. Posteriormente, levanta una cotización de acuerdo a las especificaciones y requerimientos del cliente. Si el cliente decide aceptar dicha cotización, éste confirma el pedido y se realiza un contrato de compra-venta. Al momento de firmar

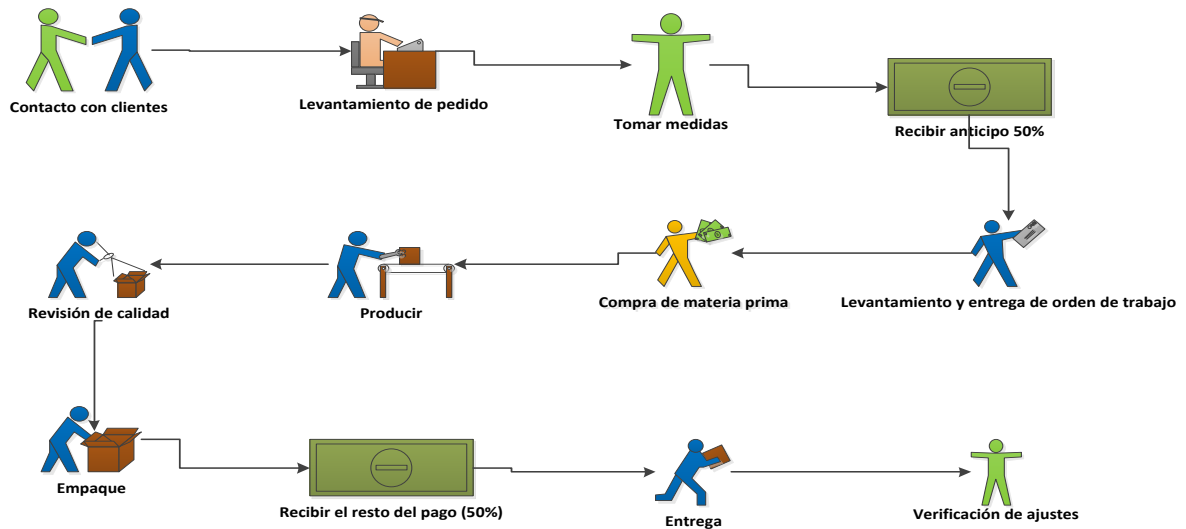
dicho contrato, el vendedor pide el 50% de anticipo del precio del pedido. Enseguida se procede a tomar las tallas de los uniformes.

Administración recibe el anticipo acordado y se hace la orden de trabajo, así como el concentrado de materiales previamente revisado el inventario, para posteriormente generar la orden de compra de materia prima.

Producción recibe la orden de trabajo y se comienzan a realizar los patrones, recibiendo la materia prima correspondiente; se generan hojas móviles que se reparten entre las diferentes áreas, la materia prima y los patrones pasan al área de corte, una vez cortada la prenda pasa al área de ensamble, después al área de terminados y por último a empaque. Estas áreas realizan las actividades y procesos correspondientes de acuerdo a las hojas móviles. Durante la producción se realiza una supervisión que ayuda a que las prendas se hagan de la mejor manera buscando que éstas cumplan con los estándares de calidad. Para finalizar el proceso de producción, las prendas se empacan haciendo a la vez una revisión de lo que se le tiene que entregar al cliente.

Administración solicita el 50% restante al cliente y una vez recibido el pago se le entrega el pedido por una persona capacitada para tomar nota de los ajustes correspondientes de cada prenda, en caso de que sea necesario. Cuando las prendas necesitan ajustes regresan a la empresa a la línea de ajuste para acomodar los detalles necesarios, y se devuelve la prenda al cliente.

Diagrama del macro proceso de la empresa



1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor

La propuesta de valor de la empresa, es resolver la necesidad del uso de uniformes de acuerdo a las exigencias de los clientes ofreciendo paquetes integrales. Con esto, además, se busca contribuir a la creación de una imagen corporativa en las empresas de los clientes.

Ventaja competitiva de la empresa

La empresa ofrece uniformes personalizados, es decir, el cliente indica las especificaciones, los uniformes se hacen de acuerdo a ello y al momento de que son entregados, se hacen ajustes en caso de que se requiera, siendo esto su ventaja competitiva.

Estrategia genérica

La estrategia genérica de la empresa es por diferenciación

1.4. Análisis del entorno

Introducción

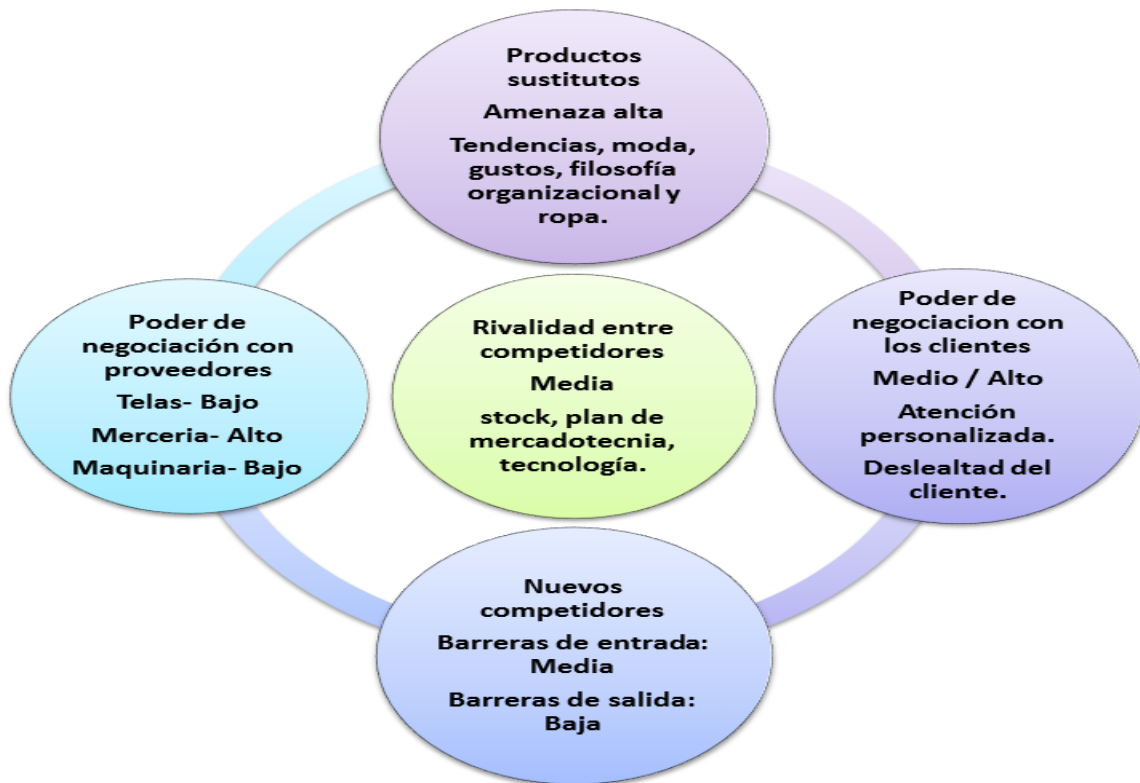
Para llegar al análisis que se muestra a continuación se tomaron en cuenta variables del entorno externo con las que se pueden detectar oportunidades y amenazas para la empresa, enfocándose en aspectos económicos, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y de mercado. En base a esto, las variables seleccionadas responden a las necesidades del entorno en el que se encuentra la empresa, ya que son las que más influyen directamente sobre el medio por el cual opera la misma.

Tabla resumen del análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos:		
Competidores	Son pocos los competidores en la ZMG, para la gran cantidad de posibles clientes como son universidades, corporativos, bancos, y grandes empresas.	
Tipo de cambio		El fuerte cambio en el precio del dólar provocará la inseguridad de los precios de la materia prima, en el último año el tipo de cambio aumentó 3.38 pesos por dólar lo que causa gran inestabilidad para los mercados financieros.
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
Clientes potenciales	14,923 posibles clientes en Jalisco y 1,539 en Colima dentro de los servicios educativos, financieros, de seguros y hospitales.	
Tendencias del consumidor	Las ventajas identificadas en la utilización de uniformes han incrementado su consumo.	
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
Formación de personal		Existen pocas instituciones u

técnico especializado		organismos dedicados a la capacitación de personal técnico especializado en este rubro.
Impuestos para la importación	Actualmente están vigentes 19 TLC con diferentes países a nivel mundial, lo cual elimina el arancel para la mayoría de los productos importados de dichos países incluida la tela de algodón. Para otros materiales si se pagan aranceles.	Estas facilidades pueden ser utilizadas por diversas empresas.
Aspectos tecnológicos:		
Disponibilidad de maquinaria y equipo	Existe una buena cantidad de proveedores en la ZMG lo que hace posible que se tengan más opciones para poder elegir el más conveniente.	

Diamante de Porter



Conclusiones

Al analizar la industria textil en el sector de uniformes se puede decir que es atractiva ya que la rivalidad entre **competidores** es media actualmente existen 22 empresas que se dedican a la confección de uniformes en la ZMG según datos del DENU y al estar ubicados en una ciudad como Guadalajara con grandes zonas industriales, corporativos y empresas, la demanda es mayor que la oferta.

La amenaza de entrada de **nuevos competidores** es media ya que las barreras de entrada son difíciles porque implica una fuerte inversión para replicar este tipo de negocio al tener que comprar máquinas especializadas, personal capacitado, etc. Las barreras de salida son fáciles ya que la venta de maquinaria usada es muy común en este tipo de industria, lo cual es lo que representa mayor inversión para iniciar.

La amenaza de **productos sustitutos** es alta ya que la ropa es el sustituto de los uniformes y esto es algo con lo que cuenta todas las personas, además no es un producto indispensable para que una empresa funcione por lo que la amenaza de sustitutos es muy alta.

En relación a los **proveedores** el poder de negociación es diferente según el insumo, para las telas el poder de negociación es bajo ya que la mayoría de las telas que compran son importadas por lo que los distribuidores no negocian el precio, y muchas veces la empresa se debe adaptar a la disponibilidad que la distribuidora de telas tenga. Con los proveedores de maquinaria el poder de negociación es bajo ya que estos proveedores son grandes empresas que distribuyen maquinaria, y que de igual forma son importadas en la mayoría de los casos lo que reduce la posibilidad de negociación hacia ellos. En el caso de la mercería el poder de negociación es alto ya que estos proveedores son en la mayoría pequeños negocios, lo cual le permite a la empresa negociar con el

proveedor debido a que representa gran porcentaje de las ventas para el distribuidor de mercería.

El poder de negociación con los **clientes** es medio porque el cliente fácilmente elige otro proveedor con mejores condiciones. Alto ya que al ser un producto personalizado y que el mercado es conocedor de los precios de uniformes están dispuestos a pagar por los que la empresa establece.

2. Diagnóstico

2.1. Metodología del diagnóstico

Partiendo del concepto que diagnosticar es en esencia la identificación de problemas a partir de síntomas, el proceso de diagnóstico se centra principalmente en la obtención, procesamiento y análisis de información, con el objetivo primordial de identificar aquellas situaciones que requieren ser modificadas a fin de lograr mejores resultados en la empresa sujeta a este proceso.

Para realizar un diagnóstico empresarial en la práctica se puede proceder de dos maneras distintas:

- ❖ Una forma amplia y abierta que somete a un escrutinio a todas y cada una de las áreas que integran la empresa.
- ❖ Una forma restringida y cerrada que centra el análisis exclusivamente en ciertas áreas específicas.

La primera forma presenta la ventaja de ser más exhaustiva y de hecho puede derivar en una verdadera reingeniería de la empresa, sin embargo esto implica un plazo más prolongado para su realización y la asignación de mayores recursos tanto humanos como financieros. Por otra parte, también presenta el riesgo de generar inquietudes no deseadas en áreas más sensibles que podrían conducir a resultados contrarios a los buscados.

En cambio, aun cuando el segundo enfoque es un tanto limitado, los requerimientos de tiempo y recursos son menores y estos pueden ser dirigidos a las áreas prioritarias, de acuerdo a los síntomas detectados previamente, los que en todo caso deberán ser confirmados.

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta las restricciones de tiempo y recursos del Programa de Consultorías Universitarias, el proyecto que aquí se presenta se centra en las áreas prioritarias inicialmente identificadas.

2.2. Proceso particular

Al comenzar el proyecto se hizo una visita a la empresa en la cual se llevó a cabo un recorrido por las instalaciones y se hizo una breve presentación a los empleados del objetivo y duración del proyecto. En esta visita también se presentó a los empresarios los lineamientos del proyecto. Se realizaron preguntas acerca de la historia de la empresa para la redacción de la misma.

En la siguiente visita a la empresa se preguntó por el proceso del negocio desde que hay un primer contacto con el cliente hasta que se concreta una venta; esta información apoyó para el diseño de un diagrama que permitiera ver el proceso de manera gráfica. En esta misma visita se realizó una entrevista a los empresarios para el análisis de las cinco fuerzas de Porter que ayudaran a definir las variables del entorno a analizar. Posteriormente se acudió a la Cámara Nacional de la Industria del Vestido CANAIVE donde el director respondió una serie de preguntas relacionadas al mercado, proveedores, materia prima, competidores, oportunidades y amenazas de la industria. Después de esta entrevista se definieron las variables políticas, socioculturales, económicas y tecnológicas a analizar.

Se elaboró el plan de búsqueda de información para el diagnóstico; éste se explicó a los empresarios en lo que consistía, así mismo, se fijaron las fechas y las personas a quienes cada uno de los integrantes del equipo debía recurrir para recabar información de las cinco áreas funcionales de la empresa.

Durante las siguientes visitas a la empresa se recolectó información de cada una de las áreas, se aplicó a los empleados una encuesta de clima laboral y a los empresarios un test de habilidades directivas. En el área de producción se aplicó una herramienta para determinar el porcentaje de seguridad e higiene. Al mismo tiempo se revisaron descripciones y perfiles de puestos con los empresarios.

Se trabajó con los empresarios para lograr definir el planteamiento estratégico de la empresa, se aportaron ideas así como diferentes opciones para posteriormente ser examinadas por los empresarios para lograr definir la misión y visión de la empresa. Así mismo, se aplicaron encuestas a los empleados y empresarios para detectar los valores con los que cuentan que van a ser importantes para la identidad de la empresa. Posteriormente se definieron cuáles serían los objetivos estratégicos y operativos para desarrollar el planteamiento estratégico de la empresa desde tres perspectivas: Económico/financiera, Cliente/mercado, y Estructura/procesos internos.

Con la información recabada se procedió a realizar el análisis FODA de la empresa, tomando en cuenta toda la información y variables investigadas. A partir de este ejercicio se elaboró el árbol de problemas con el cual se seleccionó de una manera práctica cuales son las áreas de oportunidad de la empresa.

Se revisó el contenido del DIE y del análisis FODA con los empresarios los cuales les fueron explicados detalladamente. Se llevó a cabo una sesión de pre validación de las propuestas de mejora, en donde los empresarios las aprobaron en lo general. Al efecto se desarrollaron el plan de acción y el tablero de seguimiento de indicadores.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

A continuación se presentan los hallazgos encontrados por el equipo de consultoría. En el **área de administración** se detectó que la empresa tiene un organigrama desactualizado ya que cuenta con puestos que desaparecieron.

Los sistemas y procedimientos para la planeación y el control administrativo de las compras, almacenes, pagos a proveedores, etcétera, son insuficientes, la información se encuentra desordenada e incompleta.

Se aplicó una herramienta para determinar las habilidades gerenciales del Director General y del Gerente de Producción. Los resultados fueron hasta cierto punto similares y brindan información sobre áreas de oportunidad para los empresarios. En el área de desarrollo de la autoconciencia coincidió que fue una de las calificaciones más bajas para los dos puestos, esto revela poca intención de apertura hacia los demás, puede provocar que se enfoquen mucho en el trabajo y que descuidan lo personal, situación que afecta directamente a la empresa. Por otra parte, la formación de equipos eficaces y trabajo en equipo fue alta, esto revela una gran habilidad de poder conformar equipos de trabajo competitivos y de calidad, algo que coincide con los resultados del clima laboral que se presentarán más adelante. Con los resultados que arrojó el instrumento se analiza que el estilo de liderazgo de los empresarios es estructurado y lo enfocan mucho a resultados.

A continuación se presentan los resultados que se obtuvieron en todos los campos que abarca la herramienta.

Diagnostico personal de habilidades directivas			Director General	Gerente de Producción
	Área de habilidad	Reactivos	Diagnostico	Diagnostico
1	Desarrollo de la autoconciencia	1 al 5	63.33%	76.67%
2	Manejo del estrés	6 al 11	69.44%	75.55%
3	Solución creativa de problemas	12 al 23	59.72%	86.12%
4	Comunicación de apoyo	24 al 32	72.22%	81.48%
5	Ganar poder e influencia	33 al 40	83.33%	79.17%
6	Motivar a los demás	41 al 49	72.22%	90.74%
7	Manejo de conflictos	50 al 58	88.89%	79.63%
8	Facultamiento y delegación	59 al 67	85.18%	79.63%
9	Formación de equipos efectivos	68 al 77	86.67%	95.00%
10	Liderar el cambio positivo	78 al 84	92.86%	85.71%

Con respecto al **área de finanzas** se cuenta con información financiera poco confiable por el registro deficiente de la información, tienen registros de ingresos y egresos, también algunos flujos de efectivo de los meses de septiembre a noviembre del año 2015, pero no están actualizados.

Los reportes contables están desorganizados, se encuentran en diferentes carpetas y repetidos. Existen formatos de flujo de efectivo, de entradas y salidas de efectivo, estados de resultados, pero muchos de ellos están incompletos, algunos se duplican pero con variaciones de formato, fueron hechos por diferentes personas.

El sistema de costos no se encuentra actualizado, es difícil de manejar, sin embargo cuenta con las variables necesarias para el costeo. Existe un formato en donde se especifica la cantidad de horas hombre en pesos que se necesita por cada área y por prenda de vestir, la cantidad de materia prima tanto en metros y piezas como en dinero que se va a utilizar, pero los gastos indirectos de fabricación según las normas de información financiera están registrados erróneamente, algunos son gastos de operación.

La información de cobranza está actualizada, registran al cliente, la fecha de la compra, el número de factura, el estatus actual de la venta, el pago del anticipo así como la diferencia que falta por pagar y por último modifican el pago total del producto.

Para el manejo de proveedores la información con la que se cuenta no es suficiente para lograr detectar el grado de apalancamiento, debido a que está revolviendo las dos razones sociales con las que se trabaja, las compras no están registradas de la misma manera.

En cuanto al **área de mercadotecnia** se encontró que la empresa cuenta con una base de datos de los clientes que hasta ahora han atendido, esta base de datos no es algo que utilicen después de concretar una venta, únicamente es información que queda almacenada. A partir del cambio a Jalisco, en el área de ventas se ha generado una base de datos con información de prospectos, en ésta se tienen datos como nombre de la empresa, número de empleados, domicilio, datos de contacto así como información del tipo de cliente, posteriormente se registra en un calendario cuándo se debe dar seguimiento a este prospecto.

Se encontró que esta área ha desarrollado un directorio de clientes potenciales en donde el principal factor para considerar a una empresa como cliente potencial ha sido la ubicación y el número de empleados (más de 30), este directorio está muy extenso y ofrece suficiente información útil para que la empresa continúe prospectando nuevos clientes en Jalisco, el cual es un mercado que aún no está cubierto por la empresa.

La empresa carece de un archivo que le permita identificar su volumen de venta, al menos en el área de ventas no es un dato al que se tenga acceso que permita identificar temporalidades, tendencias de compra o crecimientos contra el año anterior.

La empresa no implementa ningún método o herramienta que le permita identificar la satisfacción de los clientes después de concretar una venta, cuentan con un cuestionario de servicio post venta pero no lo aplican, por lo que se podría decir que carecen de una fuente de retroalimentación que les permita identificar posibles oportunidades de mejora.

En cuanto a publicidad no se encuentran haciendo alguna acción, su página web no está actualizada al igual que su catálogo de productos por lo que al visitar un cliente llevan modelos nuevos de manera física, esto aunque al cliente le permita ver los terminados, la calidad de las prendas, el material, etc. Es muy diferente a cuando la empresa puede mostrar el producto en uso como en el catálogo en donde los diseños y estilos lucen más.

Cuentan con Facebook pero no está actualizado no es algo que utilicen como medio de comunicación con sus clientes, se puede decir que éste no es un canal coherente ya que sus clientes son empresas, por lo que deben implementar estrategias de comunicación con mayor formalidad para contactar clientes que una red social por el tipo de negocio. Su única herramienta de publicidad es la mercadotecnia directa por telemarketing empleándolo para prospección de clientes.

El proceso de comercialización que la empresa ejecuta no se encuentra sistematizado, estandarizado, ni documentado, tienen una serie de formatos de los cuales se utilizan algunos de ellos como el pedido. La empresa no cuenta con políticas de venta por escrito, únicamente en su formato de levantamiento de pedido se aclara que una vez firmando éste, el cliente no puede hacer cancelaciones.

Su principal estrategia en este momento es impulsar su marca ya que también maquilan para otras marcas. Por lo que la empresa se encuentra prospectando nuevos clientes en Jalisco para ofrecer uniformes de su marca.

Otra de sus estrategias de comercialización son las alianzas con personas en otros estados del país que bajo un esquema de comisión ofrezcan sus productos dentro de esos otros estados. Esta estrategia aún no ha sido implementada, pero en este momento se encuentran buscando posibles vendedores que trabajen de forma independiente ofreciendo sus productos.

Respecto al **área de recursos humanos** se encontró que las descripciones de puesto están incompletas, ya que cuentan solamente con cuatro descripciones de puesto de las 13 que conforman la estructura.

Tienen un proceso para seleccionar al personal pero no está documentado ni estandarizado. El Gerente de Producción recibe las solicitudes o currículum y los filtra dependiendo de las necesidades del puesto. Selecciona a tres y les hace una entrevista, si va para el área de producción él decide a quien contratar y si es para el área de administración tiene que pasar a una segunda entrevista con la Directora General la cual decide a quien contratar.

Utilizan los bonos de productividad como un incentivo y motivación hacia sus empleados, los calculan en base a una herramienta que desarrolló el Gerente de Producción. Consiste en un archivo de Excel que contiene un tabulador con un código para cada actividad necesaria para hacer sus productos: pegar cuello a camisa, hacer un ojal, pegar un botón, etcétera, y dependiendo de la cantidad de producto terminado introduce cuantas veces realizó cada operario su actividad, en base a eso el sistema arroja el valor en dinero y tiempo de lo que trabajó cada operario por día.

En cuanto al clima laboral se detectó que el nivel de compromiso grupal es el más alto; el individual o por parte de la institución se percibe muy bajo. En cuanto a la cultura y comportamiento, la relación laboral y género se encuentran muy arriba a comparación del bienestar y la participación. Al final el promedio de productividad es del 76.81% y el de cultura y comportamiento es de 76.90%.

DIMENSIÓN	PRODUCTIVIDAD			CULTURA Y COMPORTAMIENTO							Promedio
	Compromiso	Motivación	Aprendizaje	Comunicación	Participación	Salud / Seguridad	Compensación	Bienestar	Género	Rel. Laboral	
Individual	77.50	82.50	77.50	77.50	65.00	82.50	72.50	55.00	85.00	75.00	75.00
Grupal	92.50	60.00	85.00	75.00	65.00	80.00	85.00	87.50	92.50	82.50	80.50
Institución	75.00	72.50	80.00	82.50	75.00	80.00	75.00	50.00	85.00	87.50	76.25
TOTAL	81.67	71.67	80.83	78.33	68.33	80.83	77.50	64.17	87.50	81.67	77.25

76.81

76.90

Existe un reglamento interno de trabajo registrado ante la Junta de Conciliación, se le entrega una copia a los empleados cuando firman su contrato, en ese momento tienen que firmar de recibido, poner su huella digital y su firma. En el documento vienen delimitadas las responsabilidades y obligaciones tanto del trabajador como del empleador.

En el **área de producción**, las actividades que agregan valor dentro del proceso son: diseño y patronaje, corte, ensamble, terminados, empaque y calidad.

Se calcula la cantidad de trabajo que realizará cada máquina con la ayuda de un formato de programación de producción, para lo cual se tiene que conocer el volumen y las especificaciones de cada prenda a elaborar. Esta programación primero se calcula semanal y luego diaria.

Se lleva el conteo de las prendas cada hora para revisar si se está cumpliendo con la cantidad meta definida. En caso de que la meta por hora no se ejecute, será necesario cumplirla en la siguiente hora y así sucesivamente. Se dispone de hojas móviles las cuales ayudan a seguir las especificaciones de cada prenda.

Solamente se tiene un stock de telas de colores neutros como son blanco, gris y negro, también se tienen cierres, botones y entretelas. Esto es porque los rollos de tela requieren de bastante espacio en el almacén y es por eso que el empresario considera que no le conviene tener inventario de este tipo de material. Es importante mencionar que la empresa cuenta con una computadora para controlar el inventario pero no se usa.

No existen manuales de documentación de los procesos e indicadores de calidad. Se carece un layout bien estructurado.

El mantenimiento que se le aplica a la maquinaria y equipo es correctivo, preventivo y autónomo. Los empleados son los encargados de dar el mantenimiento autónomo a la maquinaria en base a instrucciones que se encuentran adheridas en la base de cada máquina. Cuando se presenta una falla, los empleados deben de registrarla, en caso de no hacer ese registro, se les sanciona. Los reprocesos y el mantenimiento dado a la maquinaria y equipo no se registran. Cabe mencionar que el mantenimiento correctivo y preventivo no se ha realizado desde hace cuatro meses aproximadamente.

El orden y limpieza que hay en el área de producción es regular ya que falta el acomodo de distintas cosas y materiales que no se han ordenado desde que se mudaron al nuevo local. Los señalamientos, los extintores y el botiquín no están colocados en un lugar adecuado, se encuentran en cartones de mudanza. La superficie de una de las escaleras es demasiado resbalosa, además de que en un escalón hay una extensión provisional que podría causar un accidente.

La iluminación es buena al igual que el almacenamiento de materiales, el comportamiento de los empleados, el estado de los equipos y maquinaria, las instalaciones eléctricas, rampas, los depósitos de basura, comedor y la

capacitación del personal sobre aspectos de seguridad. Las puertas de emergencia y contra incendios son adecuadas solo que falta señalización que indique que esas son puertas de esas características.

Enseguida se muestra el índice de seguridad obtenido como resultado de la aplicación del instrumento para determinarlo.

Seguridad ponderada total : P= SUMA de S =					3270
Seguridad Máxima total : M= Suma de 10*K =					374
INDICE DE SEGURIDAD=					
			P	---	* 10 = 87.43
			M		

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Herramienta DIE del CUE

Esta herramienta electrónica creada por el CUE del ITESO detecta los aspectos clave que involucra un diagnóstico, determinando en una gráfica los resultados de calificación de cada área funcional de la empresa, de esta manera proporciona información valiosa acerca de las áreas con mayor oportunidad de crecimiento, así como de las áreas fuertes que tiene la empresa en intervención.

Análisis FODA²

“El análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la

² Barrios, A. Z. (2001). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas. UCAB.

organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución. Esos factores se convierten en amenazas (A) u oportunidades (O) que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización. El análisis FODA permite igualmente, hacer un análisis de los factores internos, es decir, de las fortalezas (F) y debilidades (D) de la institución.”

Mapa conceptual³

“El mapa conceptual es una herramienta para representar esquemáticamente conceptos. Está formado por los siguientes componentes:

- ❖ Elipses: aunque también pueden usarse rectángulos o cuadrantes, son las elipses, tradicionalmente, se usan para representar a los conceptos
- ❖ Líneas rectas: se usan para unir los conceptos.”

Árbol de problemas⁴

“El árbol de problemas es una herramienta utilizada cuando se trabaja en la elaboración de proyectos, pues permite identificar problemas y establecer las causas y efectos. Con esta técnica es posible delimitar el problema central que aqueja a una organización o que presenta una situación particular, para que, con base en la identificación de sus causas y consecuencias, se pueda definir líneas precisas de intervención para solucionar el problema.”

³ Arenas, A. C. (2011). *Mapas conceptuales, mapas mentales y otras formas de representación del conocimiento*. Bogotá. Cooperativa Editorial Magisterio.

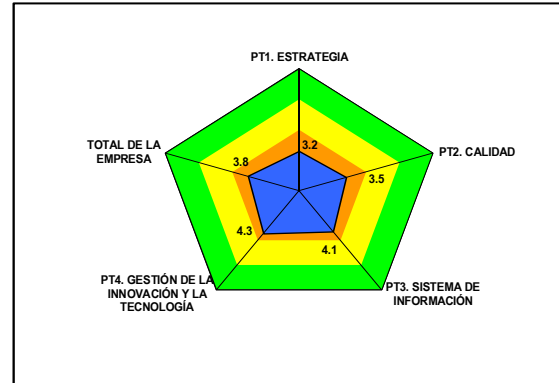
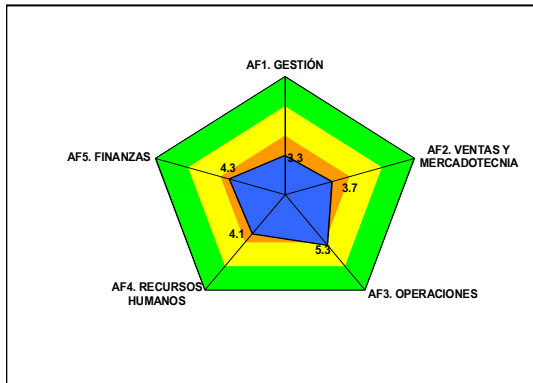
⁴ Arenas, A. C. (2011). *Mapas conceptuales, mapas mentales: y otras formas de representación del conocimiento*. Bogotá. Cooperativa Editorial Magisterio.

2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados

Herramienta DIE

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: BÁSICA					RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: BÁSICA				
Áreas funcionales					Áreas transversales				
Escala de calificación: ■ ≥ 7.5 y ≤ 10 ■ ≥ 5 y < 7.5 ■ ≥ 3.1 y < 5 ■ ≥ 0 y < 3.1					Escala de calificación: ■ ≥ 7.5 y ≤ 10 ■ ≥ 5 y < 7.5 ■ ≥ 3.1 y < 5 ■ ≥ 0 y < 3.1				
CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA	CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1. GESTIÓN	45.0	135.0	3.3	BÁSICA	PT1. ESTRATEGIA	67.0	207.0	3.2	BÁSICA
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	44.0	120.0	3.7	BÁSICA	PT2. CALIDAD	254.0	721.0	3.5	BÁSICA
AF3. OPERACIONES	75.0	141.0	5.3	CONFIABLE	PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	144.0	348.0	4.1	BÁSICA
AF4. RECURSOS HUMANOS	73.0	177.0	4.1	BÁSICA	PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	26.0	60.0	4.3	BÁSICA
AF5. FINANZAS	67.0	155.0	4.3	BÁSICA	TOTAL DE LA EMPRESA	491.0	1336.0	3.8	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA	304.0	728.0	4.2	BÁSICA					

% de respuestas
98% El porcentaje de preguntas contestadas es suficiente para obtener resultados valiosos



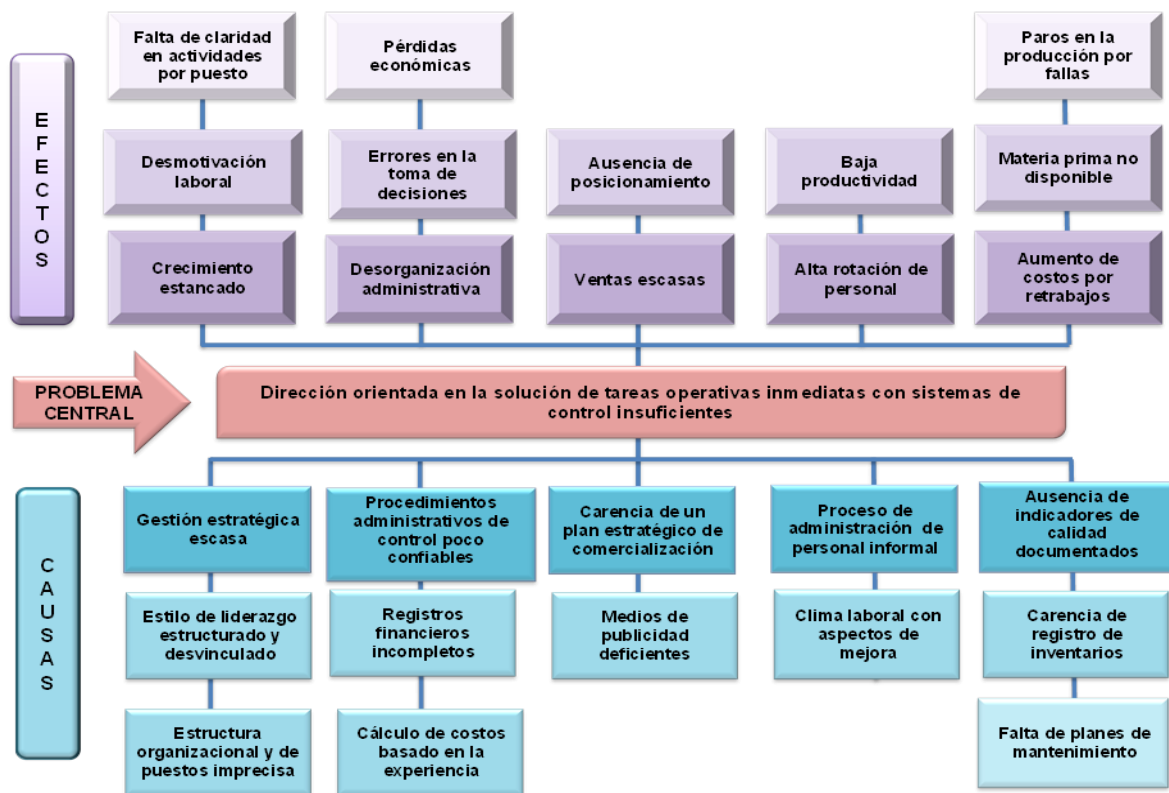
Análisis FODA

<h1>FODA</h1>	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> Experiencia de empresarios Sistema de cobranza confiable Información de clientes y ventas Método de incentivos en operación Empleados comprometidos Relaciones laborales 	<ol style="list-style-type: none"> Identidad institucional inconsistente y poco conocida Gestión estratégica escasa Estilo de liderazgo estructurado y desvinculado Estructura organizacional y de puestos imprecisa

	<p>favorables</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Reglamento interno vigente 8. Programación de la producción 9. Especialización en procesos operativos 10. Distribución del espacio actual 11. Índice de seguridad e higiene satisfactorio 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Procedimientos administrativos de control poco confiables 6. Registros financieros incompletos 7. Cálculo de costos basado en la experiencia 8. Carencia de un plan estratégico de comercialización 9. Medios de publicidad deficientes 10. Proceso de administración de personal informal 11. Clima laboral con aspectos de mejora 12. Ausencia de procesos e indicadores de calidad documentados 13. Carencia de registro de inventarios 14. Falta de planes de mantenimiento
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 22 unidades económicas del ramo 2. En Jalisco y Colima existen 16,462 clientes potenciales 3. Ventajas del uso de uniformes 4. Exención en aranceles por 19 TLC 5. Disponibilidad de maquinaria y equipo en el mercado 6. Disposición de capital y relaciones para entrar al mercado y pocas barreras de salida 7. Poder de negociación con proveedores de mercería 8. Poder medio de negociación con los clientes 	<p>Estrategias FO</p> <p>F3,O2 Implementar el uso de un CRM que apoye al seguimiento y prospección de nuevos clientes.</p> <p>F1,O6 Buscar alianzas con otras empresas del ramo para ofrecer una solución integral al cliente.</p> <p>F8,F9,F10,F11,O5 Desarrollar un plan de crecimiento que permita lograr sus objetivos de ventas.</p> <p>F9,O5 Certificarse en algún aspecto de calidad que sea parte de su valor agregado.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>D1,D2,D4,O1,O2 Desarrollar un sistema de gestión estratégica y estructura organizacional.</p> <p>D6, O4 Implementar y darle seguimiento a un registro financiero confiable, para poder tomar mejores decisiones en cuanto a la compra de insumos necesarios.</p> <p>D12, O5 Crear un sistema de indicadores de calidad y mejorar la maquinaria para ofrecer un producto con mayor calidad lo que aumentaría las ventas de la marca.</p>
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad del tipo de cambio del dólar 2. Precios de los insumos 3. Accesibilidad de la 	<p>Estrategias FA</p> <p>F1,F5,F6,A4 Implementar un sistema de capacitación interna entre los operarios actuales para que</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>D5,D6,D7,A1,A2 Crear una herramienta de control financiero.</p>

industria para la importación de telas	junto con el supervisor de producción capaciten a los operarios nuevos.	D8,D9,A5
4. Carencia de instituciones de capacitación especializada	F1,A2,A8 Buscar alianzas con proveedores con el objetivo de obtener buenos precios tanto de insumos como de maquinaria y equipo.	Establecer políticas y procesos de prospección y de labor de venta.
5. Rivalidad entre competidores		D13,O1,O2,O8
6. Pocas barreras de entrada		Elaborar e implementar un registro de inventarios el cual permita tener mejor control sobre los insumos necesarios.
7. Diversidad de productos sustitutos		
8. Bajo poder de negociación con proveedores de tela y maquinaria		

Árbol de problemas



3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, visión y valores

Misión

Proporcionar imagen, confort y distinción a través de diseños vanguardistas en uniformes ejecutivos y operativos, para el personal de las empresas de la iniciativa privada e instituciones gubernamentales, brindando siempre una atención personalizada.

Visión

Ser una empresa líder, sólida y competitiva en el mercado nacional de uniformes corporativos, a través de la mejora continua y del desarrollo integral del recurso humano, logrando la completa satisfacción del cliente.

Valores

- ❖ **Calidad total:** lograr la satisfacción del cliente mediante la excelencia de nuestros productos, procesos y servicios.
- ❖ **Compromiso:** cumplir apasionadamente con nuestra labor.
- ❖ **Mejora continua:** hoy ser mejores que ayer. /cada día ser más eficientes.
- ❖ **Trabajo en equipo:** unidos sumamos esfuerzos y multiplicamos resultados.
- ❖ **Innovación:** estar siempre a la vanguardia en nuestros productos y procesos.
- ❖ **Puntualidad:** cumplir a tiempo nuestros compromisos.

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Objetivos estratégicos

Económico / Financiero	Disponer de un sistema consolidado de información que permita tomar decisiones.
-----------------------------------	--

Cliente / Mercado	Incrementar las ventas en un 200% con respecto a las ventas del 2016.
Estructura / Procesos internos	Adaptar la estructura organizacional y operativa de manera proporcional al incremento en las ventas.

Estrategia general

Identificar las necesidades de información que permitan evaluar la operación mediante la emisión de reportes proporcionados por un ERP consolidando un plan estratégico de comercialización y reforzando la estructura y la plantilla de personal a través de prestaciones, incentivos, capacitación, entre otros.

3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Perspectiva	Objetivo Operativo 2016	Objetivo Operativo 2017	Objetivo (meta) estratégico (2018)
Económica / Financiera	Implementar y definir seguimiento del sistema CONTPAQ	Integrar ventas, producción, finanzas, compras en un sistema de información interno para lograr una solides financiera.	Disponer de un sistema consolidado de información que permita tomar decisiones.
Cliente / Mercado	Desarrollar un plan estratégico de comercialización para incrementar las ventas mensuales en un 30% con respecto al mes del año anterior.	Posicionar la marca en estados colindantes.	Incrementar las ventas en un 200% con respecto a las ventas del 2016.
Estructura / Procesos /	Definir estructura organizacional. Documentar	Aumentar la plantilla laboral en puestos clave.	Adaptar la estructura organizacional y operativa de manera

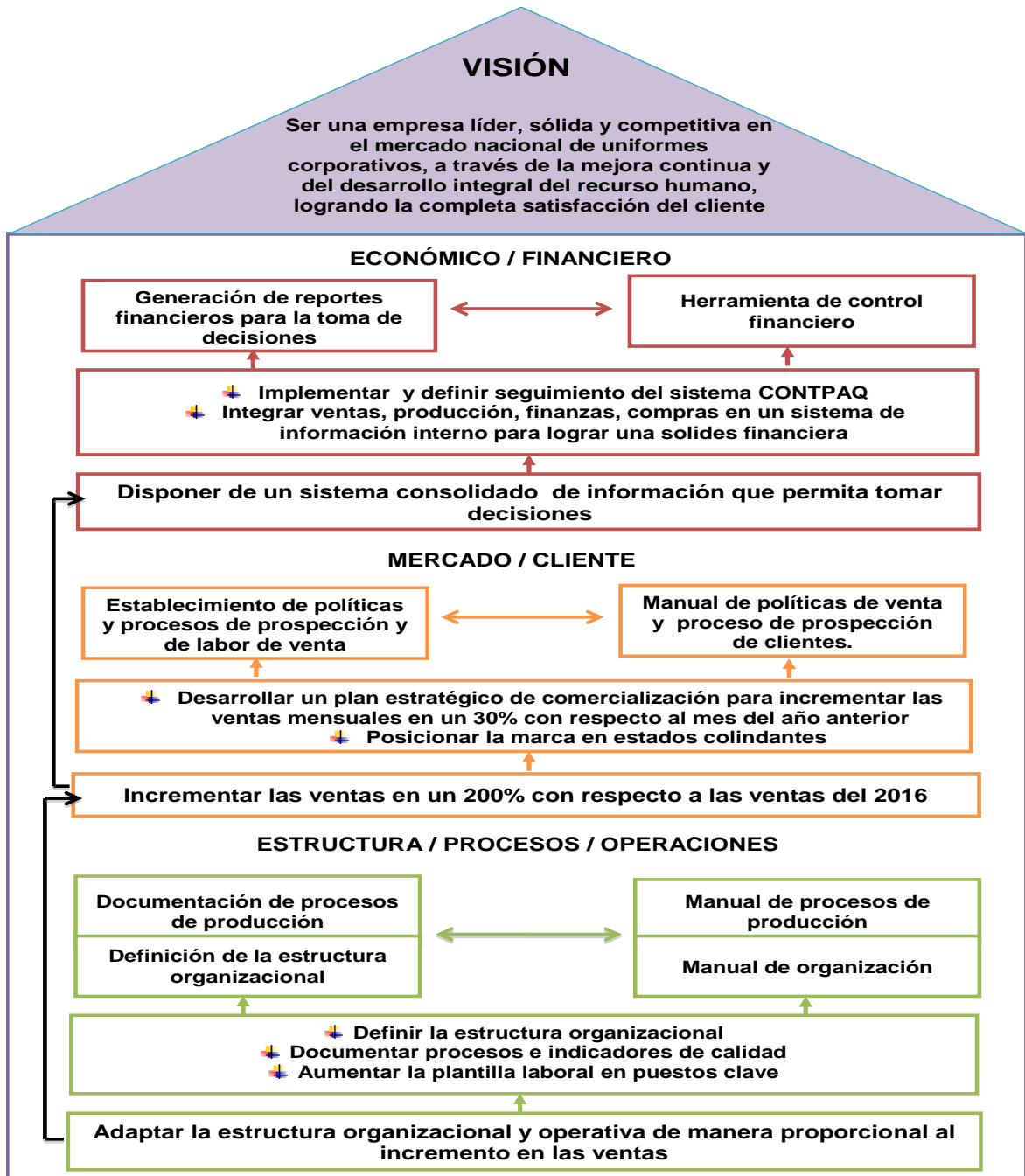
Operaciones	procesos e indicadores de calidad. Contratar y capacitar a un supervisor de producción		proporcional al incremento en las ventas.
--------------------	---	--	---

Despliegue operativo

Objetivo estratégico:	Incrementar las ventas en un 200% con respecto a las ventas del 2016
Estrategia seleccionada:	Establecimiento de políticas y procesos de prospección y de labor de venta
Objetivo operativo:	Desarrollar un plan estratégico de comercialización para incrementar las ventas mensuales en un 30% con respecto al mes del año anterior. Posicionar la marca en estados colindantes.
Indicador:	Índice de ventas
Responsable:	Gerente de Ventas

Actividades a realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso
Contratar un gerente de ventas	Directora General	Un Gerente de Ventas	Abril 2016
Implementar estrategias de publicidad	Directora General / Asesor Externo	Plan de publicidad	Mayo 2016
Participar en eventos de la industria	Directora General	Participación en el evento	Mayo 2016
Prospectar nuevos clientes y dar seguimiento a los clientes actuales	Gerente de Ventas	Base de datos actualizada	Junio 2016

3.4. Mapa estratégico



4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Dirección con orientación estratégica enfocada al crecimiento empresarial con planeación y control.

4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación

Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3		Estrategia comercial	Sistematización de procesos de producción	Desarrollo de habilidades gerenciales		
	2		Estructura organizacional	Controles financieros	Gestión estratégica	Fortalecimiento de la cultura organizacional	
	1		Proceso de administración de personal	Sistema de costos	Sistema de control de inventarios	ERP	
Bajo impacto	-1		Estrategia de publicidad		Plan de mantenimiento		
	-2						
	-3						
		-3	-2	-1	1	2	3
		Mínimo costo y tiempo			Máximo costo y tiempo		

Corto plazo	Menor a un año	En el cuadrante, ilumina el fondo de la celda de cada propuesta dependiendo del plazo en que es conveniente que se ejecute.
Mediano plazo	De uno a dos años	
Largo plazo	Mayor a dos años	

Justificación

Estructura organizacional

Para lograr la propuesta será necesario establecer un organigrama, elaborar descripciones y perfiles de puesto, sensibilizar a los empleados en el uso de las mismas y aplicar por segunda vez la herramienta de clima laboral, buscando con esto mejorar la eficiencia del trabajo y el grado de satisfacción laboral.

Controles financieros

Para esta propuesta se llevará a cabo el desarrollo de una herramienta en donde se pueda efectuar el registro de ingresos y egresos diarios que logren la generación de reportes mensuales que contengan información financiera confiable para la planeación y la toma de decisiones acertadas.

Estrategia de ventas

Esta propuesta consiste en definir las políticas y los procesos de venta que la empresa debe implementar, por medio de un manual que establezca los lineamientos e instrumentos de control y seguimiento bajo los cuales debe operar el personal de ventas, con el fin de aumentar las ventas.

Sistematización de la producción

Para esta propuesta se documentarán los procesos de producción formulando un manual que pueda ser utilizado por el gerente, supervisor y operarios del área de producción, teniendo como beneficio el reconocimiento de los procesos, de la información y los recursos que son necesarios para llevar a cabo el proceso productivo, con el fin de evitar y/o disminuir errores durante la producción.

4.3. Plan de acción

ACTIVIDADES	ENTREGABLES	ABRIL	ABRIL	ABRIL	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JULIO	JULIO	
		sem 1 11 al 15	sem 2 18 al 22	sem 3 25 al 29	sem 4 2 al 6	sem 5 9 al 13	sem 6 16 al 20	sem 7 23 al 27	sem 8 30 al 3	sem 9 6 al 10	sem 10 13 al 17	sem 11 20 al 24	sem 12 27 al 1	sem 13 4 al 8	sem 14 11 al 14		
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL																	
Recopilación de información, entrevistas con el personal	Manual de Organización y Reporte de la Sensibilización y del Clima Laboral																
Preparación de propuestas de diseño de la estructura																	
Elaboración de las descripciones y perfiles de puestos																	
Revisión del organigrama con empresarios para su aprobación																	
Revisión de descripciones y perfiles con empresarios para su aprobación																	
Integración del borrador del Manual de Organización																	
Preparación y realización de la sesión de sensibilización																	
Entrega de las descripciones y perfiles de puestos al personal																	
Verificación del contenido de las descripciones y perfiles de puestos																	
Integración del Manual de Organización definitivo																	
Segunda aplicación del clima laboral y procesamiento de resultados																	
Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales																	
2. CONTROLES FINANCIEROS																	
Definición de reportes prioritarios con empresarios	Herramienta de Control Financiero e Instructivo de la herramienta																
Análisis de actividades y de la plataforma existente																	
Desarrollo de la herramienta																	
Captura de información en la herramienta																	
Revisión del registro de información y realización de corridas																	
Elaboración del instructivo para ejecutar la herramienta																	
Capacitación del personal en el uso de la herramienta																	
Comprobación de la funcionalidad de la herramienta																	
Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales																	
3. ESTRATEGIA DE VENTAS																	
Recopilación de información		Manual de Ventas e Instrumentos de Control															
Desarrollo de las políticas y procedimientos de ventas																	
Realización de formatos e instrumentos de control																	
Revisión con empresarios para aprobación																	
Integración del borrador del Manual de Ventas																	
Verificación de las políticas, procedimientos y formatos																	
Integración del Manual de Ventas definitivo																	
Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales																	
4. SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN																	
Definición de procesos a documentar	Manual de Procesos de Producción																
Recopilación de información con responsables y empresarios																	
Generación del sistema de planeación y control del proceso operativo																	
Realización de la documentación de los procesos																	
Validación con empresarios																	
Integración del borrador del Manual de Procesos																	
Capacitación del personal en el uso del manual																	
Integración del Manual de Procesos definitivo																	
Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales																	
5. INTEGRACIÓN DE DOCUMENTOS Y PRESENTACIÓN FINAL																	
Productos finales y simulación de la presentación final	Documentos y presentación																
Reporte y exposición final																	

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

En la **primera semana** de implementación, iniciando con la propuesta de *estructura organizacional*, misma que se define como “la distribución formal de los empleos dentro de una organización”⁵, se tuvo una reunión con los empresarios en la cual se les explicó la forma en la que se iba a proceder para obtener la información necesaria para poder realizar las **descripciones de puestos**, “documento en el que se explica detalladamente las funciones o actividades que el puesto desarrolla así como la formación las habilidades, experiencia y esfuerzos que son precisos y las responsabilidades que se le exigen a su ocupante dentro de determinadas condiciones laborales.”⁶ En la siguiente visita a la empresa se tuvo una reunión con el Gerente de Producción el cual proporcionó el número exacto de puestos con los que actualmente cuenta la empresa, y en base a esta información se entrevistó al operario de ensamble y al patronista.

Durante esta semana respecto a la propuesta de *controles financieros* se sostuvo una charla con la empresaria para darle a conocer cómo funcionará la **herramienta de control financiero**, “mecanismo que a través de métodos y procedimientos nos permite asegurarnos de la veracidad y razonabilidad de las cifras contenidas en los estados financieros, así como de las operaciones y transacciones que les dan origen con el fin de obtener una base confiable para la adecuada toma de decisiones que nos lleve a lograr los objetivos de la entidad”⁷, con el objetivo de llevar a cabo el registro de **ingresos y egresos**, “aumento o disminución del patrimonio por ganancia, gasto o producto”⁸, buscando generar reportes financieros como **flujos de efectivo**, que son “un resumen de las entradas y salidas de efectivo de una empresa durante

⁵ Robbins, S. y Coutler, M. (2005). *Administración*. México. Prentice Hall, INC. P 234

⁶ Jiménez, D. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid. Business & Marketing School. P. 50

⁷ Universidad Internacional Atlantic. (2009). *El control financiero*. Consultado en: <http://cursos.aiu.edu/Planeacion%20y%20Control%20Financiero/PDF/Tema%205.pdf>

⁸ Anzures Máximo. (1997). *Contabilidad General*. P. 123

determinado periodo”⁹, y **estados de resultados** “es un documento que muestra los resultados obtenidos por la empresa en determinado período (generalmente un año) como consecuencia de sus operaciones.”¹⁰ Quedando pendiente la puntualización de otros reportes diversos y delimitar la estructura o alcance de los registros.

En cuanto a la propuesta de *estrategia de ventas*, que se define como un “programa de acción o un plan de utilización de recursos para lograr una meta u objetivo.”¹¹ En esta primer semana se presentó una propuesta de contenido para el manual de ventas, que se define como **manual** “un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido, los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones.”¹² Este manual estará enfocado a dos principales procesos: el de **prospección**, “primer paso en el proceso de venta, en el cual el personal de ventas encuentra pistas y las califica con base en cuatro criterios: necesidad, autoridad, dinero y elegibilidad para comprar”¹³, y el de **proceso de venta**, que es “un ciclo continuo de etapas seguidas por los profesionales en el campo de ventas”¹⁴. Se estableció que este manual será tanto para la **fuerza interna de ventas**, “vendedores internos que hacen negocios desde sus oficinas por teléfono, por internet, o que reciben visitas de compradores potenciales”¹⁵, como para la **fuerza externa de ventas**, “vendedores externos que se desplazan para visitar a los clientes”¹⁶.

⁹ Van Horne, James y Wachowicz, John (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. P.177

¹⁰ Anzures Máximo. (1997). *Contabilidad General*. P. 9

¹¹ Anderson, R. E., Hair, J. F., & Bush, A. J. (1995). *Administración de ventas*. México: McGraw-Hill. P. 86

¹² Álvarez Torres, Martin. (2015). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. P. 23

¹³ Anderson, R. E, Hair, J. F, & Bush, A. J. (2010). *Administración de ventas*. P. 93

¹⁴ Anderson, R. E, Hair, J. F, & Bush, A. J. (2010). *Administración de ventas*. P. 92

¹⁵ Kotler Philip, Armstrong Gary. (2012). *Marketing*. P. 470

¹⁶ Kotler Philip, Armstrong Gary. (2012). *Marketing*. P. 470

Se dio comienzo a la obtención de información que se requiere para elaborar la propuesta de *sistematización de procesos de producción*, siendo esto “una plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez.”¹⁷ Dicha información se obtuvo analizando las **estaciones de trabajo** las cuales son “áreas donde el operario realiza los elementos de trabajo de una operación específica”¹⁸, para analizar los procesos que se realizan en todo el proceso productivo así como también los formatos que son necesarios para la elaboración de las prendas.

En la **semana dos** de la implementación, respecto a la *estructura organizacional* se realizó una entrevista a la Directora General la cual proporcionó la información necesaria para redactar las descripciones de los puestos de Auxiliar de Ventas y Vendedor.

Sobre los *controles financieros* se revisaron los estados financieros con los que cuenta la empresa, principalmente estados de resultados y **balance general**, éste se define como “Un documento que tiene por objeto mostrar la situación financiera de la empresa, pues por un lado presenta sus recursos totales y por el otro sus deudas y capital o patrimonio en un momento dado.”¹⁹ Se platicó con la Auxiliar Contable para tratar de recuperar la información financiera que se tenía respaldada en el sistema CONTPAQ, sin embargo hasta el momento esa información está perdida y no se pudo recuperar. A su vez se platicó con la empresaria para precisar los reportes que necesita quedando pendiente de llegar a reportes en concreto.

En cuanto a la *estrategia de ventas*, se corroboraron con la empresaria los pasos del proceso de prospección y la importancia de documentar este proceso para la

¹⁷ Álvarez Torres, Martín. (2015). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. P. 24

¹⁸ Niebel, B. W. & Freivalds, A. (2011). *Ingeniería industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo*. P. 547

¹⁹ Anzures Máximo. (1997). *Contabilidad General* P. 4

efectiva búsqueda de prospectos que debe hacer la empresa, se llama **prospección** cuando “el vendedor o la compañía identifica clientes potenciales calificados.”²⁰ Así como los formatos de venta que se utilizan durante este proceso y la base de datos de los clientes existente, una **base de datos** es un “conjunto organizado de los datos detallados a cerca de clientes individuales o prospectos de estos; incluye datos geográficos, demográficos, psicográficos y de comportamiento.”²¹ También se revisó un manual de ventas que actualmente tiene la empresa y se lo envía a los vendedores foráneos con el objetivo de que conozcan este proceso.

Para continuar con la elaboración de la *sistematización de procesos* en el área de producción, se comenzó por hacer una separación de los formatos existentes, esto es, se identificaron cuáles formatos se tienen que utilizar en cada estación de trabajo. Se define como **formato** al “conjunto de características técnicas y de presentación de un texto en forma virtual o real.”²²

Durante la **semana tres**, acerca de la *estructura organizacional* se realizó una entrevista al Gerente de Producción quien proporcionó la información necesaria para desarrollar el **organigrama** de la empresa, el que se puede definir como “la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes componentes.”²³

Posteriormente se tuvo otra reunión con el Gerente de Producción el cual brindó información sobre las funciones y responsabilidades de cada puesto del área de producción, con lo que se pudo comenzar a realizar estas descripciones: Gerente de Producción, Patronista, Operario de Ensamble, Operario de Corte, Auxiliar de

²⁰ Kotler Philip., Armstrong Gary. (2012) Marketing P.465

²¹ Kotler Philip., Armstrong Gary. (2012) Marketing P.499

²² García de la Cruz, J. O. (2014). *Formación Profesional Básica - Tratamiento informático de datos*. P. 181.

²³ Lacalle, G. *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Editex. P. 11

Corte, Operario de Ensamble, Auxiliar de Ensamble, Operario de Terminado, Auxiliar de Terminado, Operario de Planchado.

En lo correspondiente a los *controles financieros* se siguió avanzando para la creación de la herramienta financiera, primero se recopiló más información de los registros con los que cuenta la empresa, en seguida se verificó con la Auxiliar Contable logrando entender de qué manera se va a registrando día con día. Posteriormente se trabajó de manera independiente comenzando a programar la herramienta en Excel, definiendo los registros que se van a necesitar capturar para que se pueda crear un estado de resultados y un flujo de efectivo, a su vez, buscando facilitar la captura e interpretación de los datos financieros para poder tomar decisiones.

Sobre la *estrategia de ventas*, se revisó el avance del proceso de venta con la empresaria y se hicieron algunas modificaciones. Se definieron junto con ella las políticas de este proceso y del proceso de prospección. Luego se trabajó de manera independiente haciendo los cambios al proceso de ventas, redactando la introducción con los objetivos, metodología, etcétera. Se elaboró la descripción narrativa del proceso de prospección. Se trabajó para terminar el primer borrador completo de ambos procesos y revisarlos en la próxima visita con la empresaria para hacer las correcciones necesarias.

Continuando con la *sistematización de procesos*, se inició la descripción de los procedimientos y a establecer qué documentos son aplicables en cada proceso. Esta información se registró en un formato para elaborar el **manual de procesos** de producción que es “un documento estructurado que contiene la descripción del desarrollo de un proceso o procedimiento.”²⁴

²⁴ Ministerio de Planificación Federal, I. P. (s.f.). *Metodología para el análisis y documentación de procesos*. PMGC. P. 11

Durante la **semana cuatro**, en relación a la *estructura organizacional*, se tuvo una reunión con el Gerente de Producción, el cual proporcionó la información necesaria para realizar las descripciones de puestos del Supervisor de Calidad y Supervisor de Producción.

Acerca de la elaboración de la herramienta de *control financiero*, se continuó revisando en conjunto con la empresaria nuevos documentos proporcionados por la Auxiliar Contable, especificando las cuentas que irán en el flujo de efectivo tanto de ingresos como de egresos, a su vez, se definió que se harán dos estados de resultados, uno para las ventas de la marca y otro para las ventas de maquila, para poder conocer con certeza la utilidad de cada actividad que realiza la empresa, también se siguió programando la herramienta para que los datos se registren en las celdas necesarias para la elaboración de los estados.

En cuanto a la *estrategia de ventas*, se revisó con la empresaria el primer borrador del manual de ventas, se hicieron algunos cambios y se solicitó la modificación de un formato que actualmente utiliza la empresa con el objetivo de hacerlo más claro. De manera independiente se hicieron estas modificaciones al proceso y se realizó una nueva propuesta para el formato de Levantamiento de pedido.

Para la *sistematización de procesos*, referente a la elaboración del manual de procesos se describieron las instrucciones de llenado para los apartados que se incluyen en los formatos, es decir, lo que se tiene que anotar, esto es necesario que se incluya en todos los formatos aplicables para llevar a cabo el desarrollo del área de producción.

Durante la **semana cinco**, sobre la *estructura organizacional* se tuvo una reunión con el Gerente de Producción para revisar y aprobar las descripciones de puestos del área de producción. Posteriormente se acordó con la Directora General que

proporcionaría la información para algunas descripciones de puestos del área de administración.

Con respecto a la parte de los *controles financieros*, se revisó junto al empresario los cambios que consideraba adecuados para satisfacer las necesidades de la empresa para que la herramienta fuera fácil de utilizar y práctica a la vez, se modificó el estado de resultados dividiendo la mano de obra en directa e indirecta para un mejor control en la parte de producción, de igual forma se decidió crear otro estado de resultados más, para poder conocer de mejor manera la utilidad dependiendo la actividad comercial que se realice.

En cuanto a la *estrategia de ventas* se revisó con la empresaria el borrador del manual con algunos cambios que se habían solicitado, con lo que ya se terminó el primer borrador final, también se hizo la modificación al formato de Levantamiento de pedido para que pudiera ser más útil. Durante esta semana se detectó la necesidad de diseñar una herramienta en Excel que sirva como base de datos, una para los prospectos y otra para los clientes, al efecto, se comenzó a trabajar en una herramienta para la creación de bases de datos de los prospectos y clientes que ayudará al seguimiento de los mismos.

Para seguir con la *sistematización de procesos* se revisaron las ubicaciones de los formatos en la red de la empresa. Estas ubicaciones fueron redactadas en la parte del manual donde se tiene que describir la elaboración de los formatos. Así mismo, se le comenzó a dar el formato general y organización al manual.

En la **semana seis**, en relación con la *estructura organizacional*, se les comentó a los empresarios a grandes rasgos en que iba a consistir la sesión de sensibilización que se les dará a todos los empleados, además de gestionar el espacio físico dentro de la empresa en el cual se llevará a cabo dicha sesión.

Respecto a la herramienta de *control financiero*, se le mostró al empresario para que decidiera si necesitaba algún cambio, por lo que se hicieron los ajustes correspondientes para continuar con la programación del producto a entregar. De igual manera se tomó una asesoría para la creación de base de datos, con lo que se corrigieron errores y se agregaron nuevas ideas que aportan al seguimiento del cliente.

Sobre la *estrategia de ventas*, se programó una cita con una mercadóloga que apoyó para tener mayor claridad del diseño de la herramienta para la base de datos de clientes, su ayuda consistió en proporcionar conocimientos de programación para desarrollar esta base de datos.

En cuanto a la *sistematización de procesos*, se continuó con la elaboración del manual de procesos de producción, se agregaron dos formatos más al igual que la descripción del instructivo de llenado; además, se realizaron algunas correcciones en general.

Durante la **semana siete**, acerca de la *estructura organizacional*, se tuvo una reunión con la Directora General para elaborar las descripciones de puesto de la parte administrativa de la empresa y se terminaron las descripciones del área de producción. Se efectuó el **taller de sensibilización** para todos los colaboradores de la empresa, un taller de sensibilización consiste en “guiar y orientar el comportamiento de los nuevos integrantes en alineación con la organización, así como proporcionarles información básica y general del puesto y de la empresa.”²⁵ En el taller se dieron a conocer la misión, la visión y los valores, así como el organigrama de ésta, se define como: **Misión** “un guion orientativo de las actuaciones de la empresa. Dicho guión a partir de una filosofía o cultura, debe motivar y coordinar a los empleados de dicha empresa hacia unos fines

²⁵ Definición obtenida de la clase Control Administrativo de Personal de la Maestra Mirna López Torres.

comunes.”²⁶ La **Visión** “constituye el conjunto de representaciones tanto efectivas como racionales que se asocian a una empresa como reflejo de la cultura de la organización.”²⁷ Los **Valores** son “creencias compartidas acerca de cómo deben de ser las cosas en la organización y como se debe de actuar.”²⁸

Sobre los *controles financieros*, después de la asesoría brindada para afinar los detalles de programación de la herramienta financiera, se logró terminar de programar la herramienta para que la siguiente semana se muestre a los empresarios y se ponga en uso para hacerle los ajustes necesarios.

En cuanto a la *estrategia de ventas*, la herramienta de base de datos de clientes se terminó de completar con todos los requerimientos definidos por lo que se espera en la próxima visita a la empresa revisar con la empresaria tanto el manual de prospección y ventas como la herramienta.

Respecto a la *sistematización de procesos*, al manual de procesos de producción se le corrigieron algunos aspectos que quedaban pendientes, como una parte de la introducción y la descripción de algunos procesos. También se elaboraron las políticas de cada uno de ellos. Una vez hecho lo anterior, se le envió el borrador del manual al Gerente de Producción para que lo revisara con el fin de corregir, agregar o mejorar su contenido.

En la **semana ocho**, en relación con la *estructura organizacional* se acordó con los empresarios el orden en el cual se va a entregar su descripción de puesto a todos los colaboradores de la empresa, iniciándose la entrega de las primeras descripciones a los operarios de ensamble.

²⁶ Hernández, H. Martínez, J. (2014). *Marketing Sanitario*. Madrid: Business Marketing School. P. 64

²⁷ *Dirección estratégica*. Málaga. Publicaciones Vértice.

²⁸ *Dirección estratégica*. Málaga. Publicaciones Vértice.

En cuanto a los *controles financieros* se revisó y ajustó por última vez la herramienta financiera en conjunto con la empresaria, se le mostraron las funciones terminadas y el alcance que tendría la herramienta, se le dio el formato de diseño necesario, porque se acordó con la empresaria que se instalaría la próxima visita para su uso.

Acerca de la *estrategia de ventas*, se revisó por última vez el manual de ventas con la empresaria y se le presentó la herramienta de base de datos mostrándole las funciones que tiene esta misma. Estuvo de acuerdo por lo que se pretende instalar la herramienta en la próxima visita.

Respecto a la *sistematización de procesos*, para darle continuidad al proceso de implementación del manual de procedimientos, esta semana se trabajó con los empleados correspondientes al área de ensamble, presentándoles el objetivo, políticas y la descripción del proceso que tienen que seguir, **esto** se llevó a cabo en conjunto con la entrega de la descripción del puesto que cada uno desempeña en esta área de trabajo.

Para la **semana nueve**, sobre la *estructura organizacional*, se entregaron las descripciones de puestos al Patronista y al Almacenista y se aplicaron las encuestas de clima laboral por segunda ocasión a los trabajadores de la empresa. El **clima laboral** se define como "ambiente generado dentro de las empresas en el cual se toman en cuenta diferentes puntos, Ambiente en el trabajo, relaciones informales, reconocimiento social, entre otros."²⁹

En relación con los *controles financieros* se instaló la herramienta Reportes financieros en el servidor de la empresa, así como también se le hicieron los ajustes necesarios para que se pueda utilizar en los equipos de cómputo con los

²⁹ Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega Grupo Editor. Pp. 66-67

que cuentan. De manera conjunta se comenzó la realización del manual para el uso de la herramienta antes mencionada.

En cuanto a la *estrategia de ventas* se le envió a la empresaria la propuesta final con los ajustes que se habían acordado durante la última revisión al manual de prospección y ventas. Adicionalmente se le explicó cómo se utiliza la herramienta de base de datos.

Respecto a la *sistematización de procesos*, se les presentó la descripción del proceso, objetivo y políticas a las áreas de patronaje y almacén, de manera conjunta con las descripciones de puestos. También se hicieron correcciones adicionales al manual después de que se revisó nuevamente.

Durante la **semana diez**, acerca de la *estructura organizacional*, se le entregaron las descripciones de puesto al personal de corte y al Auxiliar de Ensamble. También se acordó con el Gerente de Producción que en esta semana se terminará de entregar las descripciones.

Con respecto a los *controles financieros* se volvió a instalar la herramienta con las adecuaciones correspondientes para el tipo de sistema y máquinas con las que cuenta la empresa, así mismo, se continuó con la elaboración del manual para el uso de la herramienta. También se capacitó a la persona encargada en el uso de la herramienta.

Sobre la *estrategia de ventas*, se terminó la elaboración del manual para la herramienta de base de datos y se entregó al empresario instalándola en la computadora del área de ventas. Se envió el manual de prospección y ventas en versión final para la aprobación de la empresaria.

En relación con la *sistematización de procesos*, se presentó el manual de procedimientos a los operarios del área de corte y al Auxiliar de Ensamble. Además, para poder concluir con dicha presentación, se acordó con el Gerente de Producción que en esta semana se terminará la exposición del manual al resto de las áreas.

En esta **semana once** en cuanto a la *estructura organizacional* se realizaron encuestas de clima laboral a los empleados faltantes. Además, se le entregó la descripción de puesto al Chofer, Auxiliar Contable, Operario de Terminado, Gerente de Producción y Director General.

Sobre los *controles financieros*, se capacitó a la persona encargada de hacer los registros de ingresos y egresos en la herramienta Reportes financieros, haciéndole los ajustes que se necesitaban para que fuera más fácil de utilizarla, a su vez, se le mostró el manual de la herramienta, con lo que se decidió agregarle algunos pasos para que estuviera más entendible.

En cuanto a la *estrategia de ventas*, se realizaron los últimos ajustes a la herramienta de base de datos y se le entregó a la empresaria junto con el manual de utilización.

Con respecto a la *sistematización de procesos*, se terminó de mostrar el manual al resto de los operarios. Además, se entregó dicho manual de forma física y digital al Gerente de Producción.

En la **semana de cierre** se tuvo una sesión con los empresarios en donde se hizo una recapitulación de los productos que se desarrollaron e implementaron para cada una de las propuestas de mejora. Para la estructura organizacional: un organigrama, descripciones y perfiles de puestos, un manual de organización y una sesión de sensibilización. Para los controles financieros: una herramienta para

reportes financieros y un manual de uso. Para la estrategia de ventas: un manual de prospección y ventas, un formato de Información inicial, otro de Levantamiento de pedido, y una base de datos de clientes con su respectivo manual de uso. Y por último, para la sistematización de procesos: un manual de procesos de producción y una herramienta para el registro de errores.

Esta recapitulación se hizo con la finalidad de aclarar que se cumplió con todos los productos previstos de acuerdo a las propuestas de mejora definidas en la validación.

5.2. Resultados obtenidos

Estructura organizacional

Se desarrolló un manual de organización el cual ayudó a que se empiece a formalizar el proceso de selección de personal, debido a las descripciones de puesto. Este manual también está favoreciendo el proceso de promoción interno ya que un operario de ensamble está recibiendo capacitación para un posible ascenso a Supervisor de Producción. El manual ya se está utilizando durante el proceso de administración de personal.

También se realizó una sesión de sensibilización con el objetivo de que los colaboradores conocieran más la identidad de la empresa y la estructura organizacional. Uno de los resultados más importantes y que se pudieron apreciar en las hojas de evaluaciones es que lograron comprender estos puntos y ellos mencionaron que eran nuevos conocimientos que les van a ayudar a realizar su trabajo de mejor forma.

Por último se realizó una encuesta de clima laboral con el cual se pudo conocer el nivel de satisfacción y la realidad que perciben los empleados lo cual facilita el que

se puedan planear y llevar a cabo acciones para favorecer las condiciones laborales de la empresa.

Controles financieros

Se desarrolló una herramienta financiera donde se registran ingresos y egresos, generando un estado de resultados general y uno por cada actividad operativa de la empresa como maquila, comercialización y venta de la marca al igual que el flujo de efectivo. En la medida que se fueron definiendo sus funciones y detectando sus necesidades fueron adquiriendo cierto sentido de orden en los registros contables y financieros así como también se despertó la idea de conocer puntualmente el origen de sus ingresos y egresos y la rentabilidad de cada área operativa.

También se creó una base de datos para registrar los proveedores con los que cuenta la empresa, logrando organizar la información de cada proveedor y ayudar a agilizar los procesos de compra y pago de insumos.

Estrategia de ventas

Se integró un manual de prospección y ventas cuyo contenido principal está dado por los dos procesos mencionados así mismo contiene todos los formatos que se requieren para el proceso así como sus instructivos de llenado, este manual contribuye a la organización y control de la labor de venta al igual que facilita a la empresa a la capacitación del personal de ventas.

La base de datos ayudará a la empresa a tener información confiable de sus prospectos y clientes para poder darles un seguimiento oportuno y generar reportes que apoyen a los empresarios a la toma de decisiones.

Sistematización de procesos de producción

Se elaboró un manual de procedimientos de producción el cual contiene la descripción, objetivo, políticas y documentos aplicables de cada uno de los procesos productivos. De igual manera incluye el instructivo de llenado de los formatos que se requieren para llevar a cabo las actividades correspondientes al área de producción. Este manual ayudará a que los procedimientos de producción se realicen de manera correcta y como efecto se tendrá una reducción de errores, reprocesos o re trabajos ayudando a que el funcionamiento del área de producción mejore en distintos aspectos como son tiempo, calidad y costos. Además, también apoyará a la capacitación del personal de nuevo ingreso.

Así mismo, se hizo una herramienta para el registro de errores, reprocesos o re trabajos que existan durante la ejecución de los procesos productivos. Esta herramienta arroja la cantidad de errores por semana, mes y año la cual es expresada en unidades y en porcentaje. Estos datos arrojados por la herramienta servirán de apoyo para el control de ambigüedades en los procedimientos.

5.3. Tablas sobre empleo y capacitación

Número de empleos protegidos		13
Número de empleos generados		8
Personas capacitadas	Área de capacitación	Horas de Capacitación
18	Sensibilización de la identidad y la estructura organizacional	2

5.4. Tablero de seguimiento de indicadores

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos
Estructura organizacional y de puestos imprecisa	Gestión y administración	Adaptar la estructura organizacional y operativa de manera proporcional al incremento en las ventas	Definir estructura organizacional	Estructura organizacional definida
Registros financieros incompletos	Finanzas	Disponer de un sistema consolidado de información que permita tomar decisiones	Implementar y definir seguimiento del sistema	Controles financieros
Carencia de un plan estratégico de comercialización	Clientes y Mercados	Incrementar las ventas en un 200% con respecto a las ventas del 2016	Desarrollar un plan estratégico de comercialización para incrementar las ventas mensuales en un 30% con respecto al mes del año anterior	Estrategia de ventas
Ausencia de procesos e indicadores de calidad documentados	Procesos y Operación	Adaptar la estructura organizacional y operativa de manera proporcional al incremento en las ventas	Sistematizar procesos productivos a través de la documentación de estos	Sistematización de procesos de producción

Seguimiento de proyecto													
Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	
					25%	50%	75%	100%					
RESULTADO	Manual de organización	1 manual de organización	A.-Producto	11-abr	13-may					100%	100%	0%	OK
USO	Los colaboradores utilizarán las descripciones y perfiles de puesto para ejecutar sus tareas adecuadamente	13 descripciones y perfiles de puestos		16-may	10-jun					75%	100%	-25%	VENCIDA
BENEFICIO	Mejoramiento en el grado de satisfacción laboral	Aumento del índice de clima laboral		13-jun	01-jul					100%	100%	0%	OK
RESULTADO	Herramienta de control financiero	1 herramienta	A.-Producto	11-abr	13-may					100%	100%	0%	OK
USO	La herramienta será utilizada por los empresarios para el registro diario de los movimientos de ingresos y egresos durante cuatro semanas.	Registro diario de ingresos y egresos		16-may	10-jun					100%	100%	0%	OK
BENEFICIO	Reportes mensuales que contengan información financiera confiable para la planeación y la toma de decisiones	Toma de una decisión basada en los reportes mensuales generados		13-jun	01-jul					100%	100%	0%	OK
RESULTADO	Manual de ventas	1 manual de ventas	A.-Producto	11-abr	13-may					100%	100%	0%	OK
USO	El manual será utilizado por la empresa y el personal de ventas para la ejecución de las políticas, procedimientos e instrumentos de control en las actividades de ventas durante cuatro semanas	Aplicación de políticas, procedimientos e instrumentos de control en las ventas realizadas durante cuatro semanas		16-may	10-jun					75%	100%	-25%	VENCIDA
BENEFICIO	Aumento en las ventas	Incrementar las ventas del mes de junio en un 30% con respecto a las ventas del año anterior		13-jun	01-jul					100%	100%	0%	OK
RESULTADO	Manual de procesos de producción	1 manual de procesos de producción		11-abr	13-may					100%	100%	0%	OK
USO	El manual será utilizado por el gerente, supervisor y operarios del área de producción en la ejecución de sus actividades durante cuatro semanas	El gerente, supervisor y 1 operario de cada estación de trabajo desarrollarán sus actividades diarias conforme a lo especificado en el manual durante cuatro semanas		16-may	10-jun					100%	100%	0%	OK
BENEFICIO	Reconocer los procesos, información y recursos necesarios para llevar a cabo el proceso productivo con el fin de evitar y/o disminuir errores durante la producción	Porcentaje de disminución de errores		13-jun	01-jul					100%	100%	0%	OK

Medición de indicadores				Observaciones	Monitoreo de implementación		
Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final		Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
0	1	1	1		Descripciones y perfiles de puesto Minutas de trabajo Manual de organización	Disposición del empresario y de todos los colaboradores para la elaboración del manual de organización.	Falta de disponibilidad de tiempo del empresario y los colaboradores, retrasará la elaboración del manual de organización
0	13	13	11	Las descripciones y perfiles de puestos se incrementaron de 13 a 21. Sin entregar: 3 por ausencia o distancia 7 por vacantes	Checklist de tareas para colaboradores y empresarios Encuesta de comprensión para colaboradores y empresarios	Disposición por parte del personal para desempeñar su puesto utilizando las descripciones y perfiles.	Que se continúe trabajando con las mismas prácticas a pesar de tener un manual de organización Resistencia al cambio para trabajar de manera formalizada
77%	80%	3%	70%	El retroceso en el índice fue debido a la incertidumbre generada por la rotación de personal existente.	Encuesta de clima laboral aplicada por segunda vez	Incremento en el índice de clima laboral mejora el nivel de satisfacción del personal	Reducción en el índice de clima laboral puede provocar bajo nivel de desempeño, e incremento en la rotación de personal entre otros
0	1	1	1		Documentos que dan cuenta del avance y discusión del diseño de la herramienta Minutas de trabajo Herramienta de control financiero	Disposición de los empresarios para participar en el diseño y desarrollo de la herramienta	Falta de disposición por parte de los empresarios provoca el diseño de una herramienta poco confiable
0%	100%	100%	100%		Registros diarios de ingresos y egresos durante cuatro semanas Checklist de control	Disponibilidad y compromiso de los empresarios para el registro diario de los ingresos y egresos	Falta de continuidad en el registro diario propiciará la emisión de reportes poco confiables
0	1	1	1	Se tomó la decisión de prorratear los gastos entre las 3 áreas operativas de la empresa, para conocer la liquidez y la utilidad por cada una de ellas.	Reportes mensuales de control financiero	Utilización de los reportes por parte de los empresarios para la toma de decisiones	Que no se utilicen los reportes mensuales para la toma de decisiones
0	1	1	1	Adicionalmente se desarrolló una base de datos de clientes y prospectos.	Documentos que dan cuenta del avance y discusión del diseño del manual Minutas de trabajo Manual de ventas	Disposición de los empresarios para participar en el diseño e instrumentación del manual	Falta de disposición por parte de los empresarios provocará retrasos en la elaboración del manual
0%	100%	100%	50%	El manual solamente se verificó con la empresa ya que el personal de ventas existente es foráneo.	Checklist de verificación de aplicación de las políticas, procedimientos y de utilización de los instrumentos de control	Disponibilidad de la empresaria y personal de ventas para ejecutar las políticas, procedimientos e instrumentos de control	Que continúe trabajando con las mismas prácticas a pesar de tener un manual de ventas Resistencia al cambio para trabajar de manera formalizada
100%	130%	30%	46%	La medición se realizó del mes de mayo debido a que junio no se ha terminado de facturar.	Reportes mensuales de venta	La estandarización y sistematización del proceso de ventas genera el incremento en el monto de las mismas	Que no se utilice el manual en los procesos de venta, teniendo como resultado una disminución en las mismas
0	1	1	1		Información documentada acerca de los procesos de producción Minutas de trabajo Manual de procesos de producción	Disposición de los empresarios y colaboradores para participar en la elaboración del manual	Falta de participación y disposición de los empresarios colaboradores causará retrasos en la elaboración del manual
0	7	7	9		Checklist de verificación de aplicación del manual	Disposición por parte del empresario y los colaboradores para ejecutar lo establecido en el manual de procesos de producción	Que se continúe trabajando con las mismas prácticas a pesar de tener un manual de procesos de producción Resistencia al cambio para trabajar de manera formalizada
100%	80%	-20%	-68%	Las mediciones se ejecutaron sobre reprocesos en la elaboración de las prendas. De febrero a marzo se obtuvo una medición de 175 reprocesos. De mayo a junio la medición fue de 56.	Reportes de seguimiento y control	La sistematización del proceso de producción evita y/o disminuye errores y retrabajos	Que no se utilice el manual provocando que se siga operando como actualmente y no se obtengan mejoras

6. Recomendaciones finales (estratégicas)

6.1. Corto plazo

- ❖ Garantizar que los colaboradores perciban que las condiciones laborales son benéficas para su desarrollo personal y laboral.
- ❖ Aprovechar los instrumentos desarrollados para encaminarse hacia un manejo de información financiera ordenada.
- ❖ Impulsar la sistematización y estandarización de actividades mediante la utilización del manual por parte de los vendedores.
- ❖ Los empleados de recién ingreso tendrán que enterarse de que hay disponible un manual de procesos y tendrán que revisarlo durante la capacitación que se les dé y durante la realización de las actividades que les corresponden en caso de que tengan alguna duda de cómo efectuarlas.

6.2. Mediano plazo

- ❖ Crear las condiciones necesarias para fortalecer la cultura organizacional.
- ❖ Tomar decisiones confiables con base en los reportes generados por la herramienta financiera.
- ❖ Desarrollar un programa de capacitación continua para el personal de ventas.
- ❖ Estandarizar los procesos operativos e incorporar prácticas que disminuyan los errores, re trabajos o reprocesos que impacte en la calidad del producto como en la satisfacción laboral.

6.3. Largo plazo

- ❖ Desarrollar e implementar planes estratégicos generales.
- ❖ Diseñar o adquirir un sistema de información integral.

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)

De nuestros compañeros aprendimos las diferentes formas de intervención y solución de problemas, gracias a las distintas perspectivas y conocimientos teóricos que cada uno de los integrantes del equipo aportó desde su carrera.

Identificamos la relevancia de trabajar en conjunto, lo que ayudó a realizar nuestro trabajo de una forma más profesional.

Una de las situaciones que favorecieron el trabajo grupal, fue la disposición mostrada por todos los integrantes del equipo. La buena cohesión grupal generada a lo largo del desarrollo del proyecto creó las condiciones necesarias para que cada uno se desarrollara plenamente.

Nuestra intervención dentro de la empresa la consideramos adecuada a los alcances previstos, ya que se lograron identificar oportunamente las necesidades de la empresa y se desarrollaron herramientas que beneficiaron a cada área funcional. Pudimos conocer en un ambiente laboral real la importancia de la relación que tienen las áreas funcionales de una empresa. Supimos identificar las áreas en las que nuestro trabajo se complementaba, por lo que en vez de duplicar procesos se facilitó la intervención dentro de la empresa.

Formamos parte de la realidad en la que se encuentra una MYPE en México, y el trabajo realizado no solo benefició a la empresa o nuestra experiencia profesional, sino que el alcance que tiene el proyecto fue el de colaborar a mejorar la calidad de vida de todas las familias que dependen de la empresa.

El conocimiento más importante que logramos fue comprender los beneficios que tiene el trabajar bajo una metodología definida y un plan bien estructurado. Ya que

podimos identificar que las MYPE en México trabajan de una manera informal, situación que dificulta el crecimiento.

Esperamos que con esta intervención los empresarios puedan darse cuenta de la importancia de formalizar sus procesos dentro de la empresa y puedan tener mayor estabilidad y crecimiento para ellos y sus colaboradores.

III. Conclusiones

El conocer las MYPES desde adentro, entender el cómo y por qué funcionan de cierta manera nos ayudó a entender de mejor manera el cómo hacer una consultoría. Es un trabajo desafiante ya que debemos lograr modificar conductas que llevan realizando durante varios años, situación que únicamente nos compromete a realizar nuestra labor de una forma profesional.

Por la información obtenida en el diagnóstico y también por datos proporcionados por el Director de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido CANAIVE, podemos darnos cuenta que el panorama para la empresa dentro del ramo de uniformes es muy bueno ya que hay muchos clientes potenciales, y deben de ser capaces de poder abastecer la demanda que tienen para de esta forma seguir creciendo cada día mas.

La experiencia que tienen los empresarios en el ramo es muy importante, los procesos que han logrado desarrollar en el área de producción ayudan a que el producto tenga un valor agregado muy significativo, ahora deberán de tener la capacidad de aceptar los productos que se les han proporcionado para que logren crecer.

El trabajo sistémico realizado en la empresa favoreció en todos los aspectos, ya que en una empresa todo está conectado situación que nos ayudó al momento de elaborar los productos ya que entre el equipo pudimos apoyarnos en nuestros entregables.

La empresa no es el edificio, o las maquinas que contengan, son cada una de las personas que trabajan dentro de ella. Y como estamos trabajando con personas eso es algo complicado ya que cada persona es diferente y percibe las situaciones de manera distinta. Por lo que los empresarios deberán de tener la habilidad y

capacidad de poder manejar todas estas situaciones en pro de que el colaborador crezca tanto personal como profesionalmente.

El poder conocer en un ambiente real la forma de trabajo de las MYPE es una experiencia muy enriquecedora para nosotros como estudiantes, ya que la responsabilidad adquirida fue muy grande así como el trabajo realizado. Esta experiencia nos ayudará a todos en nuestro ámbito laboral, ya que aunque no decidamos dedicarnos a la consultoría pudimos aprender algo muy importante, hacer bien las cosas, en base a una metodología clara y bien fundamentada.

IV. Fuentes consultadas

1. Bibliográficas

Álvarez Torres, Martín (2015). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México: Panorama Editorial. 281 p.

Álvarez Torres, Martín (1996). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México: Panorama Editorial. 143 p.

Anderson, R. E., Hair, J. F., & Bush, A. J. (2010). Administración de ventas. México: McGraw-Hill. 461 p.

Anderson, R. E., Hair, J. F., & Bush, A. J. (1995). Administración de ventas: México: McGraw-Hill.

Anzures Máximo. (1997). Contabilidad General. México: Porrúa Hermanos. 600 p.

Arenas, A. C. (2011). Mapas conceptuales, mapas mentales y otras formas de representación del conocimiento. Bogotá. Cooperativa Editorial Magisterio.

Barrios, A. Z. (2001). Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. Caracas. UCAB.

Dirección estratégica. Publicaciones Vértice. Málaga.

García de la Cruz, Jesús María J. O. (2014). Formación Profesional Básica - Tratamiento informático de datos. España: EDITEX. 288 p.

Hernández, H, Martínez, J. (2014). Marketing Sanitario. Madrid: Business Marketing School.

Jiménez, D. (2007). Manual de Recursos Humanos. Madrid. Business & Marketing School.

Kotler Philip., Armstrong Gary. (2012). Marketing. 499 p.

Lacalle, G. Operaciones administrativas de recursos humanos. Editex.

Ministerio de Planificación Federal, I. P. (s.f.). Metodología para el análisis y documentación de procesos. PMGC.

Niebel, B. W., & Freivalds, A. (2011). Ingeniería industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo. México, D.F.: McGraw Hill. 614 p.

Robbins, S, Coutler, M. (2005). Administración. México. Prentice Hall, INC. 614 p.

Rodríguez, D. (2005). Diagnostico Organizacional. México: Alfaomega Grupo Editor.

Van Horne, James y Wachowicz, John (2002). Fundamentos de Administración Financiera.

2. Electrónicas

Universidad Internacional Atlantic. (2009). El control financiero. Consultado en: <http://cursos.aiu.edu/Planeacion%20y%20Control%20Financiero/PDF/Tema%205.pdf>

V. Anexos

1. Análisis del entorno
2. Plan de búsqueda
3. Estructura organizacional
 - 3.1. Organigrama
 - 3.2. Manual de organización
 - 3.3. Sesión de sensibilización
 - 3.4. Reporte de la sensibilización
 - 3.5. Reporte de resultados del clima laboral
4. Controles financieros
 - 4.1. Herramienta Reportes financieros
 - 4.2. Manual de la herramienta Reportes financieros
5. Estrategia de ventas
 - 5.1. Manual de prospección y ventas
 - 5.2. Formato de información inicial
 - 5.3. Formato de levantamiento de pedido
 - 5.4. Base de datos de clientes
 - 5.5. Manual de la Base de datos de clientes
6. Sistematización de procesos de producción
 - 6.1. Manual de procesos de producción
 - 6.2. Herramienta para el registro de errores