

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 3A 01 Consultoría en MYPE

Consultoría integral en la empresa¹ Infoalum en el municipio de Zapopan

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

Minerva García Peña. Ingeniería Financiero

Ana Michelle Martín del Campo. Psicología

Ricardo Cortes García. Ingeniería Industrial

Marcelino Flores Parra. Administración de Empresas

Adrien Abasq. Ingeniería Industrial

Badiana Cortes . Arquitectura

Profesor PAP:

Mtra. Martha Gabriela Pintor Ochoa.

Lic. Claudia Rubí Ortiz Madrigal

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

Introducción	3
I. Descripción del proyecto	6
1. Generalidades y contexto de la empresa.....	6
1.1 Ficha técnica y perfil del empresario	6
1.2 Historia de la empresa	7
1.3 Entendimiento del negocio.....	8
2. Diagnóstico	13
2.1 Descripción de la situación de la empresa en 2013.....	13
3. Planteamiento estratégico	17
3.1 Misión, Visión y Valores	18
4. Propuesta de mejora.....	19
4.1 Nombre de la propuesta 2013	19
4.2 Objetivos	19
4.3 Propuesta de mejora por área	20
5. Implementación	21
5.1. Actividades realizadas y su justificación	21
5.2 Resultados obtenidos	33
5.3 Tablas sobre capacitación y empleo	36
5.5 Tablero de seguimiento de indicadores.....	38
6. Recomendaciones.....	40
6.1 Corto plazo	40
6.2 Mediano plazo	40
6.3 Largo plazo.....	40
II. Aprendizajes	41
III. Fuentes consultadas.....	42
IV. Anexos.....	43

Resumen

Reporte PAP de la Consultoría en la empresa Infoalum. AUTORES: Minerva García Peña, Ana Michelle Martín del Campo, Ricardo Cortes García, Marcelino Flores Parra, Adrien Abasq. Badiana Cortes. Consultoras: Mtra. Martha Gabriela Pintor Ochoa y Lic. Claudia Rubí Ortiz Madrigal. DESCRIPCIÓN: la estructura del documento incluye índice, introducción, generalidades, así como las distintas etapas de la metodología usada en el proceso de consultoría para la micro y pequeña empresa; posteriormente se presentan las conclusiones, las recomendaciones finales del equipo, sus aprendizajes, la bibliografía y los anexos de la intervención. METODOLOGÍA: Ésta se lleva a cabo mediante un proceso inicial para conocer las generalidades de la empresa, y posteriormente llevar a cabo un diagnóstico, se desarrolla el planteamiento estratégico de la empresa, y el equipo de intervención hace las propuestas de mejora a llevar a cabo en la empresa así como los indicadores con los que medirá su desempeño. El mayor esfuerzo se concentra en la implementación de las propuestas, para concluir con las mediciones al final de esta etapa y las conclusiones finales. FUENTES: Las fuentes formales se encuentran descritas en la Bibliografía, las fuentes no formales surgen de investigación de campo llevada a cabo tanto mediante entrevistas a uno o más expertos en el sector, así como en la empresa misma, con los colaboradores y otros especialistas en la universidad. CONTENIDOS: En la intervención de esta empresa, debido a que existe una intervención anterior del año 2013, los esfuerzos se encuentran orientados a la revisión de las herramientas existentes, modificación de las mismas de acuerdo a las necesidades cambiantes del negocio, e implementación de las mismas. Los contenidos son básicamente descripciones del proceso llevado a cabo durante las semanas de la intervención en la empresa y las áreas funcionales intervenidas que son: operaciones, finanzas, recursos humanos y mercado, especialmente en la etapa de implementación, especificando las reacciones de los colaboradores, los avances logrados, los obstáculos encontrados y las herramientas desarrolladas y/o modificadas por el equipo de intervención para solucionar los problemas encontrados o en su caso ayudar a mejorar la gestión de los procesos propios de la empresa. CONCLUSIONES: Las mediciones finales de los indicadores señalados en la etapa de propuestas de mejora (tablero de indicadores), permiten concluir acerca de los avances y mejoras logradas dentro de la empresa, describiendo cambios introducidos, capacitaciones impartidas a los colaboradores, ejemplos de herramientas diseñadas por el equipo de intervención y usadas en el negocio intervenido, así como recomendaciones adicionales.

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 retrabajos y desperdicios).
- Incremento del potencial de ventas (a través de la determinación de segmentos y posicionamiento más adecuado).

I. Descripción del proyecto

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1 Ficha técnica y perfil del empresario

Datos generales de la empresa:	
Nombre:	Instalaciones y XXX, S.A. de C.V. INFOALUM
Domicilio:	Puerto M. , Colonia M., Zapopan, Jalisco, C.P. 45060
Teléfonos:	Página web: www. Correo electrónico: ---
Tiempo de fundación: 37 años. Fundada en 1979.	Forma jurídica: Persona moral.
Número de empleados: 21	Giro de la empresa: Manufactura e instalación de cancelería en aluminio y PVC.

Datos generales del empresario:	
Nombre: Lic. Leonardo Sotol	
Escolaridad: Licenciatura en Contaduría Pública.	Edad: 60 años.
Experiencia previa: Comenzó trabajando en el negocio de su padre, dedicado a la cancelería de aluminio en general. Después se independizó creando su propia empresa.	

1.2 Historia de la empresa

El Lic. Leonardo Sotol comenzó trabajando en el negocio que su padre había empezado, el cual era dedicado a la cancelería en general. En septiembre de 1978 planea independizarse para fundar su propia empresa, la cual llevaría el nombre de Instalaciones y Combinaciones de Aluminio (INFOALUM).

Inicia actividades el 22 de Octubre de 1979, día en que se da de alta en Hacienda. La empresa inició en un departamento ubicado en la Colonia Las Rosas de Guadalajara con solamente dos ayudantes, herramientas básicas y mesas de trabajo, haciendo únicamente trabajos pequeños como lo son: vitrinas, ventanas, barandales, portones, entre otros. Posteriormente se cambió a la colonia Miramar, donde se encuentra ubicado actualmente.

Al paso de los años fue teniendo cada vez más clientes, haciendo instalaciones un poco más grandes en casas habitación. Al mismo tiempo se fue comprando maquinaria especializada para el aluminio, vehículos de carga pesada, y después de todo esto logra su primer contrato en una obra grande en Tepatitlán de Morelos, un Hotel Casino.

Los primeros 10 años tuvo mucho éxito en Guadalajara y algunas otras zonas, principalmente en Puerto Vallarta y Nuevo Vallarta donde destacan sus obras más grandes y de las más importantes, como el Hotel Velas y Hotel Bay View Grand, además de proyectos recientes como la Villa Panamericana en Guadalajara y la nueva Ciudad Judicial en Zapopan, entre otros. De esta manera se posicionó en el mercado por la calidad y servicio ofertado a nivel nacional.

En los años 2008 y 2011 INFOALUM cayó en una crisis financiera muy fuerte, lo que llevó al dueño a tomar decisiones como el recorte de personal y de jornadas laborales. El empresario reconoce que la crisis fue causada por no haber observado la dinámica en el entorno, y más específico, a no haberse adaptado a la entrada de productos sustitutos como el PVC, lo que generó pérdida del mercado en Puerto y Nuevo Vallarta.

La situación financiera comienza a mejorar en el año 2012, gracias al aumento en ventas e implementación de algunas mejoras generadas por una intervención realizada por el área de consultoría directa del CUE del ITESO, llevada a cabo durante el primer semestre de ese año.

Al mes de julio de 2016 la empresa cuenta con 28 colaboradores: seis en labores administrativas, dos en ventas y mercadotecnia, y en 20 en operaciones. Gracias al esfuerzo de muchos años, hoy INFOALUM destaca dentro de la comercialización de productos de aluminio y vidrio.

1.3 Entendimiento del negocio

Los productos que INFOALUM oferta son: cancelería y ventanearía en aluminio y PVC y sistemas de cristal templado, además de ofrecer el servicio de transporte e instalación necesario para cada obra. Cabe mencionar que la empresa trabaja bajo pedido del cliente y acatando las especificaciones o instrucciones que éste les proporciona. Esto quiere decir que cada trabajo

efectuado es diferente a los demás, no hay uno que se repita. El producto a realizar depende totalmente del cliente y tipo de obra.

Para comprender de mejor manera la situación del negocio, se describen a continuación cada una de las áreas funcionales, así como sus respectivas actividades y características con las que se trabaja.

La empresa tiene definida la misión, visión, valores, los cuales están documentados aunque son poco comunicados y difundidos dentro de ésta. Se cuenta también con objetivos e indicadores, estructura organizacional y política de ventas y compras. Aun cuando se tienen objetivos estratégicos, los indicadores de la planeación apenas empiezan a implementarse. La estructura jerárquica de la empresa está formada por tres niveles, en los cuales existen problemas de comunicación. Se cuenta con controles en áreas de operaciones, ventas, compras, administración, finanzas. No obstante, no existe un sistema de información integral confiable para la toma de decisiones, la cual está centralizada en la **dirección general**.

La **gerencia administrativa** apoya a la dirección general en la toma de decisiones, además de desempeñar funciones de recursos humanos y contabilidad.

Respecto a **recursos humanos**, existe insatisfacción entre los empleados por diferentes razones, como: condiciones de trabajo, falta de libertad para opinar o hacer sugerencias y la no comunicación con niveles administrativos. La rotación del personal es baja y está controlada, algunas veces se presenta ausentismo, los accidentes en la empresa o en obra están controlados y son poco frecuentes, se considera que en general el personal se encuentra entre alto y medianamente calificado.

Se tienen métodos para el reclutamiento del personal, aunque son poco consistentes. Se cuenta con contratos de trabajo y se otorga a los colaboradores sólo las prestaciones de ley, no se dispone de un programa formal de capacitación y el personal, en general, tiene un gran sentido de pertenencia hacia la empresa.

La **contabilidad** se lleva a cabo en la propia empresa por un responsable del área y dos asistentes, es decir, no se contrata a externos. Sólo se cuenta con una contabilidad porque todos los proyectos realizados son facturados. Se utiliza el software CONTPAQ como herramienta contable, más la información generada no es utilizada para llevar a cabo análisis que faciliten la toma de decisiones.

En cuanto a la elaboración de **presupuestos**, tres personas son las responsables. Se utiliza un programa en Excel para presupuestar los productos de aluminio y los cristales, y otro software llamado Preference para presupuestar el PVC.

En un presupuesto se realiza la cotización que ventas pacta durante el prospecto de negociación, haciendo ajustes necesarios en caso de que el cliente lo decida, además de actividades como fijar los límites de descuento y otorgar la lista de materiales a comprar en caso de que el presupuesto sea aceptado por el cliente. El presupuesto se realiza en base a medidas teóricas otorgadas por el cliente, si éste es aceptado, es necesario ir a la obra para hacer el levantamiento de mediciones exactas para que los productos encajen perfectamente en su lugar.

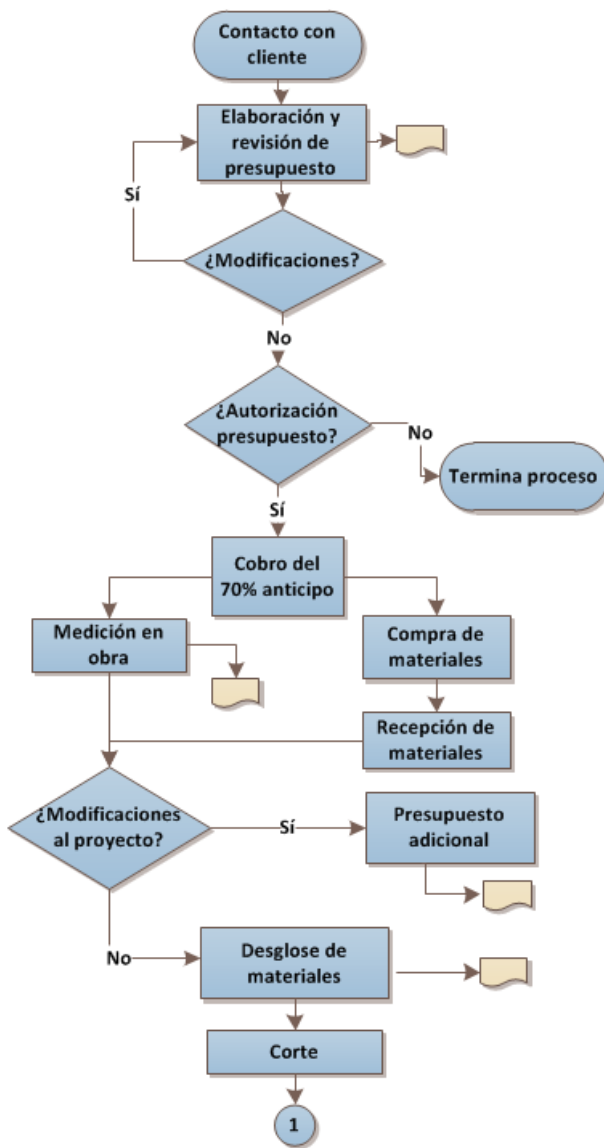
Las **ventas** son responsabilidad del Director General. El arranque de una venta puede ser muy variado, desde buscar contacto directo con el cliente al observar edificios en construcción, investigación con arquitectos, recomendaciones basadas en relaciones, etc.

Los productos ofertados, separados en familias son: cancelería, perfiles y ventanería en aluminio, PVC y sistemas de cristal templado. El mercado que atiende la compra de estos productos está segmentado en: constructoras, desarrollos turísticos, arquitectos y el sector residencial.

La empresa tiene como política de ventas el solicitar el 70% de anticipo, 20% en avances y 10% de pago de liquidación. En cuanto a mercadotecnia y publicidad posee página web, Facebook y diversas referencias basadas en relaciones.

El Director General en una de las entrevistas realizadas por el equipo consultor, comentó que las ventas registran una curva de estacionalidad favorable en el último tercio de cada año, es decir, en los meses de octubre, noviembre y diciembre.

Diagrama del proceso general del negocio



2. Diagnóstico

2.1 Descripción de la situación de la empresa en 2013

En el área **administrativa**, se encontró que en el nivel de institucionalización, identidad y filosofía se cuenta con una misión, visión, valores, misma que fue modificada durante la intervención anterior, sin embargo no coincide con la que está difundida a los trabajadores. Existe una estructura organizacional formalizada con un organigrama, a pesar de ello, se detectó duplicidad de puestos y poca claridad en cuanto a comunicación y autoridad en línea de mando.

No existe un procedimiento de planeación, y las herramientas o sistemas de control son básicos, se utiliza principalmente Excel para identificar los clientes, proveedores, ventas, así hacer el manejo de procesos y toma de decisiones en la cobranza, pagos y compras.

Se aplicaron diferentes test de liderazgo al Director General y a la Gerente Administrativa para poder identificar los estilos y la efectividad de su dirección y liderazgo. Los resultados fueron los siguientes: el Director General, tiene un estilo de liderazgo orientado a la tarea. Resuelve los problemas de manera lógica, lo que lo posiciona en el área del razonamiento. Se ubica en la escala como un líder carismático cuyo foco de atención está puesto en las personas con las que se comunica y en los asuntos claves a discutir, además de la confianza que los demás perciben en él. En cuanto a ceder el control, aún puede mejorar en sus habilidades de delegación.

La Gerente Administrativa, por otra parte, tiene un estilo de liderazgo enfocado en las relaciones. Resuelve los problemas de forma racional, es decir en el área del pensamiento. Sus puntajes en la escala de liderazgo carismático muestran que no tiene desarrolladas cualidades de este tipo de líder, su atención está puesta en su capacidad de comunicar mensajes con claridad y en la

preocupación por los sentimientos de los otros. En cuanto a ceder el control, sus hábitos de delegación necesitan una considerable mejoría. En base a los resultados de las escalas aplicadas a ambos se concluye que sus estilos de liderazgo son opuestos.

En el área de **contabilidad y finanzas**, la empresa cuenta con el Balance General y el Estado de Resultados (Ingresos y Egresos) consolidados hasta noviembre de 2012. Dispone de reportes de diciembre de 2012 pero no están consolidados con el estado global. También existen los estados financieros de enero y febrero del 2013, por lo cual no se pudo comparar la información financiera con la información la generada de la consultoría previa.

En el área de presupuestos se cuenta con una herramienta la cual está diseñada con las especificaciones necesarias para el funcionamiento de la empresa. Al interior de la herramienta se tiene: costo de mano de obra; resumen del presupuesto; costo de fletes y viáticos; costo de materiales; orden de fabricación; notas; diseño (optativo); presupuesto desglosado, así como algunos costos indirectos. Asimismo, se tiene en Excel el desglose de la cifra de presupuestos realizados por año, incluso mes, incluyendo la duración del presupuesto realizado, número de modificaciones al mismo, el nombre del vendedor y del cliente.

En cuanto al área de cobranza, después de ser aceptado el presupuesto, genera el primer cobro para la compra de los materiales, que de igual forma se maneja en una hoja de Excel que tiene: cartera vencida por cada cliente, total de la cartera vencida, pagos adelantados de la cartera vencida, fecha desde que se tiene la deuda. No cuenta con un proceso específico para seguir la cobranza, ni con documentación o manuales necesarios para realizarla, todo es en base a la experiencia del Director General y de la persona responsable, la cual tomó algunos cursos respecto al tema.

En el área de **mercadotecnia**, se cuenta con un manual de procedimientos, sin embargo no es tomado en cuenta a la hora de hacer la actividad. Mediante el sondeo del mercado, las personas que desempeñan la labor de venta (el Director General y su esposa) buscan oportunidades de negocio asistiendo directamente a las obras o proyectos, obtienen los datos correspondientes del encargado de la obra (mayormente arquitectos), se deja información de la empresa (tarjetas de presentación, folletos, teléfonos, se envía el currículum de la empresa) y en caso de no encontrar al encargado de obra, se le hacen continuas llamadas para solicitar una cita y poder mostrar su trabajo. Otra forma en las que son contactados es gracias a las recomendaciones que se hacen sobre su trabajo.

La manera en la que actualmente se dan a conocer es por medio de redes sociales (Facebook) y una página web, además de lo mencionado anteriormente; tarjetas de presentación, folletos, currículum de la empresa, y recomendación boca a boca.

Se tiene definida una política de venta, que en la mayoría de las negociaciones es utilizada (se procura los proyectos sean grandes y dirigidos a un mercado de nivel socioeconómico medio-alto): 70% de anticipo (una vez que es aceptado y firmado el contrato); 20% en avances y el 10% restante al momento de liquidación de la obra. Existe otra política de venta que en ocasiones es implementada en proyectos u obras pequeñas, 80% de anticipo y 20% al momento de finalizar la obra.

Una vez pactado el contrato, se elabora una orden de compra para poder solicitar los productos al área de contabilidad (vidrio) y producción (aluminio y herrajes). Cada área se encarga de localizar las mejores opciones de proveedores, avisar al Director sobre las cotizaciones y supervisar las existencias en almacén para no comprar mercancía de más.

Por otro lado, de acuerdo a comentarios del responsable de presupuestos, sólo el 30% de los presupuestos realizados son contratados, lo que implica una cantidad importante de tiempo invertido en realizar las cotizaciones con un bajo resultado.

En cuanto al control y seguimiento de clientes y ventas, se maneja en Excel. Ahí se alimenta la herramienta según el número de clientes, obras aceptadas por mes en el que se están desarrollando, etc. No se tiene un procedimiento post-venta, por lo general la empresa sólo tiene conocimiento del nivel de satisfacción del cliente cuando se realizan las llamadas para solicitar los pagos y los clientes expresan ya sea su satisfacción o insatisfacción.

Existe un formato de finalización de obra que debe de ser firmado por ambas partes (contratante-contratista) de la obra. Este formato cuenta con un apartado llamado observaciones, donde los clientes expresan su grado de satisfacción, sin embargo la información no es analizada.

Correspondiente al área de **recursos humanos**, se encontró que se tienen perfiles de puestos dispersos, lo que permite duplicidad de actividades. Se cuenta con contratos de trabajo, así como un reglamento interno que data de la creación de la empresa y que de hecho volvió a implementarse hace poco. En el mismo sentido no existen documentos de la Comisión Mixta de Capacitación.

El proceso de selección y capacitación de los empleados no está estandarizado, las entrevistas las llevan a cabo los diferentes responsables de área que tienen una vacante. La búsqueda de aspirantes se realiza a través de anuncios en el periódico o en sitios de internet especializados.

El único documento con el que se cuenta, es una herramienta de evaluación del personal que se aplica al finalizar los contratos de 28 días con el fin de definir si la persona se contratará de forma definitiva o no. Esta valoración la hace el jefe inmediato. Si se decide contratar a la persona, la Gerente Administrativa es

quien realiza dicha contratación. El proceso de capacitación lo lleva a cabo el jefe de la persona contratada, por ser quien está familiarizado con las actividades del puesto, mientras que la inducción a la filosofía de la empresa está a cargo de la Gerente Administrativa.

El clima laboral se midió durante el proceso de diagnóstico con la herramienta aplicada por la consultoría pasada. Los resultados encontrados son los siguientes:

3. Planteamiento estratégico

La planeación se da a distintos niveles es decir, planeación estratégica gerencial, planeación táctica y planeación operativa, todas están se desarrollan a un corto, mediano y largo plazo, dependiendo al nivel que se dé, también la planeación estratégica analiza el micro y macro entorno, de la organización. Partiendo de estas bases es como se plantean y se elaboran las estrategias, desde la misión, visión, valores, hasta la apertura de una franquicia en otro país, toda tipo de planeación tiene 3 etapas la formulación, implementación y evaluación, dicho esto podemos hablar detalladamente de los niveles y objetivos de la planeación en tres distintos: estratégica, táctica y operativa. En cuanto a la planeación estratégica, misión, visión y valores. El empresario necesitaba refrescarlos ya que su visión estaba orientada hasta el año 2015. Se hizo una sesión con el empresario y un compañero de equipo, para renovar la misión visión y valores.

3.1 Misión, Visión y Valores

Misión

Somos un equipo de profesionales especializados en el ramo de la cancelería. Ofrecemos soluciones de fabricación de productos, instalaciones, logística y servicios a nuestros clientes con tendencias siempre innovadoras.

Visión

Ser una empresa fortalecida con reconocimiento a nivel regional orientada a nivel nacional, creando una cadena de satisfacción a:

- Clientes.- Garantizar el cumplimiento en tiempo y forma de nuestros servicios y productos para ser la mejor opción en el ramo.
- Colaboradores.- Brindar la oportunidad de desarrollar las capacidades y habilidades para crecer dentro de la empresa, fomentando un ambiente de bienestar, la motivación y el reconocimiento a sus trabajos y aportaciones.
- Proveedores.- Crear lealtad a través de las relaciones comerciales honestas

Valores

- Compromiso
- Honradez
- Mejora continua
- Respeto
- Responsabilidad
- Trabajo en Equipo
- Tolerancia

4. Propuesta de mejora

4.1 Nombre de la propuesta 2013

Fortalecimiento operativo para la mejora de la comercialización y ventas

4.2 Objetivos

General

Responder a las necesidades críticas de la empresa en sus diferentes áreas funcionales, mediante herramientas que fortalezcan el funcionamiento y operaciones del negocio.

Particulares

A partir de las propuestas de mejora derivadas de la intervención en el año 2013, se retomaron algunas de ellas, para analizar las necesidades en el año 2016 y colaborar en la empresa para su implementación. A continuación se enumeran las propuestas del 2013 cuyas herramientas generaron modificaciones y actividades de implementación, en esta intervención:

- Documentar y mejorar el sistema de cobranza, para una rápida recuperación de las cuentas pendientes.
- Optimizar el sistema de comercialización, con el fin de incrementar el número de presupuestos aceptados.
- Sensibilizar a los colaboradores, con el propósito de desarrollar la motivación y el grado de satisfacción de los colaboradores.
- Planear y organizar la producción con la intención de llevar a cabo un control efectivo de almacén, así como aumentar los niveles de seguridad e higiene.

4.3 Propuesta de mejora por área

Finanzas

Aumentar la liquidez en la empresa y lograr el seguimiento adecuado de cobranza en los proyectos.

Recursos humanos

Aplicación de dinámicas para el aumento del sentido de pertenencia, así como la confianza y el trabajo en equipo dentro de la empresa, para que así tener una mejor fluidez laboral.

Operaciones

Lograr un control de inventario adecuado y por ende reducir el tamaño de éste mismo, por medio de una herramienta de control de inventarios, además, lograr una adecuación en la forma de producir por medio de una herramienta de listado de tareas en producción.

Mercado

Eficientar el trabajo de los vendedores, así como conseguir más clientes y proyectos, mediante una herramienta de control de Obras.

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

Finanzas

La empresa cuenta con una cartera vencida significativa, este problema en el sistema financiero puede generar la quiebra de empresas. Es un fenómeno que ha sido común debido al déficit de regulación y supervisión, en donde se cree ideológicamente tener la mejor forma de evaluar los riesgos.

Las cuentas por cobrar, forman parte de los recursos económicos de las empresas, generando un beneficio a futuro como un activo circulante, donde lo más relevante de dar crédito consiste en administrar correctamente los cobros para evitar quedarse sin efectivo disponible.

Las entradas de efectivo provienen de las ventas de contado y las ventas a crédito que se convierte en cobranza. Por lo tanto es fundamental mantener la capacidad de financiar la transición de efectivo a inventario, a cuentas por cobrar y nuevamente a inventario.

Las actividades para la implementación de las herramientas ya establecidas y las propuestas de mejora, iniciaron la primera semana de mayo, acordando con el director general que se continuaría con la implementación del trabajo ya existente y algunas nuevas propuestas de mejora.

Se planteó al director general que además de la implementación de la herramienta de cobranza, se tenían dos propuestas de mejora; una de ellas fue las políticas de cobranza y la segunda fue la propuesta de pagare.

Se acordó una reunión la segunda semana de implementación con el director general, con el fin de establecer los criterios de las políticas de cobranza y las necesidades de la empresa en el área. Se detectaron los puntos débiles en el procedimiento de cobranza, el cual comienza con la aprobación de un presupuesto por parte del cliente y termina con el finiquito al término del proyecto.

Existe una serie de pasos ya establecidos en el inter del comienzo al término del procedimiento de cobranza, a los cuales no se les da el seguimiento correcto; por lo tanto se acordó con el director general, programar una junta con el personal encargado de las distintas áreas involucradas en lograr un buen funcionamiento de las políticas de cobranza, las cuales fueron redactadas y enviadas por correo electrónico para su aprobación.

Posteriormente se programó una cita con la encargada de cobranza, para la capacitación de la herramienta; la cual se instaló y se confirmó su funcionamiento, para así proceder a utilizarla. Sin embargo, la encargada de cobranza comento que por el momento no podía implementarla, ya que tenía acumulación de trabajo, pero que cuando tuviera oportunidad de utilizarla lo haría. También se leyeron las políticas de cobranza para ratificar y en su caso modificar, si algo no concuérdesse con las labores que le corresponden en el área de cobranza. Y por último se dejó una propuesta de pagare a fin de analizarlo en conjunto con el empresario al regreso de su viaje.

Se realizó la junta ya prevista, en la cual participaron el director general, la encargada de cobranza, el supervisor de obra, la encargada de presupuestos, la encargada de producción y la representante correspondiente del equipo de intervención. En donde se plantearon las políticas de cobranza y se solicitó ciertas modificaciones por parte del director general en el escrito de las cuales se acordaron enviarse por correo electrónico para proceder a las firmas correspondientes de los presentes, como testimonio de enterado y así mismo de

compromiso con la empresa. También se platicó con el empresario y con la encargada de cobranza sobre la utilización de la herramienta de cobranza, ya que había sido nula, argumentando por parte de la encargada de cobranza la falta de tiempo por la sobre carga de trabajo. Sin embargo se hizo el compromiso de utilizar la herramienta con un proyecto en el que esté trabajando actualmente para verificar el uso y el aprovechamiento de la herramienta.

El director general comento que ya no sería necesario el pagare ya que se contrató a personal para realizar un contrato formal y sustituir el pagaré.

Finalmente se estuvo monitoreando el trabajo correspondiente con la herramienta de cobranza y las políticas en donde se ha dado seguimiento por parte del supervisor de obra y la utilización de la herramienta por parte de la encargada de cobranza.

Recursos humanos

Los seres humanos son personas sociales, en constante contacto con la sociedad y lo que los rodea. Las interacciones sociales se basan exclusivamente en grupos, y es por esto la importancia de saber comunicar las diferentes necesidades a los grupos en los cuales se pertenecemos. La psicología social ha sido la rama de la psicología que se ha encargado de teorizar y analizar los fenómenos y las interacciones que se dan en la dinámica de grupos. Mead (1953) dice que la identidad está estrictamente relacionada con la perspectiva del grupo hacia cada persona, lo que quiere decir que las relaciones que alguien lleva con sus grupos afecta de manera directa el estado anímico de cada humano.

Los grupos dentro de las empresas e instituciones son un grupo de personas las cuales comparten ciertas características laborales y reglas establecidas, queda de más mencionar que una buena relación dentro de estos grupos, es necesaria para una armonía dentro del área de trabajo. En cada grupo existe una dinámica, es que la manera en la que el grupo interactúa y como las personas se reconocen entre ellas, existen muchos roles que se juegan dentro de cada grupo. La manera en la que uno se siente y se muestra tiene dentro del grupo tiene impacto no solo en el trabajo propio si no en el trabajo de los demás. Sennett (2003) nos explica que el “yo” se expresa de diferentes maneras pero que existen decisiones que el “yo” puede tomar pero estas tienen un costo social y es aquí cuando la persona tiene la capacidad de decidir si quiere tomar el riesgo de sus acciones y asumir las consecuencias. Una de las cosas más importantes que se tienen que tomar en cuenta de parte de los formadores del grupo es del hecho de que ellos, como individuos, pueden tomar cualquier decisión, el reto es aprender a tomar decisiones que ayuden al un bien común.

Las Dinámicas de grupo son muy importantes ya que permiten ver cuáles son los roles específicos que cada persona juega, así como el nivel de comunicación

que existe entre ellos. Se suele vivir en una sociedad individualista que a pesar de vivir en grupos se tiene una mentalidad individual, lo cual afecta mucho la manera en la que los grupos logran metas. Durante las dinámicas de grupo se ve claro el manejo de conflicto en el grupo y el nacimiento del líder lo que nos ayuda a tener una idea mucho más clara sobre el grupo en general. Las dinámicas de grupo ayudan a identificar problemas que de otra manera no se podrían ver y así poder solucionarlos.

Después de la primera junta con el empresario y director general se decidió que la mejor implementación para el área de recursos humanos sería la aplicación de dinámicas de grupo para fomentar ciertos aspectos dentro de los colaboradores.

A principios de Mayo se llevaron a cabo la primera aplicación del clima laboral a los empleados de la empresa así como las primeras actividades para poder iniciar la implementación del área de recursos humanos, que se había acordado que serían las dinámicas. De principio el director general de la empresa tuvo que validar las dinámicas de grupo que se llevarían a cabo en su empresa. Así mismo se llegaron a varios acuerdos como lo eran: fecha, lugar y hora de las actividades e incentivo para que los colaboradores se sintieran motivados para participar.

El lugar que se acordó por parte del director general fue la misma empresa, por un principio se había decidido que la fecha en la que las dinámicas serían aplicadas sería el día Martes 7 de Junio, fecha que después cambio al día 26 de Junio debido a que algunos colaboradores no podrían asistir esa fecha.

El director general valido todas las propuestas de dinámicas y aceptó dar como incentivo a los colaboradoras botana al final de las actividades.

A finales de Mayo se llevaron a cabo entrevistas con las cabezas de cada área para así poder identificar cuáles eran los problemas que estaban afectando específicamente a cada área laboral. Las entrevistas resultaron ser muy breves (12 minutos por persona aproximadamente) fueron llevadas de manera oral y personal en la sala de juntas de la empresa. Los jefes de las diferentes áreas laborales hablaron sobre los diversos problemas que se estaban teniendo, sobre todo por la falta de apoyo de las mismas áreas dentro de la empresa. Después de la plática que se tuvo con las cabezas de cada departamento se cambiaron un poco las dinámicas para poder encajar de manera más acertada en las necesidades específicas de la empresa

A mediados de Junio se llevó a cabo la aplicación de las dinámicas de grupo, el equipo se presentó a las 9:30 a la empresa para poder empezar a organizar y montar el espacio que iba a ser necesario para la aplicación de las dinámicas.

La primera dinámica tuvo comienzo a las 10:00am en punto, cuando el director general llegó a las instalaciones de la empresa. La primera dinámica que se aplicó fue la del “comunicado” que consiste en que una persona explique un dibujo que está conformado de simples figuras geométricas. El propósito de esta dinámica fue observar cómo es que el director general se hacía entender con sus colaboradores con su manera de explicar una figura que consistía solo en figuras geométricas sencillas.

La segunda dinámica que tomó lugar fue la dinámica de “ordena mi desorden” donde la mitad de los colaboradores forman un nudo con 5 listones de un metro y la otra mitad de los colaboradores tratan de deshacer el nudo hecho previamente por sus colaboradores. Rápidamente se podía ver quienes tomaban en control y surgían líderes dentro del grupo.

La tercera dinámica que se llevó a cabo fue la de “el zoológico” donde se dividió al grupo en cuatro equipos, se les dio el material necesario para que cada

grupo dibujara un zoológico en el cual todas las áreas de la empresa estuviesen representadas. Se les dio 10 minutos para que dibujaran y después todos los equipos pasaron a presentar sus dibujos a los demás equipos, explicando cómo es que cada área de la empresa se veía reflejada dentro de los animales del zoológico. Esta dinámica es considerada un poco problemática ya que muchas veces surgen comparaciones que no son bien recibidas, este día en la empresa este no fue el caso.

La cuarta dinámica fue una llamada “ojos vendados” en donde los colaboradores forman una línea, separados por un metro. El director general tenía la tarea de dar las instrucciones de cómo ir pasando la pelota de colaborador ha colaborado sin que se cayera al suelo mientras estos tenían los ojos cerrados. Esta dinámica fue una de las más fáciles ya que los colaboradores descubrieron una manera de lanzar la pelota en la cual era mucho más fácil atraparla, no necesitaron la ayuda del director para completar la tarea.

La quinta y última dinámica fue la de “la bola de estambre” en donde todos los colaborado formaron un círculo, se les dio una pelota de estambre y debían decir una cosa que les gustaba de la empresa y una cosa que no le gustaba, una vez que mencionaban esto, le pasaban la pelota de estambre a cualquier compañero de su elección. Uno de los aspectos positivos que se mencionaron de manera más frecuente fue el compañerismo y el aspecto negativo que más se menciona fue la falta de organización y la falta de colaboración por parte de otras áreas. Una vez que todos los colaboradores hablaron estos dos aspectos el director general entro para aclarar alguna de las cosas que se habían dicho, se creó un espacio de conversación donde tanto el director como los colaboradores pudieron hablar sobre las cosas que le molestaban dentro de la empresa.

Para finalizar la dinámica, los colaborado tuvieron que regresar la bola de estambre en el mismo orden en el cual se la habían aventando pero esta vez

comprometiéndose a hacer algo que mejoraría el bienestar de la empresa como una institución formada por todos y no solo por áreas.

Una vez llevadas a cabo todas las dinámicas, en la siguiente visita a la empresa se llevó a cabo la segunda aplicación de la herramienta de clima laboral, los colaboradores contestaron una serie de preguntas que cubren diferentes áreas de la empresa, la aplicación de la herramienta fue de manera personal y en la sala de juntas.

Operaciones

La administración de almacenes e inventarios es indispensable para una producción eficiente en una organización, cuando ésta se lleva a cabo de una manera tradicional y muchas veces “intuitiva” por así decirlo, se cae en muchas fallas y vicios que impactan en la cadena de suministro y por ende en el cliente final.

Una empresa que pretenda ser competitiva en su mercado deberá calcular y valorar las ventajas que puede generarle la administración de almacenes. Así mismo, las empresas o instituciones cuya naturaleza no sea la fabricación y/o comercialización de mercancías, también deben hacer énfasis en lo mismo para obtener los beneficios que esto conlleva, y hacer del almacén un área estratégica para la consecución de objetivos.

Por ende, para poder tener un correcto control de almacén es necesario que el encargado de éste cuente con métricos de control que le puedan proporcionar de una manera mucho, más amplia la situación en la que se encuentra su almacén, es decir, los recursos que están en el proceso, los que salieron del almacén, los que están dentro y los que se requieren.

Las magnitudes que suelen ser objeto de medida por el control de almacén suelen agruparse en diferentes categorías, de las cuales podemos nombrar, la medición de los de los movimientos correspondientes al circulante. Se trata básicamente de las entradas y salidas de todos los materiales, y es importante que consideremos esto como un aspecto fundamental del control de almacén.

La medición de los movimientos que se debe realizar en el control de almacén, debe ser llevada a cabo sobre una base de unidades monetarias, considerando las mismas necesidades y limitaciones expuestas anteriormente por parte de la persona encargada de llevar el control de almacén.

De acuerdo con lo establecido después de la primera reunión realizada con los consultores y el dueño de la empresa se programó la primera visita por parte de los estudiantes encargados del área de operaciones.

Dicha reunión se realizó en la primera semana de mayo para poder analizar la situación en la que se encontraba la empresa y de ésta manera tener un punto de referencia con el cual comparar si las herramientas que dejó el equipo pasado son realmente útiles o si necesitaban alguna modificación en base a las necesidades actuales de la empresa misma.

Después de dicha reunión donde los estudiantes se adentraron en la empresa y discutieron sobre la visión que tenía el empresario en base a la situación actual del inventario y el área de producción, por lo que al término de esta reunión los estudiantes llegaron a la conclusión de que las herramientas actuales eran demasiado complejas sin mencionar de que la mayoría de los operadores no tenían conocimiento de dichas herramientas y los que si sabían de ellas no recibieron la capacitación adecuada para utilizarlas.

Durante las siguientes semanas dentro del mes de mayo los estudiantes se dieron la tarea de investigar y analizar junto con los consultores cuales podrían ser las posibles soluciones al problema con el que se encontraron del inventario de la empresa, por lo que se llegó a la conclusión de que era necesario crear nuevas herramientas debido a que las antiguas eran demasiado complejas al grado de ser un tanto confusas, por lo que se decidió que sería más sencillo y más rápido crear unas nuevas en base a las necesidades de los usuarios del almacén.

En las últimas dos semanas de Mayo se realizaron varias visitas a la empresa para recabar la información necesaria respecto a lo que los operadores necesitaban en las herramientas de almacén y operaciones con tal de que al ser el operador mismo el que pide las características de dicha herramienta se sienta

familiarizado con ella y de esta forma se mucho más rápida la capacitación para su uso en el día a día.

En la última semana de mayo se crearon las herramientas y se mostraron tanto a los encargados de almacén como a la encargada de producción para que brindaran retroalimentación sobre las herramientas y de esta manera posteriormente implementarlas y mostrárselas al director de la empresa.

En la primera semana de junio se realizó una junta de cierre de uno de los integrantes de intercambio para actualizar el estado del avance del área de operaciones con el director y aclarar los puntos que quedaban pendientes a realizar por el equipo que eran básicamente el seguimiento a las herramientas implementadas y la supervisión de un inventario físico que se realizaría a finales del mes de junio.

En la última semana de junio se realizó el inventario físico de almacén y también se verificó el uso de las herramientas por parte de los usuarios tanto de almacén como de producción.

Ambas herramientas quedaron implementadas y con un manejo completo por parte de los usuarios tanto de almacén como de producción, solamente que la herramienta de producción no se utilizó debido a la falta de tiempo provocada por la carga de trabajo.

Mercado

El mercado es el intercambio de un bien o servicio con fin de lucro o beneficio en la mayoría de los casos dinero, también el, mercado se define y se categoriza por tu tipo de producto o servicio que ofreces se puede subdividir por zonas geográficas, niveles socio económicos, y o producto o servicio.

En la última intervención del año 2013 se llevó a cabo una herramienta de comercialización mediante el registro de clientes que el empresario manifestó no conocer a fondo, ni usar; por lo que se hizo una junta con el empresario para ver cuáles eran sus necesidades en esta área, y se concluyó que se podía usar esta herramienta haciendo algunas modificaciones. Durante una serie de sesiones se modificó hasta que quedo en óptimas condiciones para su implantación. Esta herramienta es más que nada una base de datos de clientes, y proyectos.

Con esta herramienta se puede revisar los clientes que se visitan en determinado periodo, el resultado que se obtuvo en la visita, es decir, si se cerró una contrato y si no por qué no, se pueden revisar que obras están siendo atendidas y por quien, y se ahorra tiempo ya que no se duplican las visitas a clientes.

Se aprobó la herramienta la última semana de junio, se capacitó al empresario en su uso, y el empresario decidió llevar a cabo personalmente la capacitación a los vendedores, debido a que éstos no son empleados de la empresa. Con el uso adecuado de esta herramienta se espera:

- Ahorro en tiempo
- Supervisión aleatoria a obras por el Director
- Control de visitas

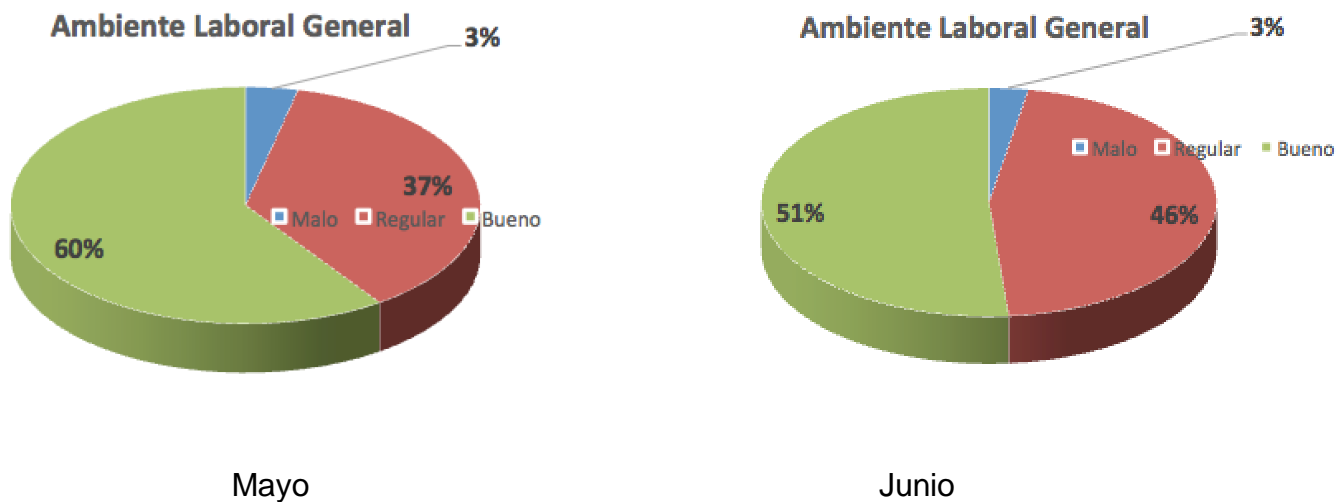
5.2 Resultados obtenidos

Finanzas

Se aclaró con el personal la importancia de seguir el proceso correcto en los proyectos y no acceder a exclusiones por categorización de importancia, ya que es un problema latente en la cartera vencida de la empresa. Se espera que paulatinamente todos los involucrados vayan incorporando en su proceso las políticas de cobranza, como comenzaron a hacerlo algunos de ellos.

Recursos Humanos

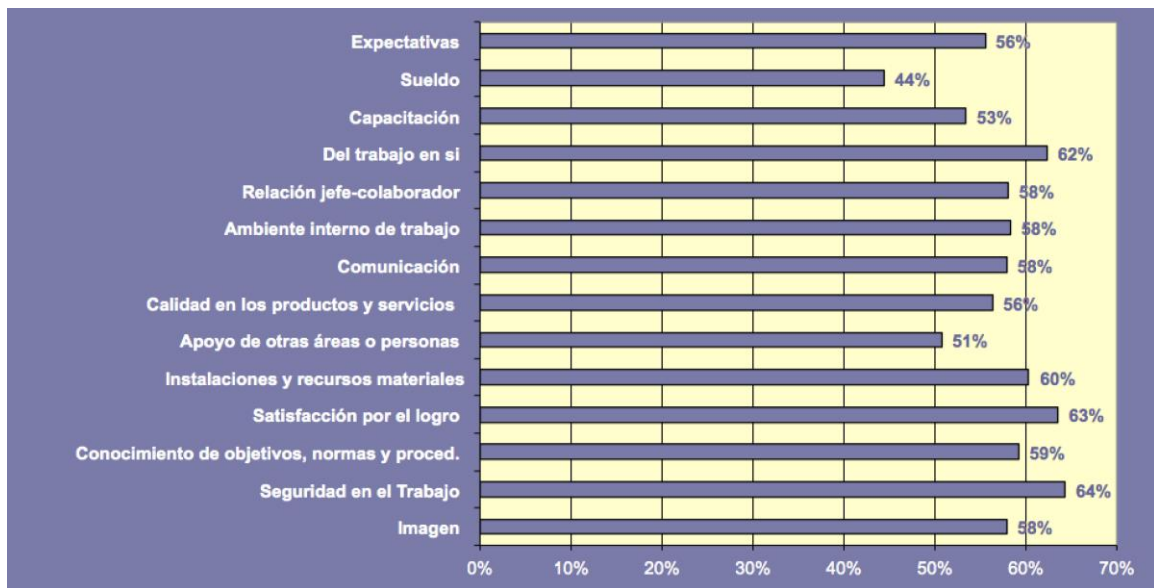
Se midió el clima laboral en dos ocasiones durante la consultoría, la primera aplicación de la herramienta se midió a mediados principios de Mayo y la segunda aplicación tuvo lugar a finales Junio, posterior a la aplicación de dinámicas de integración. Las conclusiones obtenidas son:



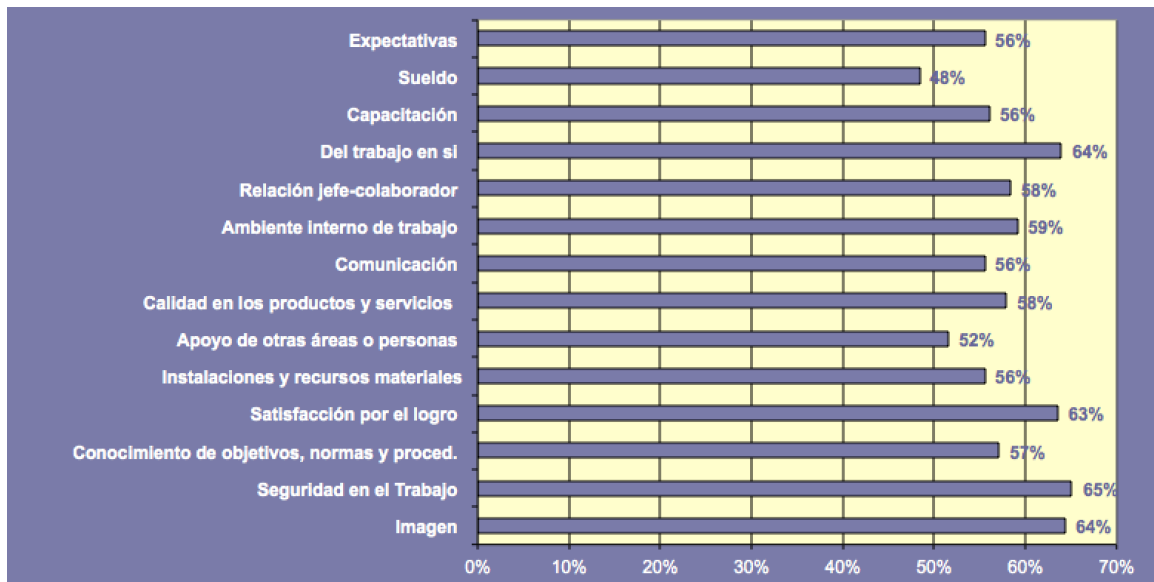
Las gráficas anteriores muestran un ligero cambio en el clima laboral general de la empresa antes y después de la aplicación de las dinámicas.

Después de las dinámicas se podría decir que un número de colaboradores cambiaron su opinión sobre tener un “buen” clima de trabajo hacía uno “regular” el 3% que de colaboradores que consideraban el ambiente laboral “malo” permaneció igual.

Mayo:



Junio:



Los cambios en las áreas específicas que mide la herramienta de clima laboral son mínimos, los conceptos en ambos climas laborales son consistentes siendo:

1. Trabajo en sí
2. Satisfacción por el logro
3. Seguridad en el trabajo

El concepto que bajó de una manera un poco más considerable que los demás es “imagen”.

Operaciones

Se aclaró la importancia que tiene el tener un almacén lo más pequeño posible y también lo útil que es tener un control de las actividades delegadas en el área de producción. Se dejaron implementadas ambas herramientas ya que los operadores las conocen y tienen completo dominio de ellas.

Mercado

Se logró la modificación, aprobación y capacitación de la herramienta de Base de Datos de obras visitadas por parte de los vendedores, para evitar duplicidad en visitas, así como malentendidos en quien visitó primero cada proyecto.

5.3 Tablas sobre capacitación y empleo

Nombre de la Empresa	Instalaciones y Combinaciones de Aluminio, S.A. de C.V. ICOALUM					
Actividad	Cancelería	R.F.C.				
Dirección	Puerto M.					
Colonia	Miramar	Teléfono	(01-33) xxxx			
Municipio/Estado	Zapopan, Jalisco	C.P.	45060			
Contacto	Leonardo Sotol					
Universidad	ITESO					
Nombre del curso	Varios	Fecha	14/07/16			
Objetivo general del curso	Generar un mayor grado de compromiso del personal para lograr las metas de la empresa					
No. de sesiones del curso	1	2	3	4	5	Otra
Horario	9am a 1pm					
Dirigido a	Todo el personal					
No. de horas del curso	30					
No	Nombre del participante (completo)					
1	Joel David C Valle					
2	José Germán D Cortes					
3	Leonardo T Arias					
4	Alejandra N Medina					
5	Ángel R Reyes					
6	Héctor L Sánchez					
7	León C Esquenazi					
8	María D García González					
9	Humberto A Hernández					
10	José Asunción A. Padilla					
11	Carlos Armando C Sígala					
12	Jorge Antonio E Huerta					
13	Michelle Guadalupe C Torres					
14	José Abraham G Gallo					
15	Armando G Dorado					
16	Rubén P Rubio					
17	Antonio de Jesús P Gonzales					
18	Antonio R H.					
19	Manuel T Ochoa					
20	Fidel T Velázquez					
21	Irene T Velázquez					

Número de empleos protegidos	21
-------------------------------------	----

Número de empleos generados		0
Personas capacitadas	Área de capacitación	Horas de Capacitación
21	Cobranza, Almacén, Producción, Dirección	30

5.5 Tablero de seguimiento de indicadores

Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				
			Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final	
Se gasta de más en materia prima. Costo elevado de almacenaje. Uso deficiente del espacio.	PROCESOS Y Operación	Mejorar e implementar la herramienta de gestión del almacén	RESULTADO	Herramienta de gestión de almacén modificada a las necesidades actuales de la empresa	1 herramienta en excel modificada	1	1	0	1
			USO	El responsable del almacén captura entradas y salidas de forma diaria. Revisa, solicita ajustes a la herramienta y se alimenta la herramienta para que genere información confiable	Al 31 de mayo la herramienta debe de tener captura diaria de 2 semanas	0	2	2	2
			BENEFICIO	Conocimiento de la inversión en el almacén	Valor del almacén	0	4	4	3

Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				
			Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final	
	Procesos y Operación	Mejora e implementación de la herramienta de planificación de la producción	RESULTADO	Herramienta de planificación de la producción modificada a las necesidades actuales de la empresa.	Herramienta en excel modificada	0	1	1	1
			USO	El responsable de la producción hace la planificación utilizando la herramienta, la cual revisa, coteja y alimenta con información confiable.	A partir del 26 de mayo se planificara semanalmente la producción.	0	2	2	1
			BENEFICIO	Menos retrasos en producción y mejor visibilidad de las tareas realizadas y restantes en el área de producción de ICO ALUM	Tareas terminadas	0	3	3	0

Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				
			Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final	
Foca estimulación y sensibilización hacia el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo	Recursos Humanos	Diseño y aplicación de dinámicas de grupo.	RESULTADO	Diseño y aplicación de Dinámicas aprobadas por el empresario, que ayuden a los rubros mencionados en la propuesta.	# de Dinámicas aprobadas por el empresario para su aplicación.	0	5	5	5
			USO	La sesión se lleva a cabo, los empleados y el empresario asisten el día asignado y participan en las dinámicas de grupo..	Numero de dinámicas que se llevarón a cabo	0	5	5	5
			BENEFICIO	Estimulado y sensibilizado el sentido de pertenencia de los coolaboradores de la empresa.	Clima laboral	60%	70%	10%	51%

Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				
			Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final	
La empresa cuenta con problemas de liquidez. El encargado del área de cobranza no cuenta con el tiempo suficiente.	Finanzas	Mejora e implementación de la herramienta de cobranza.	RESULTADO	Herramienta de cobranza modificada con datos actuales de cartera vencida.	1 herramienta en Excel modificada.	0	1	1	1
			USO	El encargado de cobranza implementa la herramienta, la revisa, la coteja y la alimenta con información confiable.	Al 26 de Mayo la herramienta sera constantemente modificada.	0	1	1	1
			BENEFICIO	Actualizada la información de la cartera vencida.	Cartera vencida.	0	1	1	1
Se pierde el control y el seguimiento adecuado de cobranza para los proyectos.	Finanzas	Creacion e implementación de politicas de cobranza.	RESULTADO	Creacion y formalización escrita de políticas de cobranza.	Políticas por escrito de cobranza.	0	1	1	1
			USO	El encargado de cobranza se motiva y sigue las nuevas políticas de recuperación de cartera vencida.	Al 26 de Mayo las políticas de cobranza serán utilizadas para nuevos proyectos.	0	1	1	1
			BENEFICIO	Establecido el proceso de cobranza.	Porcentaje de nuevos proyectos bajo políticas de cobranza.	0	1	1	1

Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				
			Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final	
La empresa cuenta con problemas para recuperar cartera vencia legalmente.	Finanzas	Crear e implementar un pagare en los presupuestos	RESULTADO	Presupuestos actualizados con pagare.	1 formato nuevo de presupuestos.	0	1	1	1
			USO	El encargado de presupuestos siempre utiliza el nuevo formato para entregar cualquier presupuesto.	Al 7 de Junio el nuevo formato de presupuesto debe ser utilizado para nuevos presupuestos.	0	1	1	0
			BENEFICIO	Respaldo legal de cuentas sin pagar.	Porcentaje de nuevos proyectos bajo el nuevo presupuesto.	0	80%	80%	0

Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				
			Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final	
no cuentan con base de datos las vistas a clientes se duplican, y se pierde el contacto del cliente al salir el vendedor que lo atendia. No se tiene un seguimiento debido post venta.	Clientes y Mercados	Implementación de la herramienta de base de datos de clientes para un mejor control de clientes, y CRM.	RESULTADO	Actualización de base de datos de posibles clientes	1 herramienta en Excel	0	1	1	
			USO	Los trabajadores de ventas utilizan la herramienta para guardar clientes posibles para distribuir la cartera entre los vendedores.	La nueva herramienta sera utilizada apartir del 4 de junio	0	1	1	
			BENEFICIO	Mejorada la distribución de la cartera, optimizados los tiempos de contacto con el cliente.	Timp de contacto con el cliente. Evita duplificar eventos.se tendra una base de datos en el sistema de la empresa.	0	1	1	

6. Recomendaciones

6.1 Corto plazo

- Contratar a una persona que se dedique exclusivamente al área de recursos humanos.
- Integrar un pagaré a todos los nuevos proyectos en la empresa.
- Reducir el inventario de aluminio
- Estricto uso de la base de datos
- Zonificación de cartera de clientes

6.2 Mediano plazo

- En recursos humanos dar seguimiento a las dinámicas de grupo ya que es fácil olvidar lo aprendido durante estas sesiones.
- En el área de finanzas, asegurar la consecución de las políticas de cobranza por medio monitoreo continuo de los avances con los jefes de departamento y directivos.
- En el área de operaciones, asegurar la consecución de la herramienta de producción para lograr la sistematización de las actividades en producción.
- Creación del departamento de ventas INFOALUM

6.3 Largo plazo

- Integrar un departamento de recursos humanos.
- Integrar un departamento de cuentas por cobrar.
- Implementar un sistema de MRP.
- Oficina central, showroom, punto de ventas.

II. Aprendizajes

Como consecuencia del trabajo con el empresario y sus empleados, así como con los compañeros de este proyecto, aprendimos la importancia de varias habilidades, actitudes y valores, así como la puesta en marcha de algunas competencias, de los cuales enumeramos a continuación los siguientes:

- Flexibilidad de adaptación a diferentes personalidades.
- Administración del tiempo.
- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad.
- Compromiso
- Trabajar bajo presión.
- Aprendizaje y manejo de nuevas herramientas.
- Negociación el tiempo personal con el del empresario.
- Disponibilidad y flexibilidad al cambio.
- Manejo de Excel.
- Profesionalidad en el trabajo.
- Administración del tiempo.

III. Fuentes consultadas

Guajardo Cantú, G. (2008). Contabilidad Financiera (Quinta ed., Vol., pp. 1-585). México, DF, Mc Graw Hill.

Gitman , L. (2003). Administración Financiera (Décima ed., Vol., pp. 1-676). México, Pearson Educación.

Mead, G. H. (1953). Espíritu, persona y sociedad. Buenos Aires: Paidós.

Sennett, R. (2003). El respeto sobre la dignidad del hombre en un mundo de desigualdad. Barcelona: Editorial Anagrama.

Morales Pérez, A. (n.d). Dinámicas de grupo : ejercicios y técnicas para todas las edades. Madrid, España : San Pablo, 1999, c1999.

Everett E. Adam, Ronald J. Ebert. (1991). Administración de la Producción y las operaciones. Columbia: Pearson Educación.

Eduardo A. Arbones. (1989). Optimización Industrial (II). Barcelona: Marcombo.

Stephen N. Chapman. (2006). Planificación y control de la producción. Estado de Mexico: Pearson Educación.

IV. Anexos

Seguimiento de Dinámicas de Grupo en una Empresa o Institución

Las dinámicas de grupo son una excelente manera de crear lazos de confianza entre colaboradores así como obtener información de “problemas” que podrían surgir dentro de cualquier empresa o institución.

Las actividades o dinámicas de grupo son un método que suele ser utilizado para expresar y manifestar conocimientos internos de la empresa que muchas veces no son obvios por las cabezas o jefes de cada área.

Las dinámicas crean una entidad grupal, lo que hace que las personas dentro de la empresa se sientan parte de algo más grande que su individualidad, pero esta sensación es necesaria implementarla de forma constante para que no se pierda por completo.

Es importante recordar que durante la aplicación de las dinámicas de grupo se debe mantener un clima de armonía, respeto, confianza y sobre todo confidencialidad.

En empresas o instituciones pequeñas es necesario aplicar estas actividades una vez al año si es que todo dentro de la empresa aparenta una armonía. Pero existen circunstancias que requieren una aplicación de dinámica de grupo como: falta de visión para una meta, problemas entre áreas y poca estimulación y motivación. Cuando estas circunstancias surgen más de lo normal para la empresa, será necesario aplicar diferentes dinámicas cada 6 meses para lograr la conexión entre los colaboradores y la empresa.

Cuando las dinámicas son realizadas correctamente se logra un cambio en la actitud de los colaboradores, pero como se menciona anteriormente este cambio

suele disiparse con el tiempo por lo que es muy importante dar seguimiento a las dinámicas y la convivencia laboral.