

**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 una distribuidora de productos para el detallado  
automotriz en el municipio de Guadalajara.<sup>1</sup>**

**PRESENTAN**

Equipo de alumnos:

Ana Teresa Bañuelos Dávalos. Administración de Empresas

Adrián Hernández Gómez. Comercio y Negocios Globales

Aldo Enrique Espinosa Ledesma. Ingeniería Industrial

Profesor PAP:

Mtra. Laura Tiburcio Silver

Tlaquepaque, Jalisco, diciembre de 2016

---

<sup>1</sup> 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](mailto:juanjoya@iteso.mx)

# Índice

<b>RESUMEN .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>METODOLOGÍA DEL PROYECTO.....</b>	<b>6</b>
<b>I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>7</b>
<b>1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Historia de la empresa.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2. Entendimiento del negocio.....</b>	<b>8</b>
<b>1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa.....</b>	<b>11</b>
<b>1.4. Análisis del entorno .....</b>	<b>11</b>
<b>2. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1. Metodología del diagnóstico .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2. Proceso particular.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3. Descripción de la situación de la empresa .....</b>	<b>17</b>
<b>2.4. Análisis e interpretación de resultados .....</b>	<b>22</b>
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación .....	22
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	24
<b>3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>26</b>
<b>3.1. Misión, visión y valores .....</b>	<b>26</b>
<b>3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general .....</b>	<b>27</b>
<b>3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo .....</b>	<b>28</b>
<b>3.4. Mapa estratégico .....</b>	<b>30</b>

<b>4. PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>31</b>
4.1. Nombre de la propuesta .....	31
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico.....	31
4.3. Plan de acción detallado .....	33
<b>5. IMPLEMENTACIÓN .....</b>	<b>34</b>
5.1. Actividades realizadas y su justificación .....	34
5.2. Resultados obtenidos.....	45
5.3. Tabla sobre empleo y capacitación .....	47
5.4. Tablero de seguimiento de indicadores .....	48
<b>6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS) .....</b>	<b>56</b>
6.1. Corto plazo.....	56
6.2. Mediano plazo.....	56
6.3. Largo plazo .....	57
<b>II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)..</b>	<b>58</b>
<b>III. CONCLUSIONES .....</b>	<b>69</b>
<b>IV. FUENTES CONSULTADAS.....</b>	<b>74</b>
1. Bibliográficas.....	74
<b>V. ANEXOS.....</b>	<b>76</b>

## Resumen

El reporte de la consultoría integral en una distribuidora de productos para el detallado automotriz en el municipio de Guadalajara fue elaborado por AE Ana Teresa Bañuelos Dávalos, CN Adrián Hernández Gómez, II Aldo Enrique Espinosa Ledesma y por la maestra Laura Tiburcio Silver.

Este documento contiene una introducción, una parte metodológica del proyecto, la descripción del proyecto, reflexiones de cierre y conclusiones de los estudiantes. El cual se llevó a cabo con la metodología de la consultoría en MYPE del Centro Universidad Empresa.

Las fuentes que se utilizaron fueron primarias y secundarias. En las primarias se utilizaron las siguientes: entrevistas, bitácoras, memorias personales, información registrada de la empresa. Y en las secundarias: libros, enciclopedias y revistas.

En este documento se encuentra la información del contexto de la empresa, sus generalidades y la descripción de su situación. Posteriormente se presenta su planteamiento estratégico y las diferentes propuestas de mejora, para finalizar se documentan las actividades de la implementación y las recomendaciones de mejora para la empresa, además de las conclusiones y los aprendizajes.

Dentro de las conclusiones se identifican las dificultades a las que se enfrentan las MYPES de hoy en día y los avances generados en el sector empresarial.

## 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).

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 prediagnóstico:* 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**

Comienza cuando el empresario se independiza de la compañía fabricante, haciéndose distribuidor autorizado. La empresa inicia sus actividades en 2006, dedicada a la distribución de productos para el detallado automotriz, primero estaban localizados por la calle de Enrique Díaz de León y actualmente están ubicados en la zona de Santa Tere.

Empezó con dos socios: el empresario y su compañera quien colabora desde entonces como gerente administrativa, además de un chofer y un ejecutivo de ventas.

Con el paso del tiempo contratan a otra persona en el área administrativa para que se encargara de las compras, la cual lleva en la empresa cuatro años. Más adelante con el crecimiento del negocio, se vio la necesidad de contratar a otro chofer, y finalmente hace siete meses se contrataron dos auxiliares administrativos para ayudar a la gerente administrativa.

Actualmente se cuenta con ocho colaboradores, un director general, cuatro en el área administrativa, dos choferes y un vendedor.

La empresa comenzó distribuyendo una línea A de productos y decidió poner una tienda para poder mostrar y vender los productos, sin embargo no funcionó y tuvo que cerrarla. Hace tres años comenzó a distribuir también una línea B para complementar su catálogo de productos y así aumentar sus ventas. En este

momento se encuentra desarrollando una línea propia de productos. Su mercado de distribución se localiza en Jalisco y Colima.

## **1.2. Entendimiento del negocio**

Es una empresa 100% mexicana, tiene poco más de nueve años de operación y es especialista en la comercialización y distribución de productos para el detallado automotriz. La empresa labora de lunes a viernes de 9:00am a 6:00pm y los sábados de 9:00am a 2:00pm.

Cuenta con un buen sistema de gestión administrativo, tiene misión, visión y valores claros pero hace falta documentarlos. De igual manera, los colaboradores realizan tareas según las necesidades de la empresa, es decir, no existe un documento que delimite las responsabilidades por área de trabajo.

Por la parte de recursos humanos, se carece de descripciones de puestos, por lo cual se pierde la parte funcional, de tareas y responsabilidades por parte del colaborador. No cuenta con procesos de reclutamiento, selección y contratación ya que estos se realizan de manera externa. No hay un sistema de formación y de medición del trabajo.

En cuanto a la mercadotecnia, la empresa no tiene un sistema de publicidad concreto, únicamente utiliza una página web para promocionar parte de sus productos, pero más allá de eso, tiene gran conocimiento de su mercado y una de sus grandes ventajas es que es reconocida por su buen servicio, sus precios competitivos y por la calidad de sus productos en muchas de las agencias de automóviles.

Una de las partes primordiales de la empresa, es que existe una persona encargada de dar el seguimiento necesario a los clientes para saber motivos de

“No recompra” o para preguntar si ya necesita más producto. Sus principales productos de venta son los abrillantadores, ceras, pulimentos, desengrasantes y shampoo’s para el cuidado del automóvil.

Realiza entregas a domicilio y maneja horarios de entrega casi instantáneos, es decir, si se levanta el pedido el día de hoy, es muy probable que hoy mismo el cliente reciba el producto, o a más tardar al día siguiente.

Respecto a las finanzas, la empresa se maneja mediante un outsourcing de contabilidad, lo cual le permite trabajar con los expertos en el tema y obtener la información de manera concreta y certera, con algunas dificultades de oportunidad. Así mismo, acaban de adquirir un software para el control administrativo y financiero.

### **Macro proceso de la empresa**

El proceso de ventas de la distribuidora comienza en la compra de abastecimiento de almacén con sus proveedores, este proceso se realiza tres veces a la semana. Una vez comprada la mercancía que se necesita, se registra el alta en el sistema para el ingreso de mercancías al almacén. Cuando se recibe la mercancía se separa por tipo de producto, y se acomoda también dependiendo si es de la línea A o línea B que son las que maneja el negocio.

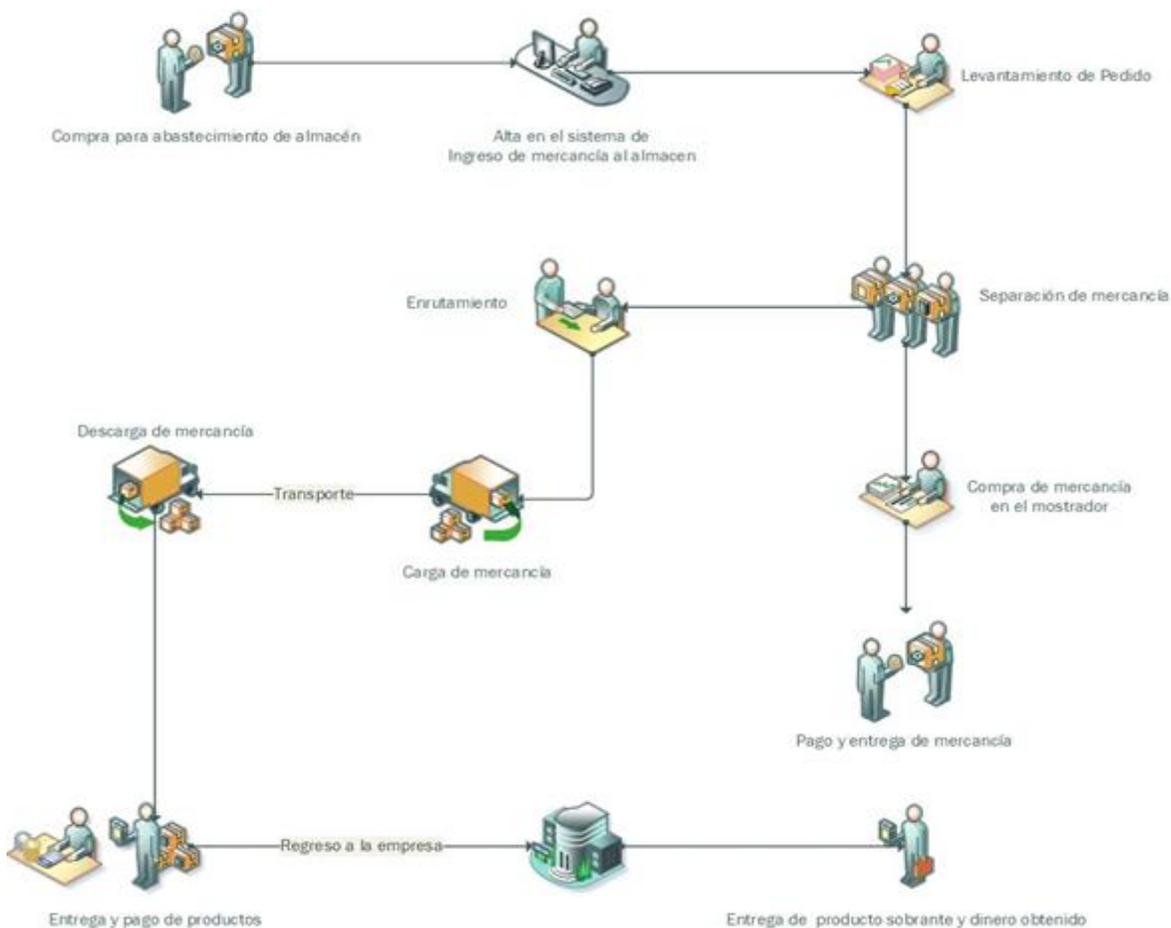
Después hay dos tipos de ventas que se efectúan: la primera es la venta al consumidor en el mostrador, donde el consumidor realiza el pago y se hace la entrega de mercancía.

El otro tipo de venta que se hace es la de mayoreo, donde se levanta el pedido del cliente, se revisa si tiene el almacén y si no se compra a proveedores, una vez verificando que se tiene toda la mercancía se prepara el pedido para ser entregado, las asistentes administrativas elaboran la ruta del chofer para que la

mercancía llegue al destino solicitado. Luego se carga la mercancía en los transportes y los choferes tienen que seguir la ruta que les dieron las asistentes administrativas.

Al momento de llegar a su destino se descarga la mercancía, se entrega y se recibe el pago de los productos solicitados. Una vez completado este paso, el chofer tiene que regresar a la distribuidora para entregar factura, llave de la camioneta y producto sobrante.

### Diagrama del proceso general



### **1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa**

**Propuesta de valor:** Cumplimiento de compromisos para entregar el pedido en tiempo y forma

**Ventaja competitiva:** Servicio y atención al cliente

**Estrategia genérica:** Estrategia de diferenciación y de nichos o especialización.

### **1.4. Análisis del entorno**

#### **Introducción**

Existen distintos factores que afectan la estabilidad de la empresa, a continuación se presentan algunas variables que intervienen como oportunidad o amenaza.

En el aspecto económico se eligieron variables como la cantidad de competidores que pueda tener la empresa dentro de su zona geográfica, así como la fluctuación de precios de materias primas que afectan directamente al costo del producto terminado, entre otros.

En el aspecto sociocultural y demográfico se analizaron variables como los posibles clientes potenciales y el crecimiento en la tendencia de uso de vehículos en le ZMG, todo esto con el fin de tener una perspectiva más amplia del mercado a donde se está dirigiendo.

En el aspecto político y legal, se examinaron variables como las distintas regulaciones necesarias para llevar a cabo el negocio.

En el aspecto tecnológico se analizó la variable de la disponibilidad de los proveedores para abrir un negocio desde cero. Finalmente, se verificó el aspecto de la competencia partiendo del modelo de las 5 fuerzas de Porter.

### Tabla resumen del análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
<b>Aspectos económicos:</b>		
<b>Cantidad de competidores</b>		Existen 235 competidores en la Zona geográfica del empresario. 95 en Guadalajara, 70 en Zapopan, 35 en Tonalá y 35 en Tlaquepaque.
<b>Fluctuación de precios de las materias primas</b>	Existen distintos proveedores de silicio y esta materia prima ha mantenido los mismos precios del año pasado.	El hexano ha subido un 13% comparado con el precio del último año.
<b>Precio de la gasolina</b>		El precio de la gasolina se encuentra en constante ajuste, un aproximado del 2% por año. A pesar de que a veces disminuye, casi siempre aumenta.
<b>Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:</b>		
<b>Clientes potenciales</b>	En la ZMG existen 5,917 clientes potenciales divididos de la siguiente manera: Guadalajara 2,902; Zapopan 1,330; Tonalá 534; Tlaquepaque 641; El Salto 184; Tlajomulco 326.	
<b>Tendencias en el uso de vehículos</b>	La tendencia está a la alza en el aumento de entrada de carros a la ZMG. Según el periódico UNIÓN Jalisco en 2012 se registró la entrada de 400 automóviles diarios en Jalisco.	
<b>Aspectos políticos, legales y gubernamentales:</b>		
<b>Regulaciones sobre la</b>		El precio de las normas es muy elevado.

<b>seguridad</b>		Las auditorias son muy exigentes si no se da seguimiento a las normas.
<b>Aspectos tecnológicos:</b>		
<b>Certificaciones de calidad</b>	ISO 9001:2008 es reconocida por proveedores y clientes; da mejor confianza.	
<b>Aspectos de competencia:</b>		
<b>Rivalidad entre competidores</b>	Existe respeto entre los competidores acerca del mercado al que se dirigen.	
<b>Barreras de entrada</b>	Se necesita de mucho capital para tener un negocio establecido. Se necesitan relaciones para ingresar al mercado.	Si el competidor sabe moverse, puede ingresar al mercado con poco capital. Las barreras de salida son muy flexibles, entonces abaratan la mercancía.
<b>Productos sustitutos</b>	Hay posibilidad de maquilar el producto con características distintas.	La gran competencia que hay de todos los productos en el mercado que no tienen marca o no es tan reconocida.
<b>Poder de negociación de los clientes</b>		El poder de negociación de los clientes es alto.
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	El poder de negociación de los maquiladores es bajo.	El poder de negociación de los proveedores principales es muy alto.

## Conclusiones

Se puede detectar en general, que los aspectos económicos son grandes amenazas para el empresario, ya que el precio de las materias primas y la gasolina van en aumento, además de la gran cantidad de competidores que se encuentran en su zona geográfica.

Sin embargo, también existen una gran oportunidad con la gran cantidad de clientes potenciales que tiene, además del alto crecimiento en la tendencia del uso

del automóvil, esto ayudará positivamente a la expansión de su negocio, si se sabe aprovechar.

Como se pudo observar, las barreras de entrada y salida son fáciles, sin embargo es difícil que los nuevos competidores se mantengan dentro del negocio, por lo tanto no reflejan una fuerte amenaza para el empresario.

## **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 comienzo del proyecto se llevó a cabo un acto protocolario donde el equipo de consultoría conoció al empresario. Después se realizó la primera visita a la empresa donde se pudieron conocer las instalaciones y al personal. Se hizo una entrevista al empresario para conocer el negocio, siempre se mostró atento y con mucha disposición.

Posteriormente, se platicó acerca de la metodología del trabajo y sobre los competidores de la empresa, para poder tener un panorama del análisis del entorno. Se recolectaron datos en fuentes secundarias tales como bases de información de instituciones reconocidas, sobre variables del entorno que representan oportunidades o amenazas.

Se levantó información con herramientas electrónicas para recabar más información de los procesos de la empresa. Se aplicaron encuestas de clima laboral a los colaboradores. Además de que el empresario mostró el reporte de resultados de una consultoría anterior. Con ello se procedió a la ejecución del diagnóstico interno.

Se trabajó con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos. Así como sobre el planteamiento estratégico de la empresa. Para los valores se recabó información por medio de una encuesta aplicada a todo el personal.

Así mismo, a partir de los hallazgos se identificaron las propuestas de mejora que tendrán mayor impacto en el negocio, formulándose para ello el plan de acción de la implementación y el tablero de seguimiento de indicadores.

### **2.3. Descripción de la situación de la empresa**

En cuanto a la **administración**, la empresa carece de una definición de las funciones organizacionales y de las funciones por parte de los jefes. Existe una definición informal y poco clara de los puestos de trabajo. Se percibe una cultura organizacional débil en base al pronóstico básico de la empresa y el cumplimiento con el trabajo de los colaboradores.

Solo algunos empleados conocen los objetivos de la organización y por lo tanto, no todos contribuyen al logro de los mismos. Con algunas dificultades se realiza la integración de equipos de trabajo para llevar a cabo sus actividades de acuerdo a las necesidades de la organización. Dado que la empresa carece de una línea de trabajo, solo algunas veces se respetan las líneas de decisión y autoridad entre las distintas áreas que conforman la empresa. La comunicación dentro de la empresa es descendente y esto lleva a la obtención de resultados variables o diferentes a los esperados.

En algunas ocasiones las decisiones importantes son tomadas por personas que están capacitadas para ello, aunque, en la mayoría de los casos los tomadores de las decisiones cuentan con la información suficiente para tomar la decisión adecuada. Aunado a esto, solo a veces se tiene tiempo para poder realizar la evaluación de las diferentes posibilidades para una toma de decisión. Los niveles de participación para la planeación general dentro de la empresa, se manejan a un nivel gerencial y directivo.

Otro de los aspectos relevantes es en cuanto al liderazgo, no se puede decir con seguridad que estilo de liderazgo es el que se maneja, es irregular la responsabilidad formal por área, sin embargo, los responsables de área tienen un nivel de autoridad y poder de acuerdo a sus responsabilidades. Lo antes mencionado conlleva a que solo en algunas ocasiones se marquen con claridad las prioridades y se promueva una cultura de cumplimiento de compromisos y administración del tiempo.

Solo se fijan objetivos financieros claros y realistas, pero carecen de continuidad y de regularidad, los objetivos se crean en base a creencias, no se sabe a ciencia cierta cuál es la línea que se está tomando para la fijación de los mismos.

Dado que la empresa carece de cronogramas para el establecimiento de los objetivos, las estrategias se definen de manera irregular y se enfocan principalmente al desarrollo organizacional y no a las áreas funcionales y operativas de la empresa.

La empresa nunca ha participado de manera activa en una cámara o asociación y solo busca vinculaciones estratégicas con proveedores y distribuidores cuando es conveniente para el negocio.

En lo que corresponde a **recursos humanos**, se obtuvo información que muestra que en la empresa carece de un reglamento interno formal, sin embargo, si existe un control de ausentismo del personal y esto ayuda a la aplicación de medidas disciplinarias para la erradicación del ausentismo. De igual manera hay una escasez de un reglamento formal de seguridad de trabajo; las reglas que existen dentro de la empresa muestran conformidad con la legislación aplicable y de igual manera se les da a conocer las reglas internas a los empleados, estas, se respetan y se evidencian de formas diferentes.

En algunas ocasiones la empresa ha mostrado problemas para la contratación oportuna del personal. Siempre que se requiere, se realizan entrevistas de trabajo y en caso de aceptar al nuevo colaborador, se efectúa un contrato formal de trabajo con los empleados. No se realiza un proceso de inducción de la empresa a los empleados recién contratados y no se evalúa al mismo para la adecuación de las habilidades del empleado con las necesidades de la empresa, sin embargo, en la mayoría de los casos, se identifican las habilidades y las competencias de los empleados y se busca la forma de aprovecharlas al máximo.

Otro aspecto relevante del diagnóstico es que el personal recibe formación irregular y poco frecuente, y se carece de un plan de capacitación que promueva el desarrollo de diferentes habilidades en los empleados.

En cuanto a la parte de remuneración, se conocen los salarios y sistemas de compensación del sector, estos son actualizados anualmente, en pocos casos se evalúan las promociones de puestos y los aumentos de sueldo, la empresa no cuenta con criterios para la generación de un sistema claro de compensación.

El clima laboral en general se puede evaluar como regular, apreciándose como fortalezas los siguientes aspectos:

- Mi puesto de trabajo es desafiante e interesante.
- La empresa se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras.
- En la empresa se contrata personal sin distinción de género.
- La empresa es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal.

Por otra parte, se perciben como áreas de oportunidad los siguientes aspectos:

- Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, familia y mi desarrollo personal.
- Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas.
- Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas.

- Recibo continuamente retroalimentación útil de mi jefe sobre mi desempeño.
- Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación del personal.

Esto se muestra en la siguiente tabla de resultados de la aplicación de la encuesta de clima laboral a todo el personal.

DIMENSIÓN	PRODUCTIVIDAD			CULTURA Y COMPORTAMIENTO							Promedio
	Compromiso	Motivación	Aprendizaje	Comunicación	Participación	Salud / Seguridad	Compensación	Bienestar	Género	Rel. Laboral	
Individual	82.14	78.57	71.43	71.43	78.57	78.57	64.29	75.00	46.43	75.00	72.14
Grupal	78.57	50.00	60.71	71.43	67.86	67.86	35.71	64.29	75.00	78.57	65.00
Institución	75.00	71.43	53.57	75.00	71.43	85.71	39.29	53.57	89.29	82.14	69.64
TOTAL	78.57	66.67	61.90	72.62	72.62	77.38	46.43	64.29	70.24	78.57	68.93

67.96

68.88

En cuanto a la **mercadotecnia**, en algunas ocasiones la empresa estudia los mercados y productos actuales y potenciales, se establecen objetivos de venta por producto, zona, vendedor y cliente, por ende, la empresa revisa que tiene la capacidad para cumplir con lo solicitado por el cliente.

En la mayoría de los casos, la empresa conoce los sistemas de precios del mercado y puede reaccionar oportunamente a ellos, tiene un poder medio de negociación con sus clientes, y no se tienen políticas y estrategias formales de precios.

La empresa no dispone de un presupuesto establecido para promoción y publicidad y por lo tanto, tampoco existe un plan para desarrollar la promoción de productos.

Cuenta con un vendedor capacitado para desempeñar su función, se evalúa su desempeño de manera formal y periódica y en la mayoría de los casos, se ha logrado estandarizar la función de ventas.

No se ha implementado un servicio post venta de acuerdo a las necesidades de la empresa, sin embargo, la empresa cuenta con información confiable de los clientes, se recupera información eventual de la percepción de los clientes sobre el producto, se carece de una evaluación de la satisfacción del cliente.

La empresa tiene conocimiento del tamaño del mercado, conoce a grandes rasgos la participación de la empresa en el mercado en el que compete, hacen falta estudios y conocimiento en los factores críticos de éxito y se efectúa una búsqueda informal y poco frecuente de nuevos clientes y mercados.

Respecto a la información **contable y financiera** se puede apreciar que la empresa carece de registros de contabilidad de costos, realizan el costeo de los productos tomando en cuenta materiales, mano de obra directa y costos indirectos, sin embargo esto se realiza de manera empírica y manual.

La contabilidad que se maneja es consistente pero se realiza solo para efectos fiscales y no para la toma de decisiones. A través de la contabilidad se generan balances generales y estados de resultados, pero hasta el momento se encuentra atrasada ya que solo se cuenta con la del año anterior. La empresa esta al corriente de sus obligaciones fiscales. La empresa también utiliza un software llamada AdminPAQ para registrar facturas, ingresos y egresos

Tiene una estrategia de precios establecida como el costo más el margen deseado. Sin embargo, el costo al ser empírico hace que la misma estrategia se encuentre en una posición débil.

Carece de información para conocer su punto de equilibrio, por lo tanto es complicado saber su utilidad deseada, así mismo se desconoce el margen de utilidad por cliente y no existen políticas para aplicar descuentos.

Se hace uso del financiamiento para compra de mercancía, equipo de transporte y herramientas para el equipo de trabajo.

La información con la que se planean las **operaciones**, es decir, su abastecimiento de producto para distribuir es a través de los historiales de venta por cliente.

Se verifica que el producto venga en buen estado por parte del proveedor, ya que el buen servicio es su lema principal. Se mantiene un buen control de administración del tiempo, para asegurar fechas de entrega con el cliente.

Lo más importante para la empresa es poder entregarle al cliente su pedido completo, por lo tanto, existe una buena gestión con los diferentes proveedores. Se cuenta con diferentes proveedores, los cuales fueron elegidos para satisfacer la demanda del cliente, además de cumplir con precio y buena calidad.

Los almacenes carecen de una organización específica, pero los registros de los inventarios se encuentran actualizados, al igual que las compras efectuadas.

## **2.4. Análisis e interpretación de resultados**

### **2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación**

#### **Herramienta DIE**

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 FODA<sup>2</sup>**

“FODA es el estudio de la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y, de esta manera planificar una estrategia del futuro.”

### **Mapa conceptual<sup>3</sup>**

“Se denomina mapa conceptual a la herramienta que posibilita organizar y representar, de manera gráfica y mediante un esquema, el conocimiento.”

### **Árbol de problemas<sup>4</sup>**

“El análisis con el árbol de problemas es una herramienta participativa, que se usa para identificar los problemas principales con sus causas y efectos, permitiendo a los planificadores de proyectos definir objetivos claros y prácticos, así como también plantear estrategias para poder cumplirlos.”

---

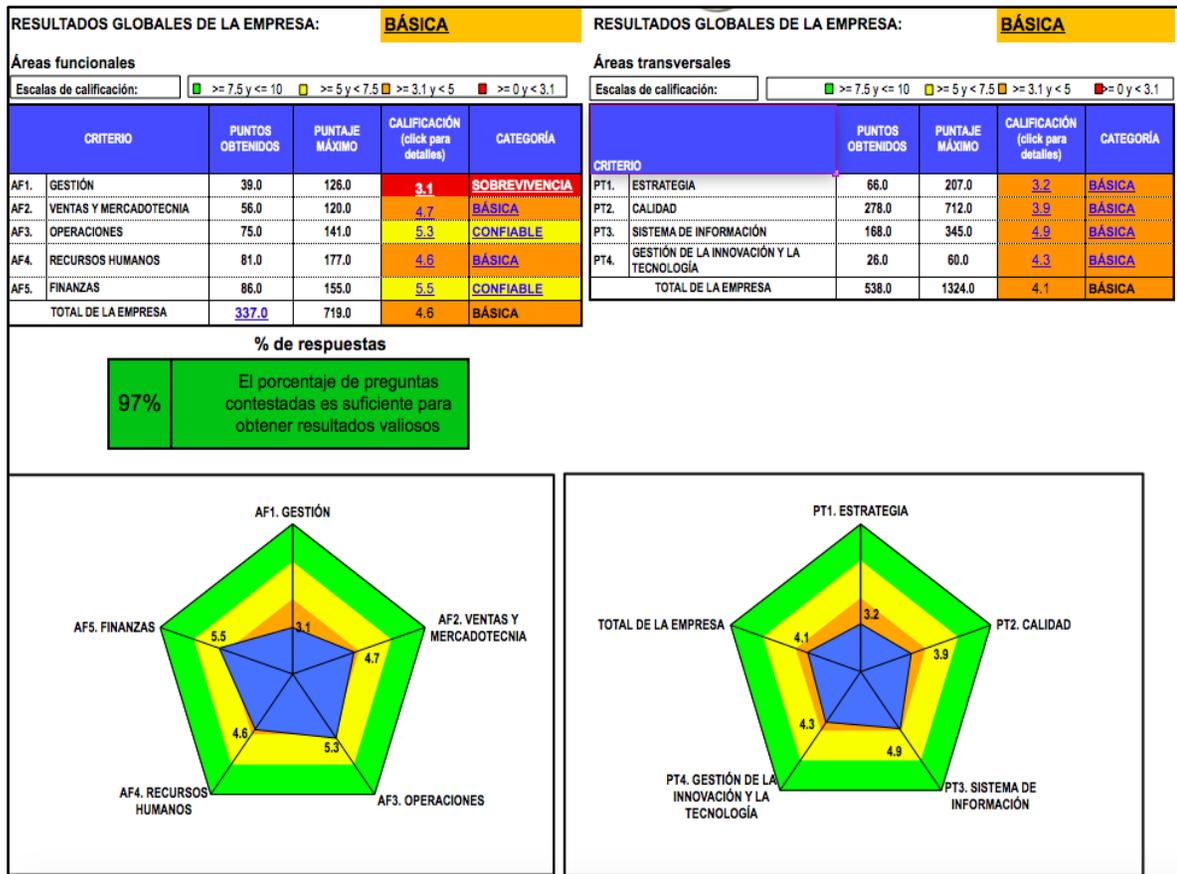
<sup>2</sup> “Qué es FODA”, En *Significados.com*. Disponible en: <http://www.significados.com/foda/>

<sup>3</sup> “Mapa Conceptual”, En *Definición.de*. Disponible en: <http://definicion.de/mapa-conceptual/>

<sup>4</sup> “Análisis con el árbol de problemas”, SSWM. Disponible en: <http://www.sswm.info/category/step-gass-en-al/gass-en-castellano/gesti%C3%B3n-de-agua-y-saneamiento-sostenible-en-am%C3%A9rica-la-8>

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

### Herramienta DIE



### Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Dirección con amplia experiencia en ventas y conocimiento del mercado.	Ausencia de planeación estratégica.
Disponibilidad de información para la toma de decisiones.	Estructura organizacional indefinida.
Apoyo externo para la contratación y pago de personal.	Liderazgo paternalista.
Sistema informático para el control de los recursos.	Método de costeo incompleto.

Proceso de abastecimiento eficaz.	Inexistencia de políticas y estrategias de precios.
Sistema de distribución adecuado.	Proceso de comercialización sin documentar.
	Cultura y clima organizacional con aspectos de mejora.
	Procesos de administración de personal poco formalizados.
	Carencia de reglamentación interna.
	Sistema de logística ineficiente.
	Falta de organización en el almacén y de control de inventarios.
	Distribución del espacio inadecuado.

### Árbol de problemas



### **3. Planteamiento estratégico**

#### **3.1. Misión, visión y valores**

##### **Misión**

Ofrecer soluciones integrales de limpieza y detallado automotriz con personal calificado.

##### **Visión**

Consolidarnos en el mediano plazo, como una empresa comercializadora de marca propia y de marcas líderes a través de un excelente servicio de nuestros colaboradores.

##### **Valores**

- Compromiso
- Actitud de servicio
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Honestidad

### 3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

#### Análisis FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias de crecimiento FO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistematizar los procesos de logística.</li> <li>- Generar un plan estratégico comercial.</li> <li>- Desarrollar un sistema de costos.</li> </ul>	<b>Estrategias de reorientación DO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer planeación estratégica de manera sistemática.</li> <li>- Diseñar una estructura organizacional que favorezca el desempeño.</li> <li>- Implementar procesos administrativos eficientes.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias defensivas FA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar un método de costeo efectivo.</li> <li>- Adquirir un sistema para la gestión de recursos consolidados.</li> <li>- Obtener un software para el seguimiento y control de clientes.</li> </ul>	<b>Estrategias de supervivencia DA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficientar la distribución del espacio.</li> <li>- Desarrollar un plan estratégico comercial.</li> <li>- Fomentar una cultura organizacional estable.</li> </ul>

#### Objetivos estratégicos

<b>Económico / Financiero</b>	Crecer la marca propia para hacer de la empresa una institución rentable.
<b>Cliente / Mercado</b>	Desarrollar un plan estratégico para la posición de la marca propia en la zona metropolitana.
<b>Procesos Internos</b>	Establecer los procesos efectivos para desarrollar procesos de innovación.
<b>Personal – Entorno de trabajo</b>	Desarrollar programas de capacitación efectivos para el equipo de trabajo para lograr la excelencia.
<b>Gestión</b>	Delegar en los colaboradores el que todos los procesos se lleven a cabo en tiempo y forma.

## Estrategia general

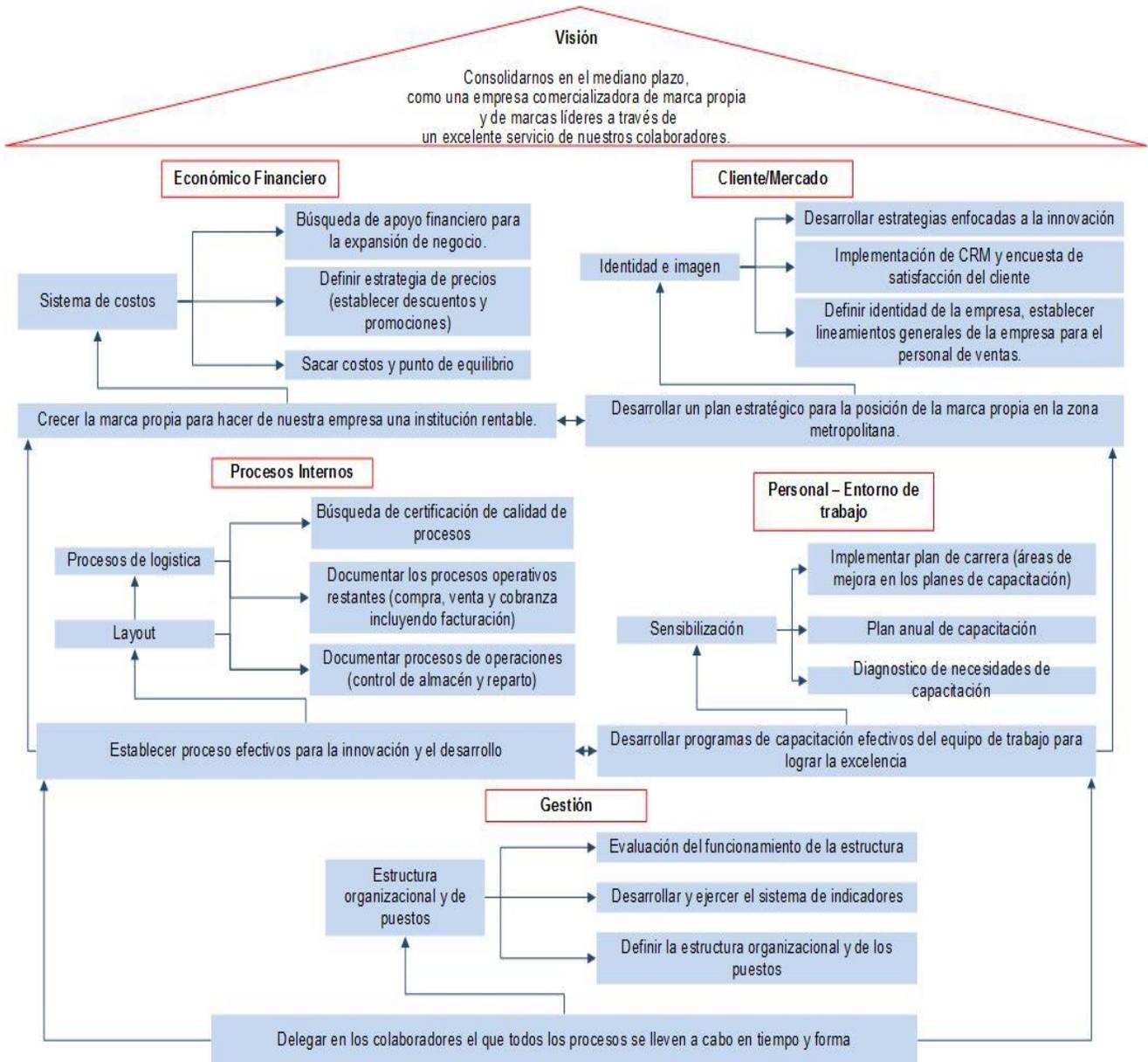
Afianzar la estructura organizacional desarrollando competencias a los colaboradores, así mismo, sistematizar procesos que fomenten el conocimiento y posicionamiento del producto, a través del apoyo de diferentes medios.

### 3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Perspectiva	Objetivo Operativo 2016	Objetivo Operativo 2017	Objetivo Operativo 2018	Objetivo Estratégico 2019
<b>Económica / Financiera</b>	Obtener costos y punto de equilibrio.	Definir estrategia de precios (establecer descuentos y promociones)	Obtener apoyo financiero para la expansión de negocio.	Crear la marca propia para hacer de la empresa una institución rentable.
<b>Cliente / Mercado</b>	Definir identidad de la empresa, establecer lineamientos generales de la empresa para el personal de ventas.	Implementar CRM y encuesta de satisfacción del cliente.	Diseñar estrategias enfocadas a la innovación.	Desarrollar un plan estratégico para la posición de la marca propia en la zona metropolitana.
<b>Procesos Internos</b>	Documentar proceso de operaciones (control de almacén y reparto).	Documentar los procesos operativos restantes (compra, venta, cobranza y facturación).	Obtener certificación de calidad de procesos.	Establecer los procesos efectivos para innovación y el desarrollo.
<b>Personal – Entorno de trabajo</b>	Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación.	Elaborar y ejecutar el plan anual de capacitación.	Implementar plan de carrera (áreas de mejora en los planes de capacitación).	Desarrollar programas de capacitación efectivos del equipo de

				trabajo para lograr la excelencia.
<b>Gestión</b>	Definir la estructura organizacional y de los puestos	Desarrollar y ejercer el sistema de indicadores.	Evaluar el funcionamiento de la estructura.	Delegar en los colaboradores el que todos los procesos se lleven a cabo en tiempo y forma.

### 3.4. Mapa estratégico



## 4. Propuesta de mejora

### 4.1. Nombre de la propuesta

*Estructura, documentación de procesos y sistemas de control*

### 4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico

#### Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3		Redistribución del espacio	Método de Costeo	Planeación estratégica	Empowerment	
	2	Definición de identidad e imagen	Estructura Organizacional definida	Sistema de logística	Proceso de comercialización	Certificación de Calidad	
	1		Desarrollo de habilidades directivas	Políticas y estrategias de precios.	Cultura y clima organizacional	Financiamiento para la expansión	
Bajo impacto	-1		Reglamento Interno	Administración de personal			
	-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 definida:

Con la realización del diagnóstico se detectó una estructura organizacional indefinida, lo cual provoca una confusión de identidad e imagen en la empresa, además, la carencia de descripciones de puestos trae como consecuencia un

desequilibrio en las cargas de trabajo. Por lo cual, se diseñará un organigrama y se trabajará en las descripciones y perfiles de puestos, llevándose a cabo también, una sesión para la sensibilización del personal, con la finalidad de que se apropien de esto.

#### Sistema de costos:

En base a los resultados obtenidos del diagnóstico, se pudo averiguar que uno de los problemas con mayor alcance hacia las operaciones de la empresa, es el sistema de costos impreciso, lo cual no permite realizar una toma de decisiones certeras y por ende permea de incertidumbre las políticas de precios, créditos y descuentos. Por este motivo, se decidió implementar un sistema de costos que permita determinar el precio de los productos y tener certeza en sus políticas de descuentos.

#### Sistematización de procesos de logística:

Mediante el diagnóstico se confirmó que existe un porcentaje elevado de errores para el embarque y distribución de los productos de la empresa, lo cual genera reclamos por parte de los clientes y un descontrol de inventario. La sistematización de procesos de logística incluye una reestructura en los procedimientos de embarque, carga y distribución, con la finalidad de reducir la cantidad de errores, generando un impacto directo en los costos y en la relación con el cliente.

#### Redistribución del espacio:

La desorganización de almacén e inventario definió el desarrollo de un Lay out para realizar un reacomodo de la distribución de las instalaciones, el cual va a mostrar las áreas desperdiciadas y se generará una propuesta para la optimización del espacio. Se realizarán dos Lay out para comparar el antes y el después, la propuesta contendrá, además del plano, el diagrama de flujo y el presupuesto respectivo.

### 4.3. Plan de acción detallado

ACTIVIDADES	ENTREGABLES	OCT.	OCT.	OCT.	OCT.	NOV.	NOV.	NOV.	NOV.	DIC.	DIC.
		sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 5	sem 6	sem 7	sem 8	sem 9	sem 10
		3 al 7	10 al 14	17 al 21	24 al 28	31 al 4	7 al 11	14 al 18	21 al 25	28 al 30	1 al 6
<b>1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>											
1	Recopilación de información, entrevistas con el personal										
2	Preparación de propuestas de diseño de la estructura										
3	Elaboración de las descripciones y perfiles de puestos										
4	Revisión del organigrama con el empresario para su aprobación										
5	Revisión de descripciones y perfiles con el empresario para su aprobación										
6	Integración del borrador del Manual de Organización										
7	Preparación y realización de la sesión de sensibilización										
8	Entrega de las descripciones y perfiles de puestos al personal										
9	Verificación del contenido de las descripciones y perfiles de puestos										
10	Integración del Manual de Organización definitivo										
11	Segunda aplicación del clima laboral y procesamiento de resultados										
12	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales										
<b>2. SISTEMA DE COSTOS</b>											
1	Revisión con el empresario para definir elementos de la herramienta										
2	Recopilación de información necesaria para la herramienta										
3	Preparación de la versión propuesta de la herramienta										
4	Elaboración del borrador del instructivo de la herramienta										
5	Revisión de la herramienta y del instructivo con el empresario										
6	Desarrollo de corridas y ajustes de la herramienta										
7	Capacitación de personal responsable										
8	Elaboración de la herramienta definitiva e instructivo										
9	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales										
<b>3. SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS DE LOGÍSTICA</b>											
1	Definición de procesos a documentar										
2	Recopilación de información con responsables y empresario										
3	Realización de la documentación de los procesos										
4	Desarrollo de formatos e instrumentos de control										
5	Validación con el empresario										
6	Integración del borrador del Manual de Procesos										
7	Capacitación del personal en el uso del Manual										
8	Integración del Manual de Procesos definitivo										
9	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales										
<b>4. REDISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO</b>											
1	Levantamiento de mediciones de cada una de las áreas										
2	Análisis de la distribución en planta existente										
3	Generación de propuestas para la redistribución de planta										
4	Revisión de propuestas con el empresario para aprobación del diseño										
5	Desarrollo del plano definitivo, diagrama de flujo y presupuesto										
6	Ejecución de los cambios correspondientes en planta										
7	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales										
<b>5. INTEGRACIÓN DE DOCUMENTOS Y PRESENTACIÓN FINAL</b>											
	Productos finales y simulación de la presentación final										
	Reporte y exposición final										

## 5. Implementación

### 5.1. Actividades realizadas y su justificación

En la **primera semana** se comenzó con la propuesta de concretar la **estructura organizacional**, la cual se define como “la distribución formal de los empleos dentro de una organización”.<sup>5</sup> Se iniciaron actividades con el proceso de entrevistas para elaborar posteriormente las descripciones y perfiles de puestos. La **descripción del puesto** consiste en el “proceso mediante el cual se deciden las tareas de cada puesto y la responsabilidad correspondiente, ello se deriva de la división del trabajo y de la especialización de las funciones establecidas.”<sup>6</sup> Y el **perfil del puesto** consiste en “la descripción detallada de las características deseables y óptimas que debe tener la persona que buscamos para adaptarse perfectamente a la descripción del puesto de trabajo que pretendemos cubrir.”<sup>7</sup> Estas entrevistas se realizaron al gerente administrativo y a los auxiliares administrativos cuyas actividades se descomponen en facturación, contabilidad y atención al cliente.

Para el **sistema de costos**, cuyo concepto es “un sistema de información financiera, ya que a través de una serie de procedimientos, técnicas administrativas y contables procesa los datos relativos a los costos, así como los de los recursos y actividades que reflejan.”<sup>8</sup> Se inició la indagación de los elementos del sistema de costos que ayudarán a planear, controlar y tomar decisiones estratégicas para la reducción de los mismos, y/o en su caso el aumento de una utilidad.

---

<sup>5</sup> Robbins, Stephen P. (2005). *Administración*. P. 234

<sup>6</sup> Jiménez, Daniel Patricio. (2007). *Manual de recursos humanos*. P. 52

<sup>7</sup> García Bobadilla, Luis Ma. (2011). *+Ventas*. P. 319

<sup>8</sup> Vázquez Bustamante, Francisco Rafael. (2005). *Material para asignatura de Costos I*. P. 20

Acerca de la propuesta de **sistematización de procesos de logística**, se realizó la búsqueda de conceptos para poder compartir una base teórica correcta con el empresario. **Sistema** “es una totalidad organizada hecha de elementos solidarios que no pueden ser definidos más que los unos con relación a los otros en función de su lugar en esa totalidad.”<sup>9</sup> **Logística** se define como “la parte de la gestión de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de materiales y el almacenamiento de productos, así como la información asociada desde el punto de origen hasta el de consumo, con el objeto de satisfacer las necesidades de los clientes.”<sup>10</sup> Con ello generar una disminución de tiempos de entrega y por ende efectividad en los procesos de almacenamiento y entrega de los productos

Respecto a la propuesta de la **redistribución del espacio**, se comenzó con el desarrollo del **Layout**, el cual “Es la distribución en planta, es decir, la forma en que están dispuestos dentro de la fábrica los recursos productivos.”<sup>11</sup> A fin de optimizar al máximo los espacios para no tener pérdidas monetarias, tener un espacio desocupado u ocupado por algo que no genera nada es una desventaja para la empresa. Lo que se busca con esta redistribución es la eliminación de desperdicios utilizando la filosofía de trabajo de **Lean Manufacturing**, que “define la forma de mejora y optimización de un sistema de producción focalizándose en identificar y eliminar todo tipo de “desperdicios”, definidos éstos como aquellos procesos o actividades que usan más recursos de los estrictamente necesarios. Identifica varios tipos de “desperdicios” que se observan en la producción: sobreproducción, tiempo de espera, transporte, exceso de procesado, inventario,

---

<sup>9</sup> KENDALL&KENDALL, Kenneth y Julie. (1997) “Análisis y Diseño de Sistemas”. Tercera Edición. Editorial Prentice Hall. México. P. 25

<sup>10</sup> Douglas M. Lambert, M. Cooper, J. D. Pagh. (1998). “Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities”. The International Journal of Logistics Management. Vol. 9. Pp. 1 - 19 p.

<sup>11</sup> Escudero Serrano, María José. (2015). *Técnicas de almacén*. Madrid, España. Editorial. P.164

movimiento y defectos.”<sup>12</sup> Con esto posibilitar una mejor solución para la parte de almacén y evitar los errores que tanto menciona el empresario.

En la **segunda semana** en relación con la propuesta de la estructura organizacional, se continuó realizando las entrevistas faltantes al personal para las descripciones y perfiles de puestos. Éstas se realizaron al gerente de ventas, al director general y al auxiliar administrativo de compra/ventas. Posteriormente se comenzó a trabajar en el primer borrador del **organigrama** de la empresa. “El organigrama representa la estructura formal de una organización. Es una gráfica compuesta por una serie de rectángulos, que representan a los organismos o cargos, los cuales se unen entre sí por líneas, que representan a las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la organización.”<sup>13</sup> Así mismo, se inició el borrador del manual de organización general, para empezar a documentar junto con la aceptación del empresario la estructura organizacional de la empresa. Se define al **manual de organización** como “Una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización, en ocasiones contienen una síntesis de las descripciones de puestos y las reglas de coordinación interdepartamental.”<sup>14</sup>

En cuanto al sistema de costos, se realizó la investigación de los costos reales de los productos de la empresa, con la finalidad de comenzar con el desarrollo de la herramienta de costos. **Costos** son “aquellas erogaciones o desembolsos de efectivo que contribuyen a generar ingresos para la empresa, y que como resultado se obtienen utilidades para un determinado periodo. Ejemplo: Materiales, artículos, sueldos, publicidad, etc.”<sup>15</sup> Se tuvo una plática con el contador de la empresa en donde se le solicitó un reporte de los costos y gastos totales en los que incurre la empresa. De igual manera, se le pidió a la empresa que apoyara

---

<sup>12</sup> Hernández Matías, Juan Carlos. (2013). *Lean manufacturing – Conceptos, técnicas e implantación*. P. 12

<sup>13</sup> Hernández Orozco, Carlos. (2007). *Análisis Administrativos. Técnicas y Métodos*. P. 87

<sup>14</sup> Reyes Ponce, Agustín. (2004). *Administración de Empresas*. P. 177

<sup>15</sup> Menesby, Edward. (2006). *Costos y Presupuestos*. P. 130

con una lista del 100% de sus productos a fin de poder determinar: Costos reales, nombre e identificación de los productos, reporte de costos y gastos totales de la empresa, y realizar una correcta relación de los mismos para la herramienta de costos.

Por el lado de la sistematización de procesos de logística, se inició con el desarrollo del manual de procedimientos de enrutamiento, embarque y recibo. Un **manual de procedimientos es** “el documento en el que de manera ordenada y sistemática se recoge la información fundamental de cada uno de sus procedimientos administrativos: su significado, quién lo puede solicitar, la documentación a aportar, por qué canales se puede tramitar, las obligaciones económicas que se derivan, el plazo de tramitación, y el marco legal que lo soporta, facilitando, en su caso, los modelos de documentos necesarios para su cumplimentación.”<sup>16</sup>

Sobre la propuesta de la redistribución del espacio, se continuó trabajando en el desarrollo del Layout. Para poder generar un nuevo diseño de Layout se tienen que detectar los errores en la distribución de productos en almacén, como también de equipos de oficina y materiales. Para la detección de errores se comenzó la construcción de un instrumento para su registro. Tener **errores en almacén y oficinas**, tiene grandes consecuencias, “Los errores en este terreno, por consiguiente, pueden pagarse muy caros. Conviene por ellos conocer la variedad de equipos disponibles, su campo de aplicación y sus costes con el fin de tomar la decisión más rentable en cada caso.”<sup>17</sup> El motivo de la búsqueda y localización de errores es importante para poder tener una mejor movilidad, búsqueda de productos, eliminación de errores y mayor organización. Al efecto, el método de **planificación óptima** es recomendable, “la planificación óptima del almacén debe

---

<sup>16</sup> Tokiko, Berrikuntza. (2009). *Manual de Procedimientos Administrativos - Guía para su elaboración*. P. 12

<sup>17</sup> Vallhonrat Bou, Albert Josep María. (1991). *Localización, distribución en planta y manutención*. P. 10

contemplar los recursos disponibles y prevenir las necesidades, para que los materiales y los productos siempre se encuentren cuando, cuanto y donde se necesiten.”<sup>18</sup>

Durante la **tercera semana**, en la propuesta de estructura organizacional se continuó trabajando en el manual de organización, modificando el organigrama y corrigiendo junto con el empresario las descripciones y perfiles de puestos. Se solicitó a los empleados sus datos completos personales para actualizar la base de datos de la empresa y registrarlos en el manual. Además se modificaron también los nombres de los puestos de los empleados para plasmar un organigrama definitivo.

Por la parte del sistema de costos, se solicitó información en Excel de todos los gastos y costos incurridos en la operación de la empresa para poder iniciar el desarrollo del esquema de la herramienta de costos. Se está a la espera de recibir toda la información en los formatos correspondientes, para que la misma sea aplicada a la herramienta.

Acerca de la propuesta de sistematización de procesos de logística, se continuó trabajando en el manual de procedimientos para el enrutamiento, embarque y recibo. Se están detallando los aspectos finales del manual, con la idea de que pueda ser terminado la semana próxima.

En cuanto a la propuesta de la redistribución del espacio, se terminaron dos Layout, uno con el plano actual y otro con lo que se tiene que hacer, lo principal que se debe de hacer en el almacén es sacar todos los desperdicios, los diferentes productos que no son del giro de la empresa y materiales inservibles. Para el nuevo diseño se platicó con un ingeniero civil sobre los **algoritmos de mejora y algoritmos constructivos**, entendiéndose como “Algoritmos de mejora:

---

<sup>18</sup> Escudero Serrano, María José. (2015). *Técnicas de almacén*. P. 13

Parten de una solución y la modifican con el fin de obtener reducciones en los costos”<sup>19</sup> y como “Algoritmos constructivos: Generan una solución a partir de los datos del problema.”<sup>20</sup> Con el fin de llegar a un acuerdo en cuanto a qué se debe de hacer por medio del nuevo Layout y ver con el empresario el presupuesto que puede sufragar para la mejora del almacén y de las oficinas. También se platicó sobre las cotizaciones para la remodelación, para esto se va a cotizar en partes para también ver que le interesa más al empresario mejorar y poder aplicar a la empresa.

En la **cuarta semana**, sobre la propuesta de estructura organizacional se trabajó en la organización del programa para el **taller de sensibilización** que se realizará para la apropiación de la identidad institucional. Un taller de capacitación consiste en “Dar las bases para que los colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse de mejor manera a sus tareas diarias.”<sup>21</sup> Se escogieron las dinámicas de las actividades de integración que se pretenden efectuar en este taller. Así mismo, también se asignaron responsables para las distintas actividades. El programa del taller se planeó con el objetivo de introducir a los empleados a la nueva estructura organizacional de la empresa. Se realizó la presentación en power point para llevar a cabo la sesión del taller, en esta misma se integró la historia de la empresa para que los empleados la conozcan. Se dieron avisos impresos al personal para solicitar su asistencia. Se platicó junto con el empresario acerca de las descripciones y perfil de puestos para realizar los últimos cambios y entregarlas al personal el día del taller.

En relación con el sistema de costos, para continuar con el desarrollo de la herramienta de costos se está en la espera de recibir información adicional de los

---

<sup>19</sup> Vallhonrat Bou, Albert Josep María. (1991). *Localización, distribución en planta y manutención*. P. 88

<sup>20</sup> Vallhonrat Bou, Albert Josep María. (1991). *Localización, distribución en planta y manutención*. P. 88

<sup>21</sup> Siliceo Aguilar, Alfonso (2004), *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Editorial Limusa. México p. 20

gastos e inventarios en los formatos correspondientes, para que la misma sea aplicada a la herramienta.

Por parte de la sistematización de procesos logística, se concluyó el manual de procedimientos para el enrutamiento, embarque y recibo y se encuentra en revisión para sus debidas correcciones. Además se trabajó en la eliminación de productos y bienes que la empresa no utilizaba con la finalidad de crear un espacio más grande tanto en las oficinas como en almacén, para poder hacer el reacomodo y dar apertura a espacios más amplios.

Respecto a la redistribución del espacio, se estuvo trabajando en la eliminación de desperdicios y materiales de otro ramo. Se comenzó primero por el baño de la parte de atrás del almacén, después, en la parte de almacén se fue recogiendo y separando los desperdicios de los productos. También se fueron separando los archivos contables que se encontraban en la parte trasera de almacén, se separaron por año para poder encontrarles una nueva ubicación donde no afecten al movimiento de almacén y se encuentren en un lugar seguro. “El almacén en las empresas de distribución o centros logísticos, concentra la actividad empresarial, que consiste en: recepción de mercancías, almacenaje y custodia de las mismas y su expedición a otros almacenes o puntos de venta.”<sup>22</sup>

Durante la **quinta semana**, acerca de la propuesta de estructura organizacional se realizó la sesión del taller de sensibilización donde se llevaron a cabo tres actividades: una dinámica rompe-hielo, una dinámica de identidad y una dinámica de integración. Se les presentó a los participantes la misión, visión y valores de la empresa y se les explicó el nuevo organigrama. Se obtuvo retroalimentación de la sesión y se entregaron constancias a los participantes. Se comenzó a trabajar en los resultados de las evaluaciones que los participantes hicieron de la sesión del

---

<sup>22</sup> Escudero Serrano, José. (2015). *Técnicas de almacén*. P. 221

taller, con ello se comenzó la realización del reporte de la sensibilización. Quedó pendiente entregar las descripciones de puestos a los colaboradores.

Sobre el sistema de costos, se comenzó el desarrollo de la herramienta de costos, se esquematizaron los puntos para su estructura y se empezaron a ejecutar las ideas plasmadas. La herramienta está en un 50% de avance esperando pueda ser finalizada la próxima semana.

Por el lado de la sistematización de procesos de logística, el manual se concluyó desde la semana pasada, se inició a trabajar en la sensibilización del personal para el uso correcto del mismo. El manual está en revisión para validar que la información esté correctamente plasmada y de conformidad con las descripciones de puestos. Se espera comenzar la aplicación de los procedimientos a partir de la siguiente semana con la finalidad de que el personal se vaya adecuando al mismo.

En cuanto a la redistribución del espacio, el empresario dio luz verde para poder empezar con la remodelación de las oficinas, el cual se va a comenzar lo más pronto posible, lo único que se necesitó fue un anticipo para poder comprar los materiales y pagarle a los albañiles. La duración de la obra será de máximo nueve días hábiles, para esto se necesita tener los espacios vacíos para que se pueda laborar sin ningún problema. Sobre el instrumento para el registro de errores, se hicieron modificaciones con los puestos específicos, además de algunas otras para que se pueda usar correctamente, para esto se va a necesitar capacitar a quien lo vaya a usar.

En la **sexta semana**, respecto a la propuesta de estructura organizacional se vaciaron las evaluaciones obtenidas en el taller de sensibilización para obtener resultados cualitativos y cuantitativos. Posteriormente se continuó trabajando en el borrador del reporte de la sensibilización donde se utilizaron las fotos que se tomaron en el taller, entre otros datos importantes. También se realizó el primer

seguimiento de las actividades de las descripciones de puestos de cada uno de los empleados, para ver si estas actividades se están realizando o no. Se encontró un problema porque renunció una empleada entonces no se están llevando a cabo cada uno de los puestos como se sugirieron.

Para el sistema de costos, se continuó avanzando en el desarrollo de la herramienta de costos, se encuentra en un 80% de la instrumentación de las fórmulas para el prorrateo de los gastos.

En relación con la sistematización de procesos de logística, se realizaron modificaciones y ajustes al manual para comenzar la aplicación de los procedimientos, con la finalidad de que el personal se vaya adecuando al mismo y poder ir resolviendo dudas por parte de las personas inmiscuidas.

Sobre la redistribución del espacio, el lunes se terminaron de sacar todos los productos, muebles y desperdicios. Después los albañiles comenzaron a trabajar quitando el piso y la tabla roca. Los muebles y los productos que fueron sacados de la oficina, fueron trasladados al almacén ya que es el único lugar donde se podían guardar en lo que terminan la oficina.

Por parte del instrumento para el registro de errores, se agregaron los puestos reales y se validaron los errores para ver que no faltara ninguno. Lo único que necesita añadirse es el bloqueo con contraseña para que el que lo use pueda tener el control sin que alguien más altere el registro.

Durante la **séptima semana**, en la propuesta de estructura organizacional se trabajó en la revisión del seguimiento de actividades de cada uno de los puestos para sacar de manera cuantitativa que tanto se están siguiendo las descripciones de puestos y si se requiere realizar modificaciones. Esta herramienta se dejará en manos de la empresa para que puedan continuar llenándola y modificándola para

su propio monitoreo de actividades y beneficio. También se realizó una segunda encuesta de **clima laboral**, el clima laboral se define como “conjunto de características objetivas y subjetivas que se dan en una organización, perdurables en el tiempo e identificables, que la configuran y distinguen de otras organizaciones, lo que permite explicar aspectos cruciales del día a día que vivencian sus colectivos profesionales y personas individuales”<sup>23</sup> Esto para evaluar los resultados que se obtengan de dichas respuestas, identificar fortalezas, área de oportunidad y focos rojos. Así mismo, se terminó el manual de organización, ya con sus respectivas modificaciones a las descripciones de puestos para entregarlo al director general.

En cuanto al sistema de costos, la herramienta se finalizó totalmente. Ésta se encuentra en revisión y comentarios, y en su caso, realizar las modificaciones pertinentes para hacer la entrega formal de la misma al empresario, a fin de que pueda comenzar a hacer uso de ella.

Por parte de la sistematización de los procesos de logística, el manual se concluyó con éxito. Se realizó la revisión final junto con el empresario, éste aprobó el mismo dando apertura para realizar la entrega del manual a los colaboradores, para su aplicación total en el proceso de logística.

Respecto a la redistribución del espacio, se esperaba que se diera por finalizada la remodelación de la oficina del empresario y poder continuar con el almacén, lo que no sucedió, por lo que se estudiaron varias alternativas para resolverlo. El empresario contrató a un almacenista, quien con los planos de los layout podrá llevar a cabo la redistribución del almacén. Además, el instrumento para el registro de errores pudo ser terminado totalmente. Su funcionamiento es muy sencillo por lo cual se capacitó a la persona responsable de realizar el registro.

---

<sup>23</sup>Gan, Federico y Berbel, Gaspar. *Manual de recursos humanos*. Editorial UOC. Barcelona, España. 407 p.

En la **semana de cierre**, para la propuesta de estructura organizacional se realizó el tercer seguimiento de las actividades de cada una de las descripciones de puestos, de esta manera se pudo sacar un porcentaje del uso que se le está dando a cada descripción. Además, se modificó el manual de organización, al cual se le agregó un puesto nuevo en el organigrama y se corrigieron detalles de algunas descripciones de puestos. Se elaboró un reporte con los resultados obtenidos de las dos aplicaciones del clima laboral identificándose los cambios que se lograron, mismos que fueron comunicados al empresario.

Por parte del sistema de costos se llevó a cabo la prueba final de la herramienta. Una vez validada la información se efectuó la entrega de la misma al empresario y se le hizo la explicación de todos los beneficios que adquiere al darle un uso correcto a la misma.

En cuanto a la sistematización de procesos de logística se realizó la entrega final del manual, se explicaron las responsabilidades de cada uno de los participantes en el proceso y se resolvieron todas las dudas, con la finalidad de que el manual sea 100% utilizable y se aplique de la manera correcta.

Respecto a la remodelación ya se instaló el empresario en su nueva oficina, por lo cual se está transportando los racks a la parte de atrás del almacén y los porrones en medio para tenerlos más cerca de la zona de embarque. Esta estrategia es para tener el producto más pesado cerca de los transportes y el material ligero en la parte de atrás, ya que éste no afecta a los trabajadores físicamente. Se le entregaron los planos al nuevo almacenista a fin de ir haciendo los cambios pertinentes y con cierto criterio. Sobre el instrumento de registro de errores se verificó con la persona responsable su funcionamiento.

## **5.2. Resultados obtenidos**

Dentro del área de estructura organizacional se obtuvieron diferentes impactos que marcaron una diferencia enorme a la empresa. Como primer impacto se puede mencionar el diseño de una jerarquía de puestos u organigrama, el cual ayudó a que se distribuyeran las cargas de manera más equilibrada y que todos los puestos tuvieran una mejor comunicación al saber cual era su área y los jefes a quienes debían de reportar sus distintas actividades.

También se puede mencionar el taller de sensibilización, el cual como impacto generó una concientización del personal hacia la nueva identidad de la empresa, además de que se mejoró la comunicación entre los colaboradores, impactando también positivamente en el clima laboral, el cual subió en la segunda aplicación.

Los empleados al conocer la misión y valores de la empresa, ahora sienten que caminan junto con la empresa en la búsqueda del mismo objetivo, considerándose parte de ella y no solo ser un empleado más.

Respecto al sistema de costos los impactos que generó la herramienta fueron los siguientes: una visión clara y estructurada de los costos reales de los productos. Gracias a eso, el empresario puede ahora crear políticas de precios y descuentos bien estructuradas, en donde, pueda saber con exactitud, la utilidad o pérdida por producto que esté teniendo. Gracias a la herramienta de costos, el empresario ahora tiene una forma nueva, diferente y más eficaz de organizar un análisis de los costos en su empresa, en donde, podrá identificar en que área está teniendo más gastos, en que meses y podrá descubrir donde puede eficientar sus gastos, con la finalidad de mejorar la brecha de utilidad dando directamente un espacio más amplio para el establecimiento de descuentos. De igual manera, el empresario podrá tener una nueva forma de generar una toma de decisiones más estable, es decir, con bases bien establecidas y de forma más certera. Esto será

provocado, gracias a la información que la herramienta de costos genera, en donde, podrá eliminar espacios de almacén no aprovechados, disminuir costos, aumentar sus utilidades y por supuesto, eficientando la rotación de sus inventarios.

Por parte del sistema de logística, los impactos fueron los siguientes: Automatización del proceso. Gracias al manual de logística generado, ahora hay una base a seguir, en la cual, se establecen los pasos, políticas y lineamientos para el desarrollo de las actividades de enrutamiento, embarque y recibo dentro de la empresa. Disminución de errores debido a la automatización, la disminución de errores fue evidente, ya que los colaboradores, sabían con exactitud cuáles eran sus responsabilidades, dando como resultado, un mejor desempeño en su trabajo. Generación de puntos de auditoría. Dentro del manual de logística, se generaron dos puntos de auditoría, los cuales, permiten evitar errores en un alto porcentaje. Disminución de costos. Si el nivel de errores disminuye, por ende, le cuesta menos a la empresa tener que reparar los mismos. Como ejemplo de ello, cuando un producto no era embarcado, a la empresa le costaba gasolina para hacer el surtido del mismo, le costaba tiempo y le pegaba directamente en la reputación y relación con el cliente. Gracias al manual, se logró delimitar responsabilidades. Esto ayudará a que los errores tengan nombre y apellido. Esto no es para afectar al colaborador, sino para generar nuevas propuestas de mejora en el proceso, y seguir eficientando las actividades de la empresa. Identificación de errores.

El impacto más notorio sobre la redistribución del espacio es la organización y reacomodo de los productos, tenerlos clasificados y con una distribución ergonómica para que los choferes tengan una mejor movilidad al momento de mover producto y cargar para su transporte. El producto menos pesado fue puesto en la parte de atrás del almacén, junto con la mayoría de los racks. Otro impacto fue en la parte de la oficina del empresario, ya que se encontraba material producto que debía ir en almacén, como también muebles de cocina. Lo que se

hizo fue sacar todo ese material y hacer de su oficina lo que debe de ser. También se redujo el tamaño y se cambió lo que es la tabla-roca, el techo y el piso, ya que se encontraban en mal estado; esto para que el empresario pueda tener un lugar digno para poder trabajar.

Cuando se llegó a la empresa se detectó que había muchos errores, sin embargo, ni el empresario, ni los colaboradores, tenían identificados los mismos. Al ver que no se contaba con alguna herramienta para poder medir y eliminar errores, se optó por crear un instrumento para tener registros de los errores que se cometen al momento de laborar. Con éste ahora se pueden medir los errores que se cometen por parte de los colaboradores, estos mismos están clasificados y separados por áreas para poder tener un mejor entendimiento del error cometido. Con base en los resultados generar nuevas políticas, establecer nuevos lineamientos y conocer los puntos clave dentro de los procesos de la empresa para saber dónde se está fallando y se puede mejorar aún más.

### 5.3. Tabla sobre empleo y capacitación

<b>Número de empleos protegidos</b>		8
<b>Número de empleos generados</b>		1
<b>Personas capacitadas</b>	<b>Área de capacitación</b>	<b>Horas de Capacitación</b>
7	Sensibilización de la identidad y estructura organizacional	3

## 5.4. Tablero de seguimiento de indicadores

### Estructura organizacional

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos
Estructura organizacional y de puestos indefinida.	Gestión y administración	Delegar en mis colaboradores el que todos los procesos se lleven a cabo en tiempo y forma.	Definir la estructura organizacional y de los puestos	Estructura organizacional definida.

Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha de inicio	Fecha final	
RESULTADO	Manual de organización.	1 Manual de organización.	A.-Producto	03-oct	28-oct
USO	Las descripciones y perfiles de puestos serán utilizadas por todo el personal de la empresa para la ejecución de sus actividades y responsabilidades.	6 Descripciones y perfiles de puestos utilizadas por el personal.		31-oct	11-nov
BENEFICIO	Organización del trabajo.	Porcentaje de actividades ejecutadas por semana conforme a la descripción de puesto.		14-nov	25-nov
	Satisfacción del personal.	Índice del clima laboral.		14-nov	25-nov

Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de Indicadores				Observaciones
25%	50%	75%	100%					Medición Inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
				100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
				100%	100%	0%	OK	0	6	6	7	Se creó el puesto de Almacenista.
				100%	100%	0%	OK	0%	100%	100%	85%	A partir de la etapa quedó vacante un puesto que debió ser cubierto en sus actividades por el personal de oficinas.
				100%	100%	0%	OK	68.9%	75%	6%	69.4%	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances del diseño del organigrama y de la formulación de las descripciones y perfiles de puestos. Minutas de trabajo.	La disposición del empresario para establecer una estructura organizacional que soporte la expansión del negocio.	La falta de disponibilidad del empresario para formular descripciones y perfiles de puestos adecuadas, propiciaría que el manual quedara incompleto o poco confiable.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades.	La disposición del empresario y colaboradores para la utilización de las descripciones y perfiles de puestos favorece el desempeño.	La no utilización de las descripciones y perfiles de puestos puede disminuir el desempeño.
Manual de organización. Aplicación de cuestionarios.	La implementación de la estructura organizacional definida incrementa el nivel de eficiencia y la organización del trabajo.	La no implementación de la estructura organizacional definida puede generar rotación de personal.
Aplicación de encuesta de clima laboral.	La sensibilización de la identidad y la estructura organizacional definida favorece el nivel de satisfacción laboral.	La no sensibilización de la identidad y la estructura organizacional puede reducir el nivel de satisfacción laboral.

## Sistema de costos

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos
Método de costeo incompleto.	Finanzas	Creer la marca propia para hacer de nuestra empresa una institución rentable.	Sacar costos y punto de equilibrio.	Sistema de costos.

Seguimiento de proyecto				
Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha de Inicio	Fecha final
RESULTADO	Herramienta de costos	1 herramienta.	A-Producto	03-oct 04-nov
USO	La herramienta será utilizada por el empresario para la obtención del costo y la determinación del precio de los productos	Obtención del costo de 5 de sus principales productos.		07-nov 18-nov
BENEFICIO	La determinación del costo real facilita el establecimiento de estrategias de precio y crédito	Una decisión tomada a partir de la determinación del costo real de alguno de los productos.		21-nov 25-nov

Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de Indicadores				Observaciones
25%	50%	75%	100%					Medición Inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
				100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
				100%	100%	0%	OK	0	5	5	1449	La herramienta quedó habilitada para el cálculo del costo de todos los productos.
				100%	100%	0%	OK	0	1	1	2	1. Eliminar inventario improductivo. 2. Utilizar la herramienta para tener fundamentos para la asignación de porcentajes de descuento.

Monitoreo de Implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances de la herramienta que den cuenta del desarrollo de la misma. Minutas de trabajo. Herramienta de costos y su instructivo.	Disponibilidad del empresario para el desarrollo de la herramienta y su instructivo.	La falta de disposición del empresario puede generar retrasos o que la herramienta sea poco funcional.
Fijación del costo y precio de los cinco productos principales.	Disponibilidad del empresario para obtener el costo y precio de los cinco productos principales.	Falta de disposición del empresario provocaría la inutilidad de la herramienta para la obtención del costo y precio.
La decisión tomada a partir de la determinación del costo sobre precios o crédito.	Disponibilidad del empresario para utilizar la información en la toma de decisiones	El empresario no utilice la determinación del costo real para la toma de decisiones.

## Sistematización de procesos de logística

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos
Sistema de logística ineficiente.	Procesos y Operación	Establecer los procesos efectivos para desarrollar procesos de innovación.	Documentar proceso de operaciones (control de almacén y reparto)	Sistematización de procesos de logística.

Seguimiento de proyecto					
	Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha de inicio	Fecha final
RESULTADO	Manual de procesos de logística.	1 manual de procesos de logística.	A.-Producto	03-oct	04-nov
USO	El manual será utilizado por el empresario y colaboradores responsables de los procesos, en la ejecución de sus actividades.	Porcentaje de desarrollo de actividades diarias conforme a lo especificado en el manual durante dos semanas.		07-nov	18-nov
BENEFICIO	Reconocer los procesos, información y recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de logística con el fin de mejorar la eficiencia en el servicio.	Porcentaje de disminución de demoras, errores y retrabajos.		21-nov	25-nov

Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de Indicadores				Observaciones
25%	50%	75%	100%					Medición Inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
				100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
				100%	100%	0%	OK	0%	100%	100%	100%	
				50%	100%	-50%	VENCIDA	100%	25%	-75%		Se detectó que los errores carecían de una identificación clara, así como de una clasificación precisa, por lo que se tuvo que generar una herramienta para sistematizar la información.

Monitoreo de Implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Información documentada acerca de los procesos de logística. Minutas de trabajo.	Disposición del empresario y colaboradores para participar en la elaboración del manual e instrumentos de control.	Falta de participación y disposición del empresario y colaboradores causará retrasos en la elaboración del manual.
Manual de procesos de logística e instrumentos de control. Checklist de verificación de aplicación del manual e instrumentos de control.	Disposición por parte del empresario y los colaboradores para ejecutar lo establecido en el manual de procesos de logística e instrumentos de control.	Que se continúe trabajando con las mismas prácticas a pesar de tener un manual de procesos de logística.
Reportes de seguimiento y control.	La sistematización del proceso de logística evita y/o disminuye demoras, retrasos o retrabajos.	Resistencia al cambio para trabajar de manera formalizada provocando que no se obtengan mejoras.

## Redistribución del espacio

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos
Distribución inadecuada del espacio.	Procesos y Operación	Establecer los procesos efectivos para desarrollar procesos de innovación.	Documentar proceso de operaciones (control de almacén y reparto)	Redistribución del espacio.

Seguimiento de proyecto					
Cadena de Impacto		Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha de Inicio	Fecha final
RESULTADO	Diseño de Layout	Realización de Layout actual y propuesto.	A.-Producto	03-oct	04-nov
USO	El empresario y los colaboradores adoptaran las especificaciones del diseño del Layout propuesto	Porcentaje de desarrollo de actividades diarias conforme a lo especificado en el Layout durante dos semanas.		07-nov	18-nov
BENEFICIO	La redistribución del espacio facilitará las operaciones de almacenamiento, embarque y control de inventario	Porcentaje de disminución de demoras, errores y retrabajos.		21-nov	25-nov

Avance de Proyecto								Medición de indicadores				Observaciones
25%	50%	75%	100%	Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición Inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
				100%	100%	0%	OK	0	2	2	3	
				100%	100%	0%	OK	0%	100%	100%	100%	Se contrató a un almacenista para tener un mejor control del almacén, con base en el diseño del Layout.
				50%	100%	-50%	VENCIDA	100%	25%	-75%		Se detectó que los errores carecían de una identificación clara, así como de una clasificación precisa, por lo que se tuvo que generar una herramienta para sistematizar la información.

Monitoreo de Implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Información documentada acerca del diseño del Layout. Minutas de trabajo.	Disposición del empresario y colaboradores para participar en el diseño del Layout.	Falta de participación y disposición del empresario y colaboradores causará retrasos en el diseño del Layout.
Diseño del layout Checklist de verificación de aplicación del diseño del Layout.	Disposición por parte del empresario y los colaboradores para ejecutar las especificaciones establecidas en el diseño del Layout.	Que se continúe trabajando con las mismas prácticas a pesar de tener un diseño de layout.
Reportes de seguimiento y control.	La redistribución del espacio evita y/o disminuye demoras, retrasos o retrabajos.	Resistencia al cambio para trabajar de manera formalizada provocando que no se obtengan mejoras.

## **6. Recomendaciones finales (estratégicas)**

### **6.1. Corto plazo**

- Cambiar las firmas de correo electrónico con el respectivo nombre y puesto del integrante de la empresa, además de añadir el nombre y el logo de la empresa. Contestar el teléfono con el nombre de la empresa y corregir las facturas cambiando el nombre.
- Realizar cada tres meses sesiones para la integración del equipo de trabajo, de esta manera se fomenta la unión y convivencia propiciando un mejor clima laboral.
- Generar políticas de descuentos para el 100% de sus clientes.
- Evitar comprar producto que no sea del giro de la empresa.
- Establecer políticas de tiempo de espera para la generación de actividades de la oficina que correspondan al sistema de logística.

### **6.2. Mediano plazo**

- Desarrollar un reglamento interno de trabajo, donde se estipulen las reglas y políticas de la empresa.
- Asistir a cursos de habilidades directivas para mejorar la planificación y dirección de las metas que desea lograr la empresa.
- Generar evaluaciones estacionales para conocer las temporadas altas y bajas de venta. De esta manera se podrán aplicar políticas de descuento y promociones más adecuadas.
- Expandir su territorio geográfico en cuanto a la distribución de productos.
- Crear aliados comerciales para tener precios preferenciales y hacer más competitiva la empresa.

### **6.3. Largo plazo**

- Delegar autoridad a los empleados.
- Establecer un manual de inducción y programas de capacitación para los integrantes de la empresa.
- Documentar el 100% de sus procesos
- Búsqueda de certificación ISO 9001.
- Buscar apoyo gubernamental en Instituciones como FOJAL o INADEM, con la finalidad de ampliar su estructura y expandir el negocio.

## II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)

Ana Teresa Bañuelos Dávalos

Este PAP me ha llevado a crecer como persona y como profesional, me enseñó que hay que perseverar para que los cambios sean duraderos y que logren transformaciones a largo plazo, la cultura de cambio no es fácil por lo tanto es necesario tener mucho tacto y sumergirse en la cultura de la empresa, además de entender el contexto en el que se desenvuelve. Siento que nunca estaremos 100% preparados para enfrentar los problemas laborales que se avecinan, sin embargo este tipo de proyectos nos ayudan a tener experiencias muy cercanas a la realidad.

Me tocó encargarme del área de estructura organizacional, y creo que pude demostrar un poco de los conocimientos que tengo para plasmarlos en esta área, también me gustó mucho poder apoyar como equipo en el buen desarrollo del PAP, que las propuestas se llevaran a cabo y que se cumplieran la meta. Me puse a prueba en momentos donde el tiempo no me daba para trabajar en mi proyecto, donde seguir trabajando y al mismo tiempo llevar materias era muy cansado y dan ganas de renunciar, sin embargo debes seguir adelante con tus responsabilidades. Mis aprendizajes más valiosos del PAP fueron varios, por un lado entendí que en este mercado el cliente es muy celoso y exigente, por lo tanto el vendedor debe atenderlo a la perfección para retenerlo, sin embargo pueden cambiar muy fácil de proveedor. Comprendí que cada paso que se da es muy importante porque impactará inmediatamente a los clientes y a las ventas.

En mi proyecto de vida personal aprendí que hay que cuidar mucho las formas de dirigirte con tus compañeros de trabajo, con tu jefe y con tus clientes, se requiere de mucha inteligencia emocional para actuar de manera asertiva.

El contexto actual de las MYPE sigue siendo muy delicado, los problemas que parece que tienen fácil solución, no se resuelven de manera sencilla, generar cambios requiere de un proceso largo y de perseverancia. Me gustó mucho trabajar en este proyecto porque sentí que pudimos generar inquietudes en el director general, su mentalidad está abierta y a través de los resultados se pudo dar cuenta los beneficios que puede generar en su empresa los cambios que se hagan, creo que con el taller de sensibilización se pudo generar un cambio grande en la empresa, y se pudo notar con los resultados de la segunda encuesta de clima laboral. Entonces creo que toda la empresa se vio beneficiada mejorando su ambiente laboral.

Creo que la participación de todo el equipo de manera constante y persistente, logró que el director confiara en el proyecto y se comprometiera con la implementación de las propuestas. Sigo pensando que ser emprendedor es mucho más difícil que ser empleado, me quedó muy grabado cuando en la descripción de puesto del director le pusimos “ser responsable de toda la empresa”, y se quedó muy sorprendido, le cayó el veinte de que todos los empleados y todas las decisiones que ellos tomen, caen directamente en él y en el nombre que la empresa da en el mercado.

Existen distintos dilemas éticos dentro de las MYPE, los primeros son que muchos no tienen a sus empleados asegurados, otros cuantos es que muchas veces no pueden cumplir con reglas fiscales porque están al borde de la quiebra, sin embargo necesitan ese apoyo y empuje hacia actuar de manera honesta y correcta.

En mi PAP, muchas veces sentí que el director general no había caído en cuenta que era él líder de una empresa y que era responsable por todo lo que sucedía en ella, muchos empresarios no están preparados para el crecimiento acelerado de sus empresas, por lo tanto piensan que no se requiere tener capacitación alguna,

esta cultura empresarial es un elemento fundamental para que los colaboradores hagan un buen trabajo y se sientan comprometidos con la empresa, los empresarios deben pensar en sus trabajadores como el recurso humano que son y empoderarlos para que el crecimiento de su empresa vaya a la par con ellos y se pueda manejar el cambio tan acelerado que a veces se produce. Este PAP me ayudó a conocer acerca de otras mentalidades y creencias que tiene la gente acerca de cómo se debe trabajar en equipo.

En las labores que me tocaron implementar a mí, creo que se lograron en un 100%, sin embargo en el proceso de monitoreo del cumplimiento se vieron detenidas por la renuncia de un integrante de la empresa, se dejaron todas las herramientas para que se siguieran implementando y poco a poco se adopte la nueva cultura organizacional. Mis errores fueron no organizar bien mi tiempo y dedicarle más en momentos fuera del PAP, realizar mis bitácoras a tiempo etc., al igual que involucrarme más en las labores de mis compañeros.

Las principales decisiones que tomé en este PAP fueron responsabilizarme 100% de que todo saliera en tiempo y forma, hubo buenas consecuencias porque el equipo se comprometió a realizar un trabajo de calidad y valor agregado. Se contagió el buen ambiente de trabajo en equipo y del cumplimiento de metas. Comparando mi experiencia con otros equipos, me doy cuenta que nosotros fuimos muy favorecidos, quizá por ser un equipo pequeño, pero nos llevamos muy bien y realmente logramos contagiar nuestro espíritu de seguir adelante.

Como mencionaba anteriormente, hubo algunos obstáculos para seguir adelante con la consultoría, por ejemplo cuando empezamos a necesitar apoyo y tiempo del personal y no solo del director, estaban muy ocupados o tardaban mucho en entregar información. Sin embargo, al final se logró todo con perseverancia y buena actitud. La consultora siempre se mostró dispuesta a ayudarnos, su experiencia nos ayudó bastante a salir adelante en este proyecto.

## Adrián Hernández Gómez

El PAP Consultoría MYPE ha sido toda una experiencia. Dentro de las principales competencias que puedo decir que desarrollé durante el ciclo, fue la del trabajo en equipo. Me llevo una grata experiencia al saber de lo que somos capaces si colaboramos con las personas correctas en el momento correcto.

En cuanto a los conocimientos adquiridos, por la parte personal, aprendí que las cosas nunca salen conforme a lo planeado y que debemos estar en la disposición de cambiarlo y adecuarnos para hacer las cosas posibles. En lo social, que todos tienen algo que enseñar, de todos tenemos algo que aprender y que siempre va a existir alguien que quiera escuchar. Siendo profesionistas, debemos otorgarnos la confianza para compartir, somos capaces de realizar cosas increíbles y eso no nos obliga a ser perfectos, al contrario, nos impulsa a seguir preparándonos y a conocer todo aquellos que no sabemos y en algún punto requerimos aprender. Por la parte profesional, creo que ha sido una experiencia diferente a lo que estaba acostumbrado dentro de una transnacional, el trabajo en una MYPE me ha abierto el panorama de todas aquellas cosas y situaciones en las que podemos generar negocio, colaborando con otras empresas que requieren un poco de ayuda para poder mantenerse estables y encontrar su camino de crecimiento continuo.

Entre los conocimientos que aporté fueron los relacionados a los de mi trabajo, es decir, toda la parte de logística y costeo de las operaciones. Los saberes que puse a prueba fueron los de estructuración de documentos, y parte de la medición exacta de errores para la evaluación de los mismos. Entre los aprendizajes más significativos que obtuve de esto fue, que las empresas requieren mucha ayuda, no por el hecho de que estén vendiendo, significa que la empresa está trabajando correctamente, y que siempre hay puntos de mejora en los cuales, nosotros como profesionistas, futuros licenciados, podemos ayudar a mejorar. En México un gran

porcentaje de empresas son MYPE esto da cabida a generar herramientas y soluciones para que las mismas empresas se acerquen a buscar ayuda, y que las soluciones sean estratégicas para una correcta corrección de los mismos.

Con base en la experiencia vivida, considero que uno de los principales problemas a enfrentar del contexto actual es la parte de gestión y estrategia. Gestión, porque nadie te enseña a ser empresario y esto provoca laborar conforme a lo que se cree que es correcto, más no por lo que verdaderamente se es correcto. Estrategia, porque muchas veces el empresario requiere ayuda, el negocio crece y pierden el control, no sabe dirigir a ese tamaño porque nunca tuvo una planeación adecuada. Además esto ayuda a que las empresas puedan ofertar más y mejores empleos, con mejores sueldos y por supuesto, haciendo que la empresa crezca de manera más prolongada y más sana.

Uno de los impactos más evidentes que creo que generé en el empresario con mi aportación fue la disminución de errores en el proceso de logística y una amplitud en la visión del empresario para conocer, cuáles eran sus ganancias reales con el uso del sistema de logística. Las actividades fundamentales para lograr dichos resultados, fueron las pláticas y capacitación de cuál era el error y como lo íbamos a erradicar y la convivencia continua con el proceso para familiarizarnos en su totalidad, detectar el error y erradicarlo de la mejor manera. La actitud de los colaboradores, como del empresario, influyeron de manera positiva, ya que hicieron el proceso de detección más sencillo y nos brindaron las herramientas para generar soluciones más eficientes. En cuanto al aspecto laboral, tenía una breve visión de cómo sería el PAP, sin embargo, he de reconocer que si cambio mi visión, ya que me doy cuenta que en empresas como esta, los errores más pequeños son los que generan impactos más grandes. Por ende, los cambios más pequeños, generan los impactos más potentes y significativos.

Entre los principales dilemas con los que nos topamos, fue el trato incorrecto hacia los empleados, la mala paga y la falta de conocimiento para una correcta dirección. Muchas veces en las empresas se genera un ambiente de jefe - amigo, lo cual genera en muchos casos una desigualdad de condiciones sobre los demás colaboradores. Es bueno mantener un ambiente de trabajo de ese tipo, siempre y cuando no se olvide que el jefe no deja de ser el jefe y que es él quien toma las decisiones. Otro de los aspectos es la mala paga, en lo personal, me di cuenta que los sueldos son pésimos y que esto genera círculos viciosos, el empresario paga mal, por lo tanto no tiene al personal más capacitado, lo cual provoca errores que le cuestan a la empresa, y esto resulta pérdida. Habría que hacer una valoración para detectar, que puestos no requieren gente tan capacitada y que puestos requieren a alguien más capacitado, sin dejar de lado que el personal que ya tiene la empresa puede ser capacitado brindando crecimiento profesional y viéndose reflejado en los resultados de la empresa. Un buen sueldo para alguien capacitado, puede resultar mejor y más barato, que una persona poco capacitada. Me gustó mucho el PAP por la convivencia con gente de todo tipo, desde la persona preparada, hasta la persona que no tiene estudios. Esto me amplió el panorama de la problemática actual de las MYPE en México y de un sesgo de mercado que aún no ha sido atacado de manera correcta para erradicar estas situaciones.

En cuanto a mi juicio personal, considero que realice un cumplimiento del 100% con lo esperado y alcance los objetivos establecidos, he de reconocer que uno de mis grandes aciertos fue haber colaborado con la parte de logística, ya que mi experiencia laboral me permitió generar herramientas más concretas y que generarán un mayor beneficio.

Entre mis errores y dificultades, se encuentra la parte de la puntualidad, ya que muchas de las veces se me complicó llegar a tiempo, quizá por 5 o 10 min., pero a destiempo, ya que la combinación de mi trabajo con el PAP se complicó, sin

embargo, mi compromiso era mayor y a partir de que llegaba, ponía todo mi esfuerzo y empeño por realizar mi mejor trabajo.

Dentro de las principales decisiones que tomé durante el proceso fue la de no modificar todo el procedimiento de logística y apoyar a mi compañero Aldo quien estaba de encargado de la redistribución del almacén. Tomé dicha decisión porque la redistribución va de la mano junto con el aspecto de logística y era necesario que trabajáramos en mancuerna, y porque era menos complicado que los colaboradores se acoplaran y adquirieran solo complementos, que un proceso de logística totalmente nuevo.

Este PAP es digno de recomendarse, ya que más que acercarnos a la vida laboral, nos enseña cómo ser empresarios, cuales son los principales errores que se cometen y cuál es la forma de erradicar los mismos. Impulsa mucho al emprendurismo y ayuda a quitar paradigmas del mundo empresarial.

Entre los aspectos que favorecieron fue el gran conocimiento que tenía el consultor, siempre supo llevarnos de la mano, y sobre cualquier duda que teníamos supo guiarnos para encontrar la mejor solución. Otro de los aspectos que nos ayudó, fue la actitud del equipo (consultores) y de los colaboradores de la empresa, consideró que siempre estuvimos con una actitud positiva y esto permitió fluir de manera correcta. Además, me gustaría destacar que como equipo, hicimos muy buena mancuerna, siempre estuvimos en sintonía para trabajar y supimos sacar con madurez y profesionalismo las diferencias que se presentaban en algún problema.

Aldo Enrique Espinosa Ledesma

Las competencias y aprendizajes más relevantes que me llevo en cuanto a mi crecimiento son las de aplicar mis conocimientos en la vida real, ya vi que si es

algo diferente y un poco difícil de implementar todo lo que se planea después de hacer un diagnóstico. En cuanto a lo social me sentí con gran entusiasmo y energía, ya que estoy apoyando a una empresa la cual le faltan ciertas partes para poder mejorar y crecer. Una vez implementadas las herramientas y la base, puede ir creciendo y tener más visible el camino hacia una mejora continua.

Los conocimientos que aporte en este PAP fueron variados, ya que, en comparación con mis compañeros, tuvimos distintos puntos de vista, claro, siempre apoyándonos de forma respetuosa y colaborativa para llegar a un mejor resultado. Los saberes que puse a prueba fueron los que adquirí durante la carrera, cada vez que realizaba algo, pedía opiniones a mis compañeros para que también tuviera otro punto de vista.

En cuanto a los aprendizajes más importantes sobre el contexto y las problemáticas, fueron la trata con el personal y con el empresario, esa parte no se tiene una clase como tal para poder convencer a ambos. Es un poco difícil tener que implementar una mejora la cual a alguien de la empresa no le parece. Una vez convenciéndolo, viene la parte de que le dé continuidad a la mejora o proceso que se implementó.

Por parte de las necesidades y problemáticas que requieren ser atendidas en las MYPE son la continuidad y el tiempo de poder implementar los proyectos. Siento que mínimo para poder implementar proyectos con mejores resultados deben de ser mínimo de un año. Son demasiadas las cosas que se deben de mejorar dentro de una MYPE. A quien principalmente debemos de beneficiar es a la empresa en general, no se puede empezar por partes, una vez teniendo la base de la empresa como lo que es la misión, visión y valores, se puede empezar a armar el resto de las áreas.

El impacto generado es de gran importancia, ahí podrán notar las áreas que se cambiaron para poder tener mejores resultados. En nuestra empresa atendimos varias áreas, en mi parte pude apoyar la del almacén, oficinas y medición de errores en logística. El impacto que genere fue una mejor distribución en el almacén, eliminar desperdicios, mejor distribución en las oficinas de los empleados y del empresario, remodelación de la oficina con respecto al almacén y a las zonas de embarque, y llevar un registro en cuanto a los errores. En esta parte se tuvo que dar un paso atrás, ya que lo que se quería hacer era eliminar errores, pero al ver que no tenían una medición de sus errores, se tuvo que llevar un registro para que después se pueda generar un sistema de eliminación de errores por parte de los colaboradores.

Para poder lograr estos objetivos, se tuvieron varios puntos, como fue el trabajo en equipo, la confianza otorgada por parte del empresario hacia el equipo, y la cooperación de los empleados de la empresa. Estos puntos fueron importantes para poder lograr tener una mejor respuesta, para poder generar un mejor ambiente de trabajo.

La visión que eh adquirido sobre el mundo laboral y social, ha sido mucha, me llevo un muy buen aprendizaje y conocimiento para poder tratar cualquier tema y buscar soluciones rápidas e impactantes, puede que cambian muchas cosas, pero siempre se tiene que buscar la raíz del problema.

Dentro de la empresa, se tuvieron algunos dilemas éticos, como es el ambiente de trabajo, el respeto entre los colaboradores, el compromiso y la actitud. Es muy evidente cuando uno de estos valores falta, por parte de nuestra empresa, no hubo algún dilema el cual perjudicar la convivencia entre empleados, y menos con el empresario. La parte que, si se debe de mejorar y es el trabajo en equipo, a poder delegar y confiar más en sus compañeros de trabajo. Nosotros tuvimos que generar un organigrama y descripciones de puestos para poder mostrarle a cada

colaborador su rol y responsabilidades. Algunos de ellos no lo tomaron muy bien, ya que se les quito un poco de poder sobre otros colaboradores. Pero esta parte es para que puedan aplicarlo y validen que se pueden tener mejores resultados.

El PAP me ayudo a conocer la forma en el que me desarrollo dentro de una empresa, pude ver también las áreas que puedo mejorar y que puedo aplicar mis conocimientos. El PAP me ha apoyado a tener una mejor convivencia con compañeros de otras carreras y tener un punto de vista diferente, poder aprender temas diferentes y tratar gente nueva.

La evaluación sobre el cumplimiento de mis trabajos y objetivos, han sido satisfactorias, pude entregar lo que son los Layout y el sistema de registro de errores a tiempo para que pudieran trabajar en ellos. Hubo algunos percances por parte de la empresa contratada para que pudiera hacer las obras en las oficinas y el almacén. La parte que necesité mejorar en el trabajo en equipo fue el apoyo en poder realizar una herramienta de costos, la cual no tuve mucha participación para poder crearla, ya que estuve muy concentrado en la parte de la distribución de equipo y productos en el almacén y oficinas. En cuanto a mis entregables, el Layout no tiene las medidas exactas de la estructura de la empresa, ya que la estructura es vieja y se tiene mucho material a sus alrededores, los cuales dificultan la toma de medidas.

En cuanto al apoyo por parte del empresario, fue muy abierto en cuanto a las propuestas, se notaba la confianza y el apoyo que nos daba para poder ayudar a su empresa. El equipo se notó muy cooperativo, respetuoso y con gran entusiasmo para poder aplicar cada parte que nos tocó. Si en algún momento teníamos otro punto de vista, el cual podía ser mejor, se comentaba y se validaba para poder tener una mejora eficiente. Por parte de la consultora, nos apoyó en cualquier tema o duda que necesitábamos ayuda, también mostrándonos su punto de vista y guiándonos a un mejor camino para poder entregar los trabajos correctamente.

## Reflexión grupal

Los principales aprendizajes que obtuvimos del grupo de consultoría fueron los siguientes, la importancia de trabajar de manera interdisciplinaria manteniendo una comunicación activa y eficiente, combinando opiniones, ideas y diferentes personalidades, estableciendo formas de trabajo adecuadas para lograr los objetivos.

El trabajo en equipo fue fundamental para llevar a cabo el proyecto, desde el apoyo constante de la consultora hasta la actitud abierta y positiva del empresario. Los demás integrantes de la empresa se mostraron siempre disponibles para la recolección de información y abiertos a los cambios que se generaron dentro de la empresa.

Dentro del equipo consultor favoreció la experiencia laboral con la que contaba cada uno dentro de su ramo, además de la buena orientación por parte de la consultora en las diferentes propuestas que se implementaron.

La conclusión a la que llegamos como equipo fue que existe una gran dificultad por parte de los empresarios para mantener una MYPE activa y en crecimiento. Se debe aprender a superar las adversidades que eso representa. Estamos satisfechos con los resultados obtenidos con las propuestas que implementamos y sin duda nos enfrentamos a diferentes obstáculos en el camino. Los impactos en la empresa fueron positivos y ayudaron a cambiar la mentalidad del empresario para mejorar su empresa.

### **III. Conclusiones**

#### Ana Teresa Bañuelos Dávalos

Mi percepción de las MYPE cambió por completo, me di cuenta que no es fácil ser empresario y que en definitiva tampoco es fácil echar a andar un negocio y sostenerlo en los buenos y en los malos momentos. Hay que tener una visión muy amplia para estar abiertos al cambio y entender el mercado, para lograr sobrevivir en el mundo de los negocios. Ser empresario lleva más responsabilidades de las que uno puede llegar a creer, tienes gente que trabaja para ti, cree en tu proyecto y por lo tanto debes proyectarle esa meta por la que tú continúas luchando.

La empresa en la que nosotros trabajamos dio muchos cambios durante el proyecto, realmente pudimos apreciar que hubo un cambio fuerte de visión y de metas, pues los objetivos no estaban bien establecidos. Aún tiene un gran camino por recorrer, sin embargo ya está caminando por el trayecto indicado para poder crecer de manera favorable y controlada.

El empresario se portó siempre de manera abierta con el equipo de consultoría, mostró interés y compromiso en todo momento, depositó su confianza en nosotros, valorando nuestro trabajo.

Gracias a esta consultoría, modificó sus habilidades directivas, comprendió el tipo de liderazgo que estaba ejerciendo y se dio cuenta de la gran responsabilidad que implica tener una empresa. Se mostró dispuesto a cambiar ante los diferentes esquemas que le mostramos, ayudándonos a que nuestras implementaciones de propuestas fueran más sencillas.

La metodología que empleamos nos ayuda a seguir una estructura definida dentro de la consultoría, pues los resultados que se obtienen son muy completos y útiles

para que el empresario pueda evaluar la situación de su empresa y validar los cambios que se implementarán, se cuenta con los recursos suficientes para sustentar los resultados.

La interacción que surgió entre la empresa y el equipo de consultoría enseña mucho tanto a la empresa como a los estudiantes, pues es un acercamiento por parte de los alumnos al mundo laboral, y por el otro lado, la empresa también aprende a confiar y ver el trabajo que alumnos hacen hoy en día, demostrando habilidades y compromiso que tarde o temprano tendrán que realizar.

Todo lo que vimos en este PAP son aprendizajes enormes que me llevaré conmigo para siempre, ya que una experiencia similar desde el punto de vista estudiantil es difícil vivirla en otras universidades o programas.

### Adrián Hernández Gómez

Gracias al PAP de Consultoría en MYPE, pude percatarme del área de oportunidad que tenemos como egresados para colaborar con este tipo de empresas. Es evidente que las empresas necesitan ayuda dado que nadie te enseña a ser un empresario y por lo tanto es muy difícil que, como tal, seas capaz de identificar tus errores. La falta de visión, la carencia de estrategia, la estructura organizacional poco establecida, son solo algunos de los factores por los cuales, la empresas tienden a tener un alto porcentaje de fracaso. Los cambios más pequeños, generan los impactos más grandes.

Me parece que la empresa ha sabido responder rápido a los cambios, ejemplo de ello, la supervivencia de la misma durante 10 años. En general, creo que la empresa aún tiene mucho por delante, sin embargo, es momento de dar el siguiente paso, comenzar a pensar en otro plano, generar nuevas estrategias, desarrollar proveedores, crear oportunidades, asistir a exposiciones, implementar

innovación, apostarle a el conocimiento y a la preparación. Es momento de que la empresa deje los pañales y comience a pensarse como mediana, aumentar el mercado, potencializar su marca. Para esto será necesario que el equipo de trabajo este en sintonía y así, todos poder caminar al mismo ritmo y hacia el mismo lado. En cuanto al sector al que se dirige, es evidente que esta en crecimiento exponencial; simplemente en la ZMG en un estudio que se mostró en el periódico el informador para 2014, cada día entran 300 automóviles nuevos. Esto le apertura las oportunidades a la empresa de manera potencial, el verdadero juego se encuentra en saber como aprovechar esa oportunidad y utilizarla a su favor para el crecimiento de la organización.

Me parecer que el empresario está haciendo las cosas bien. Por “bien”, no me refiero a que lo haga de la mejor manera, sin embargo, el hecho de buscar ayuda en una consultoría, habla de que se da cuenta que debe generar cambios y que hay un espacio grande que no ha sabido aprovechar o utilizar a su favor para dar el siguiente paso al crecimiento. El empresario es una persona muy abierta, lo cual favorece a que se le pueda ayudar de la mejor manera, sin embargo, desde mi punto de vista es muy pasivo; esto dificulta que las actividades se lleven a cabo de la manera eficiente como deberían de realizarse. Dentro de los cambios que se proponen, es que también él se desarrolle, ya que el crecimiento es por parte de todos, no por ser el dueño significa que no necesita complementar su conocimiento, al contrario, los cambios deben comenzar por sí. En general y desde lo vivido durante el proceso, lo esta haciendo y de la manera correcta.

La forma en como este proyecto ha aportado el desarrollo de la MYPE es diagnosticando la forma en como esta operando; generando un análisis de la información obtenida y comparando la misma en el ecosistema de distribuidoras, con la finalidad de obtener datos e información para mejorar sus procesos y automatizar los mismos; creando nuevas y mejores prácticas de trabajo; desarrollando herramientas para la eficiencia de sus procesos. Todo esto en

conjunto ayuda a la empresa y al empresario a mejorar su desempeño, innovar en materia de gestión, crear más y mejores procesos de trabajo, desempeñar mejor las actividades del día a día para poder establecer un mejor proceso para la toma de decisiones.

Una de las cuestiones más difíciles como estudiantes en la interacción profesional / social, fue que no todas las personas están acostumbradas al cambio repentino, esto provoca caer en la monotonía, tener una ceguera de taller que detenga la visión a futuro para el desarrollo de las actividades o inclusive, tratar de desarrollar más y mejores prácticas con gente que no tiene la disposición ni el conocimiento para provocar un cambio.

Uno de los problemas más grandes que vivimos, fue ese justamente. El hecho de que hay personas sin conocimiento ni disposición. Sin embargo, cuando no hay disposición, no hay mucho por como ayudar a la gente. Cuando hace falta conocimiento, pero hay disposición, se puede fluir mejor, de una manera más práctica y generando nuevas formas de trabajo, las cuales, en efecto, benefician directamente al empresario y a los colaboradores y al desempeño de las actividades de los mismos.

#### Aldo Enrique Espinosa Ledesma

La situación de las MYPE es una cuestión muy arraigada, lo que yo percibí fue la dificultada para poder crecer o expandirse. También tuve la percepción de lo difícil que es ser un empresario en México. Como empresario debes de estar actualizado con las nuevas tecnologías, uno nunca sabe cuándo van a dejar de servir los conocimientos que uno ya tiene y lo nuevo que se implementa en las empresas para poder tener mejores procesos.

Mi perspectiva con respecto al futuro de la empresa es el seguimiento que le van a estar dando a nuestros entregables y los planes que se tienen a mediano y largo plazo. La verdad el empresario se ve muy entusiasmado en poder implementar todos los trabajos que se le dieron y siento que va a ir por buen camino. Lo que me sorprende del empresario es que está abierto a cualquier mejora o cambio que se le puede hacer a su empresa. Tiene una aptitud de generar confianza con sus colaboradores y que trabajen de una mejor forma.

La metodología del proyecto aporta mucho en el desarrollo de las MYPE, ya que se tiene que hacer análisis, y diagnósticos, esto con el fin de saber en qué situación se encuentra la empresa y hasta donde puede crecer. Otra parte que te aporta es el saber lo que le falta y saber los errores que se comenten, como también el saber corregirlos.

En cuanto a la interacción con la empresa, se va conociendo más el ámbito profesional de forma real, ya que se apoya a una empresa para mejorar sus procesos y ver reflejados los resultados. Uno deja de ser estudiante y se vuelve profesionista, se tiene una mejor visión de lo que necesita la empresa y lo que quiere. Conocer bien sus procesos y encontrar sus puntos de mejora, son de los objetivos más importantes de una empresa. También uno aprende a planear mejor las cosas y anticiparse a cualquier contratiempo que pueda surgir.

Todos estos aprendizajes en el PAP nos van a servir en nuestra carrera profesional y para poder crecer como persona, como también para profesionista.

## **IV. Fuentes consultadas**

### **1. Bibliográficas**

Douglas M. Lambert, M. Cooper, J. D. Pagh. (1998). "Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities". The International Journal of Logistics Management. Vol. 9. Pp. 1 - 19 p.

Escudero Serrano, María José. (2015). *Técnicas de almacén*. Madrid, España. Editorial. 292 p.

García Bobadilla, Luis Ma. (2011). *+Ventas*. ESIC Editorial. Madrid, España. 404 p.

Hernández Matías, Juan Carlos. (2013). *Lean manufacturing – Conceptos, técnicas e implantación*. Madrid, España. 178 p.

Hernández Orozco, Carlos. (2007). *Análisis Administrativos. Técnicas y Métodos*. Editorial Universidad Estatal a distancia. San José, Costa Rica. 224 p.

Jiménez, Daniel Patricio. (2007). *Manual de recursos humanos*. ESIC Editorial. Madrid, España. 277 p.

KENDALL&KENDALL, Kenneth y Julie. (1997) "Análisis y Diseño de Sistemas". Tercera Edición. Editorial Prentice Hall. México. 250 p.

Menesby, Edward. (2006). *Costos y Presupuestos*. Huancayo, Perú. Universidad Peruana Los Andes. 130 p.

Reyes Ponce, Agustín. (2004). *Administración de Empresas*. Editorial Limusa S.A. de C.V. México. 188 p.

Robbins, Stephen P. (2005). *Administración*. Pearson Educación, México. 640 p.  
Siliceo Aguilar, Alfonso (2004), *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Editorial Limusa. México 251 p.

Tokiko, Berrickuntza. (2009). *Manual de Procedimientos Administrativos - Guía para su elaboración*. Lugar de edición. Editorial. 164 p.

Vallhonrat Bou, Albert Josep María. (1991). *Localización, distribución en planta y manutención*. Barcelona, España. Marcombo Boixareu Editores. 164 p.

Vázquez Bustamante, Francisco Rafael. (2005). *Material para asignatura de Costos I*. 47 p.

## **V. Anexos**

Anexo 1 – Análisis del entorno

Anexo 2 – Estructura organizacional

Anexo 2.1 – Organigrama

Anexo 2.2 – Manual de organización

Anexo 2.3 – Sesión de sensibilización

Anexo 2.4 – Reporte de la sensibilización

Anexo 2.5 – Reporte del clima laboral

Anexo 3 – Sistema de costos

Anexo 3.1 – Herramienta de costos

Anexo 4 – Sistematización de procesos de logística

Anexo 4.1 – Manual de logística

Anexo 4.2 – Checklist de logística

Anexo 4.3 – Registro de errores

Anexo 5 – Redistribución del espacio

Anexo 5.1 – Layout anterior

Anexo 5.2 – Layout actual

Anexo 5.3 – Layout propuesta