

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 empresa fabricante de muebles tapizados en el municipio de Tlaquepaque, Jalisco.

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

Clément Desplats. Ingeniería Industrial.

Pedro Rodríguez Cervantes. Contaduría Pública y Gobierno Corporativo.

Profesor PAP:

Mtra. Martha Gabriela Pintor Ochoa.

Tlaquepaque, Jalisco, mayo de 2017

Índice

RESUMEN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
INTRODUCCIÓN	3
METODOLOGÍA DEL PROYECTO	6
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	7
1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA	7
1.1. Historia de la empresa	7
1.2. Entendimiento del negocio.....	8
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa	9
1.4. Análisis del entorno	10
2. DIAGNÓSTICO.....	14
2.1. Metodología del diagnóstico	14
2.2. Proceso particular.....	15
2.3. Descripción de la situación de la empresa	16
2.4. Análisis e interpretación de resultados	17
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	17
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	18
3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	25
3.1. Misión, visión y valores	25
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	26
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	27
3.4. Mapa estratégico	28
4. PROPUESTA DE MEJORA	29

4.1. Nombre de la propuesta	29
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	29
4.3. Plan de acción	31
5. IMPLEMENTACIÓN	32
5.1. Actividades realizadas y su justificación	32
5.2. Ajustes al plan de acción (sólo en casos necesarios).....	36
5.3. Resultados obtenidos.....	38
5.4. Tablas sobre empleo y capacitación	41
5.5. Tablero de seguimiento de indicadores	42
6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS)	44
6.1. Corto plazo.....	44
6.2. Mediano plazo.....	44
6.3. Largo plazo	44
II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)..	45
III. CONCLUSIONES	46
IV. FUENTES CONSULTADAS.....	48
1. Bibliográficas	48
2. Electrónicas.....	¡Error! Marcador no definido.
V. ANEXOS.....	49

Resumen

El documento Consultoría integral en una empresa fabricante de muebles tapizados en el municipio de Tlaquepaque, Jalisco fue realizado por el equipo de trabajo formado por los alumnos, Clément Desplats de Ingeniería Industrial y Pedro Rodríguez Cervantes de Contaduría Pública y Gobierno Corporativo, con el apoyo de MA, Martha Gabriela Pintor Ochoa. Este documento describe el desarrollo del proceso de consultoría en una empresa dedicada a la fabricación de salas en el período de enero a mayo del año 2017. Se incluyen análisis del entorno, se describen los resultados del diagnóstico hecho a la empresa, así como el planteamiento estratégico que se trabajó junto con el empresario y las propuestas de mejora para cada área funcional. Las propuestas se encuentran descritas por orden de prioridad y se detalla el uso y beneficio que se observó sobre las mismas. Las mediciones de uso y beneficio son monitoreadas a través de un plan de acción, o tablero de indicadores, que muestra los avances parciales y finales de cada una de las propuestas y como estas abonan a los objetivos operativos y estratégicos definidos por la empresa.

Posteriormente se describe el proceso de implementación de las propuestas. Durante este proceso se realizaron resúmenes de visita a la empresa, derivados de organización de planes de trabajo previos. Los resúmenes de visita detallan las actividades realizadas en la empresa y el avance que hubo semana a semana, sobre las propuestas iniciales. También se mencionan los obstáculos y retos, ajustes al plan de acción inicial, el uso de las propuestas y el beneficio buscado. Por último, se describen las recomendaciones que el equipo de consultoría hizo para la empresa en el corto, mediano y largo plazo para cada área de la empresa. Concluimos que la gestión empresarial incide en todas las áreas de la empresa y por tal, es importante fortalecerla. A partir de la intervención del equipo en la empresa y de trabajar en propuestas que permitieran la gestión desde las áreas funcionales de la empresa, se pudieron percibir beneficios importantes, descritos en el Tablero de Indicadores.

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

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

I. Descripción del proyecto

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1. Historia de la empresa

La empresa es una fábrica de muebles que fue fundada hace menos de un año y surgió gracias a la experiencia del empresario y su familia en el sector de fabricación de muebles por más de quince años; y a su idea de crear un negocio de interiorismo integral.

En marzo de 2016 el empresario recibió una oferta para comprar maquinaria y equipo para fabricación de muebles, es por ello que solicitó un crédito bancario para poder concretar la compra y comenzar operaciones.

Al comprar la empresa el empresario heredó los clientes de la misma, pero creó su propia marca dándose a conocer con una nueva imagen, sin embargo, la relación con dichos clientes se mantuvo de la misma manera en cuestiones administrativas debido a que la hermana del anterior dueño se quedó trabajando en la nueva empresa encargándose principalmente de la relación con los clientes.

Casi al cierre de su primer año de operación, el empresario se vio en la necesidad de tomar decisiones importantes sobre el rumbo de la empresa y debido a ello decidió recurrir al servicio de consultoría para detectar áreas de mejora en su empresa y reducir riesgos para su supervivencia.

1.2. Entendimiento del negocio

La empresa manufactura salas y muebles tapizados los cuales vende a otras empresas mayoristas principalmente y atiende ocasionalmente a consumidores finales que buscan muebles con diseño específico.

Comenzó con la compra de un taller de fabricación de muebles tapizados con empleados y equipo por parte de un empresario que contaba con experiencia en carpintería residencial y fabricación de muebles de madera, pero sin experiencia en la fabricación de mueble tapizado.

A partir de esta falta de experiencia tanto en la fabricación como en la administración por parte del empresario, la empresa opera reactivamente ante situaciones como relaciones con clientes y proveedores, competencia, fijación de precios y otros procesos internos.

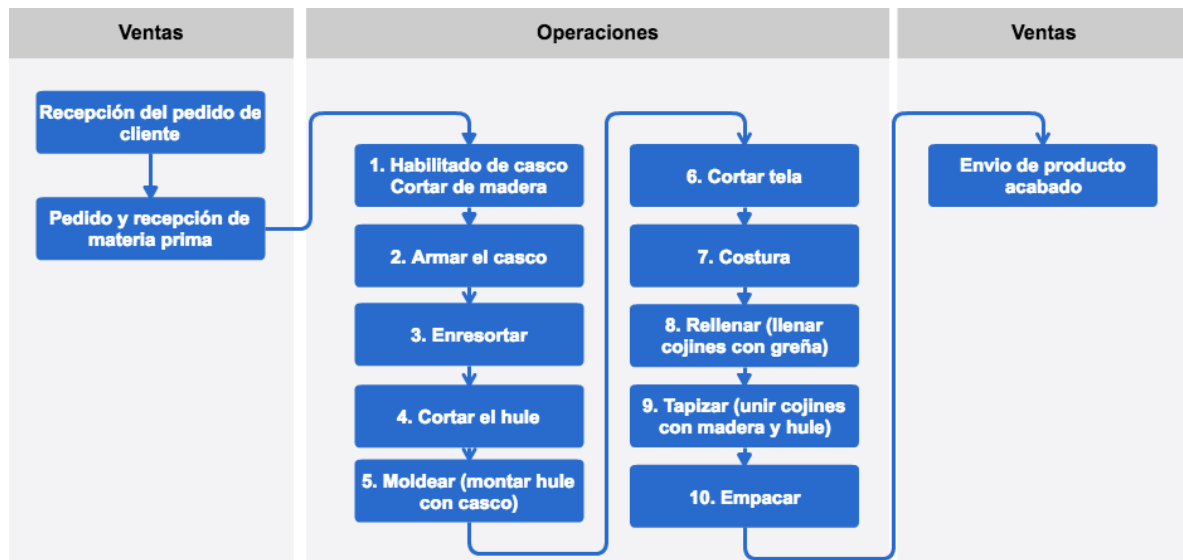
La hermana del anterior dueño trabaja en la empresa desde la pasada administración y debido a su experiencia es que dentro de la nueva dirección está encargada de gran parte de los procesos administrativos, como relación con clientes, entrega de pedidos, coordinación con producción y toma decisiones relacionadas con fechas de entrega, cotizaciones y compras de materia prima entre otros.

Esta empresa cuenta con seis empleados en el área de producción y uno para administración. Su proceso de producción se compone de diez etapas descritas a continuación:

1. Habilitado de casco – Corte y preparación de los insumos de madera.
2. Armado de casco – Ensamble de las piezas de madera para formar la estructura o casco.
3. Enresortado – Construir el apoyo del mueble con bandas elásticas dispuestas en el casco.

4. Cortado del hule – Dar forma requerida al material blando que rellena el mueble.
5. Moldeado – Montar el hule cortado en el casco.
6. Cortado de tela – Corte del material que formará el tapizado.
7. Costura – Unir el material cortado para formar el tapizado.
8. Relleno – Llenar los cojines del mueble con material blando.
9. Tapizar – Forrar el casco y hule con el material costurado.
10. Empacar – Preparar el producto terminado para su entrega.

Diagrama del macro proceso de la empresa



1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor

Esta empresa ofrece al mercado la fabricación de muebles tapizados mediante una gama propia de productos o bien, a través del desarrollo de producto acorde a las especificaciones requeridas por el cliente.

Ventaja competitiva de la empresa

La característica que permite a la empresa competir en el mercado es la flexibilidad de su oferta. Debido al limitado número de clientes con que se relaciona, la empresa se ve en la necesidad de adaptarse a la calidad, costo o diseño requeridos por sus clientes.

Estrategia genérica

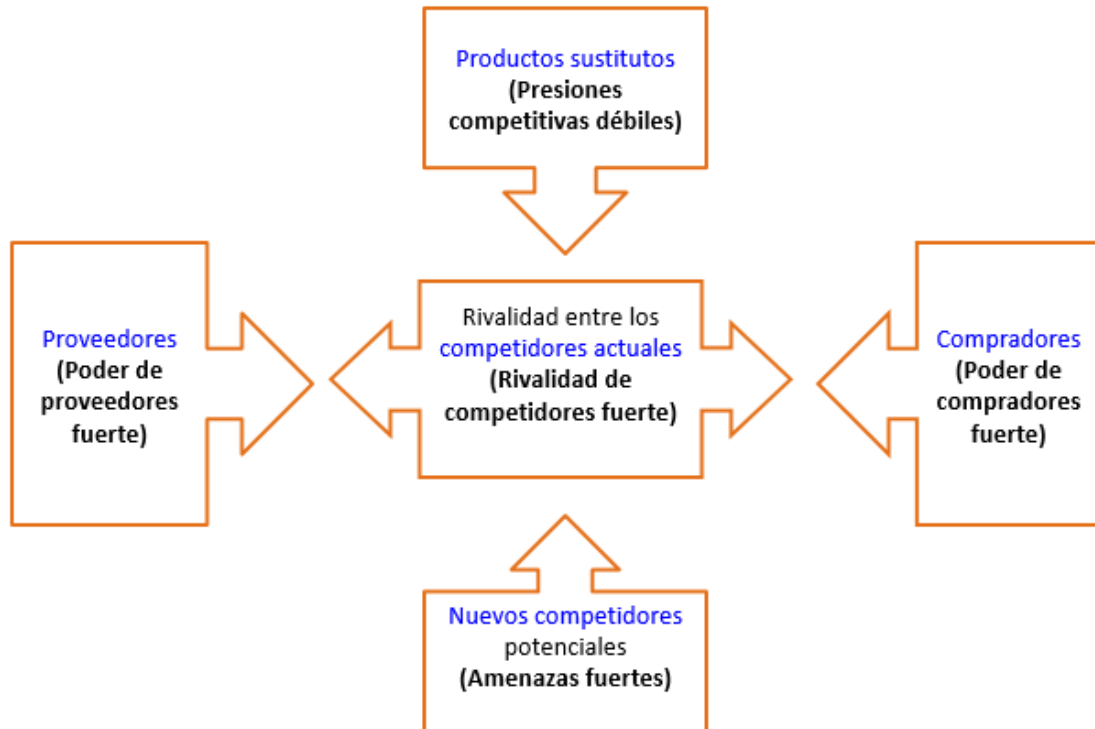
La estrategia genérica se basa principalmente en competencia por precio, es decir, costos bajos.

1.4. Análisis del entorno

Introducción

El análisis del entorno se realizó para poder conocer los factores externos a la empresa que influyen directamente en su operación. Dicho análisis permite poner en contexto a la empresa y comprender la totalidad de su funcionamiento. Esta información se obtiene de investigaciones en fuentes formales y adicionalmente, con la entrevista a un experto del sector en que se desenvuelve la empresa, ajeno a la misma, que proporciona información actualizada y objetiva, útil para comprender a totalidad el comportamiento del ramo.

Tabla resumen del análisis del entorno



Poder de negociación de los compradores

En este mercado el poder de los compradores es fuerte debido al bajo costo que implica el cambiar de marca, esto genera deslealtad hacia los fabricantes y provoca que los compradores puedan posponer sus compras cuando los precios no les resulten atractivos.

Poder de negociación con proveedores

Existe un alto poder de los proveedores provocado por la falta de empresas que ofrezcan la calidad de suministros requerida para el proceso productivo, ocasionando que la búsqueda de nuevos proveedores represente un alto costo para los fabricantes.

Amenaza de posibles sustitutos

No existen productos sustitutos para los muebles tapizados ya que estos forman parte indispensable de la vivienda.

Relación con competidores actuales

A pesar de fabricar un producto indispensable, los competidores buscan principalmente estrategias de liderazgo por costos debido a la falta de poder de negociación con proveedores y clientes. Esto provoca una relación entre competidores fuerte y el aumento de rivales ocasiona que la competencia sea en ocasiones desleal.

Nuevos competidores

El sector tiene amenaza fuerte de entrada de nuevos competidores debido a que las barreras de entrada son bajas. Hay muchas personas con experiencia en fabricación de muebles que pueden independizarse y comenzar su propia empresa debido a que tanto insumos como clientes están al alcance de cualquier persona.

Conclusiones

El mercado se ha comportado de la misma manera a lo largo del tiempo. Esta estabilidad se debe a que no hay amenazas de productos sustitutos latentes puesto que los muebles son indispensables para la vivienda.

Los fabricantes de muebles no tienen poder de negociación debido a la gran competencia que existe y a las pocas barreras de entrada para nuevos competidores, esto provoca, como en otras industrias manufactureras, que la mayoría de los competidores implementen una estrategia de bajo costo.

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

La intervención de consultoría comenzó con el entendimiento del negocio y el análisis de su entorno. Para ello, el equipo programó visitas a la empresa con el fin de conocer las instalaciones, el equipo de trabajo, la labor que realiza el empresario en la misma y en general, toda la información que permitiera al equipo de consultores comprender la existencia del negocio, su operación e identificar sus problemas mediante los síntomas detectados por el empresario. El equipo de consultores elaboró, producto de esta primera etapa, el entendimiento del negocio y su macro proceso.

El proyecto continuó con el análisis del entorno en que opera la empresa, para ello, se programó una investigación con el fin de conocer los competidores, clientes, proveedores y demás partes externas relacionadas con la empresa y el empresario. La investigación consistió en una entrevista con un experto del sector para determinar la competitividad del ramo; la participación del equipo en una feria comercial de la industria a la que pertenece el negocio para conocer a sus competidores y ejercicios con el empresario para determinar su ventaja competitiva y estrategia de ventas.

Una vez obtenida la información relativa a el entendimiento del negocio y el análisis del entorno, el equipo procedió al diagnóstico de los problemas presentes en la empresa. Con dicha información y evidencias recabadas, se determinó la problemática por áreas funcionales para generar posteriormente propuestas de mejora.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

A la fecha de realización del diagnóstico, el área de **operaciones** de la empresa estaba encargada del proceso productivo y la entrega del producto terminado. El equipo encontró que esta área contaba con un lugar de trabajo no eficiente, desordenado y sucio; no se planeaba la producción ni se contaba con objetivos definidos. La ineficiencia en esta área se hacía notar en el incumplimiento de fechas de entrega pactados con los clientes. El área no producía información útil para la medición de la productividad y el control administrativo. No existían inventarios lo que ocasionaba retraso en el comienzo de la fabricación de los pedidos de los clientes.

Respecto al área de **finanzas**, la empresa no contaba con información financiera confiable. El empresario registraba las ventas concretadas en el mes, pero no se generaba información útil para la toma de decisiones. El costo de los productos se determinaba con una base de información de insumos desactualizada. No existía claridad en la responsabilidad de la realización de procesos administrativos ni en el seguimiento de su cumplimiento. La empresa contaba con una base de datos de las facturas generadas en el mes, pero solo para efectos del cumplimiento de las obligaciones fiscales, de las cuales, no se tenía certeza de su correcto cumplimiento.

No existía un área de **recursos humanos** consolidada y por ende no se contaba con procedimientos definidos para el reclutamiento, la capacitación, definición de perfiles de puestos, entre otros. No existían reglamentos que establecieran la seguridad y disciplina a seguir en el área de trabajo. La empresa no media el desempeño laboral ni determinaba el clima laboral.

La empresa tampoco contaba con un área de **ventas** consolidada, las principales funciones que debe realizar este departamento eran llevadas a cabo por la encargada de administración tales como recepción de pedidos, cotizaciones, contacto con clientes, seguimiento post venta, entre otros. Al haber heredado la cartera de clientes, la empresa no había buscado nuevos compradores ni se había definido la estrategia de ventas a seguir.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Análisis de Porter

Este análisis permite determinar la competitividad dentro de una industria examinando los cinco elementos externos con los que puede hacer contacto una empresa que se encuentre en dicho sector. Estos elementos son clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores actuales y nuevos competidores.

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

Este análisis permite identificar variables internas y externas de la empresa que le permiten lograr sus objetivos u obstaculizan el logro de los mismos. Las siglas FODA representan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Las fortalezas y debilidades son aspectos internos de la empresa, mientras que las oportunidades y amenazas representan aspectos externos sobre los cuales la empresa no tiene control.

Mapa o diagrama de causa efecto

Este mapa es una representación gráfica de los problemas detectados en la empresa, que ayuda a detectar la raíz de los mismos y su relación.

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

Herramienta DIE

ARTYEL Muebles, Interiorismo Carpintería

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

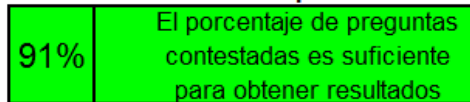
SOBREVIVENCIA

Áreas funcionales

Escalas de calificación: ■ = 7.5 y <= 10 ■ >= 5 y < 7.5 ■ >= 3.1 y < 5 ■ >= 0 y < 3.1

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1.	GESTIÓN	22.0	135.0	1.6	SOBREVIVENCIA
AF2.	VENTAS Y MERCADOTECNIA	31.0	120.0	2.6	SOBREVIVENCIA
AF3.	OPERACIONES	29.0	114.0	2.5	SOBREVIVENCIA
AF4.	RECURSOS HUMANOS	55.0	177.0	3.1	BÁSICA
AF5.	FINANZAS	55.0	151.0	3.6	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA		192.0	697.0	2.7	SOBREVIVENCIA

% de respuestas

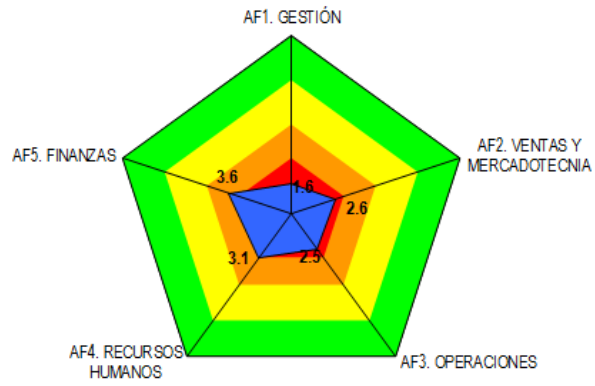


Datos de configuración para la presentación de resultados:

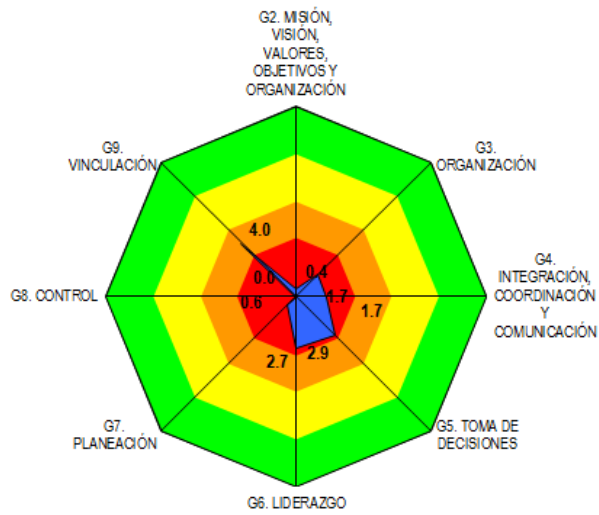
COLOR DEL SEMÁFORO	NOMBRE DE LA CATEGORÍA	VALOR MÁXIMO	VALOR MÍNIMO
	COMPETENTE	10.0	7.5
	CONFIABLE	7.4	5.0
	BÁSICA	4.9	3.1
	SOBREVIVENCIA	3.0	0.0

Resultado General

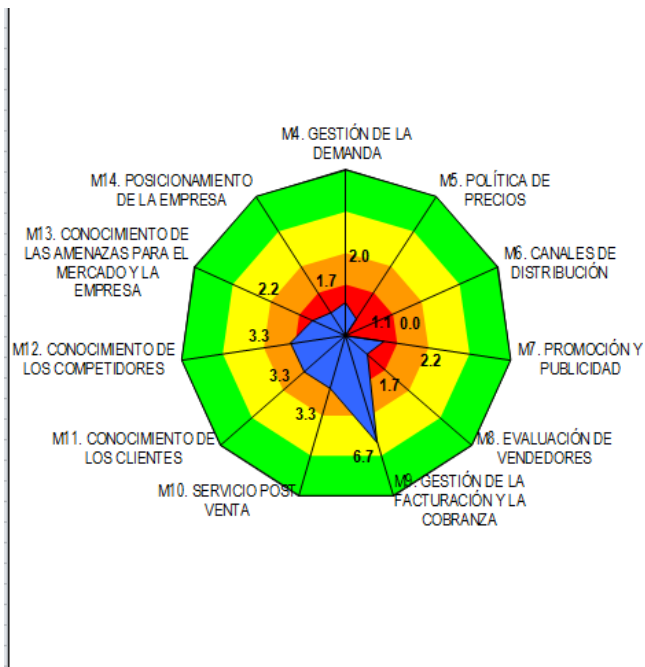
II



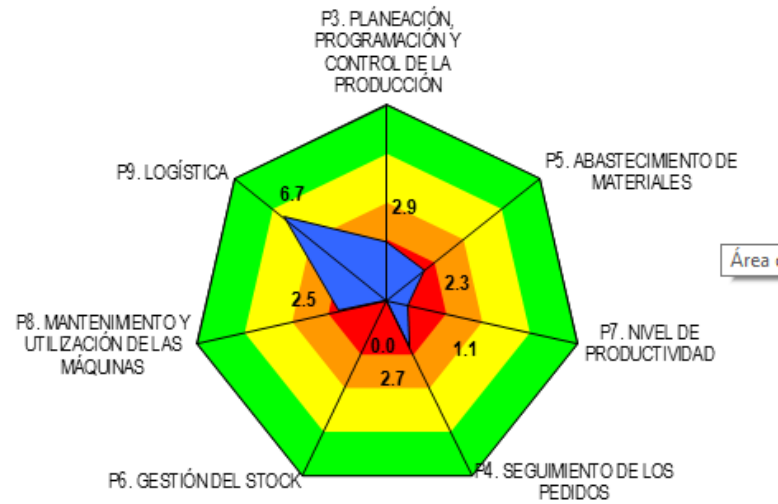
Resultado de Gestión



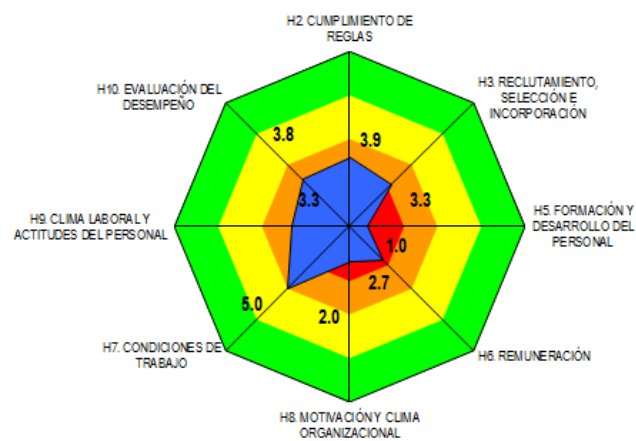
Resultado de Mercado



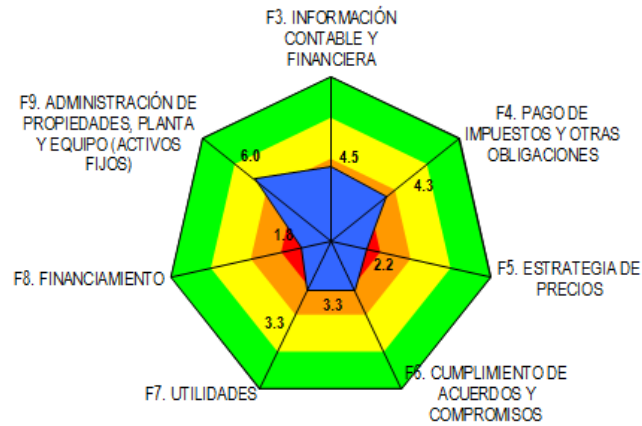
Resultado de Operaciones



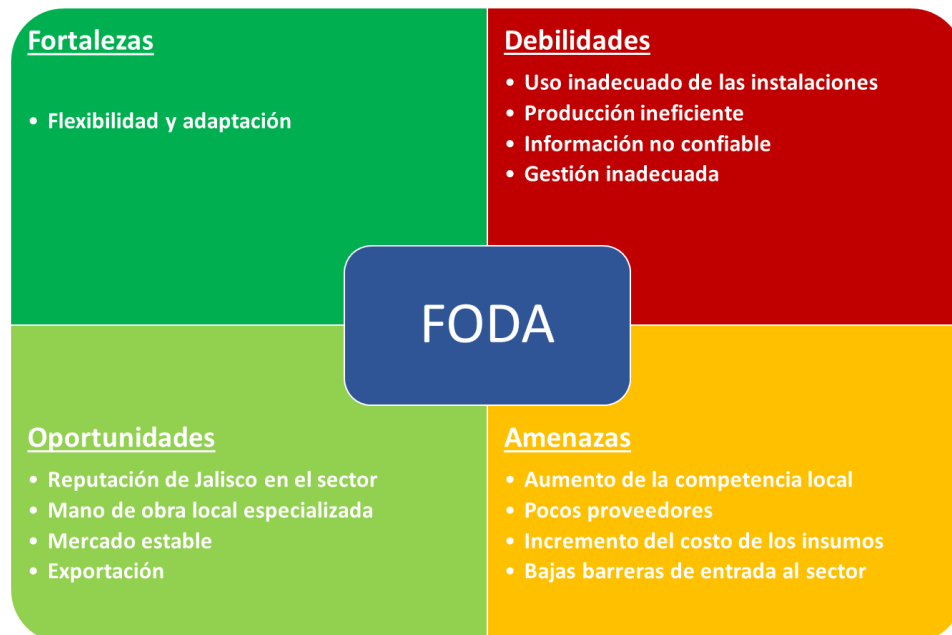
Resultado de Recursos Humanos



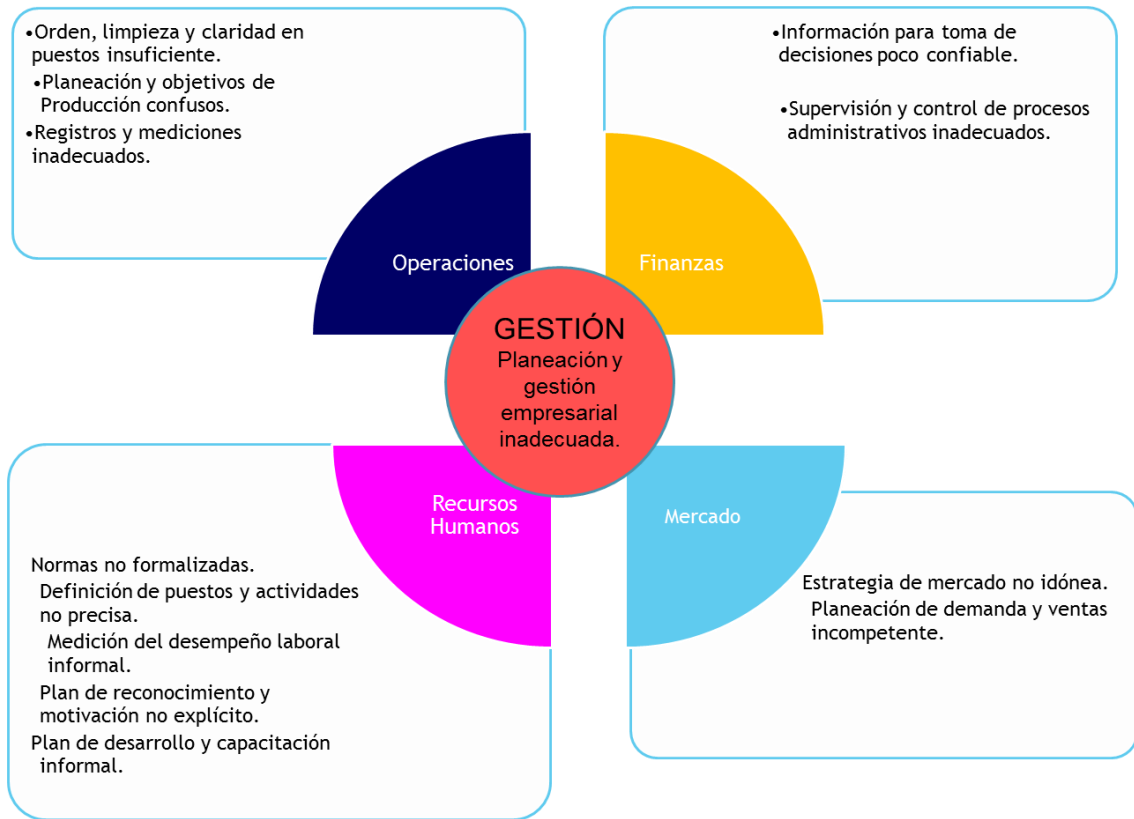
Resultado de Finanzas



Análisis FODA



Mapa conceptual



3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, visión y valores

Misión

Diseñamos soluciones personalizadas en muebles tapizados, en el Occidente de México y para toda la república; proporcionando confort a nuestros clientes y buscando crecimiento en nuestro equipo de trabajo.

Visión

En 2019 nuestra visión es ser una marca sólida y confiable con reconocimiento de nuestros clientes, por nuestro trabajo, calidad y diseño; así como por el compromiso

y servicio que proporcionamos. Buscamos también, ser un equipo que se apasiona por su trabajo y crece en compromiso y mejora continua.

Valores

Respeto. El “respeto a los demás” es un valor básico que nos induce a la cordialidad, armonía, aceptación e inclusión, que deben ser características en las relaciones interpersonales y entre las áreas dentro de la empresa.

Compromiso y Responsabilidad. Cumplimos los compromisos adquiridos con una actitud de constancia que se refleja en los logros obtenidos individualmente y que se extienden a toda la empresa.

Mejora continua. Los individuos, los equipos y la empresa misma, están continuamente aprendiendo y compartiendo el desarrollo para convertir la mejora continua en ventaja competitiva.

Colaboración. Cumplir con las tareas establecidas direccionando al trabajo en equipo, para cumplir los objetivos de la empresa.

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Objetivo estratégico general

Mejorar la gestión de la empresa para lograr posicionar su marca, a través de la formalización y sistematización de procesos administrativos y productivos, para contribuir a una mayor productividad y competitividad en el mercado.

Objetivos estratégicos por área

Operaciones

Lograr competitividad a través de la formalización y sistematización de los procesos productivos.

Finanzas

Incrementar la rentabilidad a través de la adecuada gestión de recursos financieros con ayuda de información financiera confiable.

Mercado

Mejorar la competitividad de la empresa a través del establecimiento de una estrategia de ventas adecuada y con potencial de crecimiento.

Recursos Humanos

Conformar un equipo de trabajo eficiente que persiga objetivos claros.

3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Operaciones

1. Lograr un área de trabajo adecuada.
2. Planeación confiable de la producción.

Finanzas

1. Contar con un sistema de registro contable confiable y útil para la toma de decisiones.
2. Formalizar y sistematizar los procesos administrativos, asignando responsabilidades.

Mercado

1. Diseñar una estrategia de ventas que permita el crecimiento gradual de clientes posicionando la marca.
2. Contar con un sistema de bases de datos útiles para la consolidación y el crecimiento de las ventas.

Recursos Humanos

1. Formalizar los puestos y las actividades de cada empleado.
2. Formalizar acuerdos de la empresa a través de reglamentos y contratos.

3.4. Mapa estratégico



4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Mejorar la gestión de la empresa para lograr posicionar su marca, a través de la formalización y sistematización de procesos administrativos y productivos, para contribuir a una mayor productividad y competitividad en el mercado.

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

Operaciones

1. Implementación de la metodología 5'S.
 - a. Resultado: Guía de implementación de 5'S.
 - b. Uso: El empresario y el encargado de producción leerán y darán retroalimentación a la guía.
 - c. Beneficio: Limpieza y orden en el área de trabajo.

2. Manual de producción y tablero de planeación de producción con objetivos.
 - a. Resultado: Manual de producción y tablero de resultados.
 - b. Uso: El empresario y el encargado de producción leerán y darán retroalimentación al manual e implementarán el tablero.
 - c. Beneficio: Claridad en la producción y cumplimiento de tareas del tablero.

Finanzas

1. Diseñar un sistema de registro contable confiable.
 - a. Resultado: Herramienta para registro contable.
 - b. Uso: El empresario comprenderá la herramienta y designará un responsable para su uso.
 - c. Beneficio: Registros contables que produzcan información útil.

2. Generar un manual de procesos administrativos.
 - a. Resultado: Manual de procesos administrativos.
 - b. Uso: El empresario comprenderá el manual y dará retroalimentación.
 - c. Beneficio: Procesos administrativos definidos y delegados.

Recursos Humanos

1. Organigrama funcional y descripción de puestos y actividades de cada empleado.
 - a. Resultado: Organigrama y descripción de puestos y actividades de cada puesto.
 - b. Uso: Capacitación al equipo en puestos y actividades.
 - c. Beneficio: Mejora en la claridad de puestos y funciones del equipo.
2. Reglamento interno de trabajo.
 - a. Resultado: Reglamento interno de trabajo.
 - b. Uso: El equipo conoce el reglamento y lo acepta.
 - c. Beneficio: Mejora en la disciplina y seguridad en el trabajo.

Mercado

1. Colaborar con el empresario en la generación de una estrategia de ventas.
 - a. Resultado: Estrategia de ventas definida.
 - b. Uso: El empresario comprenderá la estrategia y dará retroalimentación.
 - c. Beneficio: Aumento de clientes.

Matriz de priorización de propuestas



4.3. Plan de acción

		Elaboración	Capacitación	Implementación	Semana Santa			
Fecha	SEMANAS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Operaciones Metodología 5'S	Elaboración	Capacitación	Capacitación	Implementación		Semana Santa		
Operaciones Manual de producción y tablero de planeación			Elaboración	Capacitación	Implementación	Semana Santa		
Finanzas Sistema de registros	Elaboración	Elaboración	Capacitación	Capacitación	Implementación	Semana Santa		
Finanzas Manual de procesos administrativos			Elaboración	Capacitación	Capacitación	Semana Santa	Implementación	
Mercado Generación de una estrategia de venta	Elaboración	Elaboración	Capacitación	Capacitación	Implementación	Semana Santa		
R.H. Organigrama y descripción de puestos y actividades				Elaboración	Elaboración	Semana Santa	Capacitación	Implementación
R.H. Reglamento interno					Elaboración	Semana Santa	Capacitación	Implementación

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

El proceso de intervención comenzó el siete de marzo del 2017, después de haber validado el trabajo de diagnóstico y las propuestas de mejora. Previo a la primera sesión de esta etapa en la empresa, el equipo de consultoría revisó el plan de acción elaborado anteriormente y realizó el primer ajuste al mismo. Debido al limitado número de integrantes del equipo de consultoría y a que en la empresa la información de las áreas de finanzas y mercado era registrada por la misma persona, el equipo de consultoría, durante la etapa de validación, había decidido intervenir las áreas antes mencionadas al mismo tiempo, sin embargo, el equipo considero posteriormente que para lograr resultados efectivos cada integrante debía enfocarse sólo en un área por visita.

Los acuerdos de la sesión previa a la primera visita de intervención fueron: modificar el plan de acción para comenzar el trabajo en las áreas de producción y finanzas; intercalar la responsabilidad del registro de las minutas entre los integrantes del equipo y; postergar la implementación en el área de mercado debido a las inquietudes y urgencia del empresario por atender el área financiera.

Operaciones

Para la primera visita de intervención en el área de operaciones, el equipo planeó trabajar en la propuesta de implementación de la metodología 5'S, realizando entrevistas con los empleados y el empresario, esto con el fin de elaborar un análisis del uso de las instalaciones de la empresa y con ello determinar la situación de la limpieza en la misma.

Durante la primera visita el empresario pidió ayuda al equipo para poder implementar sanciones en el taller a causa de una falta de disciplina y una situación crítica de la empresa sobre la puntualidad de sus empleados. Debido a ello el equipo decidió postergar la implementación en el área de operaciones y trabajar sobre la propuesta del reglamento interno de trabajo en el área de

recursos humanos, revisando uno que tenían redactado desde antes de que el empresario adquiriera la empresa, proponiendo cambios en la redacción y planeando las sanciones que debían aparecer.

La implementación de la metodología 5'S se reanudó en la segunda semana de la presente etapa. En esta semana el equipo realizó las entrevistas planeadas anteriormente y reunió la información necesaria para el análisis, encontrando con ello que para todos los miembros de la empresa la utilización de las instalaciones y la limpieza de las mismas era mejorable.

El equipo tuvo una sesión con el empresario para explicarle la metodología 5'S y presentarle la guía de implementación de la misma. La limpieza comenzó antes de la semana santa y, después de la misma, culminó la implementación de las dos primeras 'S (limpieza y orden). Hoy, la limpieza es parte del proceso laboral de Artyel para que las instalaciones permanezcan limpias (tercera 'S).

Para la implementación de la segunda propuesta, el tablero de objetivo, se estableció una guía muy sencilla en la última semana de abril para que el empresario tuviera una visión clara del uso del tablero. Previo a el establecimiento de la guía a partir de un borrador del equipo, platicamos con el empresario sobre la versión final de esa herramienta. Logramos una versión final en la última semana durante nuestra última visita el 5 de mayo.

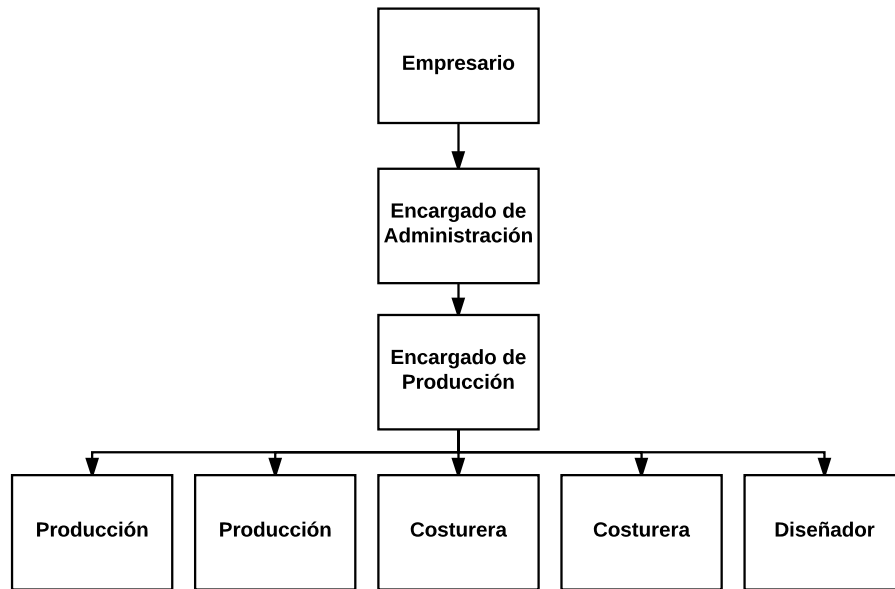
Al término de la intervención, la exhibición del tablero de objetivos en el taller para los empleados está pendiente. Una vez exhibido el tablero permitirá al empresario y a la empresa realizar mediciones de la producción. Estas mediciones producirán información útil en la mejora continua de los procesos productivos.

Recursos Humanos

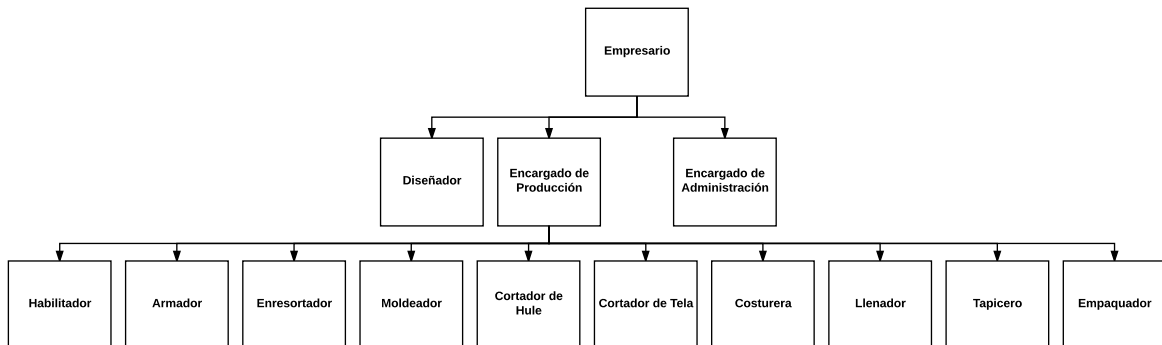
El equipo revisó el reglamento y el empresario se comprometió a revisar la primera versión y enviar sus comentarios antes de que finalizara la primera semana de implementación, para planear una sesión de sensibilización con los empleados y lograr la firma del reglamento interno de trabajo. Con mucha retroalimentación

sobre el reglamento, logramos una versión final al inicio del mes de abril, cuando organizamos la sesión.

Durante la cuarta semana de implementación empezamos al mismo tiempo la parte del organigrama y de la descripción de puestos. Para esto, hicimos un ejercicio con el empresario, haciendo un primer organigrama que representara la situación actual de Artyel.



Platicamos con el empresario sobre lo que Artyel debía modificar en su organización para evitar confusión en la jerarquía de la empresa. Después, logramos un borrador que representa una organización más adecuada con cada actividad del taller pero sin nombres de puestos.



Con una visión más completa de la actividad de la empresa, logramos a una descripción de puestos de acuerdo con las necesidades de la empresa y su personal. La versión final se completó en la última semana de implementación, con una sesión de presentación de ambos, el nuevo organigrama (con puestos) y la descripción de puestos con actividades principales y actividades de apoyo de cada uno.

Finanzas

En la primera sesión de intervención en el área de finanzas el equipo entrevistó al empresario y a la encargada del área administrativa para analizar la información financiera con que trabaja la empresa y el proceso de toma de decisiones por parte del empresario haciendo uso de la misma.

El empresario realizó, ante el equipo, ejercicios de elaboración de los principales procesos del área como cotización, cobranza, facturación, entre otros; esto con el fin de determinar la información utilizada para monitorear la operación, detectar oportunidades de mejora en los procesos e identificar las herramientas utilizadas en el área.

Una vez concluido el ejercicio, el empresario se comprometió a proveer al equipo los archivos electrónicos utilizados en el mismo. Dichos archivos, son utilizados como herramientas para el control financiero de la empresa y el equipo consideró de gran importancia el incluirlos en la elaboración del sistema objetivo de la primera propuesta financiera.

Utilizando los archivos existentes en la empresa, el equipo elaboró la primera versión del sistema financiero. Con esta versión el empresario realizó pruebas de manera conjunta con el equipo de consultoría y surgieron los primeros comentarios de mejora. Posteriormente el equipo utilizó la retroalimentación para mejorar el sistema.

Después de incluir las mejoras y de considerar situaciones financieras no tomadas en cuenta para la primera versión, el equipo elaboro la versión final del sistema.

Esta versión fue aprobada por el empresario e implementada en la empresa para continuar el registro de las operaciones financieras.

Mercado

La implementación de las propuestas de mejora en el área de mercado no fue realizada.

Ajustes al plan de acción (sólo en casos necesarios)

El primer ajuste al plan de acción se realizó antes de la primera visita de implementación, esto debido a que el equipo consideró que, tomando en cuenta las necesidades de la empresa e inquietudes del empresario, la implementación en el área de mercado debía posponerse.

Durante la elaboración del sistema financiero, la encargada del área administrativa suspendió sus labores en la empresa debido a una incapacidad por maternidad. El equipo junto con el empresario analizó esta situación, que no fue considerada en la etapa de diagnóstico y propuestas de mejora, llegando al acuerdo de no elaborar el manual de procesos administrativos para permitir al empresario tomar control de los procesos. El equipo decidió entonces incluir los procesos administrativos en el sistema financiero abordando ambas propuestas financieras como una.

El mayor ajuste se hizo para enfocar la implementación en el área de recursos humanos, postergando en repetidas ocasiones la implementación de las áreas de finanzas y producción. Este enfoque se debió a que el empresario manifestó reiteradamente al equipo su necesidad de trabajar en el área de recursos humanos, esto a causa de un aumento en la impuntualidad de los empleados, falta

de disciplina notoria en el centro de trabajo, y disminución de la productividad de acuerdo a la percepción del empresario.

Tomada la decisión de intervenir en dicha área, el equipo preparó y llevó a cabo, junto con el empresario, una sesión de comunicación con los empleados con el fin de darles a conocer los objetivos de la empresa y la intervención mediante el proceso de consultoría, así como la importancia del cumplimiento de los mismos en la preservación y crecimiento del empleo.

Después de esta sesión, el equipo se enfocó en la elaboración del reglamento interno de trabajo. Durante la elaboración, el equipo se enfrentó al reto de conciliar las necesidades del empresario y sus empleados con lo establecido en la ley, lo que tomó mucho más tiempo del planeado debido a que el equipo requirió de capacitación legal. El equipo finalmente fue capaz de elaborar un reglamento interno de trabajo útil para la empresa y el empresario en forma de herramienta para establecer normas de disciplina y sanciones específicas en caso de su incumplimiento.

Este reglamento además de formalizar la relación de trabajo, permitirá al empresario fortalecer sus habilidades directivas al contener una guía de comportamiento ante la falta de disciplina de sus empleados.

Finalmente, el último ajuste al plan de acción se realizó en la implementación para el área de mercado, no realizando la propuesta de mejora en la misma para poder compensar el tiempo requerido en concluir las propuestas de recursos humanos.

5.2. Resultados obtenidos

Operaciones

La ventaja de la implementación de una metodología como el 5'S es que empieza una dinámica de cambio muy fuerte en una empresa por su impacto visual. En las siguientes fotos, pueden ver el cambio que representa este metodología en Artyel.

Antes



Después



Por la cuestión del tablero de objetivos, está pendiente su exhibición y el empresario se comprometió a cumplirlo después de la conclusión del proyecto.

Recursos Humanos

Nuestro objetivo con el reglamento fue de tener la firma de cada empleado en el documento al fin de nuestra sesión de sensibilización sobre la formalización de las reglas internas de una empresa. Lo que logramos con éxito como pueden ver aquí.



Por la parte de la descripción de puestos y del organigrama, solo hicimos una sesión de presentación de estos nuevos instrumentos de organización para que los empleados los conocieran, pero todavía no están exhibidos.

Finanzas

Con el uso de la herramienta financiera la empresa es capaz de producir información financiera confiable para la toma de decisiones. A partir de esta información el equipo permitió a la empresa conocer sus ventas totales, impuestos retenidos, ventas cobradas en efectivo y por cobrar, costos totales de producción, cuentas por pagar, flujos de efectivo semanales, etc.

El sistema también permite al empresario tener control de procesos administrativos como seguimiento de producción, control de facturas y pedidos, información histórica de ventas, entre otros.

Nota: Los nombres y cantidades se han modificado para proteger la confidencialidad de la información.

ARTYEL										
CONTROL DE PRODUCCIÓN										
Num	Modelos	Ciende	Costo	Fecha Ped	Fecha Ent	Días para entreg	Estado	Habilita	Armar	
PA4993	Sofa zara 2.60 con taburete quantum graphite	Casa Colomos	\$ 7,092.00	02-feb-17	21-abr-17	-17	10%			
	sala paris onyx nieve	Particular	\$ 7,934.00	16-feb-17	21-abr-17	-17	40%			
	love seat terciopelo win	Casa Bella	\$ 2,134.00	16-feb-17	12-may-17	4	10%			
	sala paris onyx nieve	Casa Bella	\$ 7,934.00	16-feb-17	21-may-17	13	0%			
	cojines terciopelo win 50x50	Casa Bella	\$ 240.00	16-feb-17	21-jun-17	44	10%			
	cojines terciopelo blue 50x50	Casa Bella	\$ 240.00	16-feb-17	22-may-17	14	20%			
	cojines velvet glow enerald	Casa Bella	\$ 240.00	16-feb-17	24-may-17	16	60%			
	budapest curry crudo	Karla Celaya	\$ 4,158.00	18-feb-17	21-may-17	13	0%			
	budapest terciopelo negro	Vicky Glez	\$ 1,422.00	18-feb-17	02-jun-17	25	0%			

ARTYEL												
CUENTAS POR PAGAR												
Documento	Número	Fecha	Proveedor	Pagado	Saldo	Vencimiento	Exigible	7 días	15 días	21 días	22+ días	Estado
Factura	797963	19-abr-17	UREBLOCK SA DE CV		\$ 28,617.36	20-may-17	NO		\$ 28,617.36			Pendiente
Factura	798247	21-abr-17	UREBLOCK SA DE CV		\$ 1,005.49	22-may-17	NO		\$ 1,005.49			Pendiente
Factura	798464	24-abr-17	UREBLOCK SA DE CV		\$ 2,048.75	25-may-17	NO			\$ 2,048.75		Pendiente
Factura	799186	04-may-17	UREBLOCK SA DE CV		\$ 8,445.84	05-jun-17	NO				\$ 8,445.84	Pendiente
Factura	2067001198	03-abr-17	ACOPOL SA DE CV		\$ 1,628.64	03-may-17	SI					Pendiente
Factura	2067001271	07-abr-17	ACOPOL SA DE CV		\$ 1,612.37	07-may-17	SI					Pendiente
Factura	2067001335	12-abr-17	ACOPOL SA DE CV		\$ 544.04	12-may-17	NO	\$ 544.04				Pendiente
Factura	2067001387	19-abr-17	ACOPOL SA DE CV		\$ 4,085.52	19-may-17	NO		\$ 4,085.52			Pendiente
Factura	2067001409	19-abr-17	ACOPOL SA DE CV	\$ 1,169.28	\$ 1,169.28	19-may-17	NO		\$ 1,169.28			Pendiente
Factura	2067001434	20-abr-17	ACOPOL SA DE CV		\$ 1,169.28	20-may-17	NO		\$ 1,169.28			Pendiente
Factura	2067001447	21-abr-17	ACOPOL SA DE CV		\$ 3,004.40	21-may-17	NO		\$ 3,004.40			Pendiente
Factura	187282	02-feb-17	HERRAJES Y MATERIALES SA DE CV		\$ 1,840.61	04-mar-17	SI					Pendiente
Factura	193387	16-mar-17	HERRAJES Y MATERIALES SA DE CV		\$ 1,758.69	15-abr-17	SI					Pendiente
Factura	224869	18-abr-17	HERRAJES Y MATERIALES SA DE CV		\$ 2,531.80	18-may-17	NO		\$ 2,531.80			Pendiente
Factura	225665	25-abr-17	HERRAJES Y MATERIALES SA DE CV		\$ 256.86	25-may-17	NO			\$ 256.86		Pendiente
Factura	198426	26-abr-17	HERRAJES Y MATERIALES SA DE CV		\$ 2,892.33	26-may-17	NO			\$ 2,892.33		Pendiente
Factura	226284	29-abr-17	HERRAJES Y MATERIALES SA DE CV		\$ 465.39	29-may-17	NO			\$ 465.39		Pendiente

ARTYEL													
CUENTAS POR COBRAR													
Documento	Número	Fecha	Cliente	Total	Cobrado	Saldo	Vencimiento	Cobrable	7 días	15 días	21 días	30+ días	Est
Factura	1001	27-abr-17	Karla	\$ 8,816.00	\$ 8,816.00	\$ -	06-may-17	Cobrado					C
Factura	1002	27-abr-17	Vicky	\$ 2,945.88	\$ -	\$ 2,945.88	12-may-17	NO	\$ 2,945.88				P
Factura	1003	02-may-17	Casa Colomos	\$ 10,358.80	\$ 1,000.00	\$ 9,358.80	02-jun-17	NO				\$ 9,358.80	P
Factura	1004	02-may-17	Rtorres	\$ 8,839.20	\$ 2,700.00	\$ 6,139.20	28-may-17	NO			\$ 6,139.20		P
Factura	1005	03-may-17	Particular	\$ 3,770.00	\$ -	\$ 3,770.00	20-may-17	NO		\$ 3,770.00			P

5.3. Tabla sobre empleo y capacitación

Número de empleos protegidos		5
Número de empleos generados		0
Personas capacitadas	Área de capacitación	Horas de Capacitación
5	Recursos Humanos	2
5	Planeación estratégica	2

5.4. Tablero de seguimiento de indicadores

Operaciones

Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			Medición de indicadores				Observaciones
	Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final		
Metodología 5S	RESULTADO	Guía de implementación de 5S	1 Documento terminado	0	1	1	1	
	USO	El empresario lee y entiende la Guía, y da retroalimentación. El encargado lee y comprende la Guía.	Comentarios de mejora del empresario y/o encargado.	0	2	2	2	Al principio, el empresario tuvo muchas dificultades para tomar la decisión de empezar la limpieza con consecuencias sobre la productividad. Pero logramos a una fecha para empezar con una guía final.
	BENEFICIO	Limpieza y orden en el área de trabajo.	Area ordenada del Taller en %	10%	50%	40%	70%	El proceso de limpieza se lleva a cabo de forma diaria, es decir, se incorporó a las actividades diarias del personal.
Manual de producción y tablero de planeación de producción con objetivos	RESULTADO	Manual y tablero	1 Manual y 1 Tablero terminados	0	2	2	2	El Tablero original en su diseño, se transformó con la colaboración del empresario, para terminar en un formato diferente, que con un sistema de colores, define el estado de la etapa al final del día. El código es verde (se logró), amarillo (faltó un poco) y rojo (no se cumplió el objetivo, por lo que es prioridad de el sigte periodo)
	USO	El empresario lee y entiende el manual, y da retroalimentación. El encargado lee y comprende el manual. También, implementan el tablero.	Comentarios de mejora del empresario y/o encargado.	0	2	2	2	
	BENEFICIO	Claridad en la producción del taller y cumplimiento de tareas del tablero.	Cumplimiento de las tareas por una semana	0	1	1	1	

Finanzas

Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			Medición de indicadores				Observaciones
	Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final		
Diseñar un sistema de registros contables confiable.	RESULTADO	Herramienta para registro contable	Una herramienta terminada	0	1	1	1	El sistema se terminó
	USO	El empresario comprende la herramienta y da retroalimentación.	Comentarios de mejora del empresario.	0	2	2	2	El empresario hizo sugerencias al equipo para mejorar el sistema.
	BENEFICIO	Registros contables que produzcan información financiera	Semanas de uso de la herramienta	0	2	2	1	Debido al retraso en el plan de acción, el sistema fue utilizado por el empresario sólo una semana.
Generar un manual de procesos administrativos.	RESULTADO	Manual de procesos administrativos	Un manual terminado	0	1	1	1	No se elaboró el manual pero los procesos administrativos se incluyeron en el sistema financiero.
	USO	El empresario comprende el manual y da retroalimentación	Dos comentarios de mejora	0	2	2	2	El empresario aceptó el ajuste y retroalimentó al equipo sobre el uso del sistema.
	BENEFICIO	Procesos definidos y delegados	Procesos delegados	0	3	3	0	Debido a la ausencia de la encargada del área de administración, los procesos son controlados por el

Recursos Humanos

Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				Observaciones	
	Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final		
Organigrama funcional y descripción de puestos y actividades de cada empleado	RESULTADO	Organigrama y descripción de puestos y actividades de cada empleado	2 Documentos terminados	0	2	2	2	El organigrama y la descripción de puestos le sirvió al empresario para entender más los procesos de producción de la empresa, una opinión inicial de los empleados de falta de conocimiento por parte del empresario.
	USO	Capacitación al equipo en puestos y actividades	Número de empleados capacitados	0	6	6	5	Los empleados requerían conocer la nueva descripción de puestos, para saber si correspondía a la imagen que ellos tienen de sus actividades.
	BENEFICIO	Mejora en la claridad de puestos y funciones del equipo	Porcentaje de conocimiento de objetivos y normas (CL)	72%	85%	13%	100%	Los empleados manifiestan mayor claridad en sus actividades y están conscientes de la necesidad de apoyo entre las diferentes áreas para lograr los objetivos de la empresa.
Reglamento interno de trabajo en el Taller	RESULTADO	Reglamento interno de trabajo	Un reglamento terminado	0	1	1	1	Tuvimos que encontrar un acuerdo con el empresario porque el reglamento inicial no fue adecuado por la ley (horarios de trabajo). Al final, logramos un acuerdo con el empresario.
	USO	El equipo conoce el reglamento y lo acepta	Empleados que firman el reglamento	0	6	6	5	Los empleados aceptaron muy bien el nuevo reglamento y lo firmaron después de la sesión de sensibilización sobre reglas internas y puntualidad. A la fecha de firma del reglamento había un empleado menos que al inicio de la consultoría, es por ello que se consiguieron cinco firmas.
	BENEFICIO	Mejora en la disciplina y seguridad en el trabajo	Porcentaje de puntualidad	0	0	0	0	El empresario notó una disminución de la impuntualidad y del ausentismo, así como una mejora del ambiente profesional del taller gracias al entusiasmo todos los miembros de la empresa por los cambios logrados.

Mercado

Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				Observaciones	
	Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final		
Organigrama funcional y descripción de puestos y actividades de cada empleado	RESULTADO	Organigrama y descripción de puestos y actividades de cada empleado	2 Documentos terminados	0	2	2	2	El organigrama y la descripción de puestos le sirvió al empresario para entender más los procesos de producción de la empresa, una opinión inicial de los empleados de falta de conocimiento por parte del empresario.
	USO	Capacitación al equipo en puestos y actividades	Número de empleados capacitados	0	6	6	5	Los empleados requerían conocer la nueva descripción de puestos, para saber si correspondía a la imagen que ellos tienen de sus actividades.
Colaborar con el empresario en la generación de una estrategia de ventas	RESULTADO	Estrategia de ventas definida	Un documento terminado	0	1	1	0	La implementación en el área de mercado no se realizó
	USO	El empresario comprende la estrategia y da retroalimentación	Dos comentarios de mejora	0	2	2	0	La implementación en el área de mercado no se realizó
	BENEFICIO	Aumento de clientes	Número de nuevos clientes	0	2	2	0	La implementación en el área de mercado no se realizó

6. Recomendaciones finales

6.1. Corto plazo

- Terminar la implementación de las dos últimas etapas del 5'S.
- Ajustar objetivos operativos semanales al nuevo tablero de objetivos.
- Definir una estrategia de ventas.
- Gestionar la empresa mediante indicadores financieros y de desempeño.
- Regularizar la situación fiscal y legal.

6.2. Mediano plazo

- Establecer análisis de producción para mejorar procesos.
- Establecer análisis financiero y de mercado para ajustar estrategias.
- Establecer un sistema de medición del desempeño laboral.
- Establecer un sistema de compensaciones por desempeño laboral.

6.3. Largo plazo

- Utilizar información y mediciones para ajustar estrategias de áreas.
- Implementar planeación presupuestal.
- Contar con un sistema integral de planificación de recursos empresariales.

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes

Clément Desplats: En mi caso, ya conocí el mundo de la empresa porque tengo 3 años de experiencia como ingeniero de proyecto en Airbus en Francia, y ya tuve una experiencia de consultoría de 15 días, más informal, en Chiapas el año pasado con Capeltic (la planta del café de ITESO). Entonces, mi aprendizaje el más importante fue la comunicación en español en un contexto profesional. Gracias a este proyecto, me siento capaz de trabajar en 3 idiomas y eso me da una ventaja muy importante por mis proyectos profesionales. Además, el PAP fue la oportunidad de encargarme de la parte de Recursos Humanos, que todavía no conocía. Y eso amplió mi aprendizaje gerencial. Especialmente en un contexto social difícil como es el de las MYPEs en México. Además, tengo que añadir que este proyecto me da un sentimiento muy agradable de ayudar a los demás con una finalidad social y ética muy importante, similar a lo que sentí durante experiencias humanitarias en otros países.

Pedro Rodríguez:

Al cierre del proyecto puedo concluir que el proceso de consultoría en esta empresa fue exitoso, las herramientas que el equipo proporcionó al empresario fueron las adecuadas y fueron elaboradas minuciosamente para ser de utilidad a la empresa y al empresario después de la intervención universitaria. En lo personal, el proceso presento retos que me hicieron crecer profesionalmente y aprender a respetar distintas formas de pensar y actuar. Este proyecto me permitió conocer otras áreas distintas a mi profesión como operaciones y recursos humanos, lo cual me da experiencia para enfrentar los retos de la sociedad actual.

III. Conclusiones

Pedro Rodríguez:

Al concluir este proyecto entiendo que las mypes son organizaciones fundamentales para la economía de nuestro país, y que tienen muchas áreas de mejora. Al ser organizaciones pequeñas, su rumbo depende completamente del empresario, su desempeño como administrador y las habilidades con que cuente para hacer frente a los factores internos y externos.

El proyecto de consultoría me parece una solución práctica y costeable para que las pequeñas empresas y los empresarios puedan sobrevivir, mejorar y crecer. Para nosotros como estudiantes, nos permite acercarnos al mercado laboral y mejorar como profesionistas y como personas. Es por ello que a mi parecer la consultoría universitaria es un proceso digno de reconocimiento por su valía en la sociedad.

Clément Desplats:

Mi percepción de las MYPE en México es que son empresas seguramente con muchos problemas pero que también tienen una flexibilidad que permite lograr cambios enormes. Por eso este PAP es muy interesante.

Las perspectivas de la empresa en mi opinión son de seguir los nuevos métodos de medición y especialmente de seguir cuestionar los procesos para mejorarse. Con esta nueva actitud, tienen un futuro más bueno aunque todavía hay mucho a lograr.

Durante esta experiencia, ví una grande transformación del empresario. Se implica más en la empresa y tiene una visión más positiva de su empresa. De verdad, los resultados de las primeras implementaciones de propuestas tuvieron un grande efecto sobre su motivación (limpieza, ambiente, etc.).

Mi trabajo en Francia ya es la conducción de proyectos por una grande empresa (Airbus). Entonces pude usar etapas similares por cada propuesta a las que ya conocía pero de manera más informal (por cuestión de tamaño de la empresa). Con etapas como : propuesta, revisión de la propuesta, implementación y medición; de acuerdo con el método PDCA (Plan, Do, Check, Act).

Desde mi punto de vista, la interacción social y profesional permite una profesionalización tanto del estudiante y de la empresa con un intercambio de puntos de vista del mismo problema.

IV. Fuentes consultadas

1. Bibliográficas

Haghirian, P. (2010). *Understanding Japanese Management Practices*. bussinesexpert.

Ley Federal del Trabajo. (s.f.).

Markuse, I. (2016). *El libro de los negocios*. DK.

Socconini, L., & Barrantes, M. (2005). *El proceso de las 5's en acción*. México: Norma.

V. Anexos

Anexo 1 Sistema de registro contable

Anexo 2 Reglamento Interior de Trabajo

Anexo 3 Organigrama

Anexo 4 Guía implementación 5'S