

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Programa de Consultoría Integral en MYPE



ITESO

Universidad Jesuita
de Guadalajara

PAP 3A 01 Consultoría en MYPE

**Consultoría integral en la empresa *Panificadora Brod'* en el
municipio de Guadalajara, Jalisco**

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

Erika Noemí García Romero. Ingeniería Industrial.

Joanna Solís de la Guardia. Administración financiera.

Ricardo Gabriel Oviedo Esquivel. Administración de empresas y emprendimiento.

Fernando Medina Rábago. Mercadotecnia.

Profesor PAP:

Lic. Andrea Yunuen Escobar Galindo

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

Contenido

Resumen.....	4
Introducción.....	5
Metodología del proyecto.....	7
I. DESARROLLO DEL PROYECTO	8
1. Generalidades y contexto de la empresa	8
1.1. Historia de la empresa.....	8
1.2. Entendimiento del negocio	10
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa.....	15
1.4. Análisis del entorno	16
2. Diagnóstico.....	27
2.1. Metodología del diagnóstico.....	27
2.2. Proceso particular.....	28
2.3. Descripción de la situación de la empresa	30
2.4. Análisis e interpretación de resultados	48
2.4.1 Instrumentos de análisis y justificación	48
2.4.2 Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados.....	51
3. Planteamiento estratégico	58
3.1. Misión, Visión y Valores	58
3.2. Metas estratégicas y Estrategia General.....	60
3.3. Objetivos Operativos y Despliegue Operativo	64

4.	Propuesta de mejora	72
4.1.	Nombre de la propuesta	72
4.2.	Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	72
4.2.1	Justificación de la priorización de las propuestas de mejora.....	73
4.3.	Plan de acción detallado	74
4.4.	Tablero de seguimiento de indicadores inicial	77
5.	Implementación	79
5.1.	Actividades realizadas y su justificación	79
5.2.	Ajustes al plan de acción	90
5.3.	Resultados obtenidos.....	93
5.5	Tablero de seguimiento de indicadores	122
6.	Recomendaciones.....	123
6.1.	Corto plazo	123
6.2.	Mediano plazo	125
6.3.	Largo plazo.....	128
II.	Reflexiones de cierre de los estudiantes (APRENDIZAJES)	131
III.	Conclusiones.....	132
IV.	Fuentes consultadas.....	133
V.	Anexos.....	137

Resumen

El reporte PAP en la Consultoría para las Micro y Pequeñas Empresas del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), Universidad Jesuita de Guadalajara, está basado en los métodos de consultoría empresarial elaborados por el Centro Universidad Empresa (CUE) de la Institución mencionada y por el *Small Business Development Center* (SBDC) del cual forma parte la Institución. Estos Centros favorecen el empoderamiento de las micro y pequeñas empresas, para que crezcan y logren proteger empleos y de esa manera mejorar la microeconomía de México.

En el documento se encuentra la narración del proyecto de consultoría el cual se generó durante 5 meses, desde enero a mayo del 2017. El proyecto se desarrolló por un grupo multidisciplinario de estudiantes de diversas carreras (Administración Financiera, Administración de Empresas, Mercadotecnia e Ingeniería Industrial) para ayudar y fomentar el crecimiento de la empresa en cuestión.

El orden de la redacción del proyecto está basado en la manera de generar la metodología. Se comenzó en primera instancia, en conocer la empresa, qué hacen, a qué se dedican, cuántos años llevan operando, cómo es que lo han hecho, etc. A partir de ahí se realizó un análisis del entorno, el cual brindó información útil acerca de las amenazas y oportunidades que tiene la empresa. A partir de esto, se realizó el diagnóstico de la empresa, saber cuáles eran los dolores. Esto se hizo a partir de entrevistas con los empresarios, con los empleados, encuestas a los clientes y reflexión por parte del equipo de consultores. Seguido de un estudio cuantitativo proporcionado por el CUE, el cual ayuda a entender el grado de institucionalización de la organización. Continuando con el planteamiento estratégico, las metas y objetivos operativos por áreas funcionales. Para poder presentar las propuestas de mejora a los empresarios y lograr una implementación en la que se puedan lograr cambios dentro de la empresa, los cuales se encuentran inmersos en el documento a continuación. Se encontrará con información relevante para el análisis empresarial y cómo se logró generar un cambio dentro de una organización.

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

Introducción

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

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

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

Aspectos cualitativos.

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

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

Aspectos cuantitativos:

- Optimización en la determinación de costos y flujo de efectivo.
- Elevación de aprovechamiento de recursos físicos disponibles (mejora en distribuciones de planta y equipo).
- Determinación de estándares de medición y control, (identificando oportunamente desviaciones significativas, disminuyendo re trabajos y desperdicios).

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

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 consultor y un docente de documentación.

I. DESARROLLO DEL PROYECTO

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1. Historia de la empresa

La familia no es panadera; él empresario estaba en USA y ganaba muy bien (hasta 1,500USD diarios, estaba fuera por cuestiones políticas) y decide con un familiar poner un negocio en forma. El negocio panadero comienza con el señor Jesús Martínez y sus hermanos siendo dueños de un local, pensando que se podría utilizar para instalar una panadería ya que su cuñada tiene una familia con antecedentes panaderos, tenían la oportunidad de entrar en este negocio.

En su primer día de operaciones, la producción de pan salió tarde (alrededor de las 8 pm) debido a su inexperiencia en el giro, por lo que Jesús y su hermano decidieron volantear en la zona promocionando 2x1 del pan que tenían para el día siguiente. Lo cual tuvo bastante éxito, aunque les haya llegado el día siguiente.

Al paso del tiempo no se pudo manejar el negocio, el señor Martínez y sus hermanos derrochaban el dinero sin tener un control, por esta razón el señor Martínez decide hacerse a un lado y lo que queda para el de esta "ruptura" familiar es la casa en la localidad de Guadalajara (actual finca donde producen). En ese entonces su hermano crea otra panadería (la cual continúa operando); y en pláticas con Mariana Aguilera Garrido (su actual esposa), es que deciden aprovechar la finca (con un horno instalado) y comienzan a trabajar sin saber hacer pan.

En un año tuvieron un "boom" y el negocio "era evidente que iba para arriba". Después de un tiempo vendiendo pan dulce y salado, toman la decisión de dedicarse únicamente a la producción de pan salado, justificando que el pan dulce no era negocio, porque no se obtenían suficientes ganancias de él. Así llevan 30 años en el pan, desde 1987; originalmente, el negocio empezó vendiendo pan dulce el cual termino siendo erradicado más adelante por la baja demanda y mercado, el cual no representaba ganancias para el empresario.

Eventualmente, el negocio empezó a tener tanto éxito y a crecer que se llegó al punto en el que se producían 20,000 piezas de pan al día. Tiempo después, se incluyó el virote y bolillo en la rotación de productos que ofrecían. Mariana Aguilera (actual esposa de Jesús) se incorporó al negocio tiempo después, vendiendo el pan que producía esta panadería en un local de su propiedad.

Actualmente, el negocio opera en la zona de Guadalajara, Jalisco. El negocio es manejado por Jesús Martínez, Mariana Aguilera y sus dos hijos: Silvia Martínez (recientemente incorporada al negocio de tiempo completo) y David Martínez (actual estudiante de licenciatura). Dejaron atrás la producción de pan dulce para enfocarse en la producción y venta de birote salado y fleima, su producto estrella; con al menos 8 variedades de tamaños en ambos productos, los cuales distribuyen dentro de la Zona Metropolitana de Guadalajara.

En este momento se cuenta con 7 empleados de producción (biroteros), 3 revolvedores, 5 repartidores en rutas, una persona de limpieza y una persona para el mantenimiento del negocio; se toma como semana laboral los días de lunes a jueves y como fin de semana de viernes a domingo, se trabaja durante los 7 días.

1.2. Entendimiento del negocio

Con años de experiencia, es una empresa mexicana que se dedica a vender y producir pan artesanal, específicamente birote salado con 5 variedades y fleima con 10 variedades. Teniendo una cartera de 15 productos distintos, los cuales distribuyen en la zona metropolitana de Guadalajara.

El proceso general del negocio se desarrolla de la siguiente manera:

CLIENTES: se tienen clientes desde hace más de 3 años, hasta clientes recientes de hace 6 meses. Para la búsqueda de clientes, se acerca el empresario directamente a los establecimientos potenciales, donde se ofrece el producto a prueba, sin ningún costo adicional, con el objetivo de convencer al cliente a través del consumo de sus usuarios.

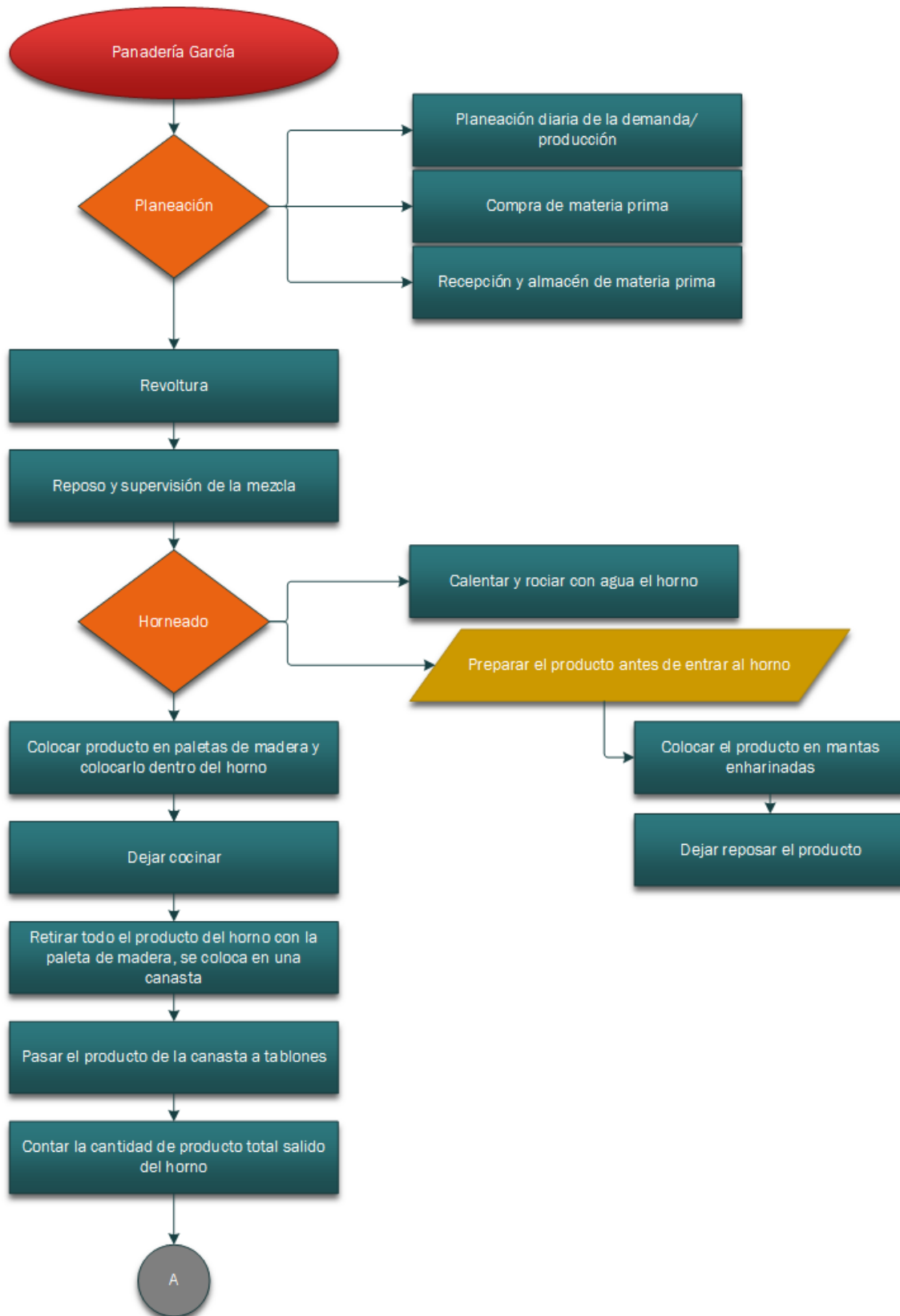
PEDIDOS: la planeación diaria se realiza de forma empírica, el señor Martínez especifica la cantidad de producción todos los días a sus empleados, los cuales, de acuerdo a los pedidos, separan la producción en cantidad, tipo y tamaño para completar satisfactoriamente los pedidos variados de los clientes. La producción extra que no se utilizó para los pedidos, se lleva al mercado San Pedro para su venta.

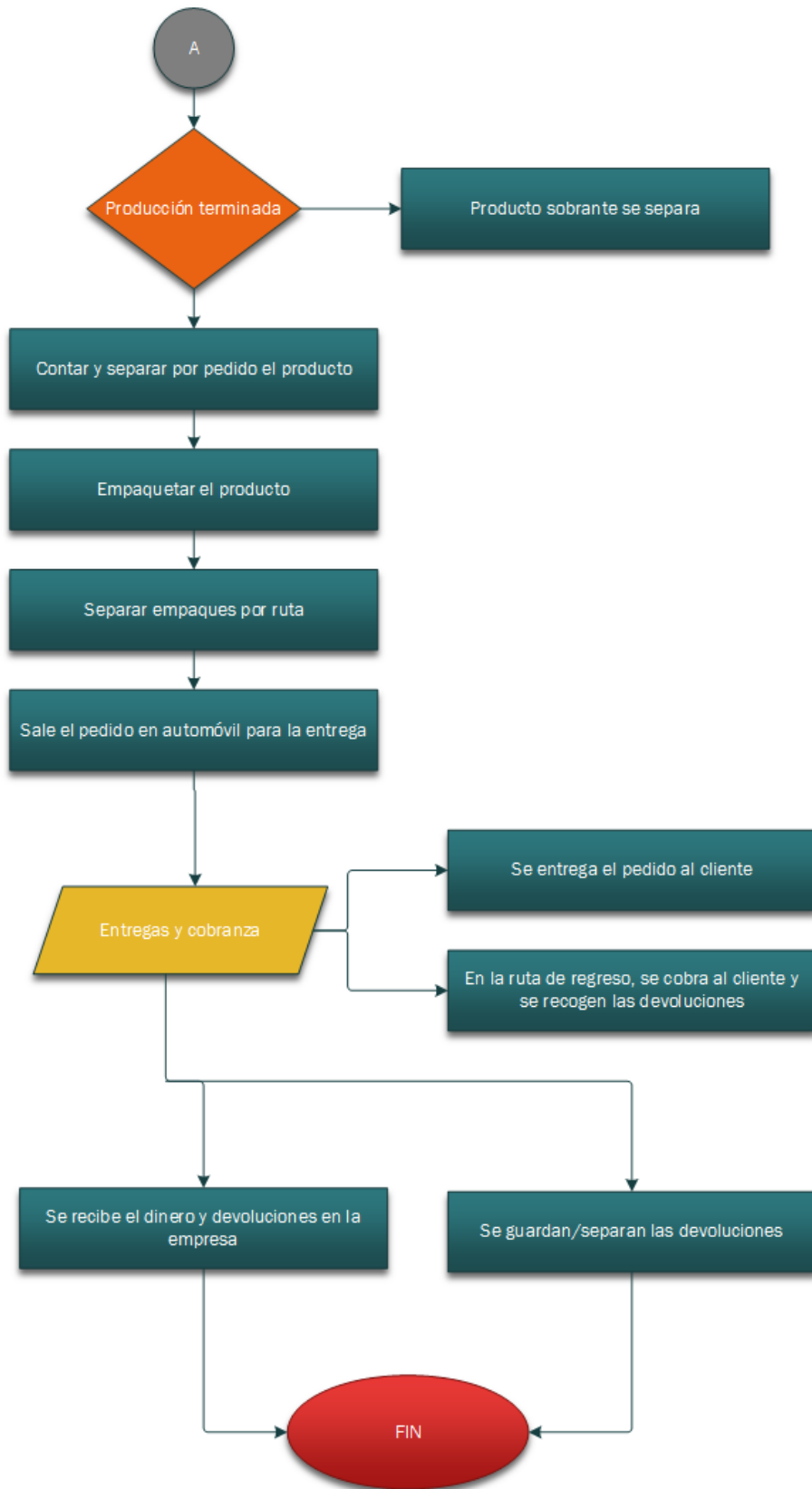
El señor Martínez está al pendiente de toda la operación, él llega al negocio todos los días por la mañana para asegurarse de que la producción del turno de la tarde este completa y lista para salir a ruta más tardar a las 8:00 am. Una vez que la producción esta lista, se separa el producto por cliente y por ruta de entrega (se tienen varias rutas por toda la ZMG) los repartidores asignados saben de memoria lo que se le debe entregar a cada cliente y a cuánto se le debe dar el producto de acuerdo a la instrucción del señor Martínez o de su esposa, la señora Aguilera, que también está involucrada en la empresa y operación.

Al terminar su ruta (terminan por la tarde), cada repartidor vuelve con el cliente (dependiendo; ya que algunos pagan en el momento o se les da crédito de 10 días máximo) para cobrar y recoger la devolución.

Una vez que se ha terminado con las rutas, los repartidores entregan el efectivo al señor Martínez y se le dan cuentas de lo vendido, para hacer la relación de la venta con la ganancia; las devoluciones se separan de la producción normal y se colocan en costales, que son vendidos diariamente a un menor precio a una persona que pasa por ellos al negocio por la noche.

Diagrama del proceso general del negocio





Actualmente son 21 empleados: 7 empleados de producción (biroteros), 3 revolvedores, 5 repartidores, una persona de limpieza y una persona de mantenimiento, todos ellos están contratados bajo palabra; también se toman en cuenta al señor Martínez y la señora Aguilera en la administración, sus hijos Silvia Martínez y David Martínez apoyan a sus padres con la administración y la producción cuando es necesario. Se toma como semana laboral los días de lunes a jueves y como fin de semana de viernes a domingo, se trabaja durante los 7 días. El pago a los trabajadores es diario, la familia no tiene un salario definido.

La empresa cuenta con misión, visión y valores, estos fueron establecidos en las primeras semanas de trabajo con apoyo de la consultora. No se tiene un reglamento o políticas para el negocio. La administración de la empresa es empírica en todo momento.

1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa

El cliente, la calidad y el producto tradicional, se determinan como la **Propuesta de Valor** de la empresa. El cliente, es la prioridad para Panificadora Brod, precisamente, es por ello, que, el producto tiene que ser de excelente calidad, haciendo los pedidos a la medida de sus clientes. Debido a que la calidad es lo más importante, entregan a sus clientes productos específicos para cada uno de ellos. En un mercado tan competitivo, lo más importante es tener un buen producto, hecho a mano en hornos de piedra, de la manera tradicional.

La empresa tiene más de 5 años en el mercado, saben que lo que busca el cliente en el producto y garantizan la calidad del mismo. Su producto es de calidad y con una elaboración artesanal. Esta es su **ventaja competitiva**.

Se identifica que la empresa sigue una **estrategia genérica** de costos debido a su alta dedicación a ofrecer un producto de buena calidad, en tiempo y a un precio accesible; los productos se hacen con los mejores ingredientes que se pueden encontrar en la ciudad. Se entregan a domicilio los pedidos a los clientes y al final del día, solo se cobra lo consumido por el cliente; si este no consume todo el producto, se acepta la devolución, sin algún cobro extra.

1.4. Análisis del entorno

Introducción

Una de los puntos más importantes para el análisis empresarial en un inicio, es el poder entender las circunstancias externas, que afectan directa e indirectamente a la empresa. Se hace un análisis extensivo desde diferentes perspectivas, comenzando, con una **entrevista a un experto** del ramo, para poder contextualizar el sector a estudiar. El experto, brindó información de su experiencia en la industria de la panificación, su perspectiva de los cambios que ha tenido y cómo cree que podrá cambiar en un futuro dicha industria. Comentando sus errores y aciertos y cómo es que él ha podido tener éxito con su empresa.

A partir de ahí, es que se siguió a investigar las diferentes perspectivas previamente mencionadas. En la parte **política** se investigaron las distintas normas de producción y calidad que se tienen para el sector. Dentro del rubro **económico** se comenzó por hacer un breve recuento de los datos más relevantes en la economía nacional. Se conocieron las diferentes asociaciones que existen en apoyo a la industria de la panificación, así como los distintos créditos que brindan tanto el sector público, como privado. Se muestran los datos más importantes del sector, cuánto vale, cuánta competencia existe a nivel tanto regional, como nacional. Para el punto **social** se hace un estudio de las características del mexicano y cómo es que utiliza el pan dentro de su vida. A partir de ahí, se analiza desde una perspectiva **tecnológica** en donde se pudo encontrar qué tipo de tecnología, utensilios e instalaciones tiene el sector, así como los principales cambios que ha tenido la industria gracias a la tecnología. Aunado al número de empresas dentro de la zona geográfica, se analizó la **competencia**. En donde se pudo obtener los principales problemas que aquejan a la mayoría de los negocios del rubro, tales como los impuestos, la informalidad y la competencia desleal.

Para concluir con un análisis de los **consumidores**, las tendencias de los compradores, qué están buscando a la hora de comprar pan, el crecimiento del pan artesanal, así como la desinformación que existe en el mercado de los beneficios que brinda el comer un buen pan. En el último apartado, se podrán encontrar las conclusiones, en donde se remarcan algunas sugerencias y las que se creen, son las que podrían llegar a afectar y ayudar a Panificadora Brod.

Tabla resumen de variables

	TIPO DE VARIABLE	OPORTUNIDAD	AMENAZA
ECONÓMICAS	Alza en las Tasas de Interés	Aumento al precio del producto.	Un aumento en las tasas de interés provoca un incremento en la inflación anual.
	Inflación (Alza de los precios)	Justificación del alza de precio al producto.	Aumento en los costos, que, si no se tiene una estructura de los mismos, existen pérdidas en el flujo de efectivo.
	Nuevas unidades de negocio	Diversificación de la cartera de productos a otros estados en donde no se consume o produce el birote.	El producto es regional por lo que no se consume igual en otros estados fuera de Jalisco.
	Formar parte de una cámara	Existen varias cámaras: CANAINPA, la Cámara de la Industria Alimentaria de Jalisco, ANPROPAN, para poder conseguir asesoría, situación del mercado, consultas, relaciones.	
	Formalizar la empresa	Si se formaliza, existen acceso a las cámaras, créditos, asociaciones, expansión a nuevos mercados. Si no se formaliza, existen problemas legales, Hacienda y Secretaría de Trabajo.	Aumento en los gastos, debido al pago de obligaciones que antes no se tenían contempladas. Ya que el IVA, si es que no se quiere aumentar el precio lo tendrá que absorber la empresa.

	TIPO DE VARIABLE	OPORTUNIDAD	AMENAZA
SOCIAL	Cultura Local	Preparación de los platillos tradicionales con el producto. Nicho de mercado.	Área de venta geográfica limitada.
	Salud		Problemas de obesidad en el país. Siendo el primer lugar de obesidad infantil. Aumento en el número de enfermedades degenerativas.
	(Des) Información nutricional	Campaña de comunicación, para informar los beneficios nutricionales del pan.	La falta de información lleva al consumidor a desconocer el valor nutricional del producto.
	Empleo que genera esta industria	Generación de nuevos empleos, 50% empleos indirectos, 50% empleos de producción.	Si no se tiene una estructura en los recursos humanos, contrataciones, prestaciones de ley, horarios, funciones, entre otros, se puede perder control del personal.
	Hábitos de consumo	Producto de consumo diario/común, de fácil acceso. Se consume por preferencia sobre otros productos.	
	Nivel Socioeconómico	Producto que es consumido independientemente del nivel socioeconómico de la región.	

	TIPO DE VARIABLE	OPORTUNIDAD	AMENAZA
POLÍTICOS	Normatividad	Al estar formalizado ante protección civil y respetar normas de salubridad, el negocio está protegido ante instituciones gubernamentales y comparte su reconocimiento por calidad y limpieza	Al no estar formalizado junto con las correctas normas de Protección civil y Salubridad, es posible que las Auditorías pongan en riesgo el negocio
TECNOLÓGICO	Estandarización del proceso productivo	Al ser tradicional el producto te enfocas en el servicio al cliente.	Competencia con alta tendencia a la automatización, aumentando la producción y reduciendo costos
	Sistemas de Información Gerencial	Implementar tecnologías de la información para poseer un mejor control, obteniendo ventaja competitiva	Empresas que no utilizan tecnologías de información tienden a un bajo control en cada una de las operaciones
	Sistemas de Cobro	Marcar tendencia en sistemas de pago con sus clientes ofreciendo promociones y descuentos. Tener control en pagos	
	Disponibilidad de maquinaria y equipo	Actualmente existe maquinaria para cada proceso	Inversión en mal momento financiero de la empresa, por una planeación ineficiente

	TIPO DE VARIABLE	OPORTUNIDAD	AMENAZA
COMPETENCIA	Competencia		Rivalidad de competidores Alta, En Jalisco son 2654 establecimientos registrados en DENUE con la clasificación de Panificación tradicional
	Poder de negociación con Cliente		Media: Susceptible al alza del precio y no aprecia la calidad artesanal del producto
	Poder de negociación con Proveedor	Apalancamiento con proveedores	Bajo poder de negociación debido a que la empresa no representa un gran porcentaje de las ventas del proveedor
MERCADO	Productos Sustitutos	Media: Debido a que la gastronomía local depende del producto.	Media: Existe preferencia de consumo en la tortilla, pan de caja, tostadas, entre otros
	Amenaza Nuevos Competidores		Bajas barreras de entrada debido a precio del producto, inversión inicial y conocimiento del giro. Así como bajas barreras de Salida. Introducción a competidores que cubren necesidades específicas
	Compra de impulso		Preferencia por otros productos cuando se presenta el impulso al momento de la compra

Diamante de Porter

➤ Poder de negociación de los clientes

La empresa tiene un nivel de negociación “Medio”, Esto por las siguientes razones:

Los clientes cuentan el poder de negociar con la empresa principalmente por medio del precio al que estos compran, el cliente que sabe reconocer la calidad del producto puede distinguir el proceso artesanal, sin embargo, al no reconocer el producto por su calidad la empresa pierde poder debido a que quien pone las reglas del juego es el Cliente, mientras el cliente que sabe distinguir la calidad, el poder de la negociación la posee en su totalidad la Empresa. Esto va de la mano con los crecientes costos de los insumos que se utilizan para la creación del pan, los costos operativos de la empresa y cuáles son los servicios que ofrecen como parte de la venta. Debido a que se trata de un producto de fácil consumo dentro de un mercado altamente competido, la amenaza de que los clientes busquen otras opciones está siempre presente.

➤ Competencia

El nivel de fuerza con la que amenazan los rivales es “Alta”. Esto por las siguientes razones:

Está presenta una fuerte amenaza de los rivales debido a que existen grandes cantidades de empresas que ofrecen el mismo tipo de productos en el mercado. Las razones principales por las que se encuentra gran cantidad de competidores es por la practicidad y facilidad con la que nuevos competidores entran al mercado.

Cada empresa busca diferenciarse por cosas como la calidad de sus productos, el precio, servicios adicionales, áreas de entrega, etc. En este caso, la empresa busca utilizar su ventaja competitiva (calidad) para hacer frente a sus competidores.

Esta es una gran oportunidad de dar a conocer el producto por medio de los procesos que deben realizarse hasta llegar a producto final, es decir, darse a conocer por el proceso artesanal que realizan. La oportunidad de atacar a la competencia por medio de la experiencia, seguridad y confianza junto con un producto de alta calidad y sabor pueden ser la mejor construcción de una barrera de entrada que no todos podrían saltar.

➤ **Amenaza de los nuevos entrantes**

La empresa se enfrenta ante una fuerte amenaza de “Nuevos Competidores” por las siguientes razones:

Las barreras de entrada son tan bajas que cualquier persona que ha laborado en el giro tiene la capacidad de iniciar su propio proyecto de Panadería, incluso los apoyos para hacerse de maquinaria básica e iniciar su negocio es bastantes, que van desde apoyos gubernamentales hasta los bancarios. Resulta que una gran cantidad de empleados han decidido salirse del lugar donde prestan sus servicios y se enfocan en independizarse, han copiado las mismas funciones, métodos de operación, recetas, etc. de los lugares donde laboraron, así como también deciden salir a la venta por medio de las mismas rutas que ya conocen. Esto hace que se genere una competencia desleal que va de la mano con la infidelidad del cliente hacia su proveedor.

Las barreras de salida son tan bajas que cualquier proyecto ya en declive tiene la ventaja de vender los pocos o muchos activos que tiene en su poder para contrarrestar las deudas o gastos no cubiertos y poderse deslindar del giro en poco tiempo.

Una vez dicho esto, la amenaza de nuevos entrantes no es ni común ni constante. Aunque es un mercado muy competido, muchos de los negocios existen desde hace mucho tiempo por lo que la mayoría de los competidores llegan a ser veteranos en su giro.

Mencionando esto, la empresa enfrenta una gran amenaza ante el recurso humano y sobre todo ante lo desleal que pueden ser al hurtar recetas, clientes y procesos que se consideran “Secreto Industrial”.

➤ **Poder de negociación de los proveedores**

La empresa se encuentra ante un poder de negociación “Medio” por las siguientes razones:

En productos que representen necesarios adquirirlos con un proveedor en específico, se tiene la desventaja de no ser una empresa que represente un alto porcentaje de las ventas del proveedor, la empresa no puede negociar mejores precios, sin embargo, tienen ventajas de ser pequeños ante el proveedor ya que, para esas empresas, el proveedor ofrece apalancamientos (Créditos internos) para que los pequeños no dejen de producir si no cuentan con liquidez.

Ante ciertos productos que se consideran “Encontrarlos siempre con mejores precios”, hace que la empresa tenga el poder de negociación “Medio” ya que la empresa es quien busca al mejor proveedor tomando como base el precio que ofertan.

➤ **Amenaza de productos sustitos**

La empresa se encuentra ante un nivel de amenaza “Medio”.

Existe una amenaza regular debido a productos sustitutos. Aunque hay productos que pueden llegar a remplazar a el que ofrece la empresa (cosas como tortillas, baguettes, etc.) esta amenaza no es muy fuerte debido a que el producto es uno barato de muy fácil acceso consumido por todo tipo de clientes en la república mexicana. Su imagen y presencia en la mente de sus consumidores está muy bien definida, tanto como sus modos de uso y el tipo de lugares que lo ofrece. Existen amenazas, claro. Pero al final, es un producto muy bien posicionado.

Dibujo diamante de Porter



Conclusión del análisis

Después de un extenso análisis con respecto a elementos que afectan o golpean directamente al sector es posible aprovechar esas variantes a nuestro favor y sobre todo despreocuparse de las variantes que no afectan de la misma proporción.

Tenemos una gran ventaja por medio de la cultura y el entorno social en donde se desarrollan las operaciones de la empresa debido a que el producto que se comercializa forma parte de la canasta básica y del consumo del día a día de la sociedad.

Se tiene conocimiento de los factores económicos que afectan y golpean directamente en el precio de la materia prima teniendo como consecuencia un alza de precios por medio de una mayor inflación, sin embargo, la materia prima que se utiliza para la producción también forma parte de la canasta básica, por lo que sí afectan directamente en la rentabilidad del negocio.

Se identifica una baja barrera de entrada, teniendo como consecuencia una gran cantidad de nuevos posibles competidores, ya que tienen a su disposición apoyos para la inversión inicial por medio de créditos gubernamentales, apoyos privados o por medio de instituciones bancarias.

Actualmente la tecnología ha permitido el avance de maquinaria con mayores características que permiten automatizar ciertos procesos y aun así seguir brindando un producto artesanal sin problema alguno. A su vez que la competencia directa se encuentra ubicada con una baja puntuación en cuanto a innovación y tecnología.

Se afirma que es un giro poco estructurado y que por tal motivo no es explotado en su totalidad ya que tanto los competidores como los clientes, forman parte de un sistema informal y poco supervisado así que, al lograr identificar la estructura de la empresa con fortalezas de alto valor combinado con una gestión firme, el entorno brinda todos los recursos y características que permitirán lograr excelentes rendimientos y alcanzar la visión de cualquier panadería.

2. Diagnóstico

2.1. Metodología del diagnóstico

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

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

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

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

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

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

2.2. Proceso particular

Al comenzar el proyecto se hizo una primera visita al empresario en sus instalaciones, en donde nos recibieron y se hicieron las primeras preguntas acerca de la empresa. Nos mostraron el área de producción, en donde hacen la revoltura y hacen el mismo birote. La primera reunión, fue para empezar a conocer un poco de la empresa, saber cómo es que **opera, cómo es que vende, la historia, cómo es que se hace el pan, etc.**

A partir de ese momento, se comenzó a recabar información acerca de la empresa, se pidieron los datos históricos de **venta**, los cuales no tenían. Por lo que se les solicitó a los vendedores, hacer una recolección de datos a lo largo de una semana de ventas, y fue debido a eso que pudimos conocer los datos de venta y precio de venta por producto. En cuanto a los datos de **costos**, el empresario los conocía de memoria. Los fuimos desglosando, para de esa forma saber cada cuántos días hace compra de materia prima, cada cuánto tiempo rota tu inventario, etc.

Conforme se fue avanzando en la recolección, la parte **operativa** se dedicó una tarde a conocer el proceso de producción y elaboración de la masa.

Una de las actividades que más ayudó para contextualizar, fue la **entrevista** que se tuvo con el **experto**, un empresario panadero. Quien nos dio su versión de cómo llevar al éxito tu empresa. Nos comentó que, para él, el bolillo o birote no era negocio, que los panaderos y biroteros están muy viciados. Que, para él, lo que era negocio, era el pan dulce. Fue una de las maneras en que se pudo hacer un **Análisis del Entorno** mucho más certero. La información para el Análisis del Entorno se tomó de distintas fuentes en internet, periódicos, revistas, en artículos de opinión, del INEGI, del DENUE, para poder conocer con exactitud los locales dedicados al mismo giro. Las variables que se eligieron, fue debido a la importancia o posible afectación o impacto para el negocio.

Para poder recolectar información de **recursos humanos**, primero que nada, se les preguntó a los empresarios la impresión que tenían sobre sus trabajadores, qué es lo que les gustaba, que no, entre otros. A partir de ahí fue que se decidió hacer entrevistas a todos los empleados. De 21 trabajadores que hay, pudimos entrevistar a 15. Se pudo conocer la estadística y opinión de los trabajadores acerca de la empresa, del empresario y sobre las mejoras que buscan ellos.

Dentro del área de **mercadotecnia** la información que se obtuvo fue en base a entrevistas con los mismos empresarios, quienes mostraron algunas cosas que habían hecho previamente en cuanto a imagen corporativa. Se preguntó cómo es que deciden precio de venta, el porqué es variado dependiendo de la zona de venta, por qué no tienen un precio único, etc. Para poder conocer la contraparte fue que se decidió ir a ruta con un vendedor. Se pudo entrevistar únicamente a ocho clientes, que dieron información valiosa con respecto a la imagen de la empresa, del producto y del servicio de venta.

Para la parte de **gestión**, la observación fue una de las herramientas más utilizadas, las entrevistas con los empresarios, entender cómo es que era la forma en la que actuaba para poder administrar su empresa. La información en este apartado se pudo obtener como el conjunto de todas las áreas, si lo que decía y hacía era igual, en la parte operativa, de recursos humanos. Por qué o para qué tomaba las decisiones financieras de esa manera, cómo es que estaban divididos los roles familiares dentro de la empresa, entre otros.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

➤ Gestión

Todo el personal de la empresa no tiene conocimiento sobre la cultura organizacional que está marcada en la misión y visión de la empresa. La cultura organizacional es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior². La cultura organizacional son Normas, hábitos y valores que se inculcan en cada uno de los colaboradores de la empresa para guiar sus actividades diarias en el rumbo correcto ¿Cuál es ese? La misión y la visión de la empresa. No se tiene conocimiento del porqué se hacen las cosas como las hacen, con qué fin se realizan, cuales son las metas de la empresa, cómo ayuda el trabajo del colaborador para alcanzar una meta en específico, entre otras.

² CEPYME, s.f. *Análisis DAFO y CAME*. [En línea]

Available at:

<http://www.cepymeemprende.es/sites/default/files/plantillas/AnalisisDAFO.pdf>

[Último acceso: 26 Febrero 2017].

Enciclopedia financiera, s.f. *Cultura Organizacional*. [En línea]

Available at: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>

[Último acceso: 25 Febrero 2017].

M.Chevalier, J., s.f. *Arbol de problemas, sistemas de analisis social*. [En línea]

Available at: <http://www.defensoria.ipn.mx/Documents/Promotores/ARBOL-DE-PROBLEMAS.pdf>

[Último acceso: Febrero 2017].

Matriz FODA, s.f. *¿Que es la matriz FODA?*. [En línea]

Available at: <http://www.matrizfoda.com/dafo/>

[Último acceso: 26 Febrero 2017].

La parte de gestión en la empresa es un punto que no se encuentra muy presente. Asimismo, los colaboradores no tienen conocimiento de la forma en que se desarrolla la cadena de mando ni la jerarquía que tiene cada persona/puesto que permita al personal saber con quién dirigirse en específico para cualquier inconveniente o problema a resolver.

La parte de KPI's (Medidas numéricas que permiten representar el rendimiento o avance de algo) dentro de la organización se encuentra por debajo del mínimo, inexistente, ya que no se cuenta con indicadores que permitan medir los avances de la organización en relación a todas las áreas funcionales.

Al no tener una cultura organizacional que se viva en la organización, los colaboradores realizan su trabajo como todos los días, algunos tienen más de 3 años de experiencia en las actividades que realiza, así como también existen otros que poseen más de 2 años en la empresa, ambos realizan sus actividades de día a día con el fin de cumplir su responsabilidad o parte de la producción.

La toma de decisión en la organización se basa en temas correctivos, al momento o en su defecto debido al análisis de corto plazo respecto a información histórica que se genera día con día. Se hace mención sobre información histórica ya que el empresario puede percibir cuando la venta va decayendo, los clientes van disminuyendo, los proveedores suben sus precios, los colaboradores han cometido errores en la operación, etc.

Al momento de observar la estructura de la organización con base en las áreas funcionales, se observa cómo estas no están bien definidas, se realizan las actividades cotidianas básicas de cada uno de los procesos, sin embargo, se puede afirmar cómo el área de operaciones es la que cuenta con más personal, actividades definidas de manera empírica y sobre todo es el área donde el empresario tiene mayor conocimiento.

Las áreas de contabilidad y finanzas, mercadotecnia y recursos humanos tienen deficiencias similares, sin estructura ni documentación que permita ir creando departamentos con actividades definidas con objetivos claros en cada una permitiendo tener indicadores para medir los resultados obtenidos.

La toma de decisión con base en el uso del recurso monetario la tiene sin duda alguna el Sr. Jesús ya que es a él a quien se le entregan todo el ingreso y es él mismo quien efectúa los egresos de la organización y quien decide qué hacer con el recurso.

El empresario no cuenta con el contexto suficiente para realizar un análisis de la situación actual de la organización y determinar la ubicación exacta de la empresa con respecto al mercado, la competencia, nuevos competidores ni productos sustitutos. Así como objetivos estratégicos que ayuden a organizar el recurso de la organización; tiempo, recurso humano, financiero e intelectual que ayuden a alcanzar un objetivo estratégico.

No se analiza a fondo la cadena de valor que posee la empresa, por lo que no se sabe con certeza cuales son las áreas de soporte junto con las fundamentales y mediante esto permitir tomar una decisión dependiendo el área en la que observemos deficiencias y en determinado punto saber si agregan valor al cliente.

Se observa a su vez una debilidad muy grande dentro de la estructura directiva de la empresa. Los miembros que forman parte de esta estructura pertenecen a su vez a un mismo círculo familiar el cual refleja una debilidad y amenaza en cuanto a la comunicación, organización y respeto sobre la autoridad, ya que esas debilidades son transmitidas a toda la organización causando conflictos con cada uno de los colaboradores.

Es decir, debido a que la estructura directiva no tiene bien definidos los roles a los que pertenecen, cuesta trabajo identificar al líder como única autoridad de la institución teniendo como consecuencia una lucha de poder así como también inconstancia en el desempeño, así que al momento en que esta debilidad por parte de los miembros directivos se transmite de manera inconsciente, los colaboradores no tienen clara la idea de la cadena de mando, quién dirige la empresa o simplemente el saber a quién acudir al momento de presentar dificultades en las actividades diarias.

➤ **Mercadotecnia**

Los productos que ofrece Panificadora Brod son productos de primera necesidad y de consumo diario. Buscan siempre estar cerca de sus consumidores. Para destacarse por encima de sus competidores, le ha funcionado la velocidad y atención en el servicio y una amplia experiencia en el sector. Pero al final del día, su principal diferenciador y ventaja competitiva es la calidad de sus productos. “La calidad habla” dice el señor Jesús.

Sobre producción, la empresa quisiera poder producir más y de manera más equilibrada

Para ellos, una mejor calidad de producto llevaría a mejores ventas. Ahora hablando de estas, su objetivo de venta es vender todo lo que producen. Ahora producen menos que antes, actualmente producen aproximadamente el 60% de lo que en realidad pueden producir.

Sus clientes principales son minisúper, torterías y mercados. Su cliente ideal es uno que no haga devoluciones o que solicite créditos. La empresa asegura la confianza con sus clientes por medio de trato y servicio y por supuesto, por el producto en sí. Hasta el momento no se han presentado problemas fuertes con clientes y casi no ha habido reportes de problemas con repartidores, aunque se han presentado un par de casos. En base a encuestas realizadas a clientes de la empresa, de las 8 personas encuestadas, al 88% le parece que la atención y servicio

de los repartidores es buena y el 88% opina que los productos entregados les llegan en tiempo y forma.

Los clientes se fijan principalmente en el servicio, luego en la calidad del producto ofrecido. Hay una comunicación inmediata con el cliente si este tiene un problema con el producto o este llega tarde. Siempre se busca mantener informado al cliente sobre la situación de sus pedidos. Incluso, si se presentaran problemas en la repartición de ellos, el Sr. Jesús toma una camioneta y reparte personalmente.

En temporadas de clima frío es cuando más se vende y se devuelve menos; en temporadas de calor es al revés. El mejor tiempo de venta es cuando las escuelas están activas. En días festivos no se trabaja por las tardes debido a las bajas ventas en estos horarios.

Para conseguir clientes potenciales, miembros de la empresa van en ruta en busca de negocios con giros a los que venden. Si encuentran alguno, se hace una negociación y se deja una tarjeta de presentación y muestras de producto.

Han llegado a recuperar clientes perdidos. Cuando estos tienen un problema y deciden dejarle de comprar a la empresa, se les da un tiempo en el que no hay comunicación entre ambas partes. Eventualmente se reinician las negociaciones o simplemente los clientes regresan debido a que otras opciones de proveedor no se adaptan a sus necesidades. La principal razón por la que los clientes se van es porque están en desacuerdo con el precio.

En cuanto a planes de expansión, por el momento la idea principal es expandir el negocio a Puerto Vallarta, debido a que el Sr. Jesús ha investigado posibles rutas para entregar hasta allá, pero necesitan más información y posiblemente una investigación de mercado para saber si esta expansión es realmente viable. En otro momento, intentaron vender su producto en los Estados Unidos, pero esos planes no se concretaron debido a que el negocio no resultaba viable por causas relacionadas a detalles relacionados con leyes y papeleo. En el año 2016, la empresa rentó un local en el mercado de Santa Tere para vender su producto el cual fue atendido por una de las hijas de Sr. Jesús.

Desafortunadamente, el negocio duró 4 meses debido a las bajas ventas y por la misma competencia en el giro que se presentaba en las entradas del mercado.

En relación a la imagen de la empresa, esta está definida pero no está bien representada. La empresa cuenta con un logotipo con la leyenda “Panificadora Brod”, un diseño con diversos tipos de birote y el uso de los colores naranja y verde, los cuales se utilizan en otros medios. A los clientes nuevos se les entrega una tarjeta con la información de la empresa y estos incluyen los elementos de identidad antes mencionados. Tienen una página de Facebook, pero no se encuentra activa. Antes se contaba con notas de venta personalizadas con el logotipo, pero estas dejaron de usarse.

Durante la operación del local en un mercado conocido se creó una playera polo blanca que tenía el logotipo de la empresa y que era utilizada por la hija del Sr. Jesús, quien operaba ese negocio. En este negocio se utilizaban mantas con información y diseño como el de la tarjeta de presentación. Sus clientes si distinguen a la empresa por su servicio y productos. Y los clientes de sus clientes sí reconocen el producto por la forma de los birotos, pero no lo relacionan con la empresa.

Dentro de la familia se ha hablado sobre la posibilidad de introducir uniformes, pero hasta el momento no se ha concretado nada. Además, se ha discutido el hecho de que se requiere más gente para repartir y vender, lo cual también por ahora es solo un plan.

Su principal forma de darse a conocer es por medio de recomendaciones de boca en boca, las cuales se generan principalmente por medio de sus clientes. En un momento utilizaron edecanes para promocionar dentro de locales. No han investigado otras formas de promoción.

El manejo de promociones es solo al principio de los tratos con nuevos clientes, donde se les ofrecen 2x1 en productos o que se les regalen panes chicos, todo esto para empujarlo a haga un trato con la empresa.

Valores que desean proyectar: “creer en nosotros, lo que pueden hacer, trabajar con dedicación y mantener nuestros sueños”. Hablando en términos generales, aunque haya muchos detalles por trabajar para la empresa, me es bueno saber que tienen avances pequeños pero significativos.

Se habla específicamente de la imagen de la empresa, de la cual tienen actualmente buen material para complementarla (logotipo, uso de colores específicos, tarjetas de presentación, etc.) a pesar del hecho de que no se está utilizando este material de forma concreta actualmente. Conocer mejor su industria, su mercado y quienes la forman, profundizar su relación con clientes, revisar su servicio de venta y post venta, formalizar procesos, pensar en nuevos mercados, estar al tanto de tendencias, etc...aunque a la empresa le queda un largo camino por recorrer, me alegra saber que ya tienen un pie adentro del área de mercadotecnia y de que tienen planes a futuro de trabajar y mejorar esa parte de su empresa.

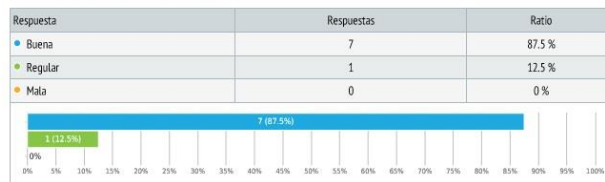
¿Recibe sus pedidos en tiempo y forma?

Elección simple, respuestas 8x, no respondida 0x



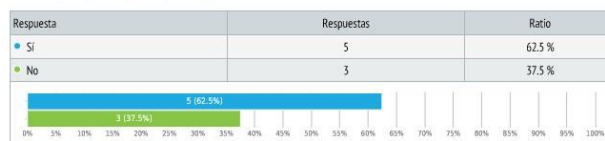
¿Qué le parece la atención y el trato de nuestro repartidor?

Elección simple, respuestas 8x, no respondida 0x



Del producto que le entregamos, ¿Considera usted que cada día mantiene la calidad que necesita?

Elección simple, respuestas 8x, no respondida 0x



¿Hay algo de nuestro servicio que le gustaría que cambiáramos?

Elección simple, respuestas 8x, no respondida 0x



Si la respuesta a la pregunta anterior es "Sí" mencionar lo que le gustaría que se cambiara

Elección múltiple, respuestas 7x, no respondida 1x



- Que salga de la misma forma cada día.
- El precio me lo subieron drásticamente, tal vez hubiera sido mejor poco a poco.
- Precio

➤ Operaciones

La información con la que se planea la producción es a través de los pedidos que el empresario recibe a lo largo del día, además de esto, ya se tiene establecida una cantidad base para cada cliente. Se tiene un tiempo cubierto para el plan de producción diario, todo el producto debe estar listo por la mañana. Para la producción no se llevan registros por lo que el programa de producción no se hace sobre base histórica, todo es empírico. La instrucción de la cantidad a producir de cada producto es dada por el empresario al iniciar la jornada laboral en el turno de la tarde.

En el seguimiento de los pedidos se encontró que el registro formal de los pedidos y el control de los mismos son inexistentes. La información de los materiales y la capacidad disponible permite establecer fechas de entrega cumpliendo con la calidad prometida a los clientes en todos los casos, esto se refleja de forma positiva en la lealtad de los clientes. En la mayoría de los casos se entregan en tiempo los pedidos a todos los clientes.

Respecto al abastecimiento de materiales, en todos los casos se considera la disponibilidad de las materias primas y otros recursos para la planeación de la producción, por tanto, la compra de materiales se hace en función a estos planes, para evitar problemas de abastecimiento, se cuenta con diversas alternativas de proveeduría y ya se tienen establecidos los criterios para su selección, la comunicación con los proveedores es buena y favorece a las operaciones. No se maneja ningún tipo de registro de las compras de materiales efectuadas. No es común tener problemas de calidad o en el cumplimiento del programa de producción ocasionados por el incumplimiento de los proveedores. Toda la materia prima se obtiene de proveedores nacionales los cuales fueron seleccionados por su precio, calidad y servicio; se tiene un proveedor específico para cada ingrediente (azúcar, levadura, sal, bolsas de plástico, canela, agua potable y granillo), con la excepción de uno (harina), que es el ingrediente crítico, el cual tiene varios proveedores.

Para el stock, se cuenta con un espacio para almacén de materia prima pero solo se coloca la harina, los demás ingredientes son guardados en el negocio sin un lugar específico, no se necesita almacén de producto en proceso y para el producto terminado, solo se colocan en tablas en el lugar hasta que el producto pasa a ser separado para los pedidos. El orden de estos no afecta a la producción, pero no la hace completamente efectivo. El almacén no está clasificado o señalizado, no se tienen registros de los inventarios de materiales y de producto terminado; no se lleva un seguimiento en la rotación de inventarios y no se realizan inventarios físicos para detectar los materiales obsoletos.

El nivel de productividad no se evalúa y no tiene un control, sin embargo, el empresario siente preocupación por esta situación ya que, aunque los problemas no representen gravedad para la producción, no hay ningún encargado que pueda estar al pendiente de la productividad y de que las cosas se estén haciendo correctamente, actualmente lo hace el empresario, pero él no puede estar presente todo el tiempo. Para mejorar el nivel de productividad se realiza control visual cuando es posible y se dan llamadas de atención al personal. Las situaciones que se han presentado, por ejemplo, para el proceso de preparación de la masa de bolillo salado, se debe agregar “la pata” como le dicen ellos, que es masa fermentada previamente separada; lo que llega a suceder es que no la agregan a tiempo y la masa no tiene el resultado deseado, en este caso el señor Jesús, debe estar al pendiente y presente en el lugar para que sea agregado correctamente y no se desperdicie la masa por completo. La llamada de atención solo recae en las palabras, se le dice al empleado que no está haciendo las cosas correctamente y el empresario debe resolver el problema.

En la logística, los productos se trasladan en vehículos que lo mantienen seguro hasta la entrega en tiempo, al tener rutas establecidas para cada repartidor se puede cumplir con los compromisos de entrega.

La calidad de la materia prima y del producto en proceso se revisa algunas veces, el producto terminado es inspeccionado visualmente una vez terminada toda la producción. No se cuenta con procedimientos para el control y registros de calidad; la empresa tampoco cuenta con permisos correspondientes de ninguna institución.

La estrategia del empresario busca introducir maquinaria para agilizar la producción y diseñar e implementar algún tipo de control para las operaciones.

Actualmente no se cuenta con ningún tipo de tecnología en la empresa y es poco el conocimiento que se tiene sobre las tendencias tecnológicas del sector; al ser un producto artesanal, no es posible introducir cualquier tipo de maquinaria y tecnología al proceso.

La empresa no cuenta con ningún sistema de información para la gestión de la logística y las operaciones, por ende, no se puede tener un enfoque global de lo que está pasando dentro de la empresa. Las decisiones de compras y operaciones no se pueden basar en ninguna información respaldada en sistema.

Gracias a las encuestas realizadas al personal, encontramos que todos están de acuerdo en que tienen el material de trabajo necesario para laborar en sus respectivas áreas, comentan que no hay capacitaciones, sin embargo, ellos mismos saben que son buenos en lo que hacen, ya que les gusta su trabajo y muchos comentan que es lo único que saben hacer; no consideran que el trabajo o el lugar sean una amenaza latente a su seguridad personal. Las condiciones de trabajo son buenas, es un espacio grande con áreas establecidas para cada parte del proceso, la limpieza se realiza diariamente y se encuentra el desperdicio de mucha materia prima, pero hay oportunidades de mejora tanto en espacios de trabajo, limpieza y desperdicios.

➤ **Recursos Humanos**

No se encuentra presente esta área funcional en la empresa, sin embargo, eso no quiere decir que no se realicen actividades que pertenecen a dicha área.

Respecto al cumplimiento de las reglas, no existe un reglamento formal de los hábitos que debe haber en el área de trabajo y tampoco está establecido un reglamento de seguridad en el trabajo; se exigen algunas reglas, pero son comunicadas esporádicamente de manera hablada. Los empleados las olvidan y no se mantienen presentes, razón por la cual no se cumplen. No se lleva un control de las ausencias del personal y como consecuencia, la producción del negocio se ve afectado seriamente en el tiempo de producción.

El proceso de selección es muy deficiente, no se analizan los perfiles, y en su mayoría se contratan colaboradores que vivan cerca del establecimiento. Se tiene un grupo de colaboradores que no respetan reglas que, de manera empírica se mencionan, sin embargo, al no haber reglamentos y políticas de trabajo los colaboradores no conocen los límites de lo que se puede hacer en la empresa o no, cuentan también con problemas de puntualidad y productividad ya que en ciertos casos los colaboradores no asisten o el trabajo no sale en tiempo y forma.

El personal de trabajo está conformado por 7 biroteros, 3 revolvedores, 5 repartidores, una persona de mantenimiento y una persona de limpieza; teniendo un total de 21 personas que laboran en las instalaciones; la familia se integra en la parte de logística.

El desarrollo del personal no es una práctica activa en la empresa y no se tiene un plan de capacitación, pero a los empleados se les reconoce por su trabajo frecuentemente, el mecanismo que se utiliza actualmente para el reconocimiento y retención del personal es el aumento de sueldo; el empresario está muy interesado en mantener al personal capacitado en la producción para trabajar de manera eficiente.

Para la remuneración que se le da a cada trabajador, el empresario conoce - por su experiencia en el mercado- los salarios que se tienen en el sector, con base en esto, él ha establecido una cantidad que considera sustanciosa para el pago de sus trabajadores.

Se creó y realizo una encuesta para conocer las opiniones del personal y tuvimos muy buenos resultados, así como diferentes puntos a considerar en la situación actual de la empresa. Del 100% de los colaboradores, se lograron realizar 15 encuestas, de las cuales los puntos más relevantes fueron:

Las condiciones de trabajo son buenas, es un espacio grande, se mantiene la limpieza y se puede trabajar en un ambiente seguro, lo cual favorece en las actividades de producción, sin embargo, no se cuenta con ningún tipo de legislación correspondiente; en las últimas semanas se realizaron trabajos de remodelación en todo el establecimiento.

Dentro del clima organizacional, los empleados no son participes en la proyección de mejoras para el negocio, al empresario le preocupa dar demasiada confianza a los empleados, no los ve lo suficientemente motivados para cargar con una responsabilidad mayor.

No se posee un ambiente relajado de trabajo, los mismos colaboradores hacen que el ambiente se vuelva pesado debido a la forma en que se relacionan unos con otros. Dentro de las encuestas que se realizaron, el personal espera lograr tener prestaciones de ley, así como un empleo más serio, ya que actualmente no están de manera formal.

Dentro de la toma de decisión, no se cuenta la opinión del personal y en determinado momento los mismos colaboradores comentan “Ellos nunca nos dicen nada” “Nosotros ya sabemos lo que tenemos qué hacer”. El personal solo realiza lo que le corresponde y en debido momento no es retribuido por el buen trabajo o el trabajo constante ya que no se tienen juntas para mostrar al grupo el excelente trabajo que realizan.

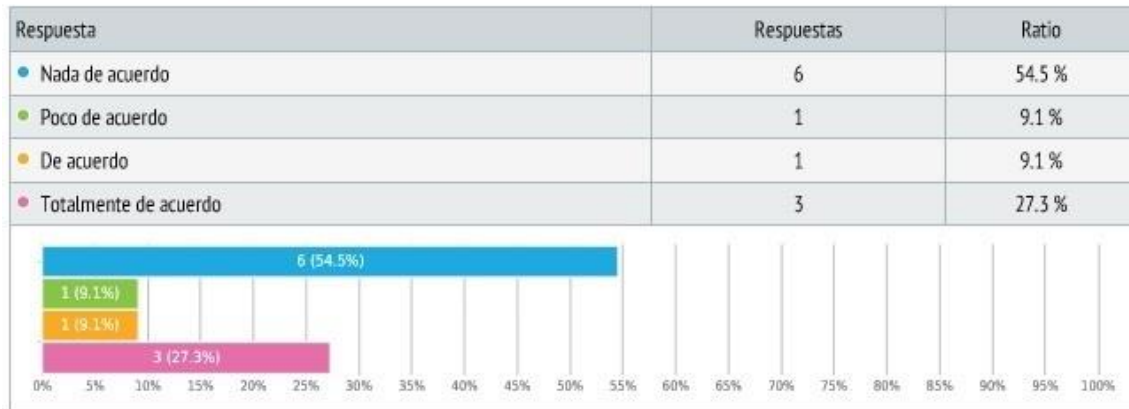
Por el otro lado sí se llama la atención cuando no realizan las cosas bien y se observaron comentarios como: “Cuando se enoja sí se enoja”, “Nunca me dice cuando hago las cosas bien, pero cuando las hago mal el Sr. Jesús se enoja mucho”.

Al mismo tiempo los colaboradores han adquirido una personalidad muy independiente y fría con los empresarios debido a que ellos mismo no acatan las indicaciones, comentarios y peticiones puesto que observamos comentarios como “Es que ni ellos mismos se ponen de acuerdo”, “Le digo a una persona y no le da seguimiento a lo que le digo”, entre otras.

Algunas de las situaciones que están sucediendo dentro del negocio son que no hay respeto entre ellos mismos, en las entrevistas realizadas al personal, muchos comentaron que hay llevaderas entre los biroteros, las cuales hacen más pesado el ambiente de trabajo y se llega a volver hostil-lo comentaban algunos de los trabajadores- hay ciertos empleados que tienen demasiado poder dentro de la empresa, que puede llegar a afectar la convivencia dentro de la misma; un trabajador nos comenta que hace un tiempo, él estaba en malos pasos, abusando de sustancias, ya lo ha dejado por completo y cuando quiso buscar una oportunidad de trabajo, sus mismos compañeros difundieron mensajes no positivos de él en todas las panaderías de la redonda; a la esposa de este trabajador-que también trabaja en la panificadora haciendo la limpieza- le suelen esconder su material de trabajo, le queman las escobas, ensucian a propósito, etc. Estas situaciones no son controladas o incluso no llegan a oídos del empresario. Este tipo de situaciones están creando conflictos innecesarios para la empresa.

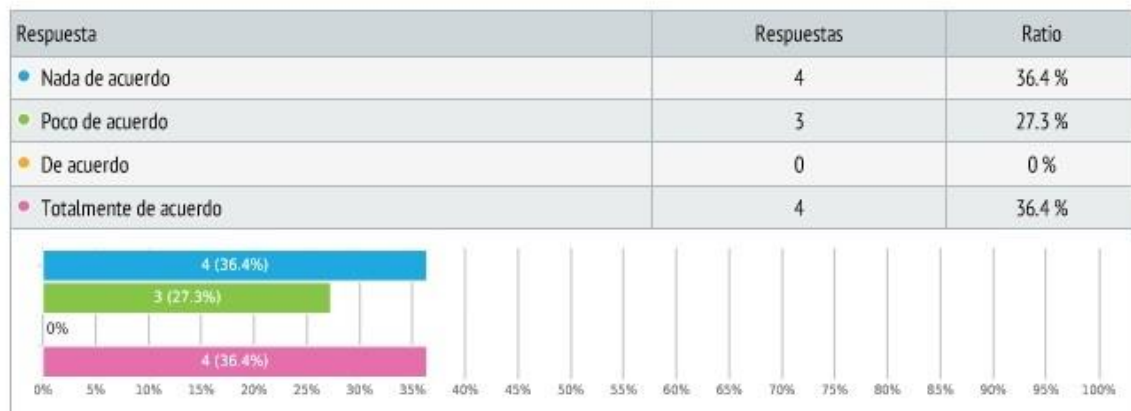
Me mantiene informado acerca de asuntos y cambios importantes.

Elección simple, respuestas 11x, no respondida 0x



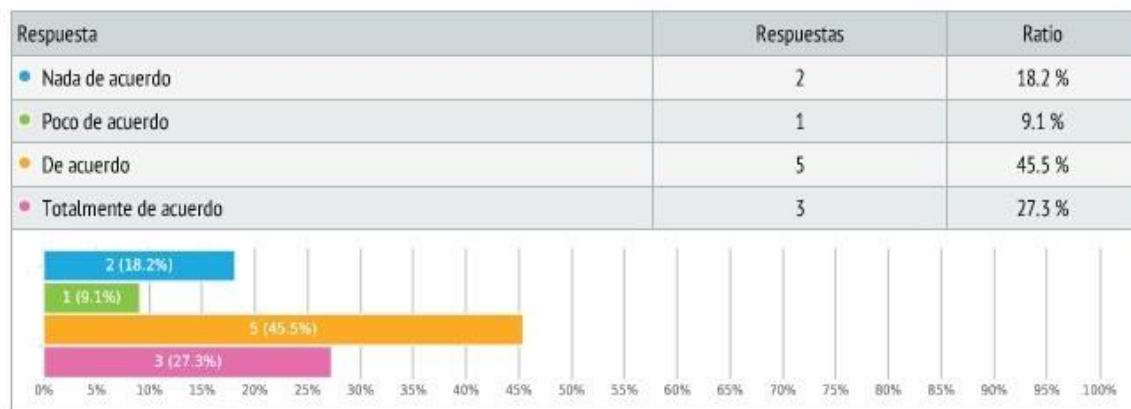
Muestra agradecimiento por mi buen trabajo y por esfuerzo extra.

Elección simple, respuestas 11x, no respondida 0x



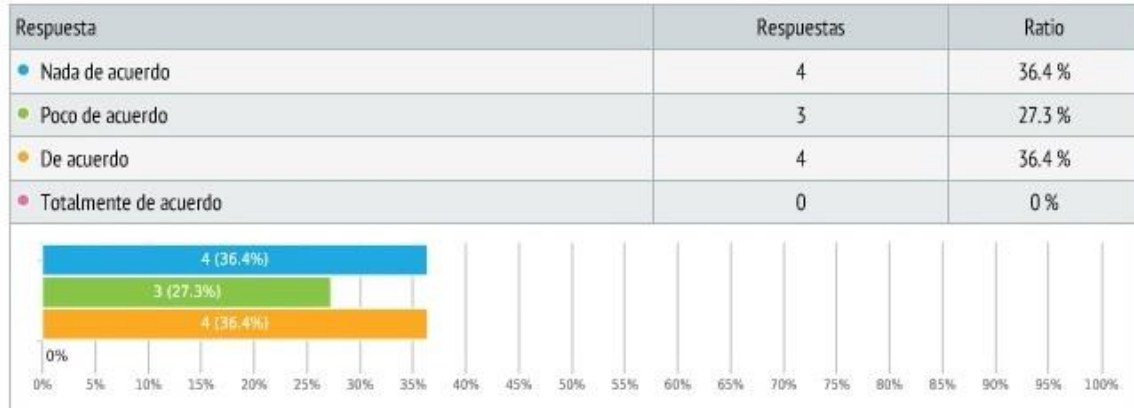
Es accesible y es fácil hablar con él/ella.

Elección simple, respuestas 11x, no respondida 0x



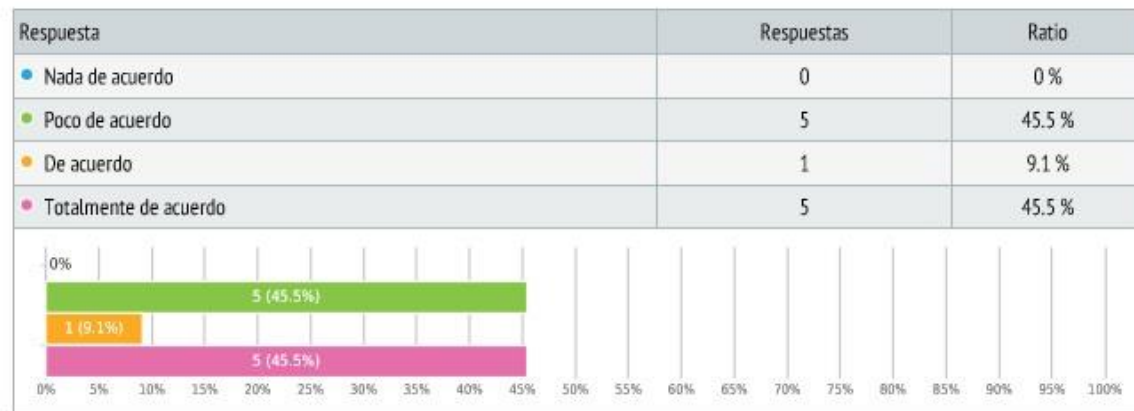
¿Cumple sus promesas?

Elección simple, respuestas 11x, no respondida 0x



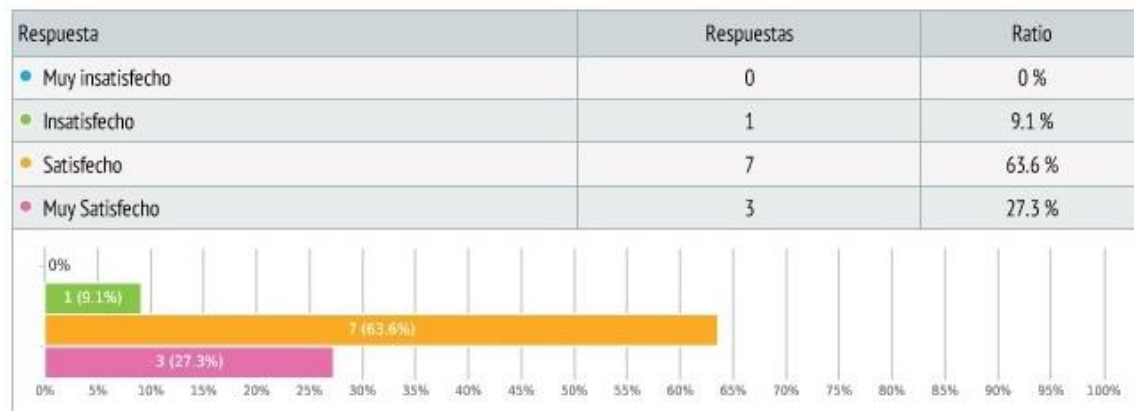
Cuando mi superior le llama la atención a alguien, ¿Lo hace con justicia?

Elección simple, respuestas 11x, no respondida 0x



¿En general qué tan satisfecho me siento de trabajar en esta empresa?

Elección simple, respuestas 11x, no respondida 0x



➤ Finanzas

El área financiera dentro de la empresa, podría decirse que es nula, pero ¿entonces cómo ha funcionado durante este tiempo? Es por esto que esta área se encuentra de manera intrínseca en el empresario. Él es quien se encarga dentro de su cabeza y pocas cuentas que hace, de decidir el precio de venta, que lo define debido a su costo de materia prima, y en un inicio lo hizo con base en la competencia. Las ventas de la empresa, se las entregan en efectivo al empresario diariamente, no tiene control sobre las mismas. No sabe cuánto producto se realizó, cuánto se lleva cada vendedor, etc.

- Costos

En cuanto a sus costos, el precio de ciertas materias primas varía conforme el mercado, como no tiene proveedores fijos, lo único que hace es comprarlos en misceláneas, mercados o en donde lo encuentre más barato.

En cuanto a sus productos, no tiene una estructura de costos, no sabe cuánto es lo que le cuesta cada producto, únicamente sabe la composición del producto y al tanteo cuántos birotos salen de un costal. Cuál debe de ser la cantidad a producir por día, pero no se sabe porque no cuentan diariamente la producción que salió.

- Gastos

Tiene una gran cantidad de gastos en cuanto a sueldos y salarios, lo cual está bien, ya que los 21 empleados son de vital importancia para la producción en la empresa. El resto de los gastos no están fuera de lo común, son bajos y sobre todo solventables (solvencia, es no tener el dinero en efectivo para poder cubrir la necesidad, pero tener con qué pagarlo, maquinaria, transportes, bienes inmuebles, etc.) por la empresa. Lo inquietante es que los gastos que no son parte del flujo de efectivo de la empresa, me refiero a los gastos familiares, salen directamente del flujo del negocio. Dedicar según información del empresario, \$1000 pesos diarios al manejo del hogar.

Financiar las “operaciones” familiares con el flujo de la empresa, genera desconfianza en la información proporcionada del negocio y no se puede trabajar con información que no es confiable para poder tomar las decisiones correctas. Lo que me parece es un buen manejo de su negocio, es que tenga la capacidad de liquidar sus gastos de manera diaria, ya que eso significa, que por lo menos la empresa se encuentra en punto de equilibrio y me atrevería a decir que hasta con ganancias. El ser una empresa líquida es bueno, pero el dinero en las manos es como el agua, se va, por lo que es recomendable, manejar menos cantidad de efectivo y al contrario reinvertirlo en el negocio para generar crecimiento, mayor rentabilidad. Ya que es mucho menos rentable el dinero líquido. Lo mejor para una empresa es acelerar lo más posible las entradas de dinero (clientes, cuentas por cobrar) y retrasar lo más posible las salidas de dinero (proveedores), para de esa manera poder hacer más rentable la empres

- Utilidad

La empresa no conoce las utilidades diarias que debe de dejar el negocio, menos semanales, mensuales o hasta anuales. El empresario vive y mantiene a su familia del flujo de la empresa. No conoce el porcentaje de margen que tiene sobre sus costos, no conoce exactamente lo que le gana a cada producto. Simplemente reconoce que quiere ganar alrededor de \$8,000 pesos diarios. Pero, si no se conoce la estructura de costos de los productos vendidos, podría estar incurriendo en dar el producto al costo, sin manejar ningún tipo de utilidad y al contrario, estar perdiendo dinero en la operación y venta de sus productos a vender, por lo cual es urgente y sumamente necesario comenzar costeadando los productos.

- Información Financiera

Dentro de éste rubro, la empresa no cuenta con ningún papel en el que estén escritas las ventas, en las que estén sus pagos de materia prima, utilidades, gastos o cualquier tipo de dato de utilidad de la empresa. No realizan ningún tipo de estado financiero, ni conocen para qué o cuál es la importancia de los mismos. Únicamente tienen un contador externo que se encarga de declarar impuestos, pero solo a aquellos clientes que quieren facturar una parte de lo comprado.

Es necesario conocer el Capital de Trabajo que es todo el dinero que se necesita durante el ciclo operativo de la empresa.

Dentro del diagnóstico, no se pudieron realizar las razones financieras, ya que la empresa no cuenta con ningún tipo de información. La información proporcionada por el diagnóstico se sacó a través de los datos recolectados por el equipo de trabajo y procesados por el mismo.

- Pasivos. Deudas

La empresa cuenta con un pasivo hacia proveedores, el cual ha ido pagando a capital. Cuenta con deudas, que son más personales por parte de la familia del empresario, pero, seguramente el dinero se utilizó para algo de la empresa. No tiene deudas con bancos, únicamente proveedores y Monte de Piedad. Lo cual es una señal positiva para la empresa, ya que la cantidad que se le debe al proveedor es algo que puede liquidarse de manera rápida, poder reinvertir y generar mucho más crecimiento para el negocio, podrían ser las prioridades de la empresa, siempre y cuando tenga controles operativos, financieros, entre otros. Porque todo crecimiento empresarial conlleva un costo, será necesario analizar la capacidad de producción de la fábrica para poder conocer la cantidad exacta de producción, que a partir de la cual la empresa tal como está el día de hoy podría llegar a generar pérdidas.

En la tabla realizada, se muestran los productos que más se venden de la empresa. Teniendo al salado chico, como el producto más vendido, ya que es el que se vende a los torteros. Con base en información brindada por el empresario de una semana de ventas, fue que se logró obtener la información de ventas, toda ella proyectada de manera mensual en una herramienta Excel.



2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1 Instrumentos de análisis y justificación

Diagnóstico Integral Empresarial (DIE)

Esta herramienta electrónica creada por el CUE del ITESO detecta los aspectos clave que involucra un diagnóstico, este diagnóstico se realiza en cada área funcional, vaciando los resultados en el respectivo apartado, si es necesario de agregan comentarios sobre lo visto dentro de la empresa.

Se determina 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

Modelo de análisis que permite realizar un diagnóstico de situación (interno y externo) de la empresa de cara a tomar decisiones estratégicas. El objetivo de un análisis DAFO es ayudar a la empresa a identificar sus fortalezas y debilidades (factores internos) y las oportunidades y amenazas a las que está expuesta (factores externos)³.

³ CEPYME, s.f. *Análisis DAFO y CAME*. [En línea]

Available at:

<http://www.cepymeemprende.es/sites/default/files/plantillas/AnalisisDAFO.pdf>

[Último acceso: 26 Febrero 2017].

Enciclopedia financiera, s.f. *Cultura Organizacional*. [En línea]

Available at: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>

[Último acceso: 25 Febrero 2017].

M.Chevalier, J., s.f. *Arbol de problemas, sistemas de analisis social*. [En línea]

Available at: <http://www.defensoria.ipn.mx/Documents/Promotores/ARBOL-DE-PROBLEMAS.pdf>

[Último acceso: Febrero 2017].

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados⁴.

Matriz FODA, s.f. *¿Que es la matriz FODA?*. [En línea]

Available at: <http://www.matrizfoda.com/dafo/>

[Último acceso: 26 Febrero 2017].

⁴ CEPYME, s.f. *Análisis DAFO y CAME*. [En línea]

Available at: <http://www.cepymeemprende.es/sites/default/files/plantillas/AnalisisDAFO.pdf>

[Último acceso: 26 Febrero 2017].

Enciclopedia financiera, s.f. *Cultura Organizacional*. [En línea]

Available at: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>

[Último acceso: 25 Febrero 2017].

M.Chevalier, J., s.f. *Arbol de problemas, sistemas de analisis social*. [En línea]

Available at: <http://www.defensoria.ipn.mx/Documents/Promotores/ARBOL-DE-PROBLEMAS.pdf>

[Último acceso: Febrero 2017].

Matriz FODA, s.f. *¿Que es la matriz FODA?*. [En línea]

Available at: <http://www.matrizfoda.com/dafo/>

[Último acceso: 26 Febrero 2017].

Árbol de problemas

El Árbol de Problemas le ayuda a analizar las causas y efectos de un primer y segundo niveles en un problema central. Cabe destacar que la elaboración de un ejercicio adecuado y profundo del análisis del problema nos permitirá además definir los posibles objetivos y las rutas de solución.

- a) Tronco. Identificar el problema: En el caso del acompañamiento a personas que hayan vivido una violación a Derechos Humanos o de discriminación. Es importante preguntar y/o identificar la problemática que considera más importante o urgente.
- b) Ramas y hojas. Examinar los efectos que provoca el problema: ¿Qué efectos ha tenido dicho problema? ¿cómo se manifiesta el problema? (En éste espacio es importante tener claro que es importante colocar sólo los que existen en este momento y que se pueden observar).
- c) Raíces: Identificar las causas del problema: ¿Por qué se ha producido este problema?, ¿cuál es el origen del problema? (en éste espacio pueden existir causas de primer nivel y segundo nivel que son aquellas que han originado el primer nivel)⁵

⁵ M.Chevalier, J., s.f. *Arbol de problemas, sistemas de analisis social*. [En línea]
Available at: <http://www.defensoria.ipn.mx/Documents/Promotores/ARBOL-DE-PROBLEMAS.pdf>
[Último acceso: Febrero 2017].

2.4.2 Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados

Diagnóstico Integral Empresarial (DIE)

ÁREAS FUNCIONALES

Panificadora García

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: **SOBREVIVENCIA**

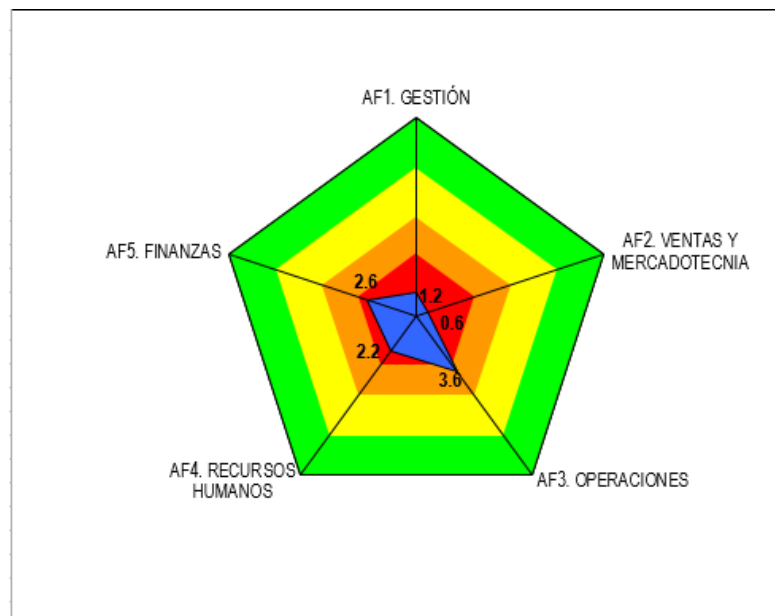
Áreas funcionales

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	12.0	102.0	1.2	SOBREVIVENCIA
AF2.	VENTAS Y MERCADOTECNIA	7.0	120.0	0.6	SOBREVIVENCIA
AF3.	OPERACIONES	49.0	138.0	3.6	BÁSICA
AF4.	RECURSOS HUMANOS	39.0	177.0	2.2	SOBREVIVENCIA
AF5.	FINANZAS	38.0	147.0	2.6	SOBREVIVENCIA
TOTAL DE LA EMPRESA		145.0	684.0	2.0	SOBREVIVENCIA

% de respuestas

91%	El porcentaje de preguntas contestadas es suficiente para obtener resultados
-----	--



ÁREAS TRANSVERSALES

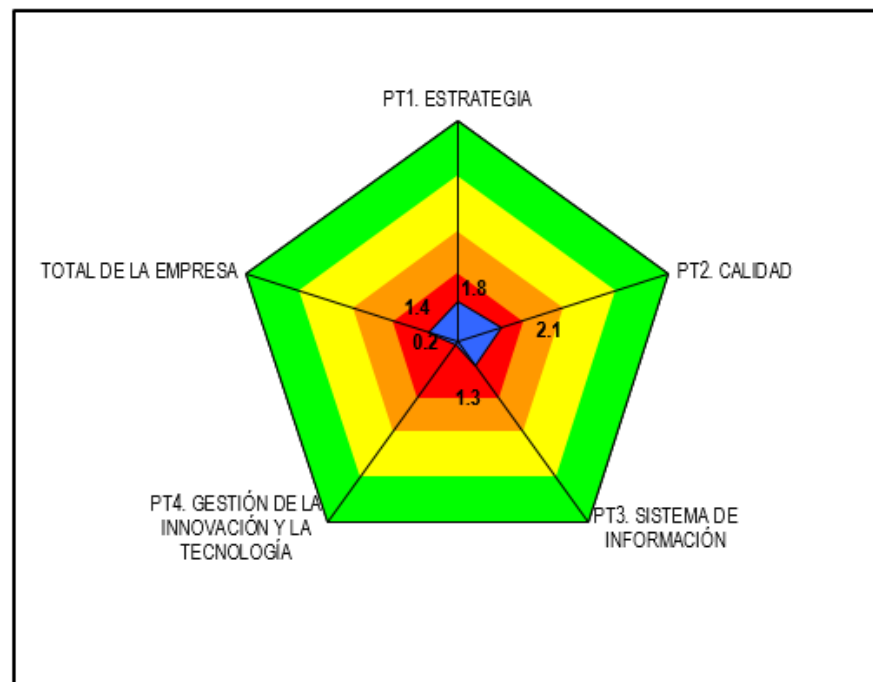
RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

SOBREVIVENCIA

Áreas transversales

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
PT1.	ESTRATEGIA	31.0	168.0	<u>1.8</u>	<u>SOBREVIVENCIA</u>
PT2.	CALIDAD	131.0	625.0	<u>2.1</u>	<u>SOBREVIVENCIA</u>
PT3.	SISTEMA DE INFORMACIÓN	35.0	268.0	<u>1.3</u>	<u>SOBREVIVENCIA</u>
PT4.	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	1.0	60.0	<u>0.2</u>	<u>SOBREVIVENCIA</u>
TOTAL DE LA EMPRESA		198.0	1121.0	<u>1.4</u>	<u>SOBREVIVENCIA</u>



Conclusiones Generales DIE

Como se puede observar en las gráficas anteriores la empresa se encuentra en estado de sobrevivencia. Se analizó con base en sus cinco áreas funcionales. En el área de Gestión cuenta con una calificación de 1.2 colocándolo en sobrevivencia, debido a que la empresa cuenta con deficiencias en el manejo y organización de la misma. El empresario es quien toma toda la decisión en cuanto al rumbo de la empresa, él es quien maneja al personal tanto de operación como de ventas. La planeación es deficiente y se trabaja diariamente. El área de Mercadotecnia y Ventas tiene una calificación de 0.6, el cual lo coloca de la misma manera en sobrevivencia, esto se debe en mayor medida a que, aunque cuentan con una imagen corporativa, ésta no se utiliza. El área de ventas se deja a consideración de los vendedores. El empresario cuenta con un registro empírico de sus clientes y el servicio posventa es deficiente, ya que únicamente se realiza cuando el cliente llama para levantar quejas del servicio o del producto. Los empresarios saben que su producto es de calidad y es por eso que la reconocen como su ventaja competitiva, tienen una variedad de productos y conocen de manera empírica cuáles son los que más se producen.

El área de Operación cuenta con una calificación de 3.6, lo que lo coloca en la categoría Básica. Esto se debe a que, a pesar de no haber planeación, con la producción que tienen logran cubrir su demanda. No hay paros de producción y aunque la calidad final del producto es variada, los clientes entienden que sea hecho a mano y tradicional.

En cuanto a Recursos Humanos, obtuvo una calificación de 2.2, el cual lo coloca en sobrevivencia, esto debido a que la empresa cuenta con personal que sabe lo que hace, ya que el requisito para entrar a trabajar allí, es que se sepa hacer birote. Al no tener capacitaciones constantes, han generado dependencia hacia el personal, generando favoritismo dentro de los colaboradores y llevando a un ambiente con dificultad. Aunque existen puestos dentro de la organización, éstos están definidos de manera deficiente y empírica.

En el área de Finanzas se obtuvo una calificación de 2.6 y no se lograron hacer las razones financieras, porque no se cuenta con la información necesaria para hacerlas. La calificación obtenida, es debido a que la empresa no genera registros de venta, compras, gastos, etc. Ésta área es manejada de manera empírica al 100% por el empresario. Él es quien controla el flujo de la empresa. Dentro de las ventajas que cuenta y es por eso que obtuvo el nivel de sobrevivencia, es que la empresa no tiene pasivos que estén dificultando las ganancias. Logran cubrir sus pasivos con sus activos y las operaciones de efectivo se hacen de manera diaria. Lo cual es favorable en estos momentos para la organización, ya que es mucho más sencillo partir de una empresa líquida que de una no líquida o solvente. La empresa cobra y paga de manera diaria y en efectivo. A pesar de esto, la empresa no genera controles financieros y los costos por productos se hacen de manera empírica. No se conocen las utilidades finales, pero a pesar de esto, se ve de una manera favorable el poder tener una empresa libre de deudas y con utilidades.

Análisis FODA

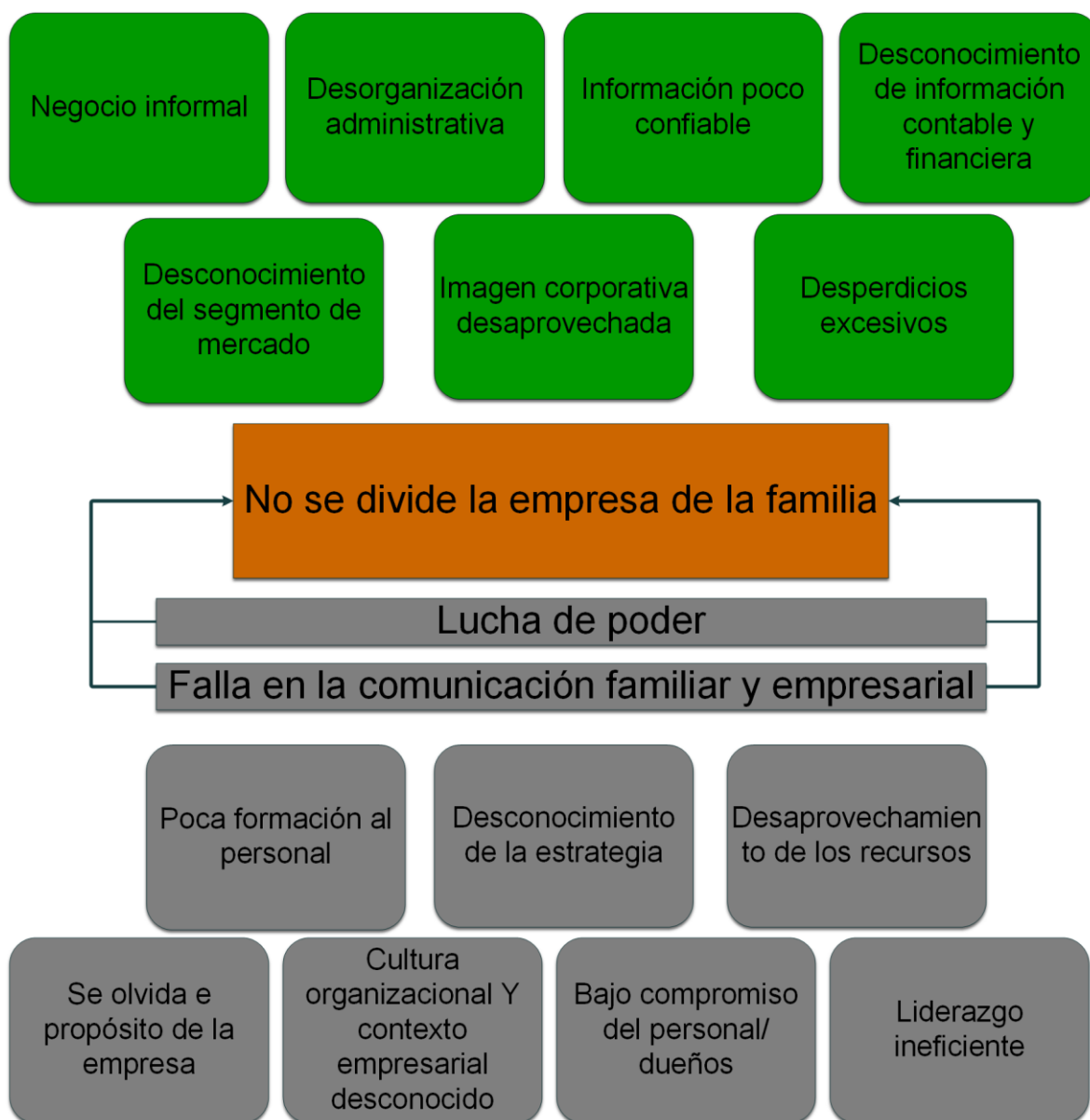
FORTALEZAS

- **Confianza** del personal hacia el empresario
- **Autonomía** del personal
- **Puestos** definidos
- **Figura de autoridad** presente
- **Liquidez** por cobro y pago diario
- Sus activos logran cubrir sus pasivos, por lo cual tienen **solvencia**
- **Precios variados** dependiendo de la zona de venta
- Conocimiento de las **alzas de materia prima** por factores externos
- **Operación** constante
- **No hay paros** de producción
- La **operación no es dependiente** de los proveedores
- Se exige **calidad en el producto**
- Producto **artesanal**
- Instalaciones **amplias**
- Siempre **cubren su demanda**
- Se realizan **evaluaciones de sabor**
- Hay **avances en la imagen** de la empresa
- Ventaja competitiva ¿**sabor?**

DEBILIDADES

<ul style="list-style-type: none"> • Informalidad / contratos con cláusulas de confidencialidad 	Desconocimiento de cómo prevenir amenazas externas
<ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral con dificultad, llevando a exceso de confianza y dependencia hacia el personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de precios deficiente
<ul style="list-style-type: none"> • Personal indispensable en procesos • Capacitaciones inconsistentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldos indefinidos para la familia • Viven del flujo
<ul style="list-style-type: none"> • Prestaciones de ley 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de producción indocumentada
<ul style="list-style-type: none"> • Filtros de selección en el proceso de selección y contratación, con bajas expectativas / requisitos 	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario no planeado
<ul style="list-style-type: none"> • Favoritismo, desigualdad y bajo compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de la capacidad instalada
<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de puestos indefinida 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección de calidad inconsistente
<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de valuación de manera empírica 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios desaprovechados
<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de la cultura organizacional dentro de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Almacén de materia prima improvisado
<ul style="list-style-type: none"> • Cadena de mando con poca claridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala praxis de manufactura
<ul style="list-style-type: none"> • Se vive al día 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia del personal
<ul style="list-style-type: none"> • Desorganización de recursos humanos y materiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Desperdicios excesivos
<ul style="list-style-type: none"> • Contexto empresarial incompleto 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo control de los recursos
<ul style="list-style-type: none"> • Inconsistencia en la recolección de datos 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen corporativa desaprovechada
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de cobranza deficiente 	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar de que se conocen problemas de venta e imagen se da poca importancia a desarrollo de soluciones
<ul style="list-style-type: none"> • Poca formación financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca claridad en sus canales de promoción
<ul style="list-style-type: none"> • Información financiera descuidada 	<ul style="list-style-type: none"> • Inconsistente búsqueda de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Descuido en operaciones fiscales 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento del segmento del mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto poder de negociación de los clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Planeación financiera insuficiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Se desconoce la percepción de los clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de la utilidad por producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio post venta deficiente

Árbol de problemas



Conclusión:

En el árbol de problemas previamente graficado, se planteó el problema encontrado dentro de la organización. “No dividir la empresa de la familia” fue lo que llevó a pensar en distintas causas raíz.

Se encontró que existe una lucha de poder dentro de los familiares, debido a que no existe una correcta división de roles, provocado por la falta de comunicación dentro de los mismos familiares. Esto es lo que lleva a la empresa a ser informal, a que la información sea poco confiable, a que se tenga una desorganización administrativa entre otros. Es pertinente atacar las causas raíz, para que se puedan resolver de fondo los problemas estructurales de la organización y de esa manera sean una familia organizada para que los cimientos de la empresa sean sólidos y favorezcan el crecimiento de la misma.

3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, Visión y Valores

MISIÓN

Trabajamos día y noche para ti y tu familia con experiencia y dedicación para hacerte llegar con seguridad nuestro sabor único y tradicional.

VISIÓN

Ser la panificadora líder de una tradición tapatía, mediante la renovación de nuestros sistemas y controles para mejorar nuestra calidad y servicio con personal motivado y capacitado para atender los paladares más exigentes.

VALORES



Mejora continua:

Que nuestra calidad este orientada a una mejora continua.



Trabajo en equipo:

Trabajamos con liderazgo con un equipo integrado y buenos resultados.



Compromiso:

Fomentar el compromiso y asumirlo con orgullo dentro y fuera de la empresa



Superación personal:

Somos capaces de hacer mejor las cosas, superándonos día a día.



Honradez:

Con una actitud honrada nos ganamos el respeto de la sociedad.

3.2. Metas estratégicas y Estrategia General

FODA con cruces

FINANZAS	
CRECIMIENTO	REORIENTACIÓN
Aprovechar la variación de precios, dependiendo de la zona para agregar nuevas unidades de negocio	Recolección de información financiera de manera correcta para implementar Sistemas de Información Gerencial, que les ayuden a tener mayor y mejor control interno
DEFENSIVA	SUPERVIVENCIA
Estar al tanto del entorno económico para hacer estrategias (de precio) que les ayuden a cubrirse de los movimientos externos	Generar una estructura de costos para poder adecuar con los precios de la materia prima

OPERACIONES	
CRECIMIENTO	REORIENTACIÓN
Mantener una operación constante y cubrir la demanda para la creación de nuevas unidades de negocio	Conocer la capacidad del negocio para hacer frente a la competencia
DEFENSIVA	SUPERVIVENCIA
Exigir la cantidad del producto durante todo el proceso productivo para lograr la estandarización	Establecer controles de productividad y generar planes de capacitación para los empleados

MERCADOTECNIA	
CRECIMIENTO	REORIENTACIÓN
Diferenciarse de la competencia a través de una imagen corporativa definida	Conocer la percepción de los clientes para generar propuestas de valor con base en sus hábitos de consumo
DEFENSIVA	SUPERVIVENCIA
Formalizar la empresa y su imagen para equilibrar el poder de negociación con clientes y proveedores	Definir sus canales de promoción para hacerle frente a la rivalidad de nuevos competidores

RECURSOS HUMANOS	
CRECIMIENTO	REORIENTACIÓN
Formalizar la empresa gracias a la confianza del personal	Creación de contratos con cláusulas de confidencialidad para proteger a la empresa de la entrada de nuevos competidores
DEFENSIVA	SUPERVIVENCIA
Documentar las descripciones de puestos para facilitar la formalización	Diferenciarse ofreciendo un mejor producto, conocer más las necesidades de sus clientes para poder mitigar el poder de negociación con ellos

GESTIÓN	
CRECIMIENTO	REORIENTACIÓN
Dar a conocer la cadena de mando y el organigrama de la empresa distribuido por departamentos aprovechando la imagen de la autoridad que se conoce dentro de la empresa	Dar a conocer la misión, la visión y los valores a cada uno de los clientes para hacer que se viva la cultura organizacional.
DEFENSIVA	SUPERVIVENCIA
Obtener la información necesaria de cada una de las áreas funcionales para poder marcar los objetivos y poder evaluar los avances	Establecer bien las áreas funcionales con actividades concretas para distribuir las labores administrativas y que estas a su vez vayan generando información real y confiable.

Estrategia general de la empresa

Optimización de los recursos, financieros, materiales y humanos.

Objetivos estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL 2019
Económica / Financiera	Lograr la rentabilidad financiera, tener bien definido el punto de equilibrio, crecer en ventas y si hay préstamos no tener preocupaciones de pagos.
Clientes / Mercado	Incrementar número de clientes y considerar nuevos giros, darles seguimiento a nuestros clientes actuales, más contacto con ellos, hacer que estén contentos, y generar una marca propia, hacer que se distinga nuestro birote.
Procesos internos	Organizar bien las rutas, supervisión del personal, mejorar la imagen de los vendedores, tener controles con cliente y repartidor, agilizar la forma de contar el birote en las rutas y mejorar equipo de trabajo, y de reparto.
Personal / Entorno de trabajo	Capacitación en los colaboradores, mejorar las áreas de trabajo y así el ambiente de la empresa, involucrar al personal en nuestros proyectos y que todos tengan prestaciones de ley.

3.3. Objetivos Operativos y Despliegue Operativo

OBJETIVOS OPERATIVOS

	<i>PUNTO DE EQUILIBRIO</i>	<i>INCREMENTO DE VENTAS</i>	<i>EMPRESA RENTABLE</i>
	2017	2018	2019
<i>Finanzas</i>	100% de ventas registradas	Incremento en ventas de un 15%	Reducción y / o aumento de los ciclos financieros para reducción o incremento del flujo de efectivo
	100% registro de compras (Costos Variables y cuentas x pagar)	Generar Estados Financieros reales del 2017 (Balance General, Estado de Resultados, Flujos de Efectivo)	Estrategias de apalancamiento, para crecimiento del negocio
	Conocer y definir el 100% de Costos Fijos	Generar registros de Ciclos Financieros	
	100% de control de cobranza (cuentas x cobrar)	100% de una administración correcta del efectivo	
	Tener el % de clientes con precios de la estrategia vigente		
<i>Mercadotecnia</i>	Aumentar la satisfacción de los clientes en un 10% (6 clientes aproximadamente)	% de retorno de inversión y comparativo de incursión a nuevos giros	Incrementar en un 15% cartera de clientes en nuevos giros
	Aumentar el número de clientes que reconozcan la marca en un 50%	Incrementar el índice de satisfacción de los clientes totales en un 25%	Incrementar el índice de satisfacción de los clientes totales en un 25%
	Incrementar el número de clientes nuevos en un 15%	Generación de nuevas rutas rentables	Generación de nuevas rutas rentables
	Generar un registro de clientes al 100%	Rentabilidad de clientes por segmento	Aprovechamiento del 100% de la imagen corporativa en todas sus aplicaciones

	PUNTO DE EQUILIBRIO	INCREMENTO DE VENTAS	EMPRESA RENTABLE
	2017	2018	2019
Operación	Registro de procedimientos (100%)	Aprovechar el 100% de los recursos materiales y humanos	% de crecimiento en la producción total
	Registro de rutas (100%)	Adquisición de un nuevo equipo de reparto	índice de aceptación de nueva línea de producto
	Rentabilidad de las rutas (venta - salarios - gas - merma)	Productividad del 80%	Adquisición de nuevo equipo de reparto (tener 6 equipos en total) y mantenerlos en buen funcionamiento
	Apoyos visuales colocados	Adquisición de al menos 3 equipos de trabajo	Productividad del 80%
	Registro de merma diario	Control del 80% de merma	Control del 80% de merma
Recursos Humanos	índice Satisfacción del personal	Incrementar índice de satisfacción del personal en un 10%	Número de empleados con nueva aplicación de sueldos
	100% trabajadores con prestaciones de ley	Suministrar el 100% del equipo de trabajo personal	Incrementar índice de satisfacción del personal en un 10%
		Registro del 100% de asistencia a las sesiones informativas y de integración	Suministrar el 100% del equipo de trabajo personal
	100% trabajadores con contratos		Registro del 100% de asistencia a las sesiones informativas y de integración
	Capacitaciones dadas al año (procedimientos, integración, sensibilidad, involucrar en proyectos)		

	PUNTO DE EQUILIBRIO	INCREMENTO DE VENTAS	EMPRESA RENTABLE
	2017	2018	2019
Gestión	100% de roles definidos (Organigrama - Departamentos) descripción de puestos, estructura organizacional	Tomar el 100% de las decisiones con base a la información recolectada de cada una de las áreas funcionales	Generar de 1 a 4 estrategias fundamentadas con base en la administración estratégica para poder desarrollar nuevas 1 o 2 ideas de negocio nuevas o entrar en nuevos mercados.
	Distribución de tareas para el plan estratégico 2017	Generar de 2 a 5 objetivos por área relacionados con la visión de la empresa	Desarrollar una empresa que realice el 100% de sus actividades sistémicas, con autonomía propia logrando eliminar los elementos indispensables, así como también que los empresarios adquiera un rol diferente dentro de la empresa. (deslindarse 100% de la operación)
	Programación y Registro de Asistencias en las reuniones	Evaluar el 100% de avance de los objetivos con datos reales para generar un nuevo plan con el fin de alcanzar las metas deseadas	

DESPLIEGUE OPERATIVO

➤ Gestión

PARTE 1 ESTRATÉGICA

Problema	Identificación de roles y departamentos dentro de la empresa
Objetivo(meta) Estratégico:	Desarrollar una empresa 100% sistémica
Estrategia seleccionada:	Plan de Estrategias Financieras
Objetivo operativo:	Definir el 100% de los roles y establecer las áreas funcionales con actividades concretas
Indicador:	Número de colaboradores que identifican a qué área funcional pertenecen y cuál es el rol que desempeñan
Responsable:	Ricardo Oviedo y el empresario

PARTE 2: OPERATIVA

Actividades a realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso
Identificar áreas funcionales	Ricardo Oviedo y el Empresario	Organigrama establecido	14/03/2017
Definir Roles	Ricardo Oviedo y el Empresario	Documento de funciones y responsabilidades con actividades concretas	17/03/2017
Dar a conocer la misión, visión y valores de la empresa hacia todo el personal	Ricardo Oviedo y el Empresario	Lista de asistencia a los talleres	09/03/2017
Planeación semanal	Ricardo Oviedo y el empresario	Reporte de planeación	25/04/2017

➤ **Mercadotecnia**

PARTE 1 ESTRATÉGICA

Problema:	Inconsistencia en actividades de venta y promoción
Objetivo(meta) Estratégico:	Diferenciación, incremento de la cartera de clientes y seguimiento
Estrategia seleccionada:	Plan de mercadotecnia persistente
Objetivo operativo:	Incrementar el número de clientes en un 7%
Indicador:	Número de ventas y clientes adquiridos
Responsable:	Fernando Medina y empresario

PARTE 2: OPERATIVA

Actividades a realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso
Revisar imagen corporativa e implementarla	Fernando Medina, Empresarios	Plan de mercadotecnia	
Propuesta de canales de promoción	Fernando Medina, Empresarios	Plan de mercadotecnia	
Plan de venta	Fernando Medina, Empresarios	Plan de mercadotecnia	
Proponer servicio post venta	Fernando Medina, Empresarios	Plan de mercadotecnia	
Definir segmentos y zonas geográficas de operación	Fernando Medina, Empresarios	Mapa con locaciones definidas y análisis	
Encuestas de satisfacción	Fernando Medina, Empresarios	Documento con resultados de encuestas	
Generar base de datos	Fernando Medina, Empresarios	Base de datos	

➤ **Operaciones**

PARTE 1 ESTRATÉGICA

Problema:	Inconsistencias en el registro de información
Objetivo(meta) Estratégico:	Renovación de los sistemas y controles para mejorar la calidad
Estrategia seleccionada:	Plan para el aprovechamiento de la producción
Objetivo operativo:	Registro de los procesos y/o procedimientos al 70%
Indicador:	Índice de productividad
Responsable:	Erika García, Empresarios

PARTE 2: OPERATIVA

Actividades a realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso
Realizar Procedimientos	Erika García, Empresarios	Procedimientos	13/04/2017
Registro y control de rutas	Erika García, Empresarios	Registro de rutas	31/03/2017
Análisis de la capacidad instalada	Erika García, Empresarios	Reporte	28/04/2017
Generar registro de mermas	Erika García, Empresarios	Registro	28/04/2017
Registro de materia prima	Erika García, Empresarios	Registro	28/04/2017
Aplicación de OHSAS	Erika García, Empresarios	Evidencias fotográficas	28/04/2017

➤ Recursos Humanos

PARTE 1 ESTRATÉGICA

Problema	Generar un ambiente laboral más adecuado para el personal
Objetivo(meta) Estratégico:	Incrementar el índice de satisfacción del personal
Estrategia seleccionada:	Incrementar el índice de satisfacción del personal
Objetivo operativo:	Desarrollar actividades de grupo para desarrollar una mejor interacción entre el personal
Indicador:	Índice de satisfacción del personal
Responsable:	Ricardo Oviedo y el empresario

PARTE 2: OPERATIVA

Actividades a realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso
Actividades de integración en grupo	Ricardo Oviedo y el Empresario	Lista de asistencia	31/03/2017
Políticas y reglas por área	Ricardo Oviedo y el Empresario	Documento con políticas y reglas básicas para cada área funcional	23/03/2017
Taller sobre cómo dar una junta de inicio de semana	Ricardo Oviedo y el Empresario	Lista de asistencia a los talleres	25/04/2017

➤ Finanzas

PARTE 1 ESTRATÉGICA

Problema	Registro de información insuficiente y desconocimiento de costos
Objetivo(meta) Estratégico:	Lograr la rentabilidad financiera
Estrategia seleccionada:	Plan de Estrategias Financieras
Objetivo operativo:	Conocer el 100% de los costos
Indicador:	Incremento en las utilidades del negocio
Responsable:	Joanna Solís y el empresario

PARTE 2: OPERATIVA

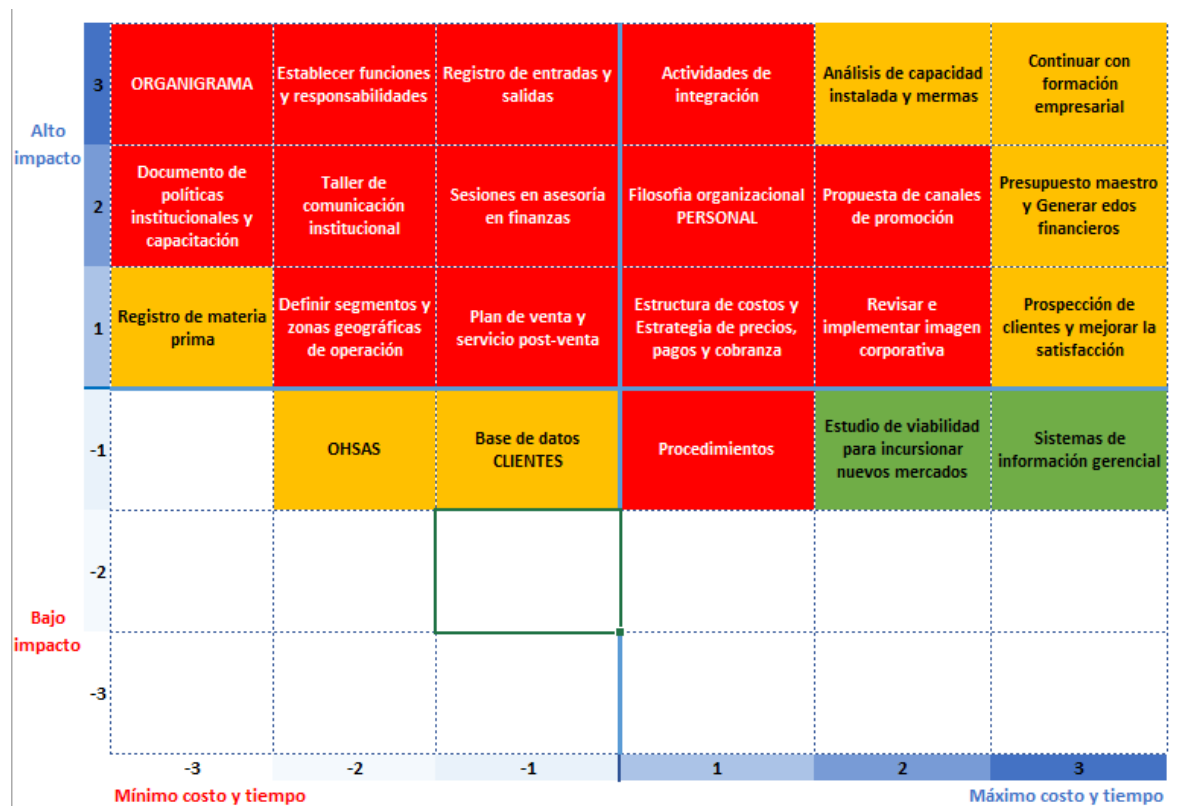
Actividades a realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso
Registro de Ventas	Joanna Solís y empresario	Registro	
Registro de Compras	Joanna Solís y empresario	Registro	
Estructura de Costos	Joanna Solís y empresario	Registro	
Generar estrategia de precios	Joanna Solís y empresario	Documento	
Estrategia de pagos y cobranza	Joanna Solís y empresario	Documento	
Presupuesto Maestro	Joanna Solís y empresario	Documento	
Sesiones de asesorías en finanzas	Joanna Solís y empresario	Evidencias fotográficas	

4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Estructuración de la organización para el aprovechamiento y optimización de los recursos y las actividades para la mejora y el crecimiento continuo de la empresa.

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



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	

4.2.1 Justificación de la priorización de las propuestas de mejora

En la tabla previamente presentada, se muestran las propuestas de mejora con base en el impacto que tendría sobre la empresa y el tiempo y costo que tomaría llevarlas a cabo. Con base en lo anterior, es que se tomó la decisión de priorizar propuestas en cuanto a urgencia y necesidad para la empresa. Cambios que se pueden hacer que tengan el mayor impacto en el menor tiempo y costo posible para el empresario. Debido a esto es que se priorizarán el generar registros, estructura, orientación y contexto empresarial hacia la toma de decisiones con base en información obtenida de la empresa. Se generará una estructura de los costos, con base en esto, se podrán realizar estrategias de precios, que se complementará con la segmentación de las zonas geográficas. Se unificará la forma de pagos y cobranza, para mejorar el flujo de efectivo de la organización. Se fortalecerán las operaciones de la organización y se unirán esfuerzos, para poder registrar la información de todas las áreas para que el empresario tome decisiones con base en información confiable.

AE Oviedo Esquivel Ricardo Gabriel
AF Solís de la Guardia Joanna
AM Medina Rábago Fernando
II García Romero Erika Noemí

Consultor:

Lic. Andrea Yunuen Escobar Galindo

Firmas de conformidad de las partes

Por la empresa

Nombre del(os) empresario(a) _____

Equipo de intervención

Nombre del consultor(a) _____

AE Oviedo Esquivel Ricardo Gabriel _____

AF Solís de la Guardia Joanna _____

AM Medina Rábago Fernando _____

II García Romero Erika Noemí _____

4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial

TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES															
Empresa:															
Problema Central: No se divide la empresa de la familia															
Propuesta Central: Reorganización de la organización para el aprovechamiento y optimización de los recursos y las actividades para la mejora y el crecimiento continuo de la empresa.															
Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto										
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha inicio	Fecha final	Responsable	Avance de Proyecto				
											25%	50%	75%	100%	
Inconsistencia en el registro de información (financiera y producción)	Procesos y Operación	Lograr la rentabilidad financiera	Registro de los procesos y / o procedimientos al 70%, así como conocer el 100% de los costos	Plan de estrategias financieras y aprovechamiento de la producción	RESULTADO	Plan de estrategias financieras y aprovechamiento de la producción	1 plan de estrategias financieras y aprovechamiento de la producción	A.-Producto	06-mar	31-mar	Joanna Solís, Erika García y Empresarios				
					USO	El empresario utiliza el documento para tomar decisiones sustentadas en información confiable. Previo a eso, él se apropia de la información, conoce los conceptos y sabe de la importancia de tener la información actualizada.	El empresario toma 2 decisiones con base en el documento		31-mar	25-abr	Joanna Solís, Erika García y Empresarios				
					BENEFICIO	Incremento en las utilidades del negocio	Utilidades		25-abr	04-may	Joanna Solís, Erika García y Empresarios				
Roles y áreas funcionales indefinidos dentro de la organización que generan un ambiente laboral pesado	Gestión y administración	Incrementar la satisfacción del personal para convertirse en una empresa sistémica	Incrementar la satisfacción del personal. Definir los roles al 100% con sus respectivas actividades.	Programa de capacitación gerencial	RESULTADO	Un programa de capacitación Gerencial	1 plan de promoción y comercialización	B.1 De capacitación	06-mar	25-abr	Ricardo Oviedo y Empresarios				
					USO	Los involucrados para el programa asisten a todas las capacitaciones y realizan cada una de las actividades y tareas asignadas	Resolución al 100% de ejercicios y tareas		06-mar	25-abr	Ricardo Oviedo y Empresarios				
					BENEFICIO	Grado de institucionalización	Grado de competitividad según el DIE		25-abr	04-may	Ricardo Oviedo y Empresarios				
Inconsistencia en actividad de venta y promoción	Clientes y Mercados	Diferenciación, incremento de la cartera de clientes y seguimiento	Incrementar el número de clientes en un 7%	Plan de mercadotecnia persistente	RESULTADO	1. Plan de mercadotecnia persistente	Plan de mercadotecnia documentado	A.-Producto	06-mar	31-mar	Fernando Medina y Empresarios				
					USO	El empresario o el encargado del [area de ventas, aplicación en sus operación, les ayuda a mejorar sus procesos y les permita ver nuevos panoramas de su mercado o giro	Realización al 100% de los objetivos de mercadotecnia según el plan		31-mar	25-abr	Fernando Medina y Empresarios				
					BENEFICIO	Incremento en las ventas y captación de nuevos clientes	Ventas y número de clientes		25-abr	04-may	Fernando Medina y Empresarios				

Problema					Medición de indicadores				Monitoreo de implementación			
	Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final	Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos	Observaciones
Inconsistencia en el registro de información (financiera y producción)	0%	100%	-100%	PROCESO	0	1	1		*Documento que da cuenta del avance y discusión del establecimiento del plan de estrategia financiera y aprovechamiento de los recursos. *Minutas de trabajo (reuniones con el empresario) *Registro de información	Motivación por parte del empresario, para poder conocer y mejorar la información de su negocio, para la toma de decisiones. Por parte del equipo se terminará en tiempo y forma el documento	Que no se deleguen responsabilidades y por lo tanto no se pueda recavar la información	
	0%	100%	-100%	PROCESO	0	2	2		Resolución de ejercicios de toma de decisión *Formatos llenados con información actualizada	Disposición del empresario para implementar el plan de acción y actualiza diariamente la información requerida	Que se enfoque únicamente en la operación y descuido de la implementación de la propuesta	
	0%	100%	-100%	PROCESO	0	1	1		Registro de utilidades semanales	Se espera que con la revisión de los registros semanales se tengan utilidades positivas	Que el reporte de utilidades sea negativo	
Roles y áreas funcionales indefinidos dentro de la organización que generan un ambiente laboral pesado	0%	100%	-100%	PROCESO	0	1	1		I Material de apoyo para cada tema a tratar	Redactar un programa que ayude al empresario a comprender y aprender nuevos conceptos enfocados al contexto empresarial en tiempo y forma	No tener el programa en tiempo y forma	
	0%	100%	-100%	PROCESO	0	1	1		I Ejercicios completados I Lista de asistencia I Lista de asistencia	Que se den los talleres en tiempo y forma así como una buena actitud del empresario para realizar sus ejercicios y actividades.	Los empresarios estén desinteresados en el programa. No asistan al programa.	
	0%	100%	-100%	PROCESO	1	2	1		II DIE llenado con la actualización de información	Llegar a la meta deseada y hacer un hábito para los empresarios de analizar la información semana con semana.	No lleguemos a la meta deseada	
Inconsistencia en actividad de venta y promoción	0%		0%	PROCESO	0	1	1		El plan del documento del plan de mercadotecnia Presentación de avances o resultados	Que se haga un plan con información concreta que se pueda aplicar Finalización del documento en tiempo y forma	Que la información no sea suficiente, equivocada o no orientada a sus necesidades	
	0%		0%	PROCESO	0	1	1		Revisión de objetivos semanales Registro de las actividades del plan de mercadotecnia Retroalimentaciones escritas	Estandarización de procesos de venta Dominio del proceso de venta Formalización del área de ventas	Que las actividades no se lleven a cabo, o se hagan de manera equivocada	
	0%		0%	PROCESO	0	1	1		Estado de resultados Registro de ventas	Generación de mayor utilidad	Que no se sepa su punto de equilibrio, que no se conozcan las ventas y por lo tanto los márgenes de utilidad	

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

FINANZAS

Las actividades para la implementación de las propuestas de mejora iniciaron previo a la validación del diagnóstico, ya que formaron parte del mismo diagnóstico. Esto es debido a que el área financiera no contaba con la información suficiente para poder hacer un análisis y un diagnóstico más completo, comencé recabando más información para el diagnóstico mismo. Para que al momento de la implementación ya se sabía los puntos clave que debían contener la herramienta propuesta. Un Excel, en donde se pudiera registrar, controlar y analizar la información numérica de la empresa. Los cuales incluye: ventas, precios, clientes, costos, variación de producción, gastos y utilidades.

La sensibilización de los empresarios para el registro de los datos comenzó a partir del pre-diagnóstico, en donde se informó las utilidades que habían tenido con la información que nos habían proporcionado con anterioridad. Los gastos fueron proporcionados de memoria por parte de los empresarios y las ventas nos entregaron hojas, en donde tenían los pedidos, en cantidad por cliente y el precio que le manejaban a cada cliente por cada tipo de producto. Esta información que proporcionaron fue de manera semanal, por lo cual se hizo una proyección para el resto del mes. El empresario notó, que la ganancia no era la que él estaba esperando o la ganancia que él pensaba que estaba ganando, entendió la importancia del registro de la información contable.

A partir de este momento, se les solicitó a los empresarios el registro diario tanto de las ventas como de los gastos. Al ellos no saber registrar la información o al estar acostumbrados a hacerlo, fue que tuvieron problemas para recabar información.

No sabían de qué manera es que se tenía que solicitar la información de lo vendido, para que la herramienta funcionase, es que se tenía que tener información certera, para generar la información correcta, se comenzó por entregarle a los empresarios formatos de recolección de información. A partir de ahí fue que se inició con la construcción de la herramienta. Primero a construir la celda de las ventas:

Para poder construir esta herramienta, realizaron distintas listas, ya que se dejó la herramienta completamente interconectada y fácil de usar. Se hicieron distintos tipos de listas: clientes, tipo de clientes, rutas, vehículos, turno, zona, tipos de producto. Los días de la semana se hicieron para que únicamente se colocaran las cantidades de producto que se vendió, junto con su devolución. Para terminar con la herramienta de ventas, dependiendo del tipo de producto y el cliente, es que se tienen los precios y los costos de los productos. Quitando la devolución es que se puede tener. Toda la información que se colocó dentro de la herramienta, fue para que los empresarios tuvieran un mejor manejo y control interno de su negocio, de esa manera un mismo archivo, con la información más importante de su empresa. La herramienta se realizó para poder cumplir con las propuestas del registro de ventas y gastos y cumplir con propuestas de operaciones y mercadotecnia.

Durante la implementación, lo que se hizo después de haberle entregado la herramienta a la encargada de Finanzas, fue que la aprendiera a usar. Fueron muchos cursos de capacitación de la herramienta, para que se apropiara de la misma. El problema llegó en el momento que tiene que solicitar la información a los vendedores, por lo cual la información llegaba incompleta o simplemente no llegaba.

Las asesorías financieras se realizaron de manera periódica. Se realizaron dos asesorías específicas: costeo por producto y Estado de Resultados (gastos). Se le explicó a los empresarios cómo se debería realizar el costeo por producto y por tipo de masa y cómo es la manera correcta de dividir los gastos de la empresa.

En el momento en que se tuvo lista la Herramienta de Control Interno, las asesorías se volcaron hacia la encargada del área de Finanzas, para que se pudiera apropiarse de la herramienta y saber exactamente cómo funciona.

OPERACIONES

La implementación se comenzó en la siguiente semana después de haber presentado la validación del diagnóstico y propuestas a los empresarios formalmente. Se revisaron las actividades planeadas para toda la etapa.

En la primera visita para la implementación se revisó a fondo cada propuesta por área, explicándoles a los empresarios cómo se llevarían a cabo y como sería la participación de cada empresario en cada área.

Para el área de operaciones se tenían planeadas 6 propuestas. La primera semana se comenzó con la propuesta de las OHSAS, se le planteó al empresario la idea y los beneficios que aportarían a la empresa al aplicar esta propuesta; sabemos que como empresa debemos estar preparados para cualquier siniestro donde la vida, salud o seguridad de nuestros trabajadores esté en riesgo, partiendo de esta premisa, vemos la importancia de contar con el equipo de seguridad básico para enfrentarnos a estas situaciones. Las empresas se encuentran en la actualidad preocupadas por las consecuencias que pueden tener los accidentes que ocurran en su organización. Ya que existen estos problemas, cada vez son mucho más comunes y frecuentes las inspecciones realizadas por autoridades ocupacionales que se encargan de verificar la seguridad y salud en el trabajo. Las organizaciones se suelen quejar mucho de absentismo laboral, de los accidentes en el trabajo, etc. Por lo que es importante contar con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo que evalúe los niveles de riesgos de cada práctica para que pueda ser aceptable y no involucre potenciales problemas para la organización y sus miembros⁶; los empresarios se mostraron positivos a esta propuesta y entendieron la importancia de la misma.

⁶ “La importancia del certificado OHSAS 18001”.

Se comenzó con la redacción de procedimientos en la segunda semana, Gómez F. (1993) señala que: " El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero"⁷; el equipo se separó y se tuvieron acercamientos con cada trabajador para hacer una serie de preguntas sobre cómo trabajan y las responsabilidades que tienen, con las visitas semanales y con el apoyo del empresario se pudo recopilar la información necesaria para cada procedimiento de la empresa. Según Biegler J. (1980) " Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización"⁸.

Junto con mercadotecnia, se creó un formato para el registro de la información de ruta, para adecuar este formato, se realizaron reuniones con los empresarios y con base en sus necesidades de información se planteó un formato.

“La capacidad de un proceso de fabricación se suele interpretar como su aptitud para producir artículos de acuerdo con las especificaciones. También se suele interpretar como la aptitud del proceso o de una sola máquina para cumplir los límites de tolerancia.”⁹. Para fines prácticos de la empresa el análisis de capacidad será una herramienta de apoyo para la producción para ir evaluando si la panificadora cuenta con la materia prima suficiente para cubrir su producción mensual. Esta herramienta trabajara primero con base en un supuesto, pero esta información podrá ser actualizada con la información recopilada de ventas que se tomaran como concepto de demanda para el análisis de la capacidad.

⁷ Carreto, “PROCEDIMIENTOS”.

⁸ Ibid.

⁹ “Tema_7.pdf”.

También se comenzaron a crear formatos para la recopilación de información, la información soporta el planeamiento, control y la toma de decisiones específicas como futuras en una organización, la dificultad está en capturar el conocimiento y usarlo para alimentar y mejorar el sistema. Es una actividad que demanda tiempo y esfuerzo¹⁰; estos formatos serian aprobados por los empresarios para el uso del personal, para lograr mantener un control de las ventas y materia prima.

-La materia prima es todo aquel elemento que se transforma e incorpora en un producto final. La materia prima debe ser perfectamente identificable y medible, para poder determinar tanto el costo final de producto como su composición¹¹.

Identificamos que el conteo y control de materia prima representaba una oportunidad para la empresa, es por esto que se les propuso la creación de este formato, "registro de materia prima". Para lograr el mejor resultado hubo pláticas con los empresarios quienes nos explicaron como manejan la adquisición de los insumos actualmente y como les gustaría que fuera en un futuro, también nos dieron los nombres de proveedores, las cantidades que usualmente compran y con qué frecuencia. Al saber que la producción se planea diariamente, se propondrá una frecuencia de conteo adecuada para el negocio. Con esta información se parte al borrador del formato para la posterior aprobación por parte de los empresarios, antes de comenzar a implementarse.

Para el registro de merma - *se visualiza como se dijo anteriormente como la perdida en el rendimiento que sufre un ingrediente o producto por efecto principalmente de la manipulación del mismo¹²*- se creó un formato imprimible y editable en Excel con el correspondiente nombre "registro de merma" que fuera sencillo de comprender y llenar. Para lograr este resultado tuvimos una sesión con los empresarios donde externaron su preocupación por la pérdida de birote caliente (aquel que sale directo de producción, pero no llega al cliente debido a la inspección de calidad), el cual estaba siendo excesivo y no se estaba llevando un control de él. De igual forma, al

¹⁰ Villagarcia, "LA IMPORTANCIA DE LA GESTION DE LA INFORMACION Y CONOCIMIENTO EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS".

¹¹ delgado, "MATERIA PRIMA".

¹² agudelo, "MERMAS EN LA COCINA".

ir trabajando con este formato nos encontramos con la necesidad de crear un nuevo formato que fuera de la mano del registro de mermas, por este motivo se creó el “registro de desperdicios” que ayudaría a la empresa a separar aquellos insumos que fueran desperdiciados entre dos elementos, si se puede reutilizar o vender, o si en su defecto sería un desperdicio tirado.

GESTIÓN Y RECURSOS HUMANOS

La implementación se comenzó en la siguiente semana después de haber presentado la validación del diagnóstico y propuestas a los empresarios formalmente. Se revisaron las actividades planeadas para toda la etapa.

En la primera visita de la implementación se revisó a fondo cada propuesta por área, explicándoles cómo se llevarían a cabo y como sería la participación de cada empresario en cada área. Para el área de Gestión Y Recursos Humanos se planearon propuestas que fomenten la integración y desarrollo de las áreas funcionales como tal, existentes y operando. La primera semana de implementación se comenzó detallando las características de las áreas funcionales, la importancia de ver a Panificadora Brod como un sistema dando ejemplos de actividades específicas que se realizan en cada una. Al mismo tiempo Se establecieron roles dejando a un representante y encargado de cada una de ellas. Así es como se identificaron las áreas de Operaciones, Mercadotecnia/Ventas, Contabilidad/Finanzas y Recursos humanos. Así mismo se lograron redactar las funciones principales de cada área para que cada encargado pudiera identificar sus responsabilidades y funciones principales con el fin de rendir cuentas al gerente general y a su vez al mismo consejo de administración (Los empresarios). También se desarrolló esta actividad antes que cualquier otra porque se tenía la necesidad de distribuir tareas y actividades y que no estuvieran concentradas en una sola persona, en este caso el Sr. Jesús.

Según un artículo de Forbes (México 2050: ¿Y las Pymes qué?, 2017) sobre los retos que enfrenta nuestro país para elevar nuestra economía y llegar a ser de las primeras 5 economías más grandes del mundo hay una serie de puntos importantes que es urgente cambiemos y podamos dar un salto enorme para no estancar el crecimiento económico del país. Actualmente en México las MiPyme generan el 80 % del empleo y generan hasta el 52% del PIB, sin embargo, a pesar de que el índice de mortalidad de las MiPyme en todos lados es alto en nuestro país es mayor adicionalmente estas no llegan a evolucionar y convertirse en grandes empresas. Esto nos deja con el mensaje “Ya no más MiPyMe”, es momento de que veamos que está pasando con nuestras pequeñas empresas que no deja que se desarrollen como tal, como un proyecto de alto valor que genere riqueza absoluta para todos. Para esto debemos mirar hacia la gestión de las MiPyMe, pues todo comienza por la toma de decisión, cómo son utilizados los recursos de la organización y de cuáles son las normas por las que la empresa toma sus decisiones, es decir, con base en qué información la empresa confía para realizar sus análisis de negocio.

Después de haber identificado a los encargados de las áreas funcionales se comenzó a presentar al equipo de consultoría para que se pudiera establecer contacto con el encargado del área respectiva y fuese más sencilla la comunicación. Posteriormente se inició el taller de habilidades gerenciales por medio de la presentación de propuestas detalladamente con el plan de acción con los empresarios, con esto se le dio a conocer al gerente de Ventas/MKT el plan de acción y de trabajo que se iba a llevar a cabo en el periodo de implementación, así como también las áreas de oportunidad con mayor urgencia e importancia. Al gerente de Contabilidad/Finanzas se le dio a conocer el plan de trabajo que se ejecutaría durante el periodo de implementación, así como también relacionar sus funciones principales con las actividades que se irían llevando a cabo.

Para el gerente de Operaciones se estableció una introducción al área con el propósito de que identificara sus principales actividades y responsabilidades para que se eliminaran las actividades o responsabilidades que no le competen como tal, sin embargo, se estableció con los empresarios el desglose de actividades para que todos estuvieran involucrados y recayera la mayor cantidad de actividades en una sola persona o en una sola área. En Recursos humanos los mismos empresarios serán parte del puesto por lo que se establecieron las actividades y responsabilidades que se tienen y se llevan a cabo. Hasta ese día los empresarios tomaron un rol definitivo dentro de la organización por lo que cada uno comprendía a lo que se iba a dedicar y la importancia de sus labores para el grupo.

Se realizaron sesiones para que el empresario comprendiera la relación de un organigrama y pudiera encontrar el significado de la cadena de mando de una organización. Con esas sesiones los empresarios lograron redactar su propio organigrama comprendiendo el significado de cada puesto/departamento establecido con los respectivos integrantes, así como de la cadena de mando en su propia empresa pudiendo identificar a los responsables de cada área/departamento. Con esto el empresario adquirió el conocimiento necesario para presentar dicho documento al personal en la junta general programada.

Conforme pasaban los días, el equipo de consultoría aplicaba sus conocimientos implementando sus herramientas estructuradas por lo que dentro del área de gestión se tuvo la responsabilidad de establecer tiempos para evaluar los avances de trabajo y escuchar a todos los involucrados con el objetivo de aplicar cambios expés en el plan de trabajo o en su caso de darle ajustes a las herramientas para que fuesen más prácticas para los empresarios acatando las peticiones respecto a tiempos, dificultad, y ejecución.

Así es como fue dando forma el trabajo grupal de consultoría pues cada visita a la empresa formó parte dentro del taller de habilidades gerenciales ya que en cada intervención los empresarios adquirieron recomendaciones para solucionar problemas que se fueron presentando como por ejemplo cuando los revolvedores no seguían el procedimiento correcto teniendo como consecuencia una mezcla desperdiciada, los repartidores no llenaban los formatos requeridos por el Gerente MKT/Venta, dentro del proceso de producción el personal no acataba las normas establecidas por el Gerente de Producción, se tocaron temas de cómo solucionar conflictos/peleas entre trabajadores, se recomendó mejorar el sistema de pago de salarios a los trabajadores, se escuchó a los empresarios sobre las quejas sobre el desempeño de ellos mismos, comentarios sobre sus proceso de aprendizaje con las herramientas implementadas, los empresarios eran escuchados ante las necesidades que fueron presentando durante el periodo y se establecieron las propuestas necesarias para que la ejecución fuese más práctica.

A su vez se dedicó el tiempo necesario para llevar a cabo la primera junta general con el objetivo de dar a conocer la filosofía organizacional dándole un sentido de cambio y de mejora a Panificadora Brod, así como también sensibilizar al personal con los cambios que se estuviesen presentando. La reunión tomó cartas en el asunto respecto a temas de compromiso, responsabilidad, respeto, trabajo en equipo, lealtad, visión, optimismo y sobre todo dar a conocer la misión, visión, organigrama y el reglamento interno de trabajo. La reunión comprendió dos partes, la primera fue que el personal pudiera observar y sentir los cambios que Panificadora Brod tenía planeados y la segunda fue sensibilizar al personal con los nuevos cambios de Panificadora Brod. Esta fue la primera junta general en la que el director se comunicó con el personal.

Se redactaron con ayuda de los encargados de área tanto consultores como empresarios los perfiles de puesto para poder comprender más cuales son las características de cada puesto llámese funciones, responsabilidades, requisitos para laborar en dicho puesto, cuál es su posición dentro del organigrama, quienes son sus supervisores directos, a quien reporta de manera directa y/o indirectamente entre otro tipo de información.

Una vez completo el perfil de puesto de cada elemento de la organización se redactó un manual de Organización. Este documento tiene como objetivo plasmar en papel una imagen completa de la empresa teniendo el ADN de la empresa (Misión, Visión, Valores), Organigrama, Reglamento de trabajo, Directorio, Descripción de Puestos, Contratos y políticas de cada una de las áreas de la empresa para facilitar la gestión.

Se redactaron dos propuestas de contrato de trabajo para atacar el asunto de la informalidad en el proceso de contratación y darle más formalidad a la organización. Se dio una cátedra completa sobre comunicación organizacional, teniendo como objetivo presentar la importancia de llevar una comunicación formal, respetuosa, directa y sin intervenciones dentro y fuera de la organización.

Los empresarios comprendieron las diferencias entre comunicación interna y externa, así como los distractores que hacen que la comunicación sea interrumpida o ineficaz. Esta presentación permitió a su vez dar a conocerla importancia de llenar los formatos que se realizan dentro de una organización ya que es una manera de comunicación no verbal que hace que las áreas se comuniquen sin problema alguno.

Se establecieron objetivos por área, de 3 a 5 objetivos por área para que los empresarios pudieran seguir un camino que los ayude a cumplir con su visión. Estos objetivos fueron establecidos por ellos mismos teniendo en cuenta las características de un objetivo bien estipulado. Cuantificable, fecha de cumplimiento, realista y que ayude a lograr la visión.

Por último, de nuevo se ejecutaron pequeñas reuniones con el personal en turno para escuchar sus opiniones sensibilizándonos a nuevos procesos tanto de trabajo como de gestión.

MERCADOTECNIA

Lo principal para la realización de las actividades fue la recopilación de la información. Antes de empezar a trabajar propiamente en las propuestas y en el manual de área, se empezó trabajando con la gerente de área en la recopilación de la información de los clientes. Con base en base a los conocimientos de los empresarios y documentos de la empresa, se realizó una lista preliminar de la cartera de clientes la empresa. Después, se le encomendó la tarea a la gerente de área de conseguir la información faltante de ese listado de clientes para así poder armar una base de datos. En general, la mayor parte de la información se obtuvo en un periodo de 2 semanas en las que la gerente de área hablo con los contactos de los clientes para obtener la información faltante. Durante ese periodo de 2 semanas se dio asesoría constante para mantenerse al pendiente de que esta tarea sea completada. Se dio por cerrada esta parte, obteniendo casi todos los datos de los clientes, y la información faltante se consiguió de forma periódica durante próximas sesiones de asesoría. Para iniciar el trabajo en las propuestas, se tuvieron aproximadamente 2 sesiones en total para delimitar los puntos a trabajar del plan de mercadotecnia y el personalizar este bajo las necesidades de la empresa. Cada punto se discutió en profundidad y pidiéndole a los empresarios que fueran específicos en sus necesidades. Ya teniendo esta información, se empezó a trabajar en el manual.

El desarrollo de este se logró sin contratiempos y ya teniendo el documento con un avance aproximadamente del 90% se les presento a los empresarios de forma preliminar. Ya hablando con los empresarios y en posteriores sesiones generales de trabajo se detectaron puntos del documento que tendrían que ser corregidos. Ya resolviendo estos detalles, los resultados de este documento se presentan en el punto 5.3

5.2. Ajustes al plan de acción

FINAZAS

En realidad, no se tuvo que ajustar el plan de acción en cuanto a la propuesta de finanzas o a los tiempos, se tuvo que ajustar el cómo es que se recolectaba la información desde un principio.

Nos enfrentamos al problema “el registro de la información es inconsistente”, pero, de la misma manera nos saltamos un paso del problema “la recolección de información es inconsistente” por lo cual, si los repartidores no registran de manera correcta la información, los empresarios tendrán información muy pobre que será la única manera de poder llenar la herramienta de control interno.

OPERACIONES

Gracias a las semanas de capacitación antes de comenzar el proyecto y a la asesoría de nuestra consultora Andrea, éramos conscientes de que en cualquier momento podríamos encontrarnos en una situación que obstaculizara al proyecto, donde podían influir varios factores.

El proyecto comenzó rápido, para la implementación se debía comenzar rápidamente a recolectar información confiable de la empresa, al momento parecía que todo fluía adecuadamente y que el proyecto marchaba viento en popa.

Sin embargo, en la segunda semana de implementación nos enfrentamos a esta situación donde el equipo hizo suposiciones sobre cómo estaban avanzando las cosas, pasamos por alto muchas premisas que incluso no habíamos planteado, si, sabíamos que nos hacían falta herramientas pero nunca nos detuvimos a pensar si nos hacía falta saber usar esas herramientas. En este punto decidimos platicar lo sucedido y a escuchar el punto de vista de cada quien, nos sentamos a discutir como resolveríamos la situación.

Claro que no podíamos tomar una decisión solo nosotros, nuestra consultora hablo con los empresarios para que ellos también expresaran sus preocupaciones o problemas a los que se estaban enfrentando con el inicio del proyecto. Al estar trabajando todos en conjunto, su participación también era importante. Una vez que identificamos la dificultad principal de la situación, se hizo un ajuste en los tiempos de implementación, con el objetivo de obtener mejores resultados y de minimizar la presión y estrés que conlleva el proyecto.

Para las propuestas de operaciones no se tuvieron que hacer grandes ajustes, el tiempo fue suficiente para lograrlas y con la colaboración de los empresarios se logró recabar la información pertinente para las herramientas.

GESTIÓN Y RECURSOS HUMANOS

A lo largo el periodo de implementación se tuvieron que realizar cambios por cuestión de tiempo y sobre todo debido a ciertas dificultades por parte de los trabajadores en cuanto a su participación. Como consecuencia tuvimos que realizar ajustes para los temas a tratar con el personal y realizar pequeñas reuniones con el personal disponible en turno para llevar a cabo un pequeño taller de sensibilización al cambio y su vez que los empresarios pudieron observar qué temas tratar en una pequeña reunión.

A su vez los empresarios se sintieron cómodos en llevar a cabo espacios con el equipo de consultoría para dar a conocer sus opiniones, comentarios, quejas o algún inconveniente que estuvieran presentando para que con el equipo de consultoría pudiéramos generar soluciones o proponer cambios.

Los temas propuestos fueron desde un punto de vista profesional, básicos para generar una estructura estable y que Panificadora Brod tuviera de aquí en adelante un punto de partida en relación a temas de gestión para trazar un camino hacia su visión.

MERCADOTECNIA

El equipo empezó a trabajar de una forma más lenta para mantener el ritmo con los empresarios, y dándole prioridad a ciertas propuestas sobre otras, según fuera lo que se viera que se necesitaba o a lo que se le tendría que dar prioridad; ya sea por importancia de tener eso listo o por pedido de los empresarios. Con esto se buscaba obtener resultados más sólidos, lo cual se pudo lograr.

Al principio el área de mercadotecnia empezó a trabajar a un ritmo normal trabajando en el lograr armar la base de datos de los clientes de la empresa. Esto se logró sin problemas, pero a partir de ahí empezó a ver retrasos en el área debido a que se le dio prioridad a otras propuestas de las otras áreas y debido a que se presentaron problemas de organización en el área de mercadotecnia lo cual impidió desarrollar las propuestas de área con más calma. Eventualmente, se logró desarrollar las propuestas de mercadotecnia de manera satisfactoria, a pesar de que estas se desarrollaron en las dos últimas semanas de la fase de implementación.

A pesar de lo mencionado, todas las propuestas se desarrollaron correctamente y se presentaron a los empresarios en tiempo y forma.

5.3. Resultados obtenidos

FINANZAS

Los resultados que se obtuvieron fueron: una sola **Herramienta de Control Interno**.



En la Herramienta, se encuentra información tanto de Ventas, Operaciones y Finanzas, tiene como objetivo poder tener registros de todos los movimientos internos de la organización. Es por eso que se divide por áreas funcionales internas: Ventas, Operaciones y Finanzas.

Lo más importante para que la herramienta funcione, es que la información que se añade sea confiable para que la toma de decisiones sea certera. En donde se encuentran la siguiente información:

Manual General. En donde se describe cómo es que funciona la herramienta.

Se encuentran especificadas las áreas funcionales de la empresa, lo que contiene y cómo es que se deberá realizar su llenado. De la misma forma, en cada cédula se encuentran el manual propio de cada área.

Dentro del área de **Ventas** se encuentran: información general de la organización, registro de ventas diarias, ingresos extras, lista de clientes, lista de clientes x precio x producto, estrategia de precios y los márgenes de utilidad deseados.



Dentro del área de **Operaciones**, se tiene la información del costeo por tipo de masa, por tipo de producto, la producción de la empresa y las variaciones que puede haber por tipo de producto, para que se aproveche al 100% la materia prima y la mano de obra que ya está pagando la empresa.

Costeo por Masa se hizo debido a que la empresa maneja tres principales masas: con levadura, sin levadura y dulce. A partir de esto es que se realizan los distintos tipos de productos. A este costo por masa, se agregaron los Gastos Indirectos de Fabricación unitarios y la Mano de Obra. Se hizo con base de 1 costal de harina. Y los diferentes costos se agregaron de manera proporcional, a partir de este costeo se hizo la división de los pesos promedio por producto dentro de un costal de harina, para

COSTEO POR TIPO DE MASA

CON LEVADURA

Materia Prima	Cantidades	Unidad	Costo Total	Unidad Total	Costo Unitario
Harina					
Azúcar					
Sal					
Levadura					
Agua					
Birotero					
Revolvador					
Total Masa Levadura	76.9	kg			Total Costo \$ 399.33

SIN LEVADURA

Materia Prima	Cantidades	Unidad	Costo Total	Unidad Total	Costo Unitario
Harina					
Azúcar					
Sal					
Levadura					
Agua					
Pasta					

ListaClientes ListaPreciosCliente ListaPreciosProducto CalculoEstrategiaPrecios

COSTEO POR PRODUCTO

TIPO PRODUCTO	TIPO PRODUCTO	PESO PROMEDIO (GRAMOS)	PESO (KG)	PIEZAS X MASA	COSTO X MASA	COSTO UNITARIO TOAL
B						
F						
N						
N						
N						
P						
P						
S						
S						
S						
E						
U						
N						
S						

ListaPreciosCliente ListaPreciosProducto CalculoEstrategiaPrecios CosteoMasa CosteoProducto

sacar la proporción de pesos y costos. Para saber de la misma manera por tipo de producto cuántos salen por 1 costal de masa, ya que esta es la manera en que los empresarios miden su producción.

Gracias a este cálculo fue que se pudieron obtener la producción máxima, mínima y el promedio. Junto con el área de operaciones

se obtuvieron los límites máximos y mínimos. Teniendo una variación del más menos 10%. De esta manera los empresarios podrán saber si su producción excede el límite máximo, es que hubo un problema en la hechura de la masa.

PRODUCCIÓN MÁXIMA Y MÍNIMA

TIPO PRODUCTO	GRAMOS MÁXIMOS	GRAMOS PROMEDIO	GRAMOS MÍNIMOS	PIEZAS MÍNIMAS	PIEZAS PROMEDIO	PIEZAS MÁXIMAS
no	90	88				3.2
PI no no	3	3		305	305	6.8
PI no no	25	25	32	55	5	5.83
PI no	88		88			3
PI no	230	22	225	220	25	890
Es	5	88	3	485	480	3
Sum PI PI no		88		49		
Sum PI PI no Es	2		3	382	88	55
PI no			2	2	3	88
PI no	388	288	288	232	2	2
PI no Sa	88	88	2	88	88	3
Sa Es	5	50	48	483	108	5.05
Sa Es no	388	288	288	2	2	288

ListaPreciosProducto CalculoEstrategiaPrecios CosteoMasa CosteoProducto

La herramienta, es bastante interactiva y dividida en diferentes colores para cada área, como se puede observar. Para el área de **finanzas** exclusivamente, se



hicieron dobles lista para el **registro de gastos diarios**. Para que la encargada del

área tuviera un control más específico de los gastos que se generarn en la empresa.

De esta manera, se genera automáticamente un **Estado de Resultados**. Se les explicó a los empresarios la

división de tipos de gasto y cómo es que estos nos impactan en el Estado de Resultados y cómo es que se tiene que leer el mismo.

	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Venta			\$500,000.00								
Devolución			\$ -								
Costo de Venta			\$ -								
Utilidad Bruta			\$499,994.71								
Ingresos extras			\$ -								
Gastos Administrativos			\$ -								
Gastos de Venta			\$ 500.00								
Utilidad de Operación			\$499,494.71								
Gastos Financieros			\$ -								
Utilidad antes de Impuestos			\$499,494.71								
VARIACIONES	182%										

Toda la herramienta está interconectada, por lo cual lo más importante es que se llene de la manera correcta y que se esté alimentando de manera diaria. Si se hace la apertura de un cliente es importante que se coloque la información del cliente, así como el precio por producto que se le maneja al mismo.



Por otro lado dentro del área de Finanzas se realizó un **Presupuesto Maestro**, esto para que la empresa se fuera acostumbrando a

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 1	Año 2	Año 3
VENTAS	\$530,791.84	\$537,420.80	\$585,127.06	\$460,887.89	\$498,264.91	\$498,534.09	\$492,879.04	\$472,282.80	\$495,588.94	\$477,316.20	\$430,968.61	\$430,789.77	\$4,532,812.14	\$4,599,541.28	\$4,599,541.28
GASTOS	\$381,019.44	\$382,269.28	\$414,119.25	\$438,071.14	\$431,307.84	\$439,894.47	\$431,813.39	\$435,254.94	\$438,495.22	\$432,896.14	\$439,828.24	\$435,114.28	\$4,519,155.45	\$4,579,216.94	\$4,579,216.94
UTILIDAD	\$149,772.40	\$155,151.52	\$171,007.81	\$222,816.75	\$67,957.07	\$58,639.62	\$60,065.65	\$57,027.86	\$57,092.80	\$44,420.06	\$91,140.37	\$95,675.49	\$1,013,656.69	\$1,020,324.34	\$1,020,324.34
PRESUPUESTO	\$-	\$-	\$-	\$ 47,213.44	\$ 18,225.87	\$ 48,041.14	\$ 48,259.12	\$ 49,448.37	\$ 49,504.34	\$ 48,131.20	\$ 46,793.08	\$ 31,149.88	\$ 677,286.34	\$ 705,044.38	\$ 705,044.38
OPERACIONES	\$-	\$-	\$-	\$ 2,112.70	\$ 1,326.96	\$ 3,243.30	\$ 1,927.59	\$ 2,130.14	\$ 2,184.90	\$ 2,098.08	\$ 2,219.95	\$ 2,029.88	\$ 14,125.50	\$ 14,125.50	\$ 14,125.50
GERENCIA	\$-	\$-	\$-	\$ 1,408.81	\$ 1,374.90	\$ 1,389.91	\$ 1,367.23	\$ 1,391.56	\$ 1,391.80	\$ 1,400.40	\$ 1,412.84	\$ 1,418.51	\$ 14,895.98	\$ 14,895.98	\$ 14,895.98
MARKETING	\$-	\$-	\$-	\$ 7,692.93	\$ 1,528.01	\$ 1,407.93	\$ 1,371.68	\$ 1,847.23	\$ 1,895.72	\$ 1,986.72	\$ 1,796.36	\$ 3,712.36	\$ 3,712.36	\$ 3,712.36	\$ 3,712.36
TOTAL	\$-	\$-	\$-	\$ 11,904.37	\$ 4,636.78	\$ 11,442.21	\$ 11,565.59	\$ 11,676.26	\$ 11,672.76	\$ 11,675.10	\$ 11,626.36	\$ 11,657.53	\$ 46,671.14	\$ 46,671.14	\$ 46,671.14
RESTANTE	\$-	\$-	\$-	\$ 35,312.07	\$ 23,619.09	\$ 47,197.41	\$ 46,889.57	\$ 45,351.60	\$ 45,318.04	\$ 42,744.96	\$ 79,413.99	\$ 83,917.96	\$ 970,005.55	\$ 973,653.24	\$ 973,653.24
INCREMENTO MENSUAL				0.00%											
INCREMENTO ANUAL				0.00%											
INFLACION ANUAL				5.5%											
INFLACION MENSUAL				0.48%											

trabajar bajo presupuesto y todas las áreas pudieran establecer lo que necesitan de inversión para poder crecer de mejor manera. El presupuesto maestro se hizo a 3 años.

El primer año se hizo de manera mensual y los restantes de manera anual. Se planteó un crecimiento anual del 6%, ya que la inflación estimada este año por Banco de México es del 5.5%, por lo cual se tiene que crecer mínimo más que la inflación para poder generar utilidades. Los gastos se crecieron con base a la estimación de la inflación, por lo cual si los datos de inflación disminuyen, se podrán cambiar los datos dentro de la misma hoja.

Cada área proporcionó la información necesaria para la construcción de la herramienta, solicitando las inversiones necesarias para su área.

Por lo cual, dentro de los presupuestos por área se podrán encontrar los inversiones necesarias, ya sea contratación de personal, compra de maquinaria, equipo de seguridad, compra de material publicitario, entre otros. Cada área estipuló los tiempos en los cuales les recomiendan la inversión y finanzas proporcionó un presupuesto mensual para cada área sin utilizar todas las utilidades de la organización.

¿Resultados obtenidos para los empresarios?

Los empresarios lograron grandes cambios en el manejo y control de su empresa. Primero que nada, comenzaron a registrar sus ventas y sus gastos. Para el primer mes de asesoría y como punto de partida brindaron la información de memoria, para el siguiente mes, lograron registrar la información en un 70%, aunque de manera inconsistente.

Con esto, lograron automáticamente un incremento en la utilidad del 182% para el mes de marzo. Para el mes de abril se logró que la información estuviera registrada en un 100% de ventas y de gastos, que, aunque hubo una reducción en la venta del 0.19% lograron un incremento en la utilidad del 144%, esto se debió a una reducción fuerte en los gastos, de un 30.5%. Gracias al registro de la información contable, los empresarios pudieron darse cuenta de lo que están gastando, pero sobre todo de las utilidades mensuales que están teniendo. Al conocer la información financiera de su empresa, han logrado hacer numerosas tomas de decisiones basadas en información confiable. Tales como: otorgar comisiones de venta a los repartidores, por apertura de cliente y por conducta de los mismos. Considerar en comprar maquinaria para elevar y hacer más eficiente la producción. La posible contratación de un velador, que se encargue tanto de cuidar la planta y el conteo de birote nocturno. Los empresarios, también están revisando el asignarse sueldos mensuales, esto de la mano de Gestión, se consideró, para que la empresa se adecúe a los gastos de sueldos administrativos y en dado momento, que los empresarios decidan retirarse del negocio, pueda la empresa sostener esos puestos de trabajo.

El registro de la información contable fue complicado al inicio, por diversos factores, la costumbre por parte de los empresarios y por lo tanto de los repartidores de no hacerlo. Pero, poco a poco y con la ayuda de todas las áreas se fue logrando a que la información se registrara de manera correcta. Fue la sinergia entre el área de ventas, gestión y finanzas, lo que logró que se pudiera hacer de manera correcta.

El área de operaciones logró hacer de manera correcta los formatos de registro e irlos adaptando a las necesidades de los repartidores. Por lo cual con el trabajo en equipo se logró llegar a los cambios previamente mencionados. Que, aunque quede un largo camino por recorrer, es de vital importancia que los empresarios sigan registrando la información, sigan ejerciendo presión sobre los repartidores y lleven un control, que en un mediano plazo se logre hacer costumbre. De esta manera, es que se logrará llegar a mejores resultados en un futuro y que todas las metas de la empresa se logren cumplir.

OPERACIONES

- Procedimientos

Se realizaron entrevistas a todo el personal, para obtener paso por paso como realizan su trabajo, con la finalidad de obtener la información más acertada para la creación de los procedimientos, todos estos procedimientos se encuentran en el Manual de operaciones.



Junto con los procedimientos se adjuntan instrucciones específicas de las operaciones:

INSTRUCCION DE TRABAJO
División

INSTRUCCION DE TRABAJO
Boleado

INSTRUCCION DE TRABAJO
Hechura

Como apoyo para los procedimientos, dentro de cada uno se encuentran respectivas tablas informativas que se deberán utilizar para el control de la producción; por ejemplo, las tablas de los ingredientes por tipo de masa, esta tabla nos da la información de la cantidad de materia prima que se le debe agregar a cada mezcla, tomando como referencia 1 bulto de harina, en el caso de una producción mayor esta información será la base para calcular las raciones adecuadas de cada ingrediente.

ANEXOS

Ingredientes masa dulce

Materia Prima	Cantidades	Unidad
Harina		kg
Azúcar		kg
Sal		kg
Levadura		kg
Agua		L
Canela		kg

Ingredientes masa con levadura

Materia Prima	Cantidades	Unidad
Harina		kg
Azúcar		kg
Sal		kg
Levadura		kg
Agua		L

Ingredientes masa sin levadura

Materia Prima	Cantidades	Unidad
Harina		kg
Azúcar		kg
Sal		kg
Levadura		kg
Agua		L
Papa		kg

Antes de crear el manual de operaciones que incluiría todos los procedimientos realizados, se le presento un borrador al encargado de operaciones que es el Señor Jesús, se le explico cómo se obtuvo la información y de qué manera se utilizó en el documento, él aprobó la información e instrucciones y nos comentó que era una buena herramienta para poder compartir los conocimientos con nuevos empleados; actualmente enfrentan una situación donde los trabajadores solo se encargan de ellos mismos y no se mostraban dispuestos a capacitar nuevas personas, además de que el personal se sentía indispensable para la empresa por sus conocimientos y experiencia.

Al tener un registro de cómo se llevan a cabo las actividades podrán lograrse varias cosas, como, por ejemplo, una operación más uniforme, capacitaciones y concientización de los colaboradores hacia la importancia de hacer un buen trabajo y cumplir con sus responsabilidades, que le trabajo no solo conlleva encargarnos de una sola cosa, si no, darse cuenta de cuanto más pueden dar por la empresa y que al final esto traerá beneficios para todos.



TABLA DE PESOS POR TIPO DE PRODUCTO

TIPO PRODUCTO	TIPO DE MASA	GRAMOS PROMEDIO DE PESADA	NUMERO DE DIVISIONES POR PESADA	GRAMOS MÍNIMOS POR PIEZA	GRAMOS PROMEDIO POR PIEZA	GRAMOS MÁXIMOS POR PIEZA
Bala	Con Levadura	739	4	178	185	190
Fleisch	Con Levadura	890	4	132	135	141
Mafucelina	Con Levadura	539	4	132	132	139
Mini Peimar	Con Levadura	841	8	68	68	72
Mini Trebra	Con Levadura	595	8	72	75	78
Moldeada	Con Levadura	485	2	228	227	230
Moldeada Gato	Con Levadura	568	4	155	164	165
San Martín	Con Levadura	750	4	196	188	188
San Martín Chifor	Con Levadura	853	4	195	191	192
Figera	Con Levadura	705	4	172	176	181
Exota	Sin Levadura	405	2	358	259	258
Ligero	Sin Levadura	699	4	174	175	178
Mini Sglador	Con Levadura	898	8	82	87	93
Salado Oficial	Sin Levadura	604	4	144	151	137
Salado Grande	Sin Levadura	585	3	264	224	304

Con el mismo propósito informativo una tabla de pesos por tipo de pan, esta tabla muestra los límites de peso sobre los que se tiene que trabajar, para que en el momento en el que encontremos una variación menor o mayor a lo esperado nos preguntemos

porque se salió de control el pesado del pan, también servirá como apoyo visual dentro de la panificadora, para que los biotereros sean conscientes de lo que se espera de ellos y lo que se espera de cada pieza de pan, que no se descuide la calidad en el producto respecto al peso.

- Registro y control de rutas

Se obtuvo la información actual de las ventas mediante el uso de un formato con las cantidades y montos vendidos y cobrados, así como el registro del producto devuelto a la empresa. Con el formato de conteo y registro de productos logramos establecer la relación entre el producto vendido y el producto que sale de producción, toda esta información nos da la confirmación de la información.

Se comenzó con el formato de la derecha, este fue el formato propuesto para la panificadora; sin embargo, al ir haciendo uso de él nos dimos cuenta de que no era de uso práctico para los repartidores, por este



"REPORTE DE RUTA"

Repartidor: _____

Fecha: _____

A

Cliente	Pedido especial	Pedido 2	Cobrado	Saldo pendiente	DISTRIBUCIONES															
					F	S	P	M			E			L		C		M		Total
					Ch	G	Ch	G	T	B	M	SM	E	L	C	S	F	T	Total	
Tortas Ahogadas El Tío-Guillermo Flores																				
Chuyen (Tortero)																				
La Tiendita-Miranda																				
Carmen (Tienda)																				
Tortas El Gordo-Gisela Villalpando																				
El Paso Beer-Carlos Corona																				
Cremería San José																				
Panadería López (dentro de Mercado Juárez)-Margarita López																				
Cremería Tápalo-Luis																				
Tortas Ahogadas El Puente-Iván Cordero																				
Camitas El Jalisco (dentro del Mercado de Abastos)-Julietta																				

Notas:	GASOLINA
	OTROS GASTOS
	TOTAL

"REPORTE DE RUTA"

Repartidor: _____ Fecha: _____

No.	Cliente	DISTRIBUCIONES														Pedido 2				
		F	S	P	M			E			L		C		M		Total			
		Ch	G	Ch	G	T	B	M	SM	E	L	C	S	F	T	Total				
1																				
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
7																				
8																				
9																				
10																				
11																				
12																				
13																				
14																				
15																				
16																				
17																				
18																				
19																				
20																				
21																				
22																				
23																				
24																				
25																				

Notas:

GASOLINA
OTROS GASTOS
TOTAL

motivo, en conjunto con los empresarios, se trabajó en un nuevo formato, que fuera más sencillo en el llenado y que registrara la mayor cantidad de información de venta posible. Como resultado de este trabajo en conjunto obtuvimos el "reporte de ruta" que se muestra a la izquierda.

Cabe decir que el uso de los formatos ha contribuido positivamente a la empresa, de tal manera que los “reportes de ruta” ya se usan en la panificadora, los repartidores son los encargados de llevar este registro desde el comienzo de la ruta e ir registrando la cantidad vendida y la cantidad de vuelta por cada cliente, para entregar el dinero correspondiente a la encargada de ventas y con ayuda del registro la encargada puede mantener el control y revisar si en efecto se ha vendido lo indicado y ha sido entregado el dinero correspondiente, la información recopilada también será usada en la herramienta maestra de finanzas. En conjunto con el “conteo de producto semanal” ahora es posible controlar el producto que los repartidores se llevan a ruta, a resultado difícil utilizar este formato porque ahora la operación de cargar el producto tomara más tiempo, pero los empresarios han estado trabajando en conjunto para poder hacer el mayor uso posible.

El registro de materia prima no se ha llevado constantemente por la inconsistencia del personal, sin embargo, en este momento la panificadora ya está buscando reemplazar a la persona que hacía el conteo anteriormente para poder mantener la información actualizada, ya que saben que el registro de esta información será de mucha ayuda para finanzas a la hora de planear la adquisición de materia prima para cubrir la producción.

Los registros de merma y desperdicios no se están utilizando en este momento en la empresa, pero los empresarios planean darle estas tareas a la nueva persona que buscan contratar.

La tabla se pesos por pieza y piezas por bulto obtenida en conjunto con finanzas ha dejado intriga en los trabajadores y en los empresarios. En la reunión que tuvimos en los biroteros donde les presentamos esta tabla informativa vimos que ambas partes son conscientes de que las cantidades no están saliendo correctamente y que incluso (aquellos biroteros que han trabajado por más de 10 años en la empresa lo han notado) hace unos años la producción era de un volumen diferente.

De esto partió a que la producción tendrá mayor atención en la parte de la mezcla y la pesada que son las partes de la operación donde encontramos mayor

inconsistencia. Ahora el empresario puede establecer metas operativas y al mostrar los números los biroteros saben cuánto tiene que estar pesando el producto.

Con el manual de operaciones que contiene las actividades que se realizan en la panificadora los empresarios se muestran más abiertos a la contratación del personal, una situación que antes resultaba conflictiva, ahora saben cómo debe ser la comunicación entre cada parte y de qué forma se van relacionando las actividades unas con otras; también pudimos observar que el personal es consciente de que todo está basado en trabajo en equipo y se ven dispuestos a mejorar en sus respectivas áreas para que la empresa también mejore y por ende haya beneficios para todo el negocio.

- Manual para la implementación de OHSAS.

Por último pero no menos importante se realizó un manual para la implementación de OHSAS *-hace referencia a una serie de especificaciones sobre dos temas bien relacionados: la salud y la seguridad en el trabajo¹⁴*.- dentro de la panificadora.

El presente manual da la información sobre el cómo deberá comunicarse y adaptarse los temas de seguridad en la empresa, los beneficios que se obtienen de su aplicación e información relevante sobre los peligros que se pueden presentar en las instalaciones, entre otros temas.

Es importante mencionar que la idea principal de este manual no es solo informar de manera teórica el tema de seguridad en el trabajo, si no que se planteó esta implementación en conjunto con la adquisición de los elementos de seguridad necesarios para mejorar el ambiente de seguridad en el trabajo; para la compra de lo anterior, se le entrego un presupuesto operacional a finanzas.



Contenido	
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1. *Introducción	2
1.2. *Objetivo	2
1.3. ¿Que son las normas de gestión de seguridad y salud laboral?	3
CAPÍTULO 2: SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	3
2.1. Principales características del estándar	3
2.2. Obstáculos durante el proceso	4
2.3. Beneficios de la certificación	6
2.4. Estructura del sistema de gestión de seguridad	7
CAPÍTULO 3. REQUISITOS Y ANÁLISIS	8
2.5. Requisitos generales	8
2.6. Política de Seguridad y Salud en el Trabajo	8
2.7. Planificación	9
2.8. Implementación y operación	11
2.9. Verificación	13
2.10. Revisión por la Dirección	16
CAPÍTULO 4. FASES PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD	17
Fase 1: Conformidad de la Dirección	17
Fase 2: Plan de Prevención	17
Fase 3: Nombramiento del responsable	17
Fase 4: Comité de implantación	18
Fase 5: Manual de gestión, procedimientos, instrucciones y fichas	18
Fase 6: Formación	19
Fase 7: Implantación del sistema	19
Fase 8: Auditoría Interna	19
Fase 9: Revisión por la Dirección	19
Fase 10: Auditoría Externa y Certificación	20
Extra: Cronograma de la implantación	20
REFERENCIAS	21

¹⁴ “¿Sabes qué significa OHSAS?”

GESTIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.3 Resultados obtenidos



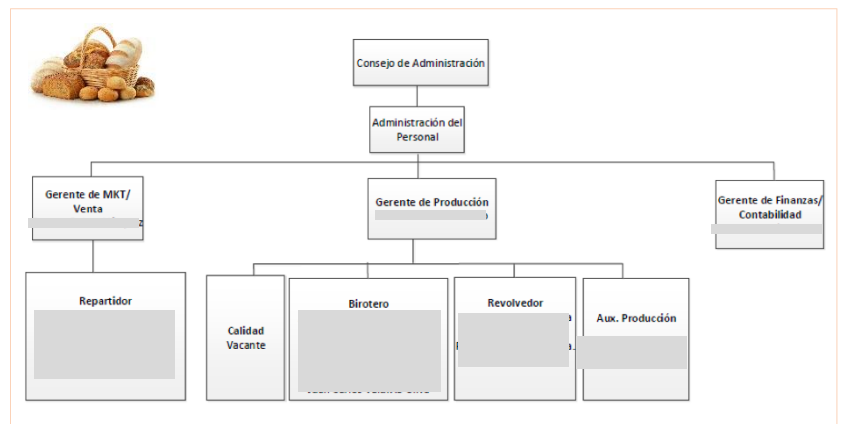
Se llevó a cabo un programa de capacitación gerencial donde los empresarios pudieran abordar temas de interés a lo largo del periodo de implementación. Este taller tuvo como objetivo sensibilizar al empresario sobre la necesidad de poseer un contexto empresarial actualizado, amplio y con base en esto llegar a marcar el rumbo de la empresa con habilidades directivas que logren alcanzar la visión proyectada en el tiempo establecido.

Como apoyo de estas reuniones con los empresarios se pudo establecer un rol específico dentro de la organización a cada empresario para que las actividades se dividieran entre todos con el fin de no centrarlas en una sola persona. De esa forma es como se logró identificar a un gerente de finanzas, un gerente de mercadotecnia/venta, gerente de recursos humanos y gerente de producción.



Manual de Organización

ORGANIGRAMA



A su vez los empresarios pudieran comprender la importancia de seguir y respetar la cadena de mando.



Se logró redactar un manual de organización que permitiera a los emprarios tener siempre a la mano un documento donde se pueda observar su propia filosofía organizacional y a su vez fuera una herramienta que permita mostrar a cualquier elemento del consejo o gerente administrativo con autoridad por parte de los empresarios los perfiles de puesto con sus respectivas funciones y responsabilidades para que fuese más práctica la búsqueda de candidatos nuevos teniendo en cuenta toda esa información.

Con los perfiles de puestos redactados, el personal puede observar con mayor entendimiento la razón de sus actividades, por qué las realiza así como también la responsabilidad que conlleva su puesto. También tiene como objetivo dar a concoer las funciones principales que debe cubrir. Los empresarios podrán realizar evaluación del desempeño con base en las actividades marcadas con este papel que indica las funciones que debe realizar dicho trabajador y así llevar un control más estricto con el personal.



Manual de Organización
DESCRIPCIONES Y PERFILES DE PUESTO

Director General

1. NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR GENERAL

Departamento:	Administración General
Puesto al que reporta:	Consejo Accionistas
Puestos que le reportan directamente:	Gerentes Finanzas/Contabilidad, Mercadotecnia/Venta y Producción
Puestos que le reportan indirectamente:	Ninguno

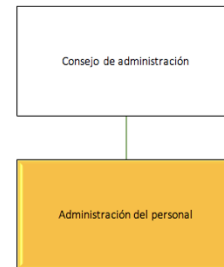
2. PERFIL DEL PUESTO

Edad:	18 años cumplidos – 99 años.
Nivel académico:	Secundaria terminada, preparatoria completa o trunca, Licenciatura Administración o Afin
Conocimientos especiales:	Administración, contabilidad y finanzas, mercadotecnia y ventas, del ramo, transporte foráneo, manejo de autobuses, operaciones de logística, software, internet y computación básicos.
Idiomas:	Español
Habilidades:	Liderazgo, motivación, comunicación, relaciones interpersonales, planeación, organización, coordinación, administración del tiempo, innovación, proactividad, trabajo en equipo y bajo presión, toma de decisiones estratégicas.
Años de experiencia:	3 años.

Con la redacción de los perfiles de puesto el empresario puede establecer nuevas actividades o promover a un elemento que pueda cubrir una vacante en específico para que no tenga que inventar funciones que dicho puesto realiza así como permitir que de manera subjetiva ocurran inconvenientes entre empresario/trabajador.



3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



4. OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Planear, organizar dirigir y controlar las operaciones de la empresa y tomar decisiones que la favorezcan, así como supervisar transferencias, pagos y manejo de cuentas bancarias, conciliaciones bancarias, financiamientos.

5. FUNCIONES PRINCIPALES

- 5.1 Llevar a cabo la revisión de cuentas.
- 5.2 Verificar las cuentas de los acreedores y deudores.
- 5.3 Supervisar el equipo de trabajo.
- 5.4 Efectuar la administración de cuentas bancarias.
- 5.5 Toma de decisión con base en información confiable y actualizada



Se pudo dar a conocer la filosofía organizacional a todo el personal dejando a la vista de todos las herramientas visuales en lugares específicos de las instalaciones. Siendo un claro ejemplo la misión, visión, valores y reglamento.

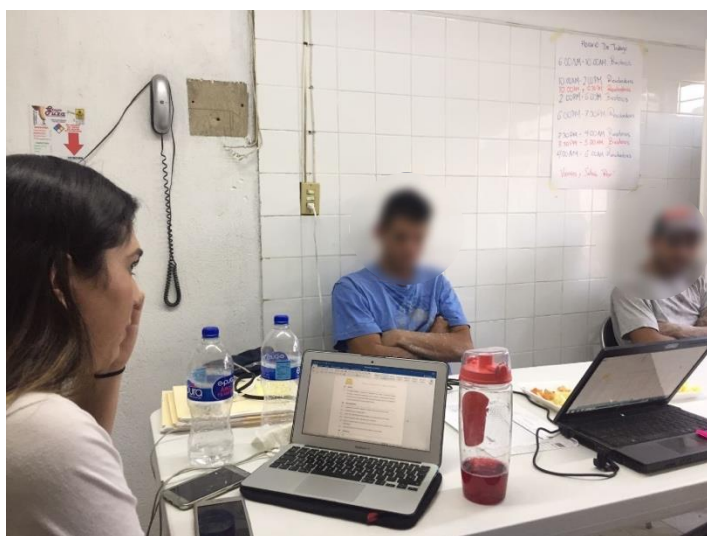
Se redactaron políticas por área permitiendo dar a los empresarios una herramienta que logre cimentar los pasos para que se den a respetar los formatos, el uso de la información, el comportamiento dentro del área respectiva, el uso adecuado del equipo respectivo y que al final se pueda establecer una armonía entre departamentos.



POLÍTICAS POR ÁREA FUNCIONAL

POLÍTICAS ÁREA MERCADOTECNIA

1. El personal estará capacitado y usará el equipo de trabajo adecuado para cada actividad de la empresa, manteniendo una imagen adecuada, higiene y seguridad.
2. El personal mantendrá una conducta adecuada, trabajará en equipo y tendrá una actitud positiva desde el comienzo hasta el término de su turno y salida del local.
3. Mantener higiene y orden en las herramientas de trabajo, se deberán cuidar de los mismos, se les dará el mantenimiento necesario y se evitará desperdiciar los recursos y materiales de la empresa.
4. Todos los colaboradores del área, deberán de conocer y leer los documentos pertinentes a su actividad.
5. Para los empleados del área; cualquier duda, sugerencia o aclaración sobre sus actividades diarias, favor de consultarlo con el gerente de área en turno.
6. Para los empleados de área, siempre informar y mantener al pendiente al gerente de área de sucesos que se generen en las actividades diarias.
7. Mantener una relación y comunicación sana, activa y constante con los clientes, de parte tanto del gerente de área como los empleados
8. Siempre buscar la satisfacción del cliente y poner especial atención al conocer sus opiniones y necesidades relativas a la empresa y su servicio.
9. Cualquier cambio de información o datos que se requiera relativa a las ventas o a la interacción con los clientes (esto también incluye el alta de clientes nuevos o la baja de algún cliente actual) se deberá actualizar en las bases de datos de la empresa correspondientes.
10. Siempre actualizar y mantener al corriente la información y datos referentes al área.



Se realizaron pequeñas reuniones con el personal en turno de áreas respectivas con el propósito de que estén enterados del rumbo que Panificadora Brod tiene para los tiempo futuros así como también fue un espacio para que los trabajadores pudieran dar su punto de vista y saber si

la organización cuenta con su apoyo para poder alcanzar la visión proyectada. Los empresarios tuvieron momentos para hablar respecto a temas de compromiso, responsabilidad, trabajo en equipo y que dentro de los cambios que se avesian los empleados están contemplados.



Manual de Organización
CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO PARA CAPACITACION
INICIAL

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO PARA CAPACITACION INICIAL QUE CELEBRAN POR UNA PARTE PANIFICADORA GARCIA REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR EL (EMPRESARIO) A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA COMO "LA EMPRESA" Y POR LA OTRA EL C. (TRABAJADOR), QUE EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA COMO "EL TRABAJADOR", QUIENES ESTAN DE ACUERDO CON LAS SIGUIENTES

DECLARACIONES:

- 1.- PANIFICADORA GARCIA es una empresa legalmente constituida según las leyes mexicanas, legalmente representada por (DATOS FISCALES DE LA EMPRESA)
- 2.- "LA EMPRESA" Requiere de los servicios de personal apto para el desarrollo de sus actividades, y de modo especial para el puesto o función de REPARTIDOR.
- 3.- "EL TRABAJADOR" manifiesta bajo protesta de decir verdad, Declara ser una persona Auto-motivado, responsable, confiable, seguro, empleado leal, comprometido, capaz, efectivo, organizado, y además de tener los conocimientos, capacidad, aptitudes y experiencia suficiente por tener nivel Licenciada en administración de empresas, según consta en su currículo vitae; y por tanto se considera apta para prestar sus servicios personales a "LA EMPRESA" Y proporciona la siguientes información: (NOMBRE DEL TRABAJADOR, DOMICILIO, JALISCO, C.P., NACIONALIDAD, LUGAR DE NACIMIENTO, FECHA DE NACIMIENTO).
- 3.- "EL TRABAJADOR" manifiesta que aunque tiene conocimientos específicos para desempeñarse en el área Logística/Repartidor, al revisar competencias y habilidades que requiere la descripción del puestos que solicita "LA EMPRESA", reconoce que debe ser capacitada en base al plan y/o programa que la empresa le ofrece por el plazo que determina el presente contrato; a efecto de que al final de este periodo "LA EMPRESA" determine si adquirió a satisfacción las competencias y habilidades para el puesto.

Se llevó a cabo un taller de comunicación organizacional efectiva donde los empresarios pudieran adquirir conocimiento entre comunicación interna y externa. Conocen la diferencia y saben la importancia de la comunicación dentro de la empresa, el contacto con sus trabajadores, la relación entre colaboradores y la organización, las herramientas visuales que permitan dar mensajes a los colaboradores y estén sintonizados en el mismo canal (Misión, Visión, objetivos, etc), saber cuáles son los disruptores de la comunicación y saber qué hacer para evitarlos.

Se redactaron dos propuestas de contratos laborales para que el empresario pudiera tener opciones dependiendo de las condiciones con las que será contratado y el fin para el que será contratado esa persona. El empresario ya cuenta con lo necesario para que en el momento en que decidan comenzar a darle formalidad al proceso de contratación puedan hacerlo.



Conocen la importancia de la comunicación externa, por ejemplo sus clientes, proveedores, o cualquier organismo que tenga relación de cualquier tipo con Panificadora Brod.

¿Resultados obtenidos para los empresarios?

Una amplio criterio respecto a un contexto empresarial actualizado donde los empresarios ya conocen herramientas que les ayudarán a tener un mayor control por medio de la gestión y organización en cada una de sus áreas. A su vez los empresarios poseen una estructura de trabajo más formal donde cada integrante de la organización conoce el sitio a donde pertenece así como también las funciones que desempeña y está enterado de la importancia que tiene su trabajo así como lo importante que son sus procesos porque pertenecen a una estructura de trabajo con procesos sistémicos es decir, en cadena.

Los empresarios ya poseen herramientas que permitan medir el desempeño de la organización por medio del conocimiento de funciones y responsabilidades de cada puesto por lo que pueden realizar evaluaciones constantes y saber el desempeño general para que de ahí partan en la detección de problemas raíz.

Los empresarios cuentan con roles específicos para que el trabajo no se acumule en una sola persona y las responsabilidades principales de los puestos directivos se puedan dividir entre los empresarios.

Los colaboradores están dispuestos al cambio y al compromiso una vez que conocen el camino que Panificadora Brod está tomando por medio de pequeñas juntas con el personal en turno para realizar un taller de sensibilización.

MERCADOTECNIA

En general, se logró un buen desarrollo de las herramientas propuestas, el documento creado incluye toda la información que la empresa llegara necesitar para poner todo esto en acción a corto, mediano y largo plazo. La empresa mostró interés y soporte para el desarrollo de propuestas de esta área, a pesar de que todavía se esté trabajando en el cómo, cuándo, y de qué manera se implementaran estas propuestas.

La propuesta del área de Mercadotecnia consiste en la realización de un Plan de Mercadotecnia persistente, el cual es un documento que incluye propuestas, manuales, etc. que cubra las necesidades de la empresa en las áreas de mercadotecnia y ventas a corto, mediano y largo plazo.

A continuación, se menciona los resultados de las propuestas con descripciones y pruebas gráficas:

1. Imagen Corporativa:

Con base en la imagen corporativa actual de la empresa, se realizaron propuestas para el futuro desarrollo de esta:

- Se diseñaron una portada y hoja membretada para documentos oficiales de la empresa,
- Se encontraron los pantones (colores) que usa la empresa para su imagen, lo cual puede ser utilizado para propuestas en el futuro
- Listado de propuestas de imagen corporativa (que también va ligado con promoción de ventas) como lo son uniformes, plumas, calendarios, rotulación de vehículos, hojas membretadas, etc. Junto con esto, también se incluyen muestras graficas de cada una de las propuestas personalizadas con la imagen de la empresa, además de información necesaria de proveedores que manufacturen o provean el servicio para la realización de estas propuestas.

-Manual de registro para el IMPI, con descripción de procesos y todo lo necesario para registrar la marca de la empresa con esta organización (documentos, precio, donde hacerlo, etc.). Esta propuesta se agregó debido a que no se encontró un registro de la marca en la base de datos del IMPI.



PRESUPUESTO DE MARKETING



Proveedor	Tipo de Producto	Informacion General	Plazo de Implementacion	Precios	Cantidad	Totales
Lazzer Mexico Mar Ego 1514, Col. Country Club, CP 44810, Guadalajara, Jalisco Tel. 32801750 http://www.lazzermexico.com/	Playera Polo	Playera Tipo Polo P500 Caballero Colores: Caqui, Naranja Precio: \$169.00 Pedido mínimo: 15 Incluye bordado La empresa necesita: 12	Corto	\$ 169.00	15	\$ 2,535.00
	Playera	Colores: Caqui, Naranja Precio: \$85.00 Pedido mínimo: 15 Incluye bordado La empresa necesita: 20	Corto	\$ 85.00	15	\$ 1,275.00
	Mandil	Colores: Negro, pero se puede mandar a pedir en otro color Precio: \$109.00 Pedido mínimo: 15 Incluye bordado La empresa necesita: 14	Corto	\$ 109.00	15	\$ 1,635.00
	Camisa Manga Larga	Camisas Manga Larga mod. Ejecutivo (Inventario) Colores: Cielo, blanco, amarillo, beige (Inventario) y naranja (Pedido especial) Precio: \$269.00 Pedido mínimo: 15, o por pieza de modelos en inventario. NO incluye bordado, pero la misma empresa lo ofrece La empresa necesita: 4	Corto	\$ 269.00	4	\$ 1,076.00

PROPUESTAS Y PRESUPUESTOS

Lazzer Mexico
Mar Ego 1514, Col. Country Club, CP 44810, Guadalajara, Jalisco
Tel. 32801750
http://www.lazzermexico.com/

Playera Polo
Playera Tipo Polo P500 Caballero/
VISO: Caqui
Colores: Caqui, Naranja
Precio: \$169.00
Pedido mínimo: 15
Incluye bordado
La empresa necesita: 12

Playera
Camiseta cuello redondo Manga Corta
Color:
Colores: Caqui, Naranja
Precio: \$85.00
Pedido mínimo: 15
Incluye bordado
La empresa necesita: 20

Mandil
Mandil Completo Cuello V o recto con dos bolsillos
Colores: Negro, pero se puede mandar a pedir en otro color
Precio: \$109.00
Pedido mínimo: 15
Incluye bordado
La empresa necesita: 14

Camisa Manga Larga
Camisas Manga Larga mod. Ejecutivo (Inventario) (Blaca, Tela Colada)
Colores: Cielo, blanco, amarillo, beige (Inventario) y naranja (Pedido especial)
Precio: \$269.00
Pedido mínimo: 15, o por pieza de modelos en inventario.
NO incluye bordado, pero la misma empresa lo ofrece.
La empresa necesita: 4

Invasión
Av. Mariano Otero #2260, Col. Residencial del Bosque, Guadalajara, Jalisco
Tel. (33) 35 62 19 19
invasionscaps.com

Safe
Bazo P9810
Colores: Naranja
Precio: \$41.00 + IVA o/u
No hay pedido mínimo
No incluyen bordado
La empresa necesita: 4

Safety Dapet
Parifoneo Frontera #16171, Col. Parque Industrial, CP 43069, Zapopan, Jalisco
Tel. 10-28-22-66
safetydape.com.mx

Estilistas Labolla
PANT-DENIM-44 PANTALON MEZCLILLA LUGA DENIM 44
Precio: \$110.00
No hay pedido mínimo
La empresa necesita: 4

PANTONES USADOS

Color swatches for pants: Yellow, Green, Orange, Blue, Grey, White, Black.



Triptico de la ruta para el registro en el IMPI



2. Plan de Venta

- Se desarrolló un plan de venta delimitando gráficamente el proceso de venta y sus herramientas, además de un plan con un enfoque hacia la prospección de clientes.
- Como anexo a esto, también se entrega un catálogo personalizado de los productos de la empresa, el cual se espera sea utilizado para los procesos de prospección y visita de clientes.
- Junto con las áreas de Finanzas y Operaciones, se elaboró una estrategia de precios para los productos de la empresa; delimitados por producto, área de venta y tipo de cliente. Esta estrategia esta implementada tanto en el Archivo Maestro de Finanzas (base de datos) como en el Plan de Mercadotecnia (justificación y teoría).
- El DENUE es una base de datos del INEGI enfocado a entidades económicas. Se realizó una manual para su uso y operación como propuesta de una herramienta que funcione para la prospección de clientes futuros de la empresa.

Plan de Ventas

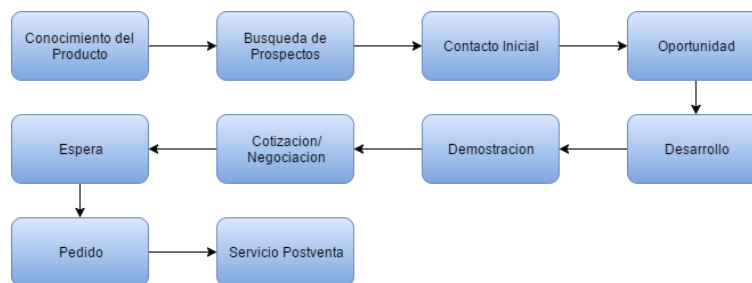
Actualmente, los miembros de la familia que operan en Panificadora García son las personas que funcionan como vendedores.

El proceso actual es el siguiente:

- No se tienen ningún objetivo de venta o captación de clientes
- En promedio, se buscaban de 4 a 6 clientes en periodos de 3 meses
- Los miembros de la familia buscaban clientes potenciales durante los viajes de las rutas cotidianas. Ya teniendo ubicados a varios prospectos, se planea y eventualmente se realiza el viaje de ventas, siendo este un viaje aparte al de las rutas.
- Se realiza el viaje de ventas: Se llevan tarjetas de presentación y muestras de todos los tipos de productos que la empresa ofrece, pero las muestras se adaptan según las necesidades del cliente. Se hace la interacción con los prospectos y se busca cerrar la venta. Todo este proceso es parte del mismo viaje.
- Si se consiguen nuevos clientes, no se registraba su información de contacto para futura referencia.
- El servicio postventa es irregular.

La propuesta del plan de ventas se genera a partir de las actividades y experiencias de venta vividas por la empresa. La principal diferencia es que se busca entrenar (posiblemente) nuevos y actuales repartidores de la empresa para que funcionen como vendedores. El proceso propuesto es el siguiente:

- Que el gerente de Mercadotecnia/Ventas delegue estas responsabilidades a los repartidores/vendedores. Al principio, será necesario que el gerente se involucra más en los viajes de ruta para enseñar a los repartidores. Pero eventualmente lo que se busca es que ellos puedan realizar estas labores solos.
- Establecer un objetivo de captación de clientes. En este caso, buscar 3 clientes por mes como mínimo, en total de todos los repartidores.
- Buscar clientes potenciales en distintas fuentes: páginas de internet, bases de datos, recomendaciones.
- Seguir prospeccionando durante viajes durante ruta.
- Los viajes de venta se realizarán durante los viajes de ruta. Se planea de manera acorde a que no se impacte negativamente una con la otra. Esto para aprovechar que el vendedor/ repartidor ya se encuentra en movimiento. Esto no es completamente exclusivo. Si se considera necesario, se realizarán viajes de venta aparte de las rutas.
- Se seguirán preparando tarjetas de presentación y muestras de una forma similar. En el futuro, se buscará introducir productos que incrementen la fidelización como plumas o calendarios.
- Los repartidores reportan todas sus actividades al gerente de área.
- Información de clientes o contactos nueva o que llegue a cambiar, se actualizará en las bases de datos correspondientes.
- Se busca implementar un servicio postventa más regular y que busque lograr una comunicación más cercana con los clientes.
- Ya implementando esto, discutir la posibilidad de introducir comisiones a los vendedores lo cual les funcione como motivador. Y en el otro extremo, a los encargados de ruta a los



ESTRATEGIA DE PRECIOS

Políticas de Precio

• Los tipos de cliente se englobarán en dos canales de distribución distintos:

1. Tradicional:

A. En este canal se engloban los tipos de cliente que venden el producto directamente al consumidor final, los cuales se llevan el producto para el consumo externo.

B. Ejemplos: Mini Súper, Abarrotes, Cremería, Camicería, Panadería, Mercado, Venta al público, etc.

2. Restaurantero:

A. En este canal se engloban los tipos de cliente que utilizan el producto como materia prima en la elaboración de un producto secundario, el cual se vende al consumidor final para el consumo directamente en la sucursal de venta.

B. Ejemplos: Tortería, Lonchería, Taquería, Restaurantes, etc.

Ya definiendo los grupos, de cada cliente se toma en cuenta que ruta y que producto ofrecido es el más barato para la empresa (en base a costos de producción y clientes visitados) lo cual se utiliza como base para calcular los márgenes de utilidad y los precios. A partir de ahí, se elaboró la lista precios; con precio promedio, máximo, mínimo y los márgenes de utilidad correspondientes por ruta y tipo de cliente. Lo que se busca con esta

Estrategia de ventas									
Conocimiento del Producto	Busqueda de Prospectos	Contacto Inicial	Oportunidad	Desarrollo	Demostración	Cotización/Negociación	Espera	Pedido	Servicio Postventa
Capacitación a la empresa, firma de estatutos, proporcion e instrucción de documentos necesarios.	Referencias, recomendación, auto búsqueda, búsqueda en otras fuentes (internet, bases de datos), programar citas.	Presentación personal, presentación de la empresa, motivo, definición del proyecto, relación, empatía, escuche activa, amabilidad	Oportunidad validada, percepción de interés, cumplimiento de necesidades.	Preguntas abiertas y cerradas, presentación de beneficios, gestión de objeciones, comparación con competencia, características favorables, reducción de puntos negativos, distinción	Presentación de muestras en el momento, buscar que el cliente las pruebe en el momento o dejarle piezas de muestra.	Mostrar una inversión en la que el cliente gane, condiciones comerciales acordadas. CIERRE DE LA VENTA.	Confirmación de compra, orden de compra, seguimiento de prospecto.	Detalles de domicilio, horarios de recepción.	Entrega de pedido en horario y fechas estipuladas, dar seguimiento, facilitar datos de contacto.
Herramientas									
Estatutos, reglamento, documentación relativa al área.	Mapa ZMG, cuota de venta, documentos de planeación, conocidos y gente cercana que funciones como recomendación.	Tarjeta de presentación, muestras de pan según los tipos de pan según las necesidades del cliente en cuestión.			Diferentes muestras de pan.	Cotización, lista de precios, promociones.	Teléfono, correo electrónico, contacto personal.	Formato de pedido, detalles de entrega.	Base de datos de clientes, información de contacto.

MANUAL DENUE

El Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) es una herramienta que te permite consultar datos de identificación, ubicación, actividad económica y tamaño de cerca de 5 millones de establecimientos a nivel nacional, por entidad federativa y municipio.

El propósito del uso de esta herramienta es que pueda ayudar a la empresa a prospectar clientes utilizando una base de datos oficial que les arroje resultados de su interés.

<http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

A continuación se explicará cómo utilizar la herramienta, la cual se divide en 3 secciones principales:

1. Actividad económica:

Esta sección se usa para delimitar el tipo de negocio que se está buscando. Las actividades económicas utilizan un código el cual funciona como referencia, el cual se va haciendo más grande entre más.

Selecciona clasificación necesitas es lo que n signo de m signo de m desgloses y siempre es pequeña el signo de m desgloses c Usamos una opción que

Canales de Promoción

La propuesta de canales de promoción es el utilizar de forma más activa la página de Facebook de la empresa.

Es esencial que se empiece a compartir más la página para que se vea que tiene más actividad. Lo más sencillo es entre familiares y amigos; y pedirles a ellos que también la compartan a sus conocidos. Esto creará a la larga una red de contactos que servirá para atraer la atención de posibles clientes.

Se busca que se publique contenido una vez a la semana, en este caso, todos los martes por la mañana (11 A.M.) debido a que este es un periodo activo para la población trabajadora.

El plan se puede ir adaptando a las necesidades en el futuro de la empresa, pero para empezar se busca probar con un plan delimitado. Las publicaciones son de 3 tipos, los cuales se irán cambiando en orden semana por semana. Y nunca olvidar poner los datos de contacto en cada publicación. Estas son:

-Interacción

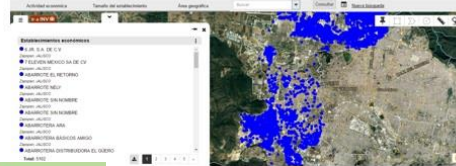
Este consiste en un mensaje corto que invite al cliente a probar los productos de la marca, al mismo tiempo que se le muestran. Esta se enfoca a la empresa de una forma más general. Es esta es recomendable utilizar imágenes de los productos o de procesos de producción.

Ejemplo:
"Necesitas **birotos**, o pan salado para tu negocio o restaurante?, nosotros podemos ayudarte"
Y esto se publica con una imagen de una tanda de pan recién salida.

Ahora veamos como ejemplo una búsqueda con estas características:

Actividad económica: 4611 Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas
Tamaño del establecimiento: 0 a 5
Área Geográfica: Zapopan, Jalisco

La cual se verá así:



Se aparece la lista de los establecimientos que entran en la búsqueda y en el mapa se puede hacer más grande o chico según se necesite. Al seleccionar un lugar punto en el mapa aparecerá lo siguiente, mostrando su ubicación geográfica dentro de los datos del establecimiento:



3. Canales de Promoción:

Se desarrolló una propuesta de promoción por internet por medio de la página de Facebook actual de la empresa. Se explica el tipo de usos que se le pueda dar a la herramienta, con ejemplos. También se diseñó material gráfico como apoyo a esta propuesta, todo manteniendo la imagen corporativa de la empresa.



4. Servicio Post Venta:

Se delimitó una propuesta de servicio post venta el cual se buscaría que aplicara el área de ventas 3 veces al año para saber la opinión de sus clientes. La base de la propuesta es una encuesta con temas pertinentes a la información que podría obtener la empresa para mejorar su atención y servicio.

Servicio Post Venta

La propuesta es que se realicen encuestas de satisfacción a los clientes de forma periódica. A continuación, los detalles:

-Las encuestas se aplicarán a los clientes 3 veces al año, es decir cada 4 meses; esto para que haya un espacio de tiempo considerable entre cada y puedan salir a relucir detalles del servicio.

-La encuesta se realizará en hojas impresas con el formato de encuesta que se provee enseguida.

- Las encuestas se llenarán a mano. Estas se realizarán en persona por parte de los repartidores los cuales les pedirán a los encargados del negocio si tienen el tiempo de contestarla.

- Si algún encargado de tienda se niega a contestarla, no se deberá insistir.

-Se delimitará una semana como plazo para realizar esta actividad. La idea es que todo esto se realice en la misma semana para que haya suficiente tiempo para encuestar a todos los clientes.

-Para clientes que no se visiten o que sea más sencillo comunicarse con ellos por teléfono, las encuestas se realizarán de esta manera

-Si las encuestas se hacen por teléfono, estas las realizará el gerente de área.

-Para las encuestas por teléfono, aprovechando este formato, no se seguirá el formato de la encuesta escrita de forma rígida. Se deberán tocar los mismos temas principales, pero fuera de eso lo que se cambie o agregue será a partir de lo que el gerente de área considere necesario.

Lo que se busca con esta actividad es el tener una comunicación más directa y activa con los clientes. Al hablar con ellos y saber su opinión de forma directa, la empresa se podrá dar cuenta de que detalles están funcionando y cuales son aquellos que son oportunidades para cambiar y mejorar. El análisis de los resultados que salgan de estas encuestas se analizarán de forma general.

En el futuro se busca implementar incentivos que incrementen la fidelización con los clientes mostrando una señal de aprecio por su preferencia. Las ideas básicas al respecto es la implementación de plumas y calendarios. Los detalles al respecto se encuentran en la sección de "Imagen Corporativa" de este documento.

ENCUESTA DE SATISFACCION

1. ¿Recibe sus pedidos en tiempo y forma?
R= Si/No

2. ¿Ha tenido que devolver producto?
R= Si/No

3. Si la respuesta a la pregunta anterior es si, mencionar porque
R= "Abierta"

4. ¿Sus clientes han tenido problema o queja alguna con el producto?
R= Si/No

5. ¿Qué le parece la atención y el trato de nuestro repartidor?
R= Buena/regular/mala

6. Del producto que le entregamos, ¿Considera usted que cada día mantiene la calidad que necesita?
R= Si/No

7. Si la respuesta a la pregunta anterior es "no", mencionar porque
R= "Abierta"

8. ¿Hay algo de nuestro servicio que le gustaría que cambiáramos?
R= Si/No

9. Si la respuesta a la pregunta anterior es "Si" mencionar lo que le gustaría que se cambiara
R= "Abierta"

10. ¿Cómo es el trato y la relación de los directivos hacia usted?
R= Teléfono/Físicamente/Todo es por medio del repartidor, no conozco a los directivos

11. ¿Algún comentario en general?
R= "Abierta"

5. Delimitación de las Áreas de Entrega:

Se realizaron mapas (tanto en físico como en digital) marcando la ubicación de todos los clientes actuales de la empresa, con lo cual se pudo representar gráficamente las áreas de reparto de la empresa y con qué zonas delimitan.

Delimitaciones de Área de Entrega

Toda la zona se ubica en Guadalajara

Norte: Calle Miguel Blanco, Col. Americana
Sur: Calle Quebrada, Col. Santa Eduvigis
Este: Calle Pino, Col. Morelos
Oeste: Calle #6, Comercial Abastos



6. Base de datos con información de clientes:

Con ayuda de la gerente de ventas y mercadotecnia, se logró crear una base de datos con toda la información de contacto de todos sus clientes, ya ofreciendo una estructura a toda esta información. Además, se le agrego los tiempos y distancias de entrega desde la empresa hasta cada uno de los clientes.

CLIENTE	TIPO DE CLIENTE	RUTA	DIRECCIÓN	CRUCES	COLONIA	MUNICIPIO	CONTACTO
Tortas Anegadas El Topo	Torteria	A	25 km presop en la calle	Carretera y Carretera Municipio Guadalajara	Cot. Morelos	Guadalajara	Gilberto Flores
Orlym	Torteria	A	Loma Cordón, Municipio Guadalajara	Isuribuj	X	Guadalajara	Orlym
La Triunfal	Abarrotes	A	Isa de Soria 35599	Isa Alzarames y Río Lagunas	Cot. Morelos de la Victoria	Guadalajara	Miranda
Camión	Abarrotes	A	Mandarina Calle 50 Local 542	X	X	Guadalajara	
Tortas El Gordo	Torteria	A	Calle Pino #1266	8 de Julio y Condon	Cot. Morelos	Guadalajara	Gisela Villalobos
El Paso Nuevo	Abarrotes	A	Calamita Calle 5 32728	av. Paseo de la Arboleda y Tingo	X	Guadalajara	Carlos Gómez
Ormenia Con José	Ormenia	A	Guacharo 32701	Laguarda y Bani	Cot. Santa Eduvigis	Guadalajara	
Pinaricoria López	Panadería	R	Rivón Ciénega Local 975	México y Independencia	Tlacuapacue	Tlacuapacue	Margarita López
Ormenia Tapas	Ormenia	A	Calle 89	Mandarina	X	Guadalajara	Luis
Tortas Anegadas El Puente	Torteria	A	Calle Morelos #102	Francisco I. Madero	Zapotlanejo	Guadalajara	Iván Cortés
El Topo El Jalisciense	Taqueros	A	Calle 64	Margarita	X	Guadalajara	Julieta
Tortas Clemente	Torteria	B	Aurora 3149	12 de Diciembre y Las Rocas	Orizaba	Zapotlan	Clemente Carrizosa
Taqueros Valencia	Taqueros	B	Avenida Jalisco 35582	Valencia y Calles	Colón y Villana San Jorge	Zapotlan	Ana María López
Tortas Clemente	Torteria	B	Avenida Jalisco 35582	Carreteras Jalisco y Jalisco, Av. Autobus	Colón	Zapotlan	Ricardo
Tortas Jorjito	Torteria	B	Calle 1910 Local 12	Las Calles	Independencia y San Jorge	Zapotlan	Jorge
Tortas Clemente	Torteria	B	Juan Valiente, Av. 3066 Int. 4	Juan Valiente y Araya	Villalta (Universidad)	Zapotlan	Guillermo
Asesoría Don Pepe	Abarrotes	B	El Huevo #356	Rivón Ciénega y Francisco I. Madero	La Esperanza	Zapotlan	Dulce María
Tortas Mavi	Abarrotes	B	El Huevo #356	X	Jardines de la Cruz	Zapotlan	Orlym
Ormenia Schrago	Ormenia	B	Guadalajara 35705	Quilicura y Lagobiscuit	Santa Eduvigis	Zapotlan	Ormar Vargas
Super Carnicería La Italiana	Mini Super	B	Lagobiscuit 35705	Carra y Amador	Residencial Victoria	Zapotlan	Elvira Reyes
Abarrotes La	Abarrotes	B	Av. 35708	Tortas y 12700	Residencial Victoria	Zapotlan	Elizabeth Vargas
Abarrotes La	Abarrotes	B	Av. 35708	Avenida Pinaricoria Restaurant	Residencial Victoria	Zapotlan	Adrián

Sobre la implementación de las propuestas, ya se está utilizando la imagen corporativa de manera más consciente, se ha utilizado el logotipo y material de diseño en documentos y herramientas relacionadas con la prospección de clientes. Las propuestas de uniformes para los miembros de la empresa se le están dando prioridad, por lo que se espera que se empiece a implementar en el futuro cercano. Estas son las implementaciones que ya se han aplicado o que se aplicaran a la brevedad. El resto se busca que se utilice a corto y mediano plazo (relacionado principalmente a la parte de ventas y prospección de clientes) y a largo plazo (servicio post venta, más implementación de imagen corporativa, etc.).

En general, los empresarios se encuentran motivados por las propuestas descritas. Como en todo, les están dando más prioridad a unas que otras, ya que muchas de ellas se están planeando a que las pongan en práctica dentro de un par de meses o más allá. Pero también hay varias propuestas que ya se implementaran en el corto plazo, como lo son los uniformes y la búsqueda de nuevos clientes. Los resultados son en su mayoría son positivos, solo falta ver como se mueve la implementación.

5.5 Tablero de seguimiento de indicadores

Empresa:	
Problema Central:	No se divide la empresa de la familia
Propuesta Central:	Estructuración de la organización para el aprovechamiento y optimización de los recursos y las actividades para la mejora y el crecimiento continuo de la empresa.

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				Monitoreo de implementación	
					Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final	Observaciones	
Inconsistencia en el registro de información (financiera y producción)	Procesos y Operación	Lograr la rentabilidad financiera	Registro de los procesos y / o procedimientos al 70%, así como conocer el 100% de los costos	Plan de estrategias financieras y aprovechamiento de la producción	RESULTADO	Plan de estrategias financieras y aprovechamiento de la producción	1 plan de estrategias financieras y aprovechamiento de la producción	0	1	1	1	Conforme al paso del tiempo, el plan se fue adaptando a las necesidades de los empresarios, para que pudieran hacer uso completo de la herramienta de finanzas y los formatos que se proporcionaron por parte de operaciones fueran funcionales a la empresa y cubriera el registro de información pertinente.
					USO	Recopilación de la información por parte de ventas y producción (Ingresos, egresos, control de producción) con la capacitación adecuada para el empresario en el uso de la herramienta.	El número de días en que la herramienta fue alimentada con base en información de ingresos y egresos	0	60	60	30	Gracias a la recopilación constante de información, se pudo ir alimentando la herramienta de manera confiable sin embargo a diferencia del área de finanzas, producción no pudo concretar la recopilación de información debido al desempeño del personal.
					BENEFICIO	Información confiable y constante de ingresos, egresos y control de producción	Número de decisiones tomadas con base en la herramienta creada	0	2	8	8	Decisiones como: Renegociar precios con clientes actuales. Búsqueda de clientes nuevos utilizando la estrategia de precios. Búsqueda de un nuevo trabajador para puesto vacante. Capacitación de personal actual con esperanzas de cubrir el puesto vacante. Establecer comisiones de venta para repartidores. Delegar más responsabilidades a Cristal. Adquisición de maquinaria nueva.

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				Monitoreo de implementación	
					Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final	Observaciones	
Inconsistencia en actividad de venta y promoción	Clientes y Mercados	Diferenciación, incremento de la cartera de clientes y seguimiento	Incrementar el número de clientes en un 7%	Plan de mercadotecnia persistente	RESULTADO	1. Plan de mercadotecnia persistente	Plan de mercadotecnia documentado	0	1	1	1	Se logro elaborar un plan de mercadotecnia completamente personalizado a las necesidades de la empresa, el cual contiene toda la información que lleguen a necesitar para la implementación de los puntos. Se elaboro pesando en una implementación a corto, mediano y largo plazo.
					USO	El empresario o el encargado del area es capacitado para identificar y sepa usar diferentes herramientas de mercadotecnia, pueda priorizar y entender las necesidades y la importancia del plan dentro de la organización para su ejecución	Número de herramientas ejecutadas por el empresario	0	8	8	3	Se capacito al empresario en: Imagen corporativa, Plan de ventas, Manual DENUÉ, Canales de promoción, Servicio Post-Venta, Delimitaciones de área, Manual IMPI, Estrategia de Precios.
					BENEFICIO	Definición de objetivos de Mercadotecnia	Número de objetivos establecidos para el áreas	0	4	4	6	Se establecieron 6 objetivos a corto plazo en el área de Mercadotecnia.

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				Monitoreo de implementación	
					Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final	Observaciones	
Roles y áreas funcionales indefinidos dentro de la organización que generan un ambiente laboral pesado	Gestión y administración	Incrementar la satisfacción del personal para convertirse en una empresa sistémica	Incrementar la satisfacción del personal. Definir los roles al 100% con sus respectivas actividades.	Programa de capacitación gerencial	RESULTADO	Un programa de capacitación Gerencial	1 plan de estrategia gerencial	0	1	1	1	Se logró tener el plan de trabajo para realizar las sesiones en tiempo y forma para los empresarios.
					USO	Los involucrados para el programa asisten a todas las capacitaciones y realizan cada una de las actividades y tareas asignadas	Número de actividades y tareas completadas	0	20	20	20	Los empresarios acudieron a cada una de las sesiones por lo que se logró concretar el programa así como también los empresarios realizaron todas las actividades y tareas
					BENEFICIO	Se identifican en su totalidad los Roles y Áreas dentro de la organización así como sus principales responsabilidades	Grado de institucionalización según el DIE	1.2	3	2	4.8	La empresa se encontraba en nivel de Sobrevivencia antes de la implementación, volviendo a diagnosticar utilizando la herramienta DIE al final de la implementación, la calificación se convirtió en Básica.

6. Recomendaciones

A la empresa para continuar su proceso de desarrollo, así como las consecuencias de seguir o no lo recomendado, debiendo retomarse aquellas estrategias que quedaron pendientes desde el FODA, así como las áreas de oportunidad que no se intervinieron.

6.1. Corto plazo

- Finanzas
 - Asegurarse de seguir registrando las ventas y los gastos al 100%.
 - Ejercer presión sobre los repartidores para hacer más eficiente los registros de venta.
 - Seguir con la reducción de gastos “imprevistos” generando mayor conciencia en los repartidores.
 - Hacer reportes mensuales de ventas, gastos, productos más vendidos, etc.
 - Hacer un estudio de los pasivos con los que cuenta la empresa.
- Operaciones
 - Mantener el registro constante de información de producción.
 - Incrementar la producción actual en función de la demanda interna, así como hacer una proyección de la misma.
 - Instalar y hacer la adquisición de los elementos necesarios para la seguridad de la empresa, dígame el equipo de seguridad personal para el trabajo y el equipo de seguridad para hacer frente a los riesgos.
 - Reordenar el acomodo de la materia prima actual y buscar aprovechar el espacio de la empresa por completo.
 - Mantenerse informado sobre los cambios dentro de la industria panadera.

- Mercadotecnia
 - Prospectar clientes nuevos con los recursos actuales
 - Mantener actualizada la base de datos con base en movimientos relacionados con esto.
 - Registrar la marca de la empresa en el IMPI.
 - Elegir qué se va a introducir en uniformes y presupuestar acorde. Si es posible empezar a implementarlos.
 - Familiarizar con los documentos del área al Gerente y a los miembros de la empresa que lo requieran.
- Recursos Humanos
 - Realizar actividades de integración 1 vez al mes. Es importante que los empresarios se den el tiempo de hacer que los trabajadores tengan más comunicación entre ellos mismos y se respeten.
 - Juntas generales cada semana. Los empresarios deben realizar juntas generales para que se puedan tocar los temas críticos, así como felicitar por el buen desempeño del personal.
 - Archivos de RH. Los empresarios deben recopilar la información del personal para archivarla en un lugar específico.
 - Encuestas de satisfacción. Los empresarios deben escuchar lo que el personal quiere decir, así como acatar a sus necesidades en cuanto a sus principales funciones.
 - Capacitación al nuevo personal. Es necesario que los empresarios tengan en cuenta las nuevas herramientas desarrolladas durante la intervención de consultores ITESO para que puedan capacitar al nuevo personal
- Gestión
 - Dar continuidad al proyecto PAP ITESO en su segunda fase. Con esto los empresarios adquieren mayores capacidades gerenciales y a su vez logran capacitarse con temas que permiten tener un contexto empresarial más amplio

- Invertir en un software CRM o ERP. Es urgente que los empresarios consideren la opción de comprar un software donde puedan ir generando más información de todas las áreas.
- Seguir realizando juntas 2-3 veces por semana con los directivos. Es necesario que los empresarios sigan presentando sus dudas, incertidumbre entre ellos para generar soluciones a los problemas presentes, así como presentar información para la toma de decisión
- Tomar decisiones con base en información de todas las áreas funcionales. Es urgente que los empresarios comiencen a confiar en su propia información y poder tomar decisiones con base en ella.
- Capacitar al personal directivo en habilidades gerenciales. Los empresarios deben buscar cursos de capacitación gerencial con el fin de seguir aprendiendo habilidades de gestión.

6.2. Mediano plazo

- Finanzas
 - Hacer un estudio de los activos de la empresa.
 - Hacer inversión en equipo de transporte y ampliar la ruta de venta a más zonas de la ciudad.
 - Hacer inversión en maquinaria para la ampliación y mejora de la producción.
 - Generar Estados Financieros con información confiable: Balance General (de manera anual)
 - Revisión de las ventas de manera mensual conforme al presupuesto anual. Seguir haciendo presupuestos mayores a 3 años y lograr generar eficiencias en los presupuestos para generar mayores ganancias.

- Operaciones
 - Mantener la implementación de OHSAS y hacer mínimo 2 reuniones de seguridad y simulacros al año con el personal.
 - Hacer compra de maquinaria (cortadora y mezcladora).
 - Utilizar la información histórica y las proyecciones de demanda para crear un plan de producción mensual.
 - Incursionar y experimentar en la creación de nuevos productos para mantener la competitividad ante las panificadoras actuales con la que panificadora brod comparte su mercado.
 - Mantener la variación de los pesos del producto al mínimo, realizar muestreos aleatorios a una producción completa para actualizar los datos y ver si se está disminuyendo en este concepto
- Mercadotecnia
 - Introducir el uso de uniformes de manera completa.
 - Contratar nuevos repartidores y vendedores.
 - Utilizar el plan de venta propuesto e inducirlo a futuros vendedores. De forma persistente.
 - Instruir a todos los miembros de la empresa que funjan como vendedores a utilizar el proceso de venta propuesto y el uso del catálogo en los viajes y visitas de prospección de clientes.
 - Prospear algunos clientes por medio del DENU.
- Recursos Humanos
 - Migrar o utilizar un sistema de nóminas para el pago de salarios. Es importante que los empresarios contemplen esta recomendación ya que deben tener información sobre el pago del personal y un control de asistencias.
 - Expedir recibos de pago de salario. Es importante que los empresarios expidan un papel al colaborador para acreditar el pago recibido por parte de la empresa.

- Evaluar al personal sobre el cumplimiento del reglamento. Cada semana los empresarios deben evaluar al personal mediante el desempeño de este en la organización.
- Formalidad en el proceso de contratación. Los empresarios deben tener en cuenta la formalidad en el proceso de contratación utilizando alguno de los contratos para el personal desarrollados durante la consultoría ITESO.
- Desarrollar un curso para personal sin experiencia. Los empresarios deben aceptar personas sin experiencia para que sea más práctico y eficaz formar nuevos elementos con base en la cultura organizacional que Panificadora Brod implementa.
- Gestión
 - Contratar una persona con capacidades gerenciales. Contratar personal con experiencia en puestos directivos para que desempeñe la labor de gerente de área permitiendo que esta persona evalúe los procesos y se tengan cambios más notorios.
 - Evaluar el modelo de negocio. Los empresarios deben saber medir el rendimiento que está dando la empresa para poder así tomar decisiones con base en su propia empresa.
 - Evaluar los objetivos por área. Los empresarios deben evaluar el cumplimiento de objetivos por área funcional y retroalimentar a cada departamento.
 - Acudir a cursos de habilidades gerenciales. Los empresarios deben seguir preparándose y aprender de nuevos empresarios acudiendo a eventos networking, conferencias, etc.
 - Presentar objetivos mediante estrategias de Administración Sistémica. Es necesario que los empresarios determinen cuál será su estrategia de negocio.

6.3. Largo plazo

- Finanzas
 - Compra de un Sistema de Información, en el cual se generen automáticamente los Estados Financieros, solo hasta que los empresarios estén conscientes de todos los rubros que puede generar el SIG para su máximo aprovechamiento.
 - Lograr generar estrategias de apalancamiento para el crecimiento del negocio.
 - Ampliar cartera de productos para lograr mayor nivel de venta.
 - Generar nuevos modelos de negocio que sean financieramente viables, haciendo un estudio previo de viabilidad financiera.
 - Hacer inversiones anuales fuertes, para ampliar los activos financieros de la empresa.
- Operaciones
 - Aumentar la producción actual en un 20%.
 - Mantener contacto y con las instituciones de apoyo a empresas panaderas y acudir a las sesiones para la capacitación en nuevas tecnologías y temas de la industria por lo menos una vez al año.
 - Designar un nuevo encargado para la supervisión de la producción, así como un auxiliar productivo, ambos deberán contar con la capacitación adecuada y habilidades directivas que permitan cubrir los puestos mencionados para que los empresarios tengan solo como principal función la evaluación del negocio.
 - Utilizar un sistema (Excel o software) para la planeación de la producción bimestral. Trabajar con este recurso para establecer las necesidades de adquisición de materia prima.
- Mercadotecnia
 - Aplicar todas las propuestas de imagen corporativa.
 - Aplicar servicio post venta propuesto de forma persistente.

- Ver si la herramienta de promoción de venta (Facebook) funciona con base a un estudio de clientes obtenidos, empezar a buscar otras opciones relacionadas con esto.
- Buscar abrir nuevas y modificar rutas actuales para acomodar cartera de clientes actuales.
- Desarrollar estudios de viabilidad para la creación de nuevas unidades de negocio fuera de Jalisco.
- Recursos Humanos
 - Contratar cursos de capacitación dependiendo las necesidades de los trabajadores. Los empresarios deben evaluar las debilidades del personal para trabajarlas mediante cursos de capacitación.
 - Rediseñar el organigrama. Analizar sobre el nuevo personal, nuevas áreas o departamentos creados, etc. y con base en esta información rediseñar el organigrama actualizándolo con dicha información.
 - Contratar al personal con prestaciones de ley. Los empresarios deben contemplar la contratación del personal con el 100% de sus responsabilidades legales.
 - Generar programas de desarrollo interno para los trabajadores. Los trabajadores poseen debilidades que deben ser atacadas con cursos (Por la parte externa) pero también deben desarrollar cursos internos.
 - Dar incentivos mayores a los de la ley. Los empresarios deben considerar beneficios o apoyos a los trabajadores.
- Gestión
 - Evaluar el rumbo de la empresa con la misión y visión. Los empresarios deben evaluar las acciones que han tomado y el rumbo que Panificadora Brod está tendiendo para darle sentido a la visión.
 - Considerar la expansión del negocio. Los empresarios deben evaluar nuevos horizontes para su producto.

- Comprar un ERP para la gestión de la empresa. Considerar un ERP para mantener a las áreas interrelacionadas con información al día.
- Delegar la parte operativa al 100% y separarla de la operación con los empresarios. Los empresarios deben migrar por completo a la gestión del negocio y no involucrarse en la parte operativa.
- Declarar al 100% las operaciones ante hacienda. Los empresarios deben formalizar al 100% el negocio.

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (APRENDIZAJES)

Los aprendizajes que obtuvimos sobre los compañeros fueron desenvolvernos mejor en un ambiente desconocido, mejorar nuestra comunicación hacia el público, ser apoyo ante temas desconocidos, mantener una comunicación constante, a escuchar, a siempre dar más de nosotros mismos y sobre todo el trabajo en equipo.

Los comportamientos que favorecieron el trabajo en equipo fue que cada uno de nosotros estaba abierto al cambio, la escucha activa, la retroalimentación del trabajo de los demás, pudimos resolver problemas a tiempo y de forma correcta, hubo muy buena integración del equipo y nos apoyábamos constantemente. Por lo contrario, los comportamientos que dificultaron el trabajo en equipo fueron el exceso de confianza en nuestra administración del tiempo y no entregar los trabajos en tiempo y forma.

Llegamos a la conclusión de la importancia de la interconexión que existe en todas las áreas funcionales de la empresa. Todas las áreas son como una gran cadena, que están conectadas entre ellas, no pueden trabajar independientemente, o con objetivos diferentes. Todas tienen que estar enfocadas a un solo objetivo y mantenerse en comunicación, porque si perdemos de vista la gestión de la organización, la esencia de lo que somos, perdemos el rumbo de porqué estamos trabajando.

Pensamos, que el trabajo que realizamos tuvo un gran impacto en la organización. Llegamos a una empresa en donde el contexto empresarial era nulo, la organización era empírica y trabajaban con poca visión a comparación de la gran oportunidad que tienen. Hay una gran oportunidad de trabajo en nuestro país, ya que el crecimiento económico viene de las PYME, sin embargo, debemos voltear hacia nuevos objetivos y no enfocarnos en crear nuevas o más unidades de negocio, sino, que, ayudar a que las PYME se conviertan en grandes empresas, puesto que será la única forma de llegar a ser de las 5 mejores economías del mundo.

III. Conclusiones

Las Mypes son de vital importancia para la economía mexicana. Proporcionan más del 70% de los empleos a los mexicanos. Y, el 85% o más de las empresas en México son Mypes y Pymes.

El sector de la panificación en Jalisco tiene proyecciones de crecimiento de manera anual del 2.4%, lo cual nos muestra que, aunque no haya mucho crecimiento anual, no es un sector que genere pérdidas. La empresa lo que debe de lograr es crecer mínimo más que la inflación para que pueda generar ganancias reales. Siguiendo las recomendaciones por área puede lograr crecer de manera contundente de manera mensual, para lograr un crecimiento mínimo anual del 6%.

Al inicio del proyecto, no notábamos al empresario con muchos aires de liderazgo. Permitía muchas libertades a los trabajadores que fomentaban la organización deficiente dentro de la empresa. Conforme fue avanzando el proyecto y las sesiones de gestión fueron avanzando, el empresario fue adquiriendo mayor empoderamiento para enfrentarse a los trabajadores y lidiar con los conflictos diarios que se presentan en la empresa. Los empresarios tuvieron apertura al cambio, lo que permitió generar cambios de manera rápida.

La metodología utilizada para la consultoría empresarial favorece y fomenta el encuentro de problemáticas internas de la empresa. Lo cual facilita el proceso para la proyección de soluciones y la implementación de los mismos.

La interacción que se vive por parte de los estudiantes y los empresarios favorece el aprendizaje mutuo. Como estudiantes nos podemos dar cuenta de la vida profesional como empresarios, cómo actuar y darnos cuenta que realmente sí sabemos al salir de la carrera. Los empresarios abren las puertas de su negocio para recibir ayuda de estudiantes, lo cual facilita la interacción y fomenta una cultura de ayuda y apoyo.

IV. Fuentes consultadas

- “6 tendencias en los negocios de panaderías”. Consultado el 30 de enero de 2017. <http://eemprensario.mx/actualidad/panaderias-amasan-su-futuro-mirando-pasado>.
- “11saborqs.pdf”. Consultado el 30 de enero de 2017. <https://sc.jalisco.gob.mx/sites/sc.jalisco.gob.mx/files/11saborqs.pdf>.
- “Anticipan aumentos: Pan 22% y tortilla 30%”. *LaCronica.com*. Consultado el 30 de enero de 2017. <http://www.lacronica.com/EdicionEnLinea/Notas/Nacional/05012017/1165091-Anticipan-aumentos-Pan-22-y-tortilla-30.html>.
- “Apoyo a emprendedores”. *gob.mx*. Consultado el 30 de enero de 2017. <http://www.gob.mx/stps/articulos/apoyo-a-emprendedores>.
- “Banco de México”. Consultado el 30 de enero de 2017. <http://www.banxico.org.mx/>.
- Brambila, Haydeé López. “Tortilla, pan, carne y agua embotellada suben de precio en Tecolotlán”. *Radio Costa 103.9 FM / 780 AM*. Consultado el 30 de enero de 2017. <http://www.radiocosta.com.mx/tortilla-pan-carne-y-agua-embotellada-suben-de-precio-en-tecolotlan/>.
- “Caída ‘drástica’ en consumo de pan en México”. *La Jornada*, el 16 de junio de 2016. <http://www.jornada.com.mx/ultimas/2016/06/16/cae-consumo-de-pan-en-mexico>.
- Callejas, Daniel. “El pan nuestro de cada día”. *Milenio*. Consultado el 30 de enero de 2017. http://www.milenio.com/cultura/pan-panificadora-pan_tradicional-pan_de_Muerto-rosca_de_Reyes-pan_de_pulque-Canainpa_0_648535200.html.
- “Cámara Nacional de la Industria Panificadora - Canainpa”. Consultado el 30 de enero de 2017. <http://www.canainpa.com.mx/varios/qsomos.asp>.
- “Comportamiento del consumidor - Puratos”. Consultado el 30 de enero de 2017. <http://www.puratos.com.mx/countries/www.puratos.mx/es/consumer-understanding/consumer-understanding/>.

- Cortes, Margarita. “UNIDAD 3 ENTORNO DE MERCADO ‘Análisis del entorno demográfico, económico, ambiental, tecnológico, político-legal y socio-cultural’”, s/f. https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjTtL17OjRAhXog1QKHclSAOYQFggrMAM&url=http%3A%2F%2Fcvonline.uaeh.edu.mx%2FCursos%2FLic_virt%2FMercadotecnia%2FDMKT008%2FUnidad%25203%2F33_lec_analisis_del_entorno.docx&usg=AFQjCNFHid1nLROerXImYM5hJwZkTEWVOg&sig2=QIB1FSwWuS9sh5fQfC8mcw&bvm=bv.145822982,d.cGw.
- “El análisis del contexto político – legal, económico, socio demográfico y tecnológico, (PEST), una necesidad para asegurar la viabilidad de una empresa | Gerencie.com”. Consultado el 30 de enero de 2017. <http://www.gerencie.com/el-analisis-del-contexto-politico-legal-economico-socio-demografico-y-tecnologico-pest-una-necesidad-para-asegurar-la-viabilidad-de-una-empresa.html>.
- “El arancel Trump a México amenaza... a Estados Unidos”. *Expansión*. Consultado el 30 de enero de 2017. <http://expansion.mx/economia/2017/01/27/el-arancel-trump-a-mexico-amenaza-a-estados-unidos>.
- European. “5 cambios en las panaderías causados por la tecnología”. Consultado el 30 de enero de 2017. <http://blog.european.mx/cambios-en-las-panaderias-causados-por-la-tecnologia>.
- “European | Equipo para panadería”. Consultado el 30 de enero de 2017. <http://www.european.mx/>.
- “La crisis entre Trump y México salpica los intereses de las empresas españolas”. *El Independiente*, el 26 de enero de 2017. <http://www.elindependiente.com/economia/2017/01/26/la-crisis-entre-trump-y-mexico-salpica-a-los-intereses-espanoles/>.

- León, Luis Carlos Valdés de. “En México el 40% de las panaderías son informales”. *Milenio*. Consultado el 30 de enero de 2017. http://www.milenio.com/negocios/Panaderias_Laguna-Canainpa-Jonas_Murillo_Gonzalez-mercado_informal_de_pan_0_694730682.html.
- “MACRO-ENTORNO”. *Kindle*, el 18 de febrero de 2010. <https://marketingstrategicokindle.wordpress.com/macro-entorno-2/>.
- “MEXICO-MESA REDONDA MEXICO.pdf”. Consultado el 30 de enero de 2017. <http://uibaker.org/pdf/Promotions/MEXICO-MESA%20REDONDA%20MEXICO.pdf>.
- “Mexipan2016-Industria.pdf”. Consultado el 30 de enero de 2017. <http://mexipan.com.mx/wp-content/uploads/2016/07/Mexipan2016-Industria.pdf>.
- “NMX-F-406-1982.pdf”. Consultado el 30 de enero de 2017. <http://www.colpos.mx/bancodenormas/nmexicanas/NMX-F-406-1982.PDF>.
- “NOM-147-SSA1-1996, BIENES Y SERVICIOS. CEREALES Y SUS PRODUCTOS. HARINAS DE CEREALES, SEMOLAS O SEMOLINAS. ALIMENTOS A BASE DE CEREALES, DE SEMILLAS COMESTIBLES, HARINAS, SEMOLAS O SEMOLINAS O SUS MEZCLAS. PRODUCTOS DE PANIFICACION. DISPOSICIONES Y ESPECIFICACIONES SANITARIAS Y NUTRIMENTALES”. Consultado el 30 de enero de 2017. <http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/nom/147ssa16.html>.
- Romo, Patricia. “IEPS duplicó informalidad en la industria panificadora”. Consultado el 30 de enero de 2017. <http://eleconomista.com.mx/estados/2015/10/08/ieps-duplico-informalidad-industria-panificadora>.
- ———. “Retrasan segunda Denominación de Origen para Jalisco”. Consultado el 30 de enero de 2017. <http://eleconomista.com.mx/estados/jalisco/2016/10/18/retrasan-segunda-denominacion-origen-jalisco>.

- Santiago, Judith. “Industria del pan vale US461,000 millones”. Consultado el 30 de enero de 2017. <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2015/07/21/industria-pan-vale-us461000-millones>.
- Serrabou, Xavier Ginebra. “Competencia en la industria panificadora”. Consultado el 30 de enero de 2017. <http://eleconomista.com.mx/columnas/columna-especial-empresas/2016/10/07/competencia-industria-panificadora>.
- Staff, Forbes. “Comer pan no es causa de obesidad en México: Canainpa”. *Forbes Mexico*, el 24 de agosto de 2016. <http://www.forbes.com.mx/pan-no-ocasiona-obesidad-mexico-canainpa/>.
- “Ventas de pan artesanal crecen en México”. *EL INFORMADOR*. Consultado el 30 de enero de 2017. <http://www.informador.com.mx/economia/2016/672470/6/ventas-de-pan-artesanal-crecen-en-mexico.htm>.

V. Anexos

Documentos entregados:

ANALISIS DEL ENTORNO

GESTIÓN Y RECURSOS HUMANOS

1. Manual de Organización
 - a. Misión, Visión y Valores
 - b. Organigrama
 - c. Reglamento Interno de Trabajo
 - d. Perfiles de Puesto
 - e. Políticas por Área Funcional
 - f. Contratos de Trabajo

OPERACIONES

1. Manual de Operaciones
 - a. Procedimientos
 - i. Revoltura
 - ii. Boleado
 - iii. Horneado
 - iv. Distribución
 - b. Formatos
 - i. Conteo y Registro de Productos Semanal
 - ii. Registro de Materia Prima
 - iii. Registro de Desperdicios
 - iv. Reporte de Ruta
 - c. Tablas
 - i. Pesos por tipo de pan
 - ii. Formas por tipo de pan
2. Análisis de Capacidad
3. Manual de Seguridad OHSAS

FINANZAS

1. Herramienta de Control Interno

- a. Manual de Uso
- b. Información General
- c. Registro de Ventas Diaria
- d. Ingresos Extras
- e. Lista de Clientes
- f. Lista de Precios Por Cliente
- g. Estrategia de Precios
- h. Márgenes de Utilidad Deseados
- i. Costeo por Masa
- j. Costeo por Producto
- k. Producción Máxima y Mínima
- l. Variaciones
- m. Registro de Compras y Gastos
- n. Estado de Resultados Mensual

2. Presupuesto Maestro

- a. Proyección de Ventas
- b. Proyección de Gastos
- c. Presupuesto de Operaciones
- d. Presupuesto de Gestión y Recursos Humanos
- e. Presupuesto de Mercadotecnia

MERCADOTECNIA

1. Plan de Mercadotecnia
 - a. Imagen Corporativa
 - b. Plan de Ventas
 - i. Catálogo de Producto
 - c. Canales de Promoción
 - d. Servicio Post – Venta
 - e. Delimitación de área de entrega
 - f. Base de Datos con Información de clientes