

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE  
CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA  
PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)**

**Programa de Consultoría Integral en MYPE**



**ITESO**

Universidad Jesuita  
de Guadalajara

**PAP 3A 01 Consultoría en MYPE**

**Consultoría integral en una Panificadora en el municipio de Tonalá**

**PRESENTAN**

Equipo de alumnos:

Alhelí Pérez Manzano. Comercio y Negocios Globales

Denisse Guadalupe Gutiérrez Pérez. Psicología

Rodrigo Ernesto Calzada Ramírez. Ingeniería Industrial

Profesor PAP:

Lic. Andrea Yunuen Escobar

Tlaquepaque, Jalisco, noviembre de 2017

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

# 1. Índice

Resumen	4
Introducción	6
Metodología del proyecto	8
2. Diagnóstico	28
2.1. Metodología del diagnóstico	28
2.2. Proceso particular	29
2.3. Descripción de la situación de la empresa	31
2.4. Análisis e interpretación de resultados	37
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	37
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	40
3. Planteamiento estratégico	51
3.1. Misión, visión y valores	51
<b>MISIÓN</b>	51
<b>VISIÓN</b>	51
<b>VALORES</b>	52
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	52
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	53
3.4. Mapa estratégico	58
4. Propuesta de mejora	59
4.1. Nombre de la propuesta	59
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	59
4.3. Plan de acción	62
5. Implementación	65
5.1. Actividades realizadas y su justificación	65
5.2. Ajustes al plan de acción (sólo en casos necesarios)	77
5.3. Resultados obtenidos	78
5.4. Tabla sobre empleo y capacitación	98
5.5. Tablero de seguimiento de indicadores	100
6. Recomendaciones finales (estratégicas)	0
6.1. Corto plazo	0

6.2. Mediano plazo	2
6.3. Largo plazo	4
II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)	7
III. Conclusiones	16
IV. Fuentes consultadas	18
1. Bibliográficas	18
2. Electrónicas	18
V. Anexos	20
2.	

## Resumen

### **Consultoría integral en una Panificadora en el municipio de Tonalá**

**Por:** Rodrigo Calzada, Denisse Gutiérrez y Alhelí Pérez.

En el siguiente documento se muestra todo el proceso de consultoría integral que se realizó en una panificadora en el municipio de Tonalá durante un lapso de seis meses que comprende de junio a noviembre del 2017, dicha panificadora formó parte del Programa de Consultoría Integral en MYPE que brinda el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente.

Es importante resaltar que el proceso de consultoría fue dividido en dos períodos, es decir, se generó una consultoría anual como pilotaje del centro universidad empresa para determinar si es mejor atender la empresa de manera anual.

Este documento se encuentra estructurado de la misma forma en la que se fue realizando consultoría, es decir, siguiendo la metodología: *Levantamiento del pre-diagnóstico* donde se detectan las áreas más problemáticas y que deben de ser intervenidas, *elaboración y validación del diagnóstico* la etapa de consultoría en la que se recauda la mayor información posible, datos y demás para identificar las causas de los problemas, *diseño de propuestas de mejora* justamente con la finalidad de plantear alternativas para la solución de problemas, posteriormente se da pie a la *implementación y medición de resultados* que fue la etapa más larga del proceso y donde se trabajó juntamente con empresarios y colaboradores para aplicar las herramientas previamente diseñadas, finalmente *presentación final y evaluación del proyecto* donde se evidencian todos los resultados obtenidos durante el periodo.

Para la elaboración del documento y de la consultoría en general, fueron consultadas bastantes sitios de internet, así como personas con mayor grado de

experiencia como lo son maestros o algunos expertos en el tema; en este caso incluso se llegó a visitar a otra empresa panificadora para hacer un benchmarking.

A continuación, el lector podrá ver todo lo que se implementó en el proceso de consultoría y ver los resultados obtenidos en las áreas de recursos humanos, gestión, mercadotecnia, finanzas y operaciones, que fueron las que se atendieron debido a las necesidades de la panificadora. Entre los resultados destacan programas de capacitación de liderazgo empresarial, programa de reconocimiento y fidelización del personal, un plan de ventas, un plan de sistema de ahorro, herramientas para costeo y flujo de efectivo, capacitación e implementación de 5's, formatos de registros para producción, ingreso de materia prima y merma, entre otras herramientas más. Gran parte de lo descrito anteriormente fue ejecutado y hubo grandes resultados y otra parte de las herramientas se les otorgaron a los empresarios para que ellos pudieran aplicarlas en el futuro.

## Introducción

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

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

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

### *Aspectos cualitativos.*

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

*Aspectos cuantitativos:*

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

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

## Metodología del proyecto

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

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

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



## **Descripción del proyecto**

### **1. Generalidades y contexto de la empresa**

#### **1.1. Historia de la empresa**

Panificadora, es una empresa que ofrece un amplio surtido 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.

Esta empresa se caracteriza por el compromiso que tiene con el cliente a brindarle el mejor servicio, ofrecer productos de alta calidad y con un sabor único. Actualmente cuenta con un punto de producción en la zona de Tonalá, Jalisco, misma que maneja una jornada laboral de lunes a domingo.

Panificadora, es una empresa fundada en la ciudad de Guadalajara, Jalisco. El nombre que lleva la empresa surge del giro del negocio acompañado del apellido familiar.

Esta es una de las tantas empresas que inició con recursos limitados en el año de 1987. La familia no es panadera; el dueño estaba en USA y ganaba muy bien (hasta 1,500USD diarios, estaba fuera por cuestiones políticas) y decide con su hermano poner un negocio en forma (a su regreso gracias a la amnistía que le otorgó el gobierno).

El negocio panadero comienza con el dueño 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 el dueño 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 dueño y sus hermanos gastaban mucho los recursos financieros, por esta razón el dueño decide hacerse a un lado y lo que queda para el de esta "ruptura" familiar es la casa (actual finca donde producen). En ese entonces su hermano crea otra panadería (la cual continúa operando); y en pláticas con 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; originalmente, el negocio empezó vendiendo pan dulce el cual terminó siendo erradicado más adelante por la baja demanda y mercado, el cual no representaba ganancias para el empresario.

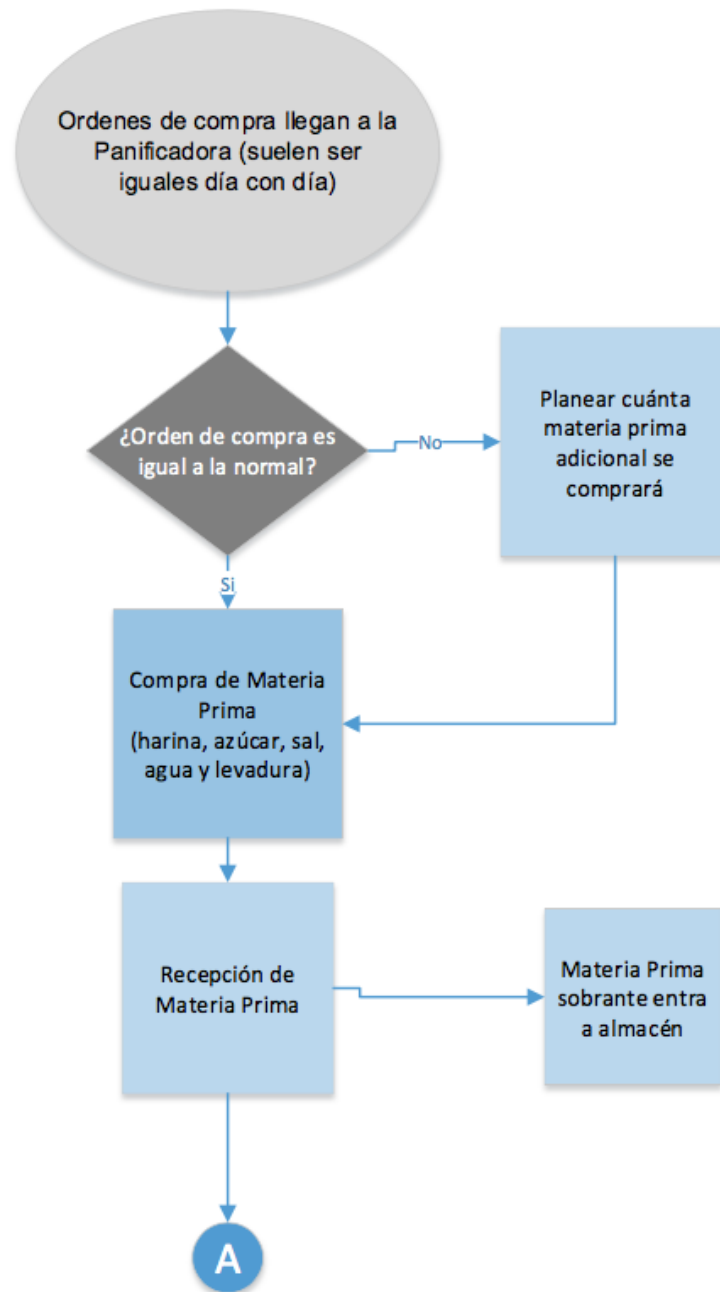
Eventualmente, el negocio empezó a tener tanto éxito y a crecer que se llegó al punto en el que se producían 20,000 piezas de pan al día. Tiempo después, se incluyó el virote y bolillo en la rotación de productos que ofrecían. Su actual esposa se incorporó al negocio tiempo después, vendiendo el pan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

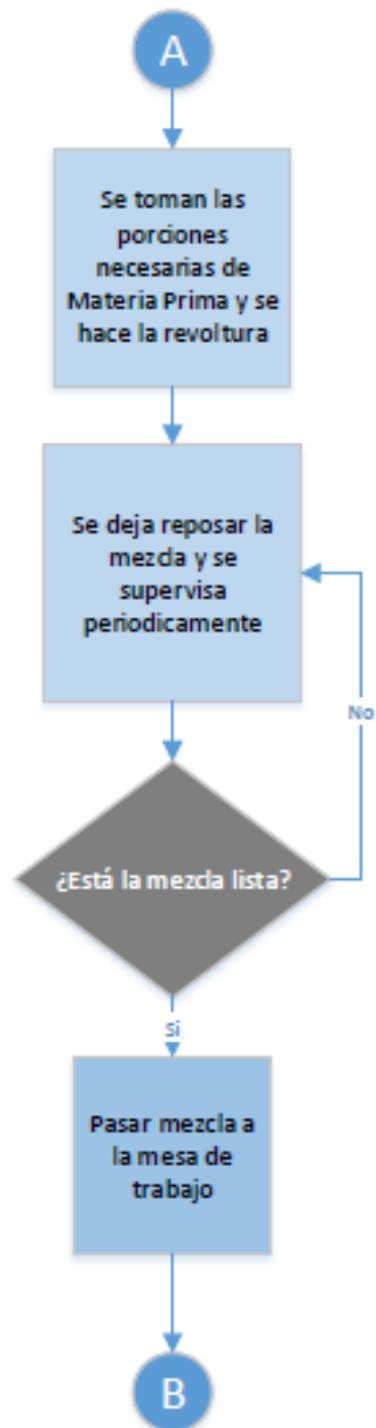
Actualmente en el año 2017, el negocio opera en la zona de Tonalá, Jalisco. El negocio es manejado por la pareja y sus dos hijos, Dejaron atrás la producción de pan dulce para enfocarse en la producción y venta de birote salado y fleima, su producto estrella.

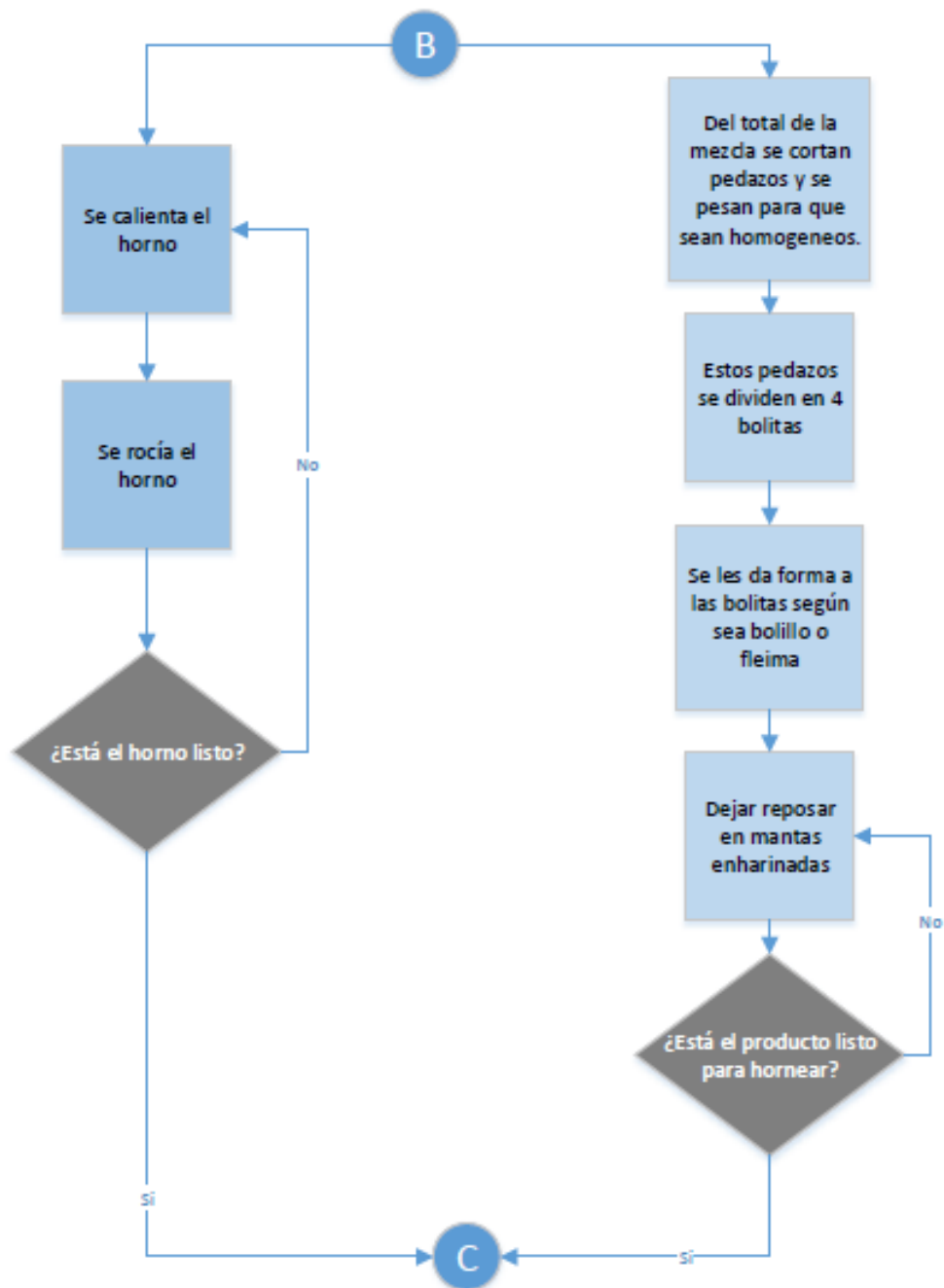
En este momento se cuenta con 5 empleados de producción (biroteros), un revolvedor, 4 repartidores en rutas, una persona de limpieza y una persona para el mantenimiento del negocio; se toma como semana laboral los días de lunes a jueves y como fin de semana de viernes a domingo, se trabaja durante los 7 días.

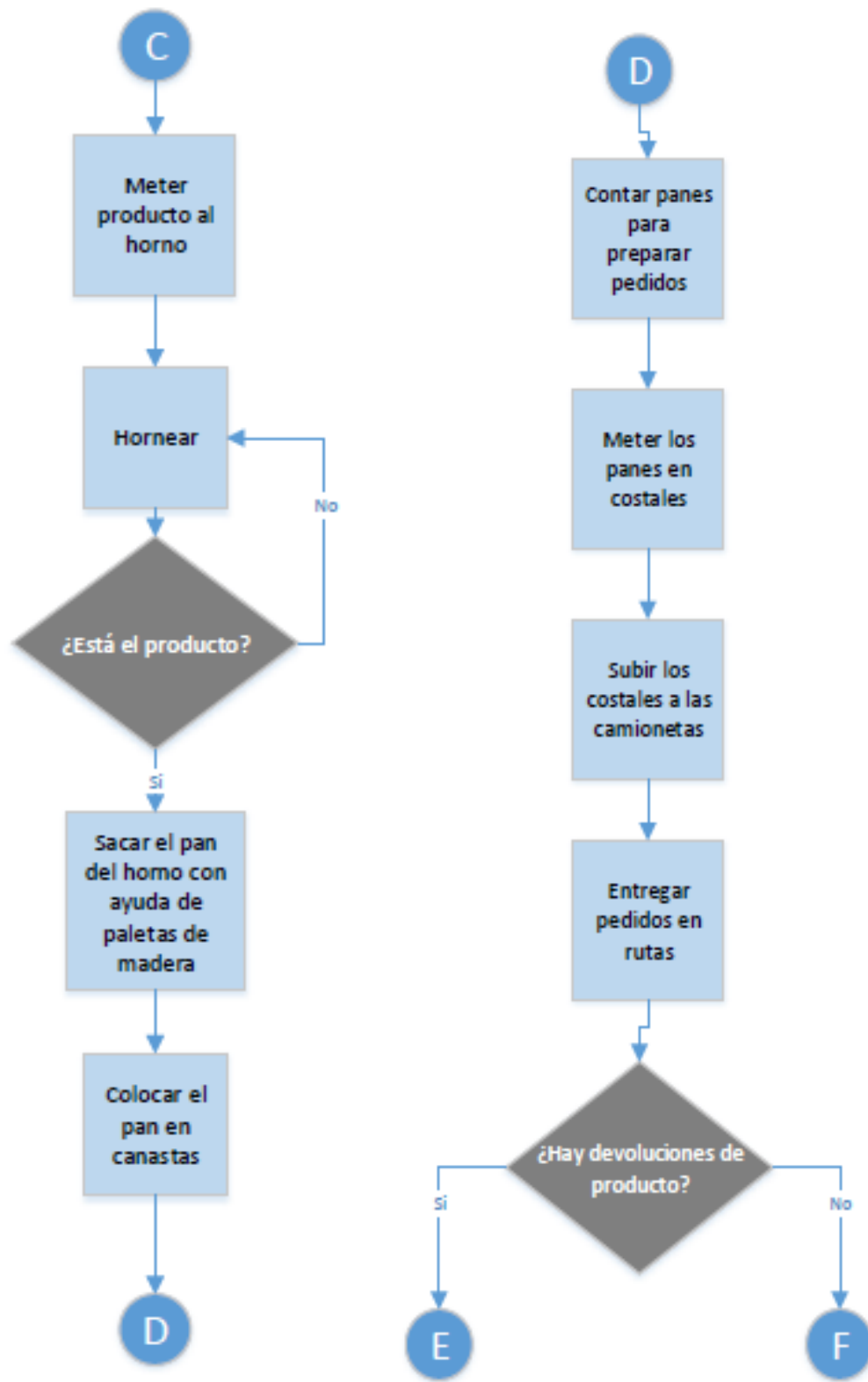
## **1.2. Entendimiento del negocio**

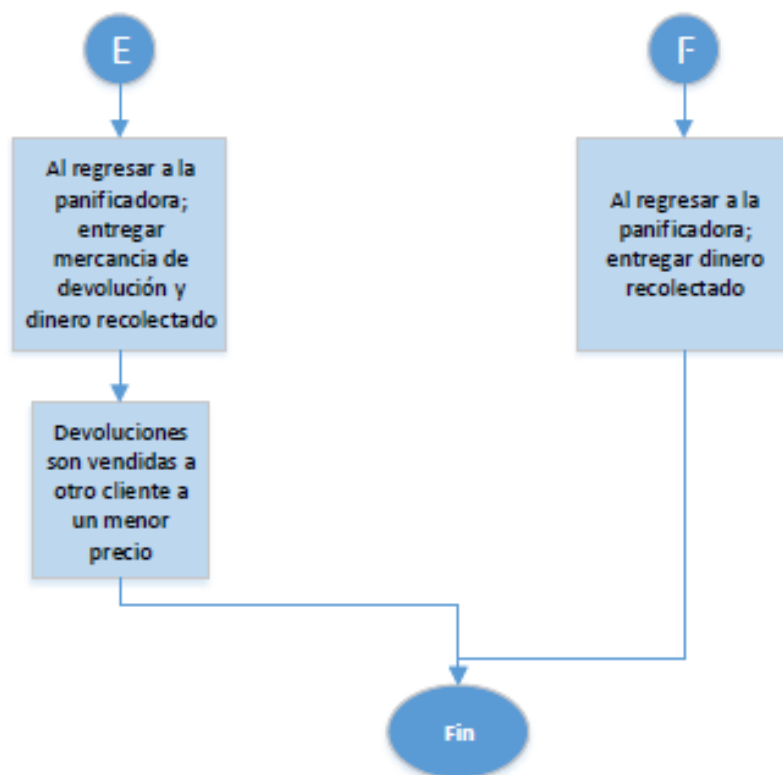
## DIAGRAMA DEL PROCESO GENERAL DEL NEGOCIO











Todo comienza cuando los pedidos llegan al señor X, estos llegan mediante mensajes o llamadas o en ocasiones son pedidos tan estables que se tiene ya establecida la cantidad de pan que se producirá.

Con base en la cantidad de pan a producir es que se compran la materia prima (harina, azúcar, sal y levadura), esta se almacena en un cuarto si es que no se va a utilizar en ese momento. Lo que si se utilizara es tomado por los revolvedores que comienzan a hacer la mezcla para la producción de bolillo y/o fleima.

La revoltura se hace y se deja reposar hasta que esté lista. En seguida los panaderos la pasan a su mesa de trabajo, dónde toman porciones de la masa y las pesan de manera que tratan de que sean homogéneas, y de esas partes sacan 4 bolitas que se vuelven a dejar reposar.

Mientras tanto los panaderos comienzan a calentar y rociar el horno. Cuando este está listo meten los pedazos de masa con forma de bolillo al horno y esperan a que se hornee. Una vez listo el producto es sacado con ayuda de unas paletas de madera y colocado en canastas.

Posteriormente se cuentan los panes y se colocan en costales según los pedidos, de manera que sea más sencillo el colocarlos en las camionetas y salir a ruta.

Los repartidores hacen su ruta normal y al terminar regresan con los clientes para recoger las devoluciones y cobrar los panes buenos. Al llegar de regreso a panificadora entregan al dueño tanto el dinero de las ventas como los panes de devolución. Estos últimos son vendidos a otro cliente a un menor precio.

### **Entendimiento del negocio con el Modelo Canvas**

Hay muchas formas de explicar cómo diseñar un modelo de negocio, pero El Modelo Canvas, creado por Alexander Osterwalder permite, de forma gráfica, explicarlo de manera muy sencilla.

Como explica Osterwalder en el libro “Generación de Modelos de Negocio”: “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica”.

**Fuente:** Javier Escudero. (2016). Cómo se elabora un modelo Canvas. 27/06/17, de Emprendedores.es Sitio web: <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3>

A continuación se analiza a la empresa utilizando este modelo:

#### **Socios claves:**



**-Materia prima:** Proveedores de materia prima como levadura, sal, azúcar, etc. Esencial para la producción de los productos que ofrece la empresa.

**-Servicios:** Proveedores de servicios como lo son mecánicos, mantenimientos, aseguradora, gas, etc.

**-Créditos:** Empresas que ofrecen diversos tipos de créditos y préstamos, en este caso, como el Nacional Monte de Piedad.

### **Actividades clave:**

**-Producción de pan artesanal:** Se realiza entre 2 y 3 veces al día cumpliendo con estándares de limpieza y calidad.

**-Administración general de la empresa:** Administración a nivel general de las operaciones de la empresa, asegurándose que todas las partes funcionen como deberían.

**-Manejo de personal:** Administración y supervisión del personal que opera dentro de la empresa y el cómo realizan sus actividades.

**-Prospección de clientes potenciales:** Esto se realiza dentro de las rutas existentes que utiliza actualmente la empresa o explorando nuevas rutas en zonas fuera de estas.

**-Relación y trato con clientes:** Se busca siempre tener una excelente relación con los clientes, por lo que se da énfasis a cuidarlas y a buscar que el cliente esté satisfecho.

### **Recursos clave:**

**-Clientes:** Todos los clientes a los cuales se les vende, tanto mayoristas como minoristas

**-Personal:** Todo el personal que opera en la empresa que realiza actividades en las diversas áreas funcionales de la empresa.

**-Materia prima:** Materia prima utilizada en la producción del pan que la empresa crea y distribuye.

**-Instalaciones:** Lugar donde se realizan las operaciones, el cual cuenta con características específicas para la empresa (por ejemplo, los hornos utilizados en la producción).

**-Instrumentaría:** Instrumentos utilizados en la producción, como mesas, palas, tinas, telas, etc.

**-Vehículos:** Vehículos (en este caso camionetas) para el reparto y prospección de clientes.

**-Experiencia en el ramo:** Experiencia en la elaboración de pan tipo virote o fleima de corte artesanal.

### **Propuesta de valor:**

**Cualidades de la empresa, su producto y su servicio que los hace destacarse por encima de su competencia:**

-Sabor único

-Calidad inigualable

-Proceso artesanal

### **Relaciones con clientes:**

**-Confianza:** Se busca conseguir la confianza del cliente ofreciéndole un producto y un servicio de calidad.

**-Seguridad:** La cual se transmite entregando el producto en tiempo y forma, asegurando al cliente lo prometido.

### **Canales:**

**-Punto de venta:** Se utilizan las instalaciones de la empresa como punto de venta para atender clientes minoristas.

**-Rutas de distribución:** Rutas donde se entreguen productos directamente con el cliente.

**-Redes sociales:** Promoción por medio de redes sociales, en este caso Facebook.

**-Teléfono:** Trato directo con el cliente por vía telefónica.

**-Trato personal a clientes:** Si se requiere en ciertos casos, se puede tratar con el cliente frente a frente.

**Segmentos de cliente:**

**-Abarrotes:** Las cuales suelen tener pedidos diarios y de volúmenes constantes.

**-Restaurantes:** Como lo son torteras, taquerías, etc.

**-Punto de venta:** Para personas que transitan por la zona, con demanda variada.

**-Venta de productos devueltos:** Para clientes con necesidades específicas.

**Fuentes de ingreso:**

**-Venta diaria:** Por producto.

**-Venta por crédito:** Utilizada en clientes específicos.

**Estructura de costos:**

**Listado en base a puntos descritos con anterioridad:**

-Ventas

-Producción de pan artesanal

-Administración general de la empresa

-Manejo de personal que opera dentro de la empresa

-Prospección de clientes potenciales

-Relación con clientes

-Clientes, tanto mayoristas como minoristas

-Personal que opera en la empresa

-Materia prima utilizada en la producción

-Instalaciones

-Instrumentaría

-Vehículos para reparto y prospección de clientes

-Experiencia en la elaboración de pan tipo virote o fleima tipo artesanal

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

#### **Propuesta de valor**

La **propuesta de valor** que presenta la Panificadora X se concentra en la satisfacción del cliente y en la creación de pan de calidad respetando el producto tradicional, lo cual convierte en su producto en algo artesanal. Esto se ve reflejado en que para cada uno de sus clientes entregan pan específico y siempre de la mejor calidad permitiendo al cliente regresar los panes que no se venden o que no consideran que tienen la calidad de siempre. En un mercado tan competitivo, lo más importante es tener un buen producto, hecho a mano en hornos de piedra, de la manera tradicional.

#### **Ventaja competitiva de la empresa**

La **ventaja competitiva** con la que cuenta la panificadora es el conocimiento de más 30 años del mercado en el que se desarrollan lo cual les ha permitido producir un pan de calidad de trabajo artesanal al gusto específico de sus clientes.

#### **Estrategia genérica**

La **estrategia genérica** la cual tiene la panificadora es la de diferenciación ya que lo que ellos siempre están buscando es producir un pan que sea totalmente diferente en cuanto a calidad (consistencia, sabor, presentación) y eso les ha permitido poder entrar en mercados más difíciles en donde lo que piden es calidad sin importar el precio.

### **1.4. Análisis del entorno**

## **Introducción**

Para realizar un análisis del entorno es necesario tomar en cuenta fuerzas y aspectos externos en los cuales la empresa no tiene y no puede ejercer ningún control directo, es por esto que se tiene que hacer una investigación de todos los factores que a largo o corto plazo puedan afectar o beneficiar a la empresa, los factores que se consideraron para realizar este análisis del entorno son los aspectos económicos, políticos, tecnológicos, sociales, competencia y el mercado en general. Durante el proceso de búsqueda de información se lograron aportes de mucho significado que se presentaron y brindaron un panorama más claro del papel que juega la empresa.

Además de valorar los puntos anteriores, se realizaron algunas entrevistas a expertos en el ramo. Una de ellas se le realizó a un experto que lleva más de 40 años en la industria de la elaboración del pan por lo que se pudo obtener información muy valiosa sobre puntos que solo una persona con tantos años de experiencia te puede dar. Se habló de puntos importantes a considerar para la producción, mostrando un poco de cómo era el proceso que él usaba en su panificadora y como fue poco a poco estableciendo las actividades que servían y las que no. En la parte de recursos humanos se habló de cómo era la forma en que él tenía relación de trabajo con sus empleados, formas de pago, reglas y maneras de motivación.

Por otro lado, otra de las entrevistas se obtuvo por medio de la colaboración de otros equipos de PAP, la cual fue realizada a un experto en el ramo de la elaboración de alimentos y de la cual se obtuvo información valiosa acerca de las medidas de higiene que deben ser tomadas en cuenta al momento de la elaboración.

Y una última se obtuvo por medio de la información que fue recabada por el equipo consultor anterior, esta fue hecha a un experto en el ramo de la elaboración de pan. Se obtuvieron nuevos datos, ya que esta empresa ha logrado crecer por lo que se trató de cómo fue ese crecimiento y los retos y transformaciones por las que tuvieron que pasar para lograr consolidarse como la empresa que son.

**Tabla del análisis del entorno**

	TIPO DE VARIABLE	OPORTUNIDAD	AMENAZA
<b>E C O N Ó M I C A S</b>	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
<b>POLÍTICOS</b>	<b>Normatividad</b>	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
<b>TECNOLÓGICO</b>	<b>Estandarización del proceso productivo</b>	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 como, por ejemplo: nuevas tecnologías a la utilización del frío, conservación, fermentación controlada, congelación, etc.	Inversión en mal momento financiero de la empresa, por una planeación ineficiente

	TIPO DE VARIABLE	OPORTUNIDAD	AMENAZA
<b>COMPETENCIA</b>	<b>Competencia</b>		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
<b>MERCADO</b>	<b>Productos Sustitutos</b>	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

	TIPO DE VARIABLE	OPORTUNIDAD	AMENAZA
<b>SOCIAL</b>	<b>Cultura Local</b>	Preparación de los platillos tradicionales con el producto. Nicho de mercado.	Área de venta geográfica limitada.
	<b>Salud</b>	Aplicar políticas de higiene para asegurar la calidad.	Problemas de obesidad en el país. Siendo el primer lugar de obesidad infantil. Aumento en el número de enfermedades degenerativas.
	<b>(Des) Información nutricional</b>	Campaña de comunicación, para informar los beneficios nutricionales del pan.	La falta de información lleva al consumidor a desconocer el valor nutricional del producto.
	<b>Empleo que genera esta industria</b>	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.
	<b>Hábitos de consumo</b>	Producto de consumo diario/común, de fácil acceso. Se consume por preferencia sobre otros productos.	

## **Diamante de Porter**

### **Poder de negociación CLIENTES “MEDIO”**

Los clientes pueden poner condiciones para la empresa y la empresa tiene que responder, por otra parte, la calidad del producto hace que la panificadora pueda tener un rango de negociación, es por esto que se catalogó el poder como medio ya que hay puntos los cuales se pueden tomar en cuenta en favor de las dos partes. La panificadora tiene que cuidar a sus clientes ya que la amenaza de que pueden encontrar otras opciones siempre va a existir. La panificadora debe de cuidar sus costos y su calidad para poder entrar en negociaciones con clientes.

### **Rivalidad entre COMPETIDORES “ALTA”**

Se encuentra en un nivel de competencia ALTA, ya que existe una gran cantidad de panificadoras que ofrecen el mismo tipo de productos en el mercado. Se tiene que identificar las fortalezas para potenciarlas y crear una diferenciación entre los competidores. La competencia alta que existe puede verse como una oportunidad de buscar cosas nuevas, modelos, servicios o procesos, los cuales aporten y generen valor agregado.

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**



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 son 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 laboran, 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 poder se 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 “MEDIO”**

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

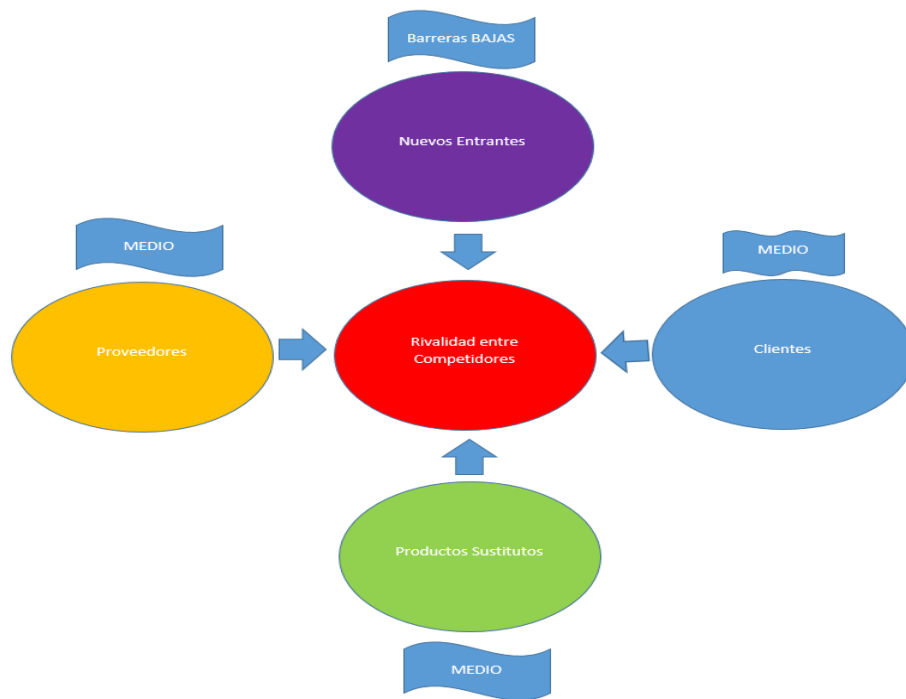
que los pequeños no dejen de producir si no cuentan con liquidez. Ante ciertos productos que se consideran “Encontrarlos siempre con mejores precios”, hace que la empresa tenga el poder de negociación “Medio” ya que la empresa es quien busca al mejor proveedor tomando como base el precio que ofertan.

### **Amenaza de PRODUCTOS SUSTITUTOS “MEDIO”**

Existe una amenaza regular debido a productos sustitutos. Aunque hay productos que pueden llegar a reemplazar 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.

Por otra parte, para algunos clientes les resulta imposible poder sustituir el producto ya que para lo que ellos ofrecen como tortas ahogadas les es imposible poder sustituir el tipo de pan que la empresa les brinda.

## Dibujo diamante de Porter



## **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 iniciar el proyecto se tuvo una primera reunión con los empresarios, esta reunión se hizo en las instalaciones del ITESO y fue una reunión que nos permitió el conocerlos y que ellos nos conocieran; no se profundizó mucho en los temas, solo se les hicieron preguntas básicas sobre ellos mismos y la empresa en general, para nosotros entender un poco lo que ellos querían y esperaban de este proyecto de seguimiento, se agendó la próxima reunión la cual se llevó a cabo en las sus instalaciones.

En esta segunda reunión se realizó el entendimiento del negocio y al mismo tiempo se validó el diagnóstico que se había realizado con anterioridad, se realizaron preguntas sobre cada área funcional para entender el proceso y al mismo tiempo ir generando un diagnóstico propio, se generó un recorrido por el área de producción en donde nos iban explicando paso por paso lo que se hacía en cada parte y así se cotejó el flujo de proceso y añadir puntos nuevos. En esta reunión se realizó una valoración del estado de avance de las propuestas de mejora que se habían establecido en el proyecto pasado, con esto se comprobó la frecuencia del uso de las herramientas y conocimientos que se les habían proporcionado.

Para el análisis del entorno se seleccionaron variables externas, las cuales consideramos importante analizar cómo son variables económicas, políticas, sociales, competencia, mercado y tecnológicas, sobre estos puntos realizamos investigación a fondo para encontrar datos que nos apoyen en la definición de las amenazas y oportunidades que tiene la empresa, investigación vía web y

bibliográfica por parte de cada uno de los integrantes fue con lo que obtuvimos los resultados de las variables.

Así mismo para el análisis del entorno se realizó una **entrevista a un experto** en la industria de la elaboración de pan, obteniendo datos reales de los que ha afectado o beneficiado a los panaderos a lo largo de los años y de lo que viene adelante. Y también se contó con el apoyo de otra entrevista proporcionada por otro equipo PAP en el ámbito alimenticio en la cual se toca la importancia de la higiene en los procesos en esta industria, lo cual resulta de interés con la investigación realizada en este proyecto.

En la entrevista realizada por el equipo PAP se comentaron aspectos y sugerencias para tratar temas complicados como lo es la relación laboral con el empleado de la cual cabe resaltar que para él es importante llevar una buena relación con sus empleados, brindarles total confianza y hacerlos sentir parte del negocio. Todo lo anterior fue un apoyo importante para la elaboración del diagnóstico, una vez obtenido lo anterior se procedió con un diagnóstico por área en el cual en las reuniones se les preguntaba aspectos específicos en base a las propuestas que ya tenían.

Se validó el proceso completo en tiempo real de la **producción**, se pidieron registros y documentos financieros para analizar el uso y la frecuencia de actualización de las herramientas de registro que se proporcionaron en el proyecto anterior, tal como la herramienta maestra de control de producción y finanzas la cual se tiene que alimentar diariamente para con base en los registros tomar decisiones; en la parte de **recursos humanos** se les preguntaron aspectos sobre cómo era la relación entre empleados y jefes, si ya estaban siendo aplicados los reglamentos y procedimientos para el personal y problemas recientes que hayan tenido con ellos, se analizó los avances en la parte de **mercadotecnia** en cuanto a los proyectos de captación de clientes, registro de marca, promoción, imagen corporativa, etc. En

esta parte de mercadotecnia fue notorio que falta atacar debido a que no se tienen uniformes en la empresa, no ha habido nuevos clientes y no se ha registrado la marca; no se ha avanzado con las propuestas que se hicieron para el área.

También para la elaboración del diagnóstico se utilizaron las herramientas de análisis FODA y DIE del CUE. Estas herramientas permitieron llegar a la definición del problema general de la empresa a través del trabajo en equipo, en donde cada uno de los integrantes aportó las causas desde el punto de vista de las áreas en las que se está desarrollando el proyecto, cabe destacar que el problema raíz tuvo un cambio en este nuevo diagnóstico realizado. Este estudio profundo de la situación actual de la empresa comenzó a puntualizar los focos rojos en los que continúa la empresa que pudieran servir para dirigir la siguiente etapa, la propuesta de mejora.

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

En la parte de **Gestión** se identificó que ya tienen bien definidas las áreas y puestos de la empresa así como los encargados de cada área, lo cual les ha permitido tener un mejor control y una toma de decisión más eficiente, no obstante por momentos se siguen brincando el organigrama que ya tienen establecido y es ahí cuando se regresa a tener problemas a la hora del liderazgo dentro de la empresa, no cuidan el área que les tocó y se enfocan en otras que tienen una injerencia diferente y se pierden de los objetivos de sus propias áreas. Los empresarios tienen un conocimiento del contexto empresarial lo cual les permite reconocer errores que antes no reconocían ya que no sabían. Tienen una habilidad de liderazgo un tanto pasiva, ya que han sido permisivos y con esto creado un descontrol en cuanto al cumplimiento de las reglas.

No se ha podido transmitir la cultura organizacional a los empleados lo cual genera deficiencia en ellos y no una motivación para que logren los objetivos deseados.

Los indicadores de desempeño que manejan son un tanto insuficientes ya que hay varios puntos que no se están midiendo y haciendo que se cumplan.

La mayor parte de las decisiones de los empresarios son de forma correctiva, esto quiere decir que se enfocan mucho en la solución de problemas en el día a día y se olvidan de la parte de planeación.

Dentro de lo correspondiente en **Recursos Humanos** se examinó que ya hay un conocimiento e interés acerca del área, se cuenta ya con herramientas para la organización de los empleados tales como, organigrama, puestos de trabajo y reglamento. A pesar de que ya existen estas herramientas algunas de ellas aún no son aplicadas. Es importante mencionar que los empleados aún no tienen contratos laborales lo que dificulta la relación entre empleado y jefe. Por esta misma razón los empleados no se sienten parte de la empresa, es decir, hay una baja identificación con los valores de la empresa.

También mencionaron que les gustaría tener un mayor reconocimiento en cuanto su trabajo.

En lo **Financiero**, la empresa se encuentra en un punto de transformación, cuentan con las herramientas necesarias para poder hacer registros y llevar un control más eficiente, sin embargo no se utiliza con una frecuencia regular ni en sincronización, se ha podido registrar aspectos básicos que ayudan a completar los estados financieros pero no se ha logrado en un 100%, siguen existiendo fugas de efectivo ya que el control del efectivo lo maneja el Señor X y no hace registro de los gastos tanto personales como de la empresa que hace día con día generando un descontrol y estados que no son completamente reales.

Por otra parte, también se han tenido dificultades con los empleados a la hora de llenar los formatos en donde registran las ventas del día, este es otro de los factores que ha impedido el tener los registros al 100%.



Los costeos que realizan en la parte de ventas son buenos sin embargo hace falta hacer costeos en cuanto a la producción ya que no se tiene el conocimiento exacto de los montos totales monetarios para la elaboración de los panes lo que nos puede arrojar algún error en el cálculo en la ganancia obtenida, así como errores en el cálculo de las comisiones a los trabajadores, y pagos de nómina ya que se les paga por destajo.

En los estados de resultado que se han generado se puede observar que en el mes de mayo y julio no aparecen devoluciones y otros campos por lo que es necesario revisar que se esté llenando de manera correcta la herramienta y que los datos y fórmulas estén bien definidas para que los datos que arroje la herramienta sean 100% confiable. Para poder terminar el costeo faltan datos de gastos para poderlos tomar en cuenta y que todavía no se reflejan en estos estados.

Para la parte de **Mercadotecnia**, aunque ya hay planes específicos con rutas de acción delimitadas, la empresa todavía no realiza cambios notables en esta área. Se tienen planes concretos para introducir uniformes para los empleados, lo cual ayudaría con su imagen corporativa. Pero este plan está frenado por el momento debido al costo que esto traería, principalmente porque se hizo un gasto en adquirir una nueva camioneta para reparto. Se espera que la empresa haga su registro de marca en el IMPI a la brevedad, para tener la certeza de que no tendrán problemas en esa área en el futuro. Por la parte del plan de venta, ha habido planes para la prospección de clientes en diversas áreas en la Zona Metropolitana de Guadalajara, pero estos planes no se han concretado debido a la falta de tiempo por parte de los empresarios, esto se da por el bajo número de repartidores con los que cuentan actualmente, se ven obligados a realizar esta actividad por ellos mismos. Se tiene implementado un sistema de bonos para sus empleados, pero este solo ha sido utilizado una vez (proporcionando al empleado un bono por \$200). Este no es utilizado más comúnmente por problemas con registros y por la apatía de los mismos empleados. Estos son algunos ejemplos de cómo están actualmente las

operaciones de esta área. Aunque se siguen llenando los registros de las ventas y otro tipo de documentaciones, muchas de las actividades adyacentes al área de ventas y mercadotecnia no se han realizado, por lo que esta área se podría calificar como estancada hasta el día de hoy.

### **Seguimiento de los productos de implementación:**

Considerando que esta empresa había pasado recientemente por un proceso de consultoría, se examinaron a fondo cada una de las propuestas de mejora implementadas en el periodo anterior y evaluar su rendimiento, funcionalidad, aceptación y apropiación.

En cuanto al área de **finanzas** una de las propuestas de mejora fue la herramienta de control interno en la cual se puede observar que ya se ha estado alimentando con registros diarios que proporcionan los responsables de cada área como los empleados repartidores; para esta herramienta se creó un manual el cual sirvió para la capacitación y queda como documento de consulta dentro de la misma herramienta. Sin embargo, estos registros diarios no son 100% confiables ya que no se registran todos los gastos diarios y en ocasiones los empleados no reportan todos los gastos. Otra de las propuestas fue el generar estados de resultados, estos estados financieros no están del todo actualizados, pero están sirviendo para entender el comportamiento de los gastos de los empresarios y comprobar así que existen las fugas de efectivo.

Se creó una estrategia de precios la cual se comenzó a usar para prospección de clientes, pero no se han conseguido a la fecha nuevos clientes. Y por último se hizo el presupuesto maestro, pero solo esta como informativo ya que no se ha hecho ninguna inversión.}

### **Operaciones**

Se logró llevar a cabo el costeo por masa, en sus 3 tipos de masa, tomando en cuenta todos los gastos directamente relacionados al proceso u operación, sin embargo, no se ha dado seguimiento a este costeo, por lo que puede ya haber cambiado y no haber hecho modificación alguna.

También se llevaron a cabo registros, manuales, procedimientos, entre otros documentos, los cuales en su momento fueron de gran ayuda y en el presente pudieran servir para planear producción y generar estrategias, sin embargo, una vez más se observó que todos estos documentos generados previamente son desaprovechados, ya que en la operación diaria no son utilizados y con ello se pierde información que podría ser valiosa al momento de planear a futuro. Es de suma importancia darle prioridad a la utilización a todos estos registros y manuales, ya que son de gran utilidad para poder planear de manera efectiva.

En cuanto al manual de OHSAS sí hubo la intención de llevarlo a cabo, pero por cuestiones de tiempo solamente se quedó como idea, a estas alturas se ha observado que sería bueno implementar primeramente BPM's ya que hacen falta en la empresa y son más sencillas de digerir tanto para los empresarios como para los empleados.

El registro y control de rutas se llevaron a cabo con la ayuda de mercadotecnia. Se tiene registro de ellas e incluso en la panadería se cuenta con un apoyo visual (mapa) donde claramente se muestran las rutas que hasta el momento se tienen.

Por último, el conteo de productos, a pesar de que no se lleva un registro escrito, los empresarios afirman que se hace a diario, desde el momento que se saca el pan de los hornos, se cuenta producto bueno y mermas, y se vuelve a contar el producto de devoluciones. El tener este conteo ya es un gran avance, aunque como se mencionaba anteriormente es importante tenerlo por escrito en los registros, para empezar a generar históricos que nos ayuden a planear.

## **Gestión y RH**

En la parte de Gestión en coordinación con el área de recursos humanos una de las propuestas generadas fue la creación de juntas gerenciales, las cuales se llevaron

a cabo constantemente cuando se tenía el apoyo del grupo consultor anterior, no obstante una vez terminado el proyecto se dejaron de hacer dichas juntas, por otra parte se identificó que al generar las juntas gerenciales que se perdía mucho tiempo sin llegar a conclusiones eficientes, por lo que es necesario seguir insistiendo con la programación para las reuniones en donde se busquen temas específicos con un tiempo limitado para la generación de planeación, estas juntas se pueden realizar una vez a la semana, para que todos estén en coordinación.

El manual de organización que se generó ha sido útil para la definición de áreas, ya que ahora los empresarios se encuentran con el conocimiento del área en la cual se deben de enfocar y así hacer más eficiente a la empresa, los perfiles de puesto y el organigrama se han respetado, aunque por momentos se pierde un poco el control y se quieren involucrar en áreas en donde no les corresponde.

El reglamento de trabajo se hizo, pero sigue habiendo problemas de disciplina con sus empleados por lo que se debe reforzar el cumplimiento de las reglas poniendo consecuencias más estrictas y difundir de una manera correcta y eficiente las reglas y el comportamiento que se quiere en los empleados, los contratos de trabajo no se han logrado firmar por parte de los trabajadores, por lo que es importante lograr que cada uno de los empleados firmen para tener más formalidad en la empresa.

## **Mercadotecnia**

Empezando con la parte de Mercadotecnia, relacionado con la imagen corporativa, no se han realizado muchos avances. Los empresarios tienen una idea más o menos clara de lo que quieren realizar para esta área, pero todavía no se han tomado decisiones concretas. Los avances relacionados con esta propuesta se relacionan con la implementación de uniformes y la rotulación de vehículos. Actualmente, la marca de la empresa sigue sin estar registrada en el IMPI. A pesar de esto, se le ha hecho mucho énfasis a los empresarios que esta es una actividad a la cual deberían darle prioridad para evitar problemas con su marca en el futuro. Hablando del plan de venta, esta es una de las herramientas donde los empresarios muestran más interés, debido a que esta parte engloba todo lo relacionado con la

prospección de clientes. A pesar del interés demostrado y de que se tienen planes relacionados con esta parte, los empresarios todavía no realizan ninguna actividad al respecto debido a una falta de tiempo y personal.

Sus canales de promoción están actualmente inactivos. El énfasis en esta parte se le da a darle uso a la página de Facebook con la que cuentan actualmente, debido a que la herramienta ya existe, solo se necesita mantenerla activa. El servicio postventa queda pendiente ya que se tenía programada la actividad para que se realice en el mes de Agosto; los empresarios ya tienen en cuenta esto. Aunque las áreas de entrega ya están delimitadas con varios datos relacionados, todavía no se han hecho propuestas de cambios, mucho de esto relacionado con el hecho de que no habido cambios notables en las rutas y los clientes que se visitan. La base de datos de los clientes se sigue utilizando y se mantiene actualizada, esto debido a que no ha habido cambios notables en la información. Para concluir, la mayor parte de las propuestas del área de mercadotecnia se encuentran estancadas por el momento, por lo que es importante revisarlas y el hablar con los empresarios para analizar y discutir qué se puede hacer para mejorar las actividades de esta área.

## **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)<sup>1</sup>.

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 formulados<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> 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. *Árbol de problemas, sistemas de análisis 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].

<sup>2</sup> 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].

Secretaría técnica de planificación, *Árbol de problemas*. [En línea] Available at: <https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/el-arbol-de-problemas.pdf>

## **Árbol de problemas**

El análisis de problemas es una de las herramientas fundamentales en la planificación, especialmente en proyectos. El análisis del árbol de problemas, llamado también análisis situacional o simplemente análisis de problemas, ayuda a encontrar soluciones a través del mapeo del problema. Identifica en la vertiente superior, las causas o determinantes y en la vertiente inferior las consecuencias o efectos.

Este método tiene las siguientes ventajas:

- Está relacionado e identifica problemas reales y presentes más que problemas aparentes, futuros o pasados;
- El problema se puede desglosar en proporciones más manejables y definibles. Esto permite, priorizar más claramente en relación a que problema o tema es más importante y esto a su vez, permite enfocar los objetivos haciendo más efectiva su influencia;
- Hay un mayor entendimiento del problema y por lo general, nos interconecta con las causas más contradictorias;

---

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. *Árbol de problemas, sistemas de análisis 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: Junio 2017].

- Identifica los argumentos constitutivos y ayuda a establecer quienes son los actores políticos y procesos en cada etapa;
- Ayuda a establecer que información adicional, evidencia o recurso se necesita para fundamentar el caso o construir una propuesta de solución convincente;
- Este proceso de análisis frecuentemente ayuda a construir un sentimiento compartido de comprensión, propósito y acción;
- Los problemas de desarrollo identificados en el árbol de problemas se convierten, como soluciones, en objetivos como parte de la etapa inicial de diseñar una respuesta; y
- Los objetivos identificados como componentes o productos se convierten en los medios para encarar el problema de desarrollo identificado y proporcionar un instrumento para determinar su impacto de desarrollo.

Su principal propósito es contar con una herramienta visual multipropósito para identificar y priorizar problemas, objetivos o decisiones. El problema principal es representado como el tronco de un árbol y los factores relevantes, influencias y resultados se reflejan como raíces y ramas.

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

Deberán formularse todas las estrategias resultantes del análisis, no solamente aquellas que se pretenda poner en marcha durante la consultoría.

### **Herramienta DIE**



Resultados de la herramienta DIE actualizados hasta mayo 2017

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

**BÁSICA**

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	79.0	135.0	5.9	CONFIABLE
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	46.0	120.0	3.8	BÁSICA
AF3. OPERACIONES	72.0	138.0	5.2	CONFIABLE
AF4. RECURSOS HUMANOS	87.0	177.0	4.9	BÁSICA
AF5. FINANZAS	63.0	159.0	4.0	BÁSICA
<b>TOTAL DE LA EMPRESA</b>	<b>347.0</b>	<b>729.0</b>	<b>4.8</b>	<b>BÁSICA</b>

% de respuestas

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



RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

**BÁSICA**

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	101.0	210.0	4.8	BÁSICA
PT2. CALIDAD	336.0	718.0	4.7	BÁSICA
PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	168.0	340.0	4.9	BÁSICA
PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	14.0	60.0	2.3	SOBREVIVEN
<b>TOTAL DE LA EMPRESA</b>	<b>619.0</b>	<b>1328.0</b>	<b>4.2</b>	<b>BÁSICA</b>

**RESULTADOS DEL ÁREA DE GESTIÓN:**

**CONFIABLE**

**CONFIABLE**

**Áreas funcionales**

■ = 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
G2. MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS Y ORGANIZACIÓN	16.0	24.0	6.7	CONFIABLE
G3. ORGANIZACIÓN	10.0	12.0	8.3	COMPETENTE
G4. INTEGRACIÓN, COORDINACIÓN	6.0	12.0	5.0	CONFIABLE
G5. TOMA DE DECISIONES	13.0	21.0	6.2	CONFIABLE
G6. LIDERAZGO	10.0	15.0	6.7	CONFIABLE
G7. PLANEACIÓN	10.0	18.0	5.6	CONFIABLE
G8. CONTROL	12.0	18.0	6.7	CONFIABLE
G9. VINCULACIÓN	2.0	15.0	1.3	SOBREVIVENCIA
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>78.0</b>	<b>136.0</b>	<b>5.9</b>	<b>CONFIABLE</b>

**Áreas transversales**

■ >= 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
EST. ESTRATEGIA	42.0	66.0	6.4	CONFIABLE
CAL. CALIDAD	127.0	206.0	6.2	CONFIABLE
SIF. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	30.0	51.0	5.9	CONFIABLE
INT. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	7.0	30.0	2.3	SOBREVIVENCIA
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>206.0</b>	<b>353.0</b>	<b>5.8</b>	<b>CONFIABLE</b>

**RESULTADOS DEL ÁREA DE MERCADOS:**

**BÁSICA**

**BÁSICA**

**Áreas funcionales**

■ = 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
M4. GESTIÓN DE LA DEMANDA	6.0	15.0	4.0	BÁSICA
M5. POLÍTICA DE PRECIOS	5.0	9.0	5.6	CONFIABLE
M6. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	2.0	3.0	6.7	CONFIABLE
M7. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	7.0	9.0	7.8	COMPETENTE
M8. EVALUACIÓN DE VENDEDORES	2.0	12.0	1.7	SOBREVIVENCIA
M9. GESTIÓN DE LA FACTURACIÓN Y LA COBRANZA	3.0	9.0	3.3	BÁSICA
M10. SERVICIO POSTVENTA	5.0	9.0	5.6	CONFIABLE
M11. CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES	6.0	15.0	4.0	BÁSICA
M12. CONOCIMIENTO DE LOS COMPETIDORES	0.0	12.0	0.0	SOBREVIVENCIA
M13. CONOCIMIENTO DE LAS AMENAZAS PARA EL MERCADO Y LA EMPRESA	1.0	9.0	1.1	SOBREVIVENCIA
M14. POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA	9.0	18.0	5.0	CONFIABLE
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>46.0</b>	<b>120.0</b>	<b>3.8</b>	<b>BÁSICA</b>

**Áreas transversales**

■ >= 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
EST. ESTRATEGIA	9.0	18.0	5.0	CONFIABLE
CAL. CALIDAD	25.0	63.0	4.0	BÁSICA
SIF. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	0.0	0.0	0.0	SOBREVIVENCIA
INT. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	1.0	6.0	1.7	SOBREVIVENCIA
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>35.0</b>	<b>87.0</b>	<b>4.0</b>	<b>BÁSICA</b>

**RESULTADOS DEL ÁREA DE OPERACIONES**

**CONFIABLE**

**BÁSICA**

**Áreas funcionales**

■ = 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
P3. PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN	6.0	21.0	2.9	SOBREVIVENCIA
P5. ABASTECIMIENTO DE MATERIALES	28.0	30.0	9.3	COMPETENTE
P7. NIVEL DE PRODUCTIVIDAD	9.0	18.0	5.0	CONFIABLE
P4. SEGUIMIENTO DE LOS PEDIDOS	9.0	15.0	6.0	CONFIABLE
P6. GESTIÓN DEL STOCK	14.0	30.0	4.7	BÁSICA
P8. MANTENIMIENTO Y UTILIZACIÓN DE LAS MÁQUINAS	2.0	15.0	1.3	SOBREVIVENCIA
P9. LOGÍSTICA	6.0	9.0	6.7	CONFIABLE
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>72.0</b>	<b>138.0</b>	<b>5.2</b>	<b>CONFIABLE</b>

**Áreas transversales**

■ >= 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
EST. ESTRATEGIA	13.0	30.0	4.3	BÁSICA
CAL. CALIDAD	59.0	135.0	4.4	BÁSICA
SIF. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	0.0	0.0	0.0	SOBREVIVENCIA
INT. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	5.0	15.0	3.3	BÁSICA
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>77.0</b>	<b>180.0</b>	<b>4.3</b>	<b>BÁSICA</b>

**RESULTADOS DEL ÁREA DE FINANZAS:**

**BÁSICA**

**BÁSICA**

**Áreas funcionales**

■  $\geq 7.5$  y  $\leq 10$  ■  $\geq 5$  y  $< 7.5$  ■  $\geq 3.1$  y  $< 5$  ■  $\geq 0$  y  $< 3.1$

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
F3. INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA	30.0	55.0	5.5	CONFIABLE
F4. PAGO DE IMPUESTOS Y OTRAS OBLIGACIONES	6.0	21.0	2.9	SOBREVIVENCIA
F5. ESTRATEGIA DE PRECIOS	0.0	9.0	0.0	SOBREVIVENCIA
F6. CUMPLIMIENTO DE ACUERDOS Y COMPROMISOS	2.0	9.0	2.2	SOBREVIVENCIA
F7. UTILIDADES	5.0	12.0	4.2	BÁSICA
F8. FINANCIAMIENTO	11.0	38.0	2.9	SOBREVIVENCIA
F9. ADMINISTRACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (ACTIVOS FIJOS)	9.0	15.0	6.0	CONFIABLE
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>63.0</b>	<b>159.0</b>	<b>4.0</b>	<b>BÁSICA</b>

**Áreas transversales**

■  $\geq 7.5$  y  $\leq 10$  ■  $\geq 5$  y  $< 7.5$  ■  $\geq 3.1$  y  $< 5$  ■  $\geq 0$  y  $< 3.1$

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
EST. ESTRATEGIA	2.0	26.0	0.8	SOBREVIVENCIA
CAL. CALIDAD	26.0	100.0	2.6	SOBREVIVENCIA
SIF. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	37.0	64.0	5.8	CONFIABLE
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>65.0</b>	<b>190.0</b>	<b>3.4</b>	<b>BÁSICA</b>

**RESULTADOS DEL ÁREA DE REC. HUMANO:**

**BÁSICA**

**BÁSICA**

**Áreas funcionales**

■  $\geq 7.5$  y  $\leq 10$  ■  $\geq 5$  y  $< 7.5$  ■  $\geq 3.1$  y  $< 5$  ■  $\geq 0$  y  $< 3.1$

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
H2. CUMPLIMIENTO DE REGLAS	23.0	36.0	6.4	CONFIABLE
H3. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INCORPORACIÓN	9.0	27.0	3.3	BÁSICA
H5. FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	9.0	21.0	4.3	BÁSICA
H6. REMUNERACIÓN	9.0	26.0	3.5	BÁSICA
H8. MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL	11.0	15.0	7.3	CONFIABLE
H7. CONDICIONES DE TRABAJO	5.0	10.0	5.0	CONFIABLE
H9. CLIMA LABORAL Y ACTITUDES DEL PERSONAL	11.0	21.0	5.2	CONFIABLE
H10. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	10.0	21.0	4.8	BÁSICA
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>87.0</b>	<b>177.0</b>	<b>4.9</b>	<b>BÁSICA</b>

**Áreas transversales**

■  $\geq 7.5$  y  $\leq 10$  ■  $\geq 5$  y  $< 7.5$  ■  $\geq 3.1$  y  $< 5$  ■  $\geq 0$  y  $< 3.1$

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
EST. ESTRATEGIA	34.0	60.0	5.7	CONFIABLE
CAL. CALIDAD	38.0	204.0	4.8	BÁSICA
SIF. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	27.0	57.0	4.7	BÁSICA
INT. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	1.0	9.0	1.1	SOBREVIVENCIA
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>160.0</b>	<b>330.0</b>	<b>4.8</b>	<b>BÁSICA</b>

Como podemos observar en el DIE en la parte de las áreas funcionales las únicas dos que salen en confiable son gestión y operaciones. En gestión se logró darle una estructura a la empresa y crear en los empresarios un conocimiento en las habilidades y contexto empresarial que deben de tener y eso lo entendieron y plasmaron de manera correcta, por otro lado, la base de la empresa es la operación ellos están en constante producción por lo que tienen esa área confiable, pero esto no quiere decir que este bien o mal simplemente nos dice que su operación en comparación a una empresa consolidada es confiable. Por otra parte, las áreas funcionales restantes están en un estado básico con oportunidades de mejora latentes.

Las áreas transversales de la empresa son parte fundamental y observamos como la gestión de la innovación y la tecnología está en un punto de sobrevivencia, esto habla de que la empresa puede mejorar bastante y buscar formas más innovadoras y eficientes para realizar la producción o procesos alternos, sabemos que es una elaboración artesanal sin embargo hay tecnologías que pueden favorecer a los costos y tiempos de fabricación sin perder la calidad que los caracteriza.

### Tabla de Fortalezas y Debilidades

RECURSOS HUMANOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Definición del área de recursos humanos	Informalidad / <b>contratos</b> con cláusulas de confidencialidad
Autonomía personal	Personal <b>indispensable</b> en procesos
Descripción de puestos	<b>Capacitaciones</b> inconsistentes
	<b>Inestabilidad legal en recursos humanos</b>
	<b>Filtros de selección</b> en el proceso de selección y contratación, con <b>bajas</b> expectativas / <b>requisitos</b>
	<b>Desorganización</b> de recursos humanos y materiales

	<b>Contexto empresarial</b> incompleto
	<b>Inconsistencia</b> en la recolección de datos
	<b>Comunicación inadecuada</b>
	<b>Ambiente hostil</b>
	<b>Autoridad pasiva</b>
	<b>Baja responsabilidad</b> del empleado en sus actividades
	<b>Compromiso débil</b> por parte de los empleados
	<b>Incumplimiento de reglas</b>
	<b>Control de asistencia empírico</b>
	La <b>opinión</b> del empleado <b>no es tomada en cuenta</b>
	<b>Poco reconocimiento</b> hacia el <b>personal</b>

<b>GESTIÓN</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>

Organigrama definido	Clima laboral con dificultad, llevando a <b>exceso de confianza y dependencia hacia el personal</b>
Conocimiento del contexto empresarial	<b>Favoritismo</b> , desigualdad y bajo compromiso
Descripciones de puesto	<b>Indicadores</b> de valuación de manera <b>empírica</b>
	El personal no tiene presente la cultura organizacional
	Indicadores de desempeño insuficientes
	Toma de decisiones en forma correctiva

FINANZAS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Liquidez por cobro y pago diario	Utilización deficiente de la estrategia de precios
Sus activos logran cubrir sus pasivos, por lo cual tienen solvencia	<b>Sueldos indefinidos</b> para la familia

Herramientas para el control de gastos	Gestión de <b>cobranza deficiente</b>
	Gestión de <b>cobranza deficiente</b>
	<b>Se vive al día</b>
	<b>Administración de los recursos</b>
	<b>Costeo incompleto</b>
	<b>Inconsistencia en el uso de herramientas</b>
	<b>Fugas de efectivo</b>

MERCADOTECNIA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se realizan evaluaciones de sabor	Servicio <b>post venta deficiente</b>
Hay avances en la imagen de la empresa	Inconsistente <b>búsqueda de clientes</b>
Sabor del producto como ventaja competitiva	Desconocimiento del <b>segmento del mercado</b>

Recomendación boca a boca	Alto poder de <b>negociación de los clientes</b>
Fidelidad	Imagen corporativa desaprovechada
Promoción por medio de muestras	Canal de promoción inactivo
	Proceso de venta incompleto
	Servicio al cliente deficiente

OPERACIONES	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Conocimiento de las alzas de materia prima por factores externos	<b>Almacén</b> de materia prima <b>improvisado</b>
Operación constante	<b>Mala praxis</b> de manufactura
No hay paros de producción	<b>Dependencia</b> del personal
La operación no es dependiente de los proveedores	<b>Desperdicios</b> excesivos
Se exige calidad en el producto	<b>Bajo control</b> de los recursos



Producto artesanal	<b>Planeación</b> de producción <b>indocumentada</b>
Instalaciones amplias	<b>Inventario</b> no planeado
Siempre cubren su demanda	Desconocimiento de la <b>capacidad instalada</b>
Sabor inigualable debido al proceso artesanal	Inspección de <b>calidad inconsistente</b>
Pronta respuesta a los clientes	Espacios <b>desaprovechados</b>
Operarios conocen y dominan el proceso	Registros insuficientes (materia prima, merma, producción)
	Mantenimiento ineficiente en el área

### Árbol de problemas



### Conclusiones:

Con base a la elaboración del árbol de problemas se analizaron las causas y efectos de estos. Se puede observar como el problema de raíz es “Indisciplina, desorden y bajo compromiso en la empresa por ejercer un liderazgo irregular”.

Algunos de los problemas de mayor importancia son desorganización, comunicación deficiente, clima laboral bajo y bajo compromiso del personal lo que genera efectos visibles como tareas inconclusas, registros incompletos, fuga de efectivo, espacios inseguros, desaprovechamiento de los recursos, herramientas desaprovechadas y costeo incompleto. Lo anterior nos permitirá además de definir los posibles objetivos a trazar las rutas de solución.

### **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. Objetivos estratégicos y estrategia general

### Estrategia general:

Optimización de los recursos, financieros, materiales y humanos.

### Metas estratégicas

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 ANUALES**

	<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>INCREMENTO DE VENTAS</b>	<b>EMPRESA RENTABLE</b>
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>F I N A N Z A S</b>	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 <b>reales</b> 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		
<b>M E R C A D O T E C N I A</b>	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

	<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>INCREMENTO DE VENTAS</b>	<b>EMPRESA RENTABLE</b>
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>G E S T I Ó N</b>	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 adquieran 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	

	<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>INCREMENTO DE VENTAS</b>	<b>EMPRESA RENTABLE</b>
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>O P E R A C I O N E S</b>	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
<b>R E C U R S O S</b>	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%
	100% trabajadores con contratos	Registro del 100% de asistencia a las sesiones informativas y de integración	Suministrar el 100% del equipo de trabajo personal
<b>H U M A N O S</b>	Capacitaciones dadas al año (procedimientos, integración, sensibilidad, involucrar en proyectos)		Registro del 100% de asistencia a las sesiones informativas y de integración

## DESPLIEGUE OPERATIVO

### ÁREA: GESTIÓN

<b>Objetivo</b>	Desarrollar al empresario para crear un perfil orientado a la planeación					
<b>Plazo</b>	Diciembre 2017					
<b>Acciones</b>	<b>Cómo</b>	<b>Fecha</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Participantes</b>	<b>Recursos</b>	<b>Status (Fecha medición)</b>
Juntas de planeación	Reunir al consejo	Semanal	NA	Consejo	Minutas, planes por área, reportes	
Incrementar liderazgo	Curso de capacitación	Semana	NA	Consejo	Computadora, hojas de trabajo, power point	

### ÁREA: FINANZAS

<b>Objetivo</b>	Conocer el 100% de los movimientos financieros de la empresa para generar estados de resultados que ayuden a la toma de decisiones					
<b>Plazo</b>	Diciembre 2017					
<b>Acciones</b>	<b>Cómo</b>	<b>Fecha</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Participantes</b>	<b>Recursos</b>	<b>Status (Fecha medición)</b>
Registro de ingresos y egresos	-capacitación de la herramienta -Acompañamiento	Diario	NA	-Empresarios -Equipo PAP	-Herramienta de control en excel	
Reporte de ventas mensual	-Capacitación de la herramienta para empleados	Diario	NA	-Empresarios -Equipo PAP	-Herramienta de control en excel	
Sacar un crédito	-Pedir información y asesorarse -¿Para qué se va a utilizar?	2 semana de julio	3 semanas	-Empresarios	-Sesiones informativas	
Completar el costeo	-Obteniendo todos los gastos que faltan para completarlo	1 semana de julio	2 semanas	-Empresarios -Equipo PAP	-Utilizar los registros que ya se tienen de costeo	

### ÁREA: RECURSOS HUMANOS

<b>Objetivo</b>	Definir y organizar las funciones de RH					
<b>Plazo</b>	Diciembre 2017					
<b>Acciones</b>	<b>Cómo</b>	<b>Fecha</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Participantes</b>	<b>Recursos</b>	<b>Status (Fecha medición)</b>
Aplicación de contratos y reglamentos	-Revisión legal -Comprensión de CyR, EyE	15 julio	1 mes	-Empresarios -Empleados	Humano	
Mejorar el ambiente laboral	-Talleres -Conversaciones individuales con empleados	Noviembre	5 meses	-Empresarios -Empleados	Humano/material	
Persona para puesto de calidad	-Descripción de puesto -Entrevista	Septiembre	2 meses	-Empresarios	Humano	
Nuevas contrataciones de personal	-Descripción de puesto -Entrevista	Septiembre	2 meses	-Empresarios	Humano	
Capacitación a empresarios H.D	-Talleres	Noviembre	5 meses	-Empresarios	Humano/material	
Definir sueldos y horarios	-Aplicación de contratos	15 julio	1 mes	-Empresarios	Humano	
Registro de asistencia, hora de llegada	-Máquina que registre -taller de sensibilización, integración, actividades	15 julio	1 mes	-Empresarios -Empleados	Humano/material	
Programas de incentivos		Noviembre	5 meses	-Empresarios -Empleados	Humano/material	



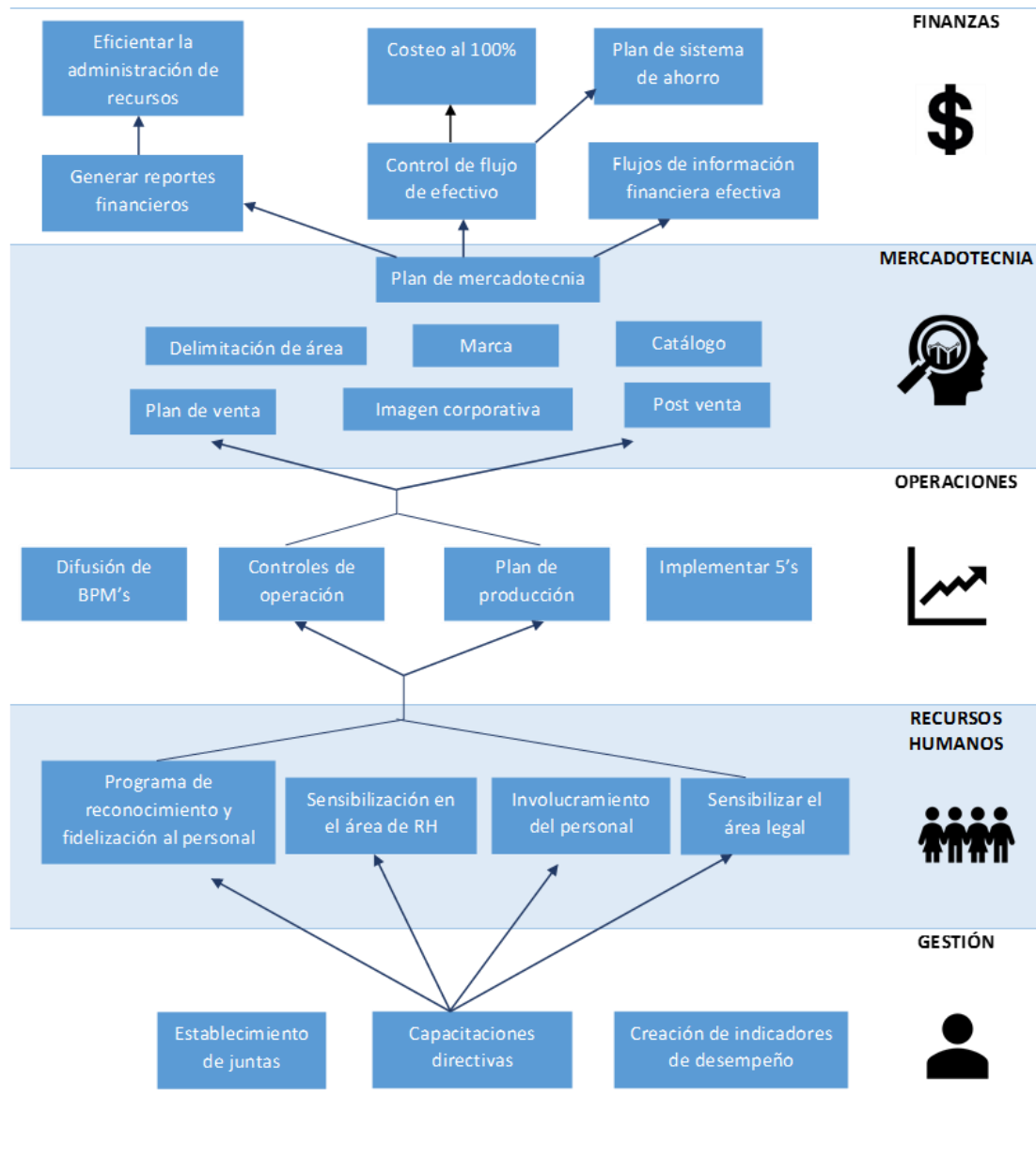
### ÁREA: MERCADOTECNIA

Objetivo	Darle seguimiento a las propuestas de mejora del área de mercadotecnia					
Plazo	Diciembre 2017					
Acciones	Cómo	Fecha	Tiempo	Participantes	Recursos	Status (Fecha medición)
Aumentar \$1000 de venta diaria	-Prospección de clientes	Junio-Julio	2 meses	-Empresarios	Recursos comunes de la empresa	
Uniforma para repartidores	-Decidir qué y cuál se va a implementar	Junio-Julio	2 meses	-Susana	Dinero	
Familiarización de formatos al 100%	-Capacitación según se requiera	Variable	1 semana c/u	-Empresarios	Documentación	
Encuesta de satisfacción agosto	-Realizar servicio post-venta definido	Agosto	1 semana	-Susana	Documentación	
Eliminar cliente conflictivo	-Prospección de clientes	Junio- Julio	2 meses	-Empresarios	Recursos comunes de la empresa	
Lista de precios actualizada	-Agregar y actualizar información	Variable	Constante	-Empresarios	Administración	
Registro de marca	-Iniciar proceso, pago y documentación	Junio-Julio -> Diciembre	6 meses	-Empresarios	Dinero, documentación	

### ÁREA: OPERACIONES

Objetivo	Reducir el número de piezas defectuosas (menos devoluciones)					
Plazo	Diciembre 2017					
Acciones	Cómo	Fecha	Tiempo	Participantes	Recursos	Status (Fecha medición)
Registrar 100% ingreso de materia prima	Utilización del registro de materia prima	Diario	NA	-Don Manuel	Registro ya generado	
Check list detallado del proceso	Registro a detalle	Diario	NA	-Don Manuel	Registro a generar	
Inspección del producto terminado	Revisión física del producto	Diario	NA	-Encargado de calidad	Persona encargada de calidad	
Registro de mermas	Registro de mermas	Diario	NA	-Don Manuel y/o Encargado de calidad	Registro ya generado	
Juntas para planear mejoras en proceso	Pequeña reunión	Diario	NA	-Don Manuel	Tiempo (10mins)	
Dar continuidad a las mejoras	Supervisar el proceso	Diario	NA	-Don Manuel		

### 3.4. Mapa estratégico



## 4. Propuesta de mejora

### 4.1. Nombre de la propuesta

Empoderamiento hacia los líderes para una mejor gestión y cumplimiento de metas, así como el monitoreo, seguimiento e implementación de propuestas pendientes.

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

Matriz que plasma de manera gráfica las propuestas de mejora en relación a los objetivos y estrategias planteadas en este ejercicio.

#### Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3	Establecimiento de juntas	Definición de indicadores de desempeño por área	Utilización del registro de entradas y salidas	Actividades de integración	Utilizar registros de control operativo	Continuar con formación empresarial
	2	Plan estratégico para el desarrollo humano	Taller de habilidades directivas	Control de flujo de efectivo	Generar estados financieros	Formalizar legalmente la relación laboral	Asignar capital para inversión
	1	Plan de producción	Plan de sistema de ahorro	Implementación de plan de venta y servicio post-venta	Estructura de costos y Estrategia de precios, pagos y cobranza	Implementar imagen corporativa	Prospección de clientes y mejorar la satisfacción
	-1		Difusión de OHSAS con BPM	Implementar 5 S	Monitoreo de cumplimiento de procedimientos	Estudio de viabilidad para incursionar nuevos mercados	Sistemas de información gerencial
Bajo impacto	-2				Registro de marca		
	-3						
		-3	-2	-1	1	2	3

Mínimo costo y tiempo Máximo costo y tiempo

## **Justificación**

### **Gestión y RH**

En la parte de Gestión se definirán indicadores de desempeño por área funcional ya que es necesario que tengas formas de medir el desempeño de cada parte para así tener una claridad de lo que se quiere y de lo que se tiene que hacer para lograr los objetivos definidos, es una manera de poder generar un compromiso con las personas involucradas y una forma de incentivar a los colaboradores, buscando el trabajo en conjunto.

Las juntas de planeación son parte importante del desarrollo de la empresa ya que es en esos momentos en donde se van a dar los reportes por cada área y se va poder redefinir la dirección según los intereses de la junta y oportunidades detectadas.

Por otra parte, los cursos de capacitación en habilidades directivas les ayudarán a reforzar el liderazgo que ejercen, para poder transmitir de la mejor forma sus ideas a los colaboradores y puedan llegar a generar un lazo de confianza mutuo y con esto comenzar con la delegación de tareas para que ellos se concentren en la planeación.

### **Operaciones**

En el área de operaciones, a corto plazo se propone hacer un plan de producción, el cual puede llevarse a cabo una vez que se estén utilizando adecuadamente los registros propuestos anteriormente, ya que con estos registros se pueden tener históricos y en base a estos históricos comenzar a planear de manera adecuada. La planeación es una actividad dependiente, por ello es de suma importancia hacer énfasis en la utilización de los registros, ya que, aunque sea una tarea sencilla tiene un alto impacto, ya que son la base para la planeación.

Se pretende implementar metodología 5´s, la cual ayudará a la empresa para tener un ambiente de trabajo mucho más ordenado, ayudará a minimizar los desperdicios, así como mejorar la eficiencia los procesos reduciendo los tiempos de proceso.

Teniendo 5´s será más sencillo darle seguimiento al manual OHSAS y a las BPM´s, las cuales también son sencillas de llevar a cabo y le dan un mejor aspecto a la empresa, mejoran el clima laboral, lo cual se puede traducir en aumento de producción que es sinónimo de aumento en ganancias, y también ayuda a la reducción de desperdicios, minimización de errores, lo cual se entiende también como disminución de merma, o aún mejor; aumento en ganancias.

### **Mercadotecnia**

Para el área de mercadotecnia se busca que se implemente concretamente el plan de venta y todo lo que este contiene, además del servicio post venta propuesto. Con esto se busca que el contenido de ambas propuestas ayude tanto en la prospección de clientes y todos los procesos que esto conlleva, además de que se pueda conseguir retroalimentación después de que el cliente recibe el servicio después de un tiempo. También se busca que se implementen la mayor cantidad de propuestas relacionadas con la imagen corporativa; esto, para que la empresa se pueda identificar por encima de sus competidores, que los clientes empiecen a relacionar la imagen con la empresa y para que la empresa mantenga una propuesta visual consistente en todos sus materiales y procesos. Se busca también que se incremente el ritmo de la prospección de clientes y que se mejore la satisfacción de los mismos, por medio de procesos propuestos dentro de los puntos anteriormente explicados. Incrementando la cartera de clientes se incrementan los volúmenes de venta y con esto finalmente la empresa genera más ganancias. Finalmente, se propone que la empresa haga el registro de su marca en el IMPI. Con esto se aseguran de que su marca (su nombre e imagen) no se vea amenazada por otras empresas que podrían ser registradas con el mismo nombre.

### **Finanzas**

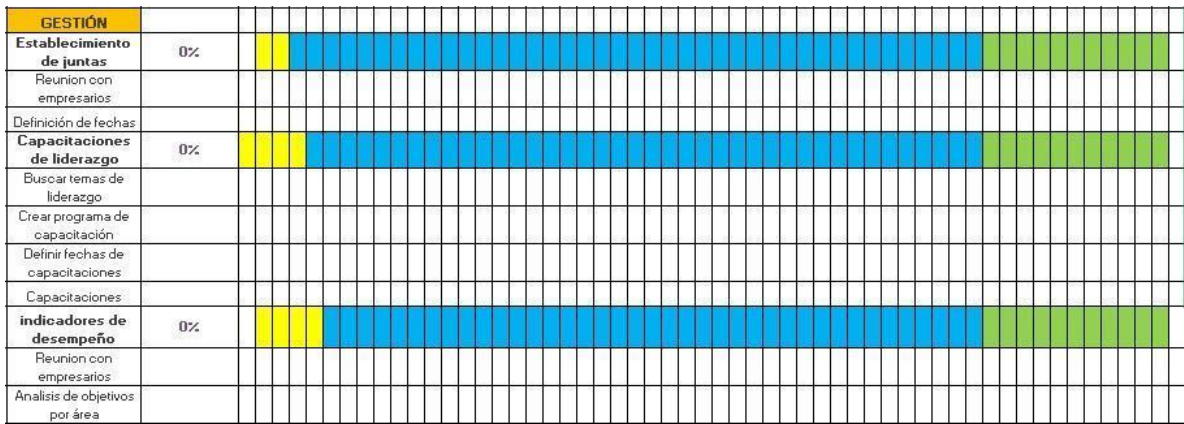
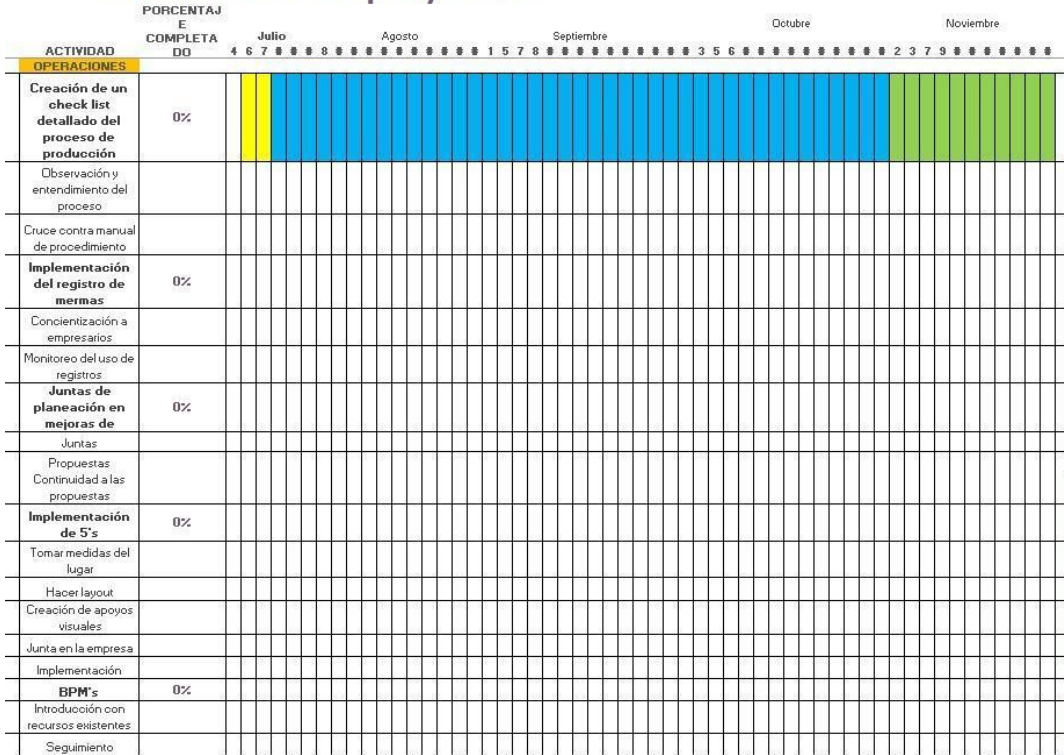
En finanzas se propone la utilización del registro de entradas y salidas ya que se tienen las herramientas correctas, pero no se le ha dado el uso esperado por lo que no se van a obtener los resultados óptimos, es necesario que se registren todos los movimientos para que el llenado de los estados financieros sea completamente real.

Por lo que esto lleva generación de estados de resultados los cuales van a ayudar para que los empresarios puedan tener una capacidad de tomar decisiones con un respaldo más sólido y esto genera mejores rendimientos monetarios.

La estructura de costos por su parte va a poder permitir crear una estrategia de precios más eficiente la cual va a asentar a tener las ganancias deseadas por los empresarios, una estrategia sólida y real dará acceso en conjunto con la estrategia de ventas a generar nuevos clientes ya que serán estrategias atractivas para ellos.

#### **4.3. Plan de acción**

# Planificador de proyectos



FINANZAS	
<b>Generar reportes financieros</b>	0%
Conocer la herramienta de control	
registrar egresos e ingresos	
alimentación de la herramienta	
<b>Control de flujo de efectivo</b>	0%
Implementación de caja chica	
<b>Costeo al 100%</b>	0%
Conocer todos los gastos de la empresa	
Registros	
<b>Plan de sistema de ahorro</b>	0%
Junta con empresarios sobre importancia del ahorro	
Destinar un porcentaje de las ganancias para ahorrar	

MERCADOTECNIA	
<b>Registro de marca</b>	0%
Informar a los empresarios sobre el proceso	
Delimitar fecha de registro	
<b>Implementación de imagen corporativa</b>	0%
Delimitar fechas de implementación y el que se va a implementar	
<b>Servicio post venta</b>	0%
Encuesta de satisfacción	
<b>Plan de venta</b>	0%
Prospección de clientes	

RECURSOS HUMANOS	
<b>Programa de reconocimiento y fidelización al</b>	0%
Investigación acerca de programas de reconocimiento	
Crear programa de capacitación	
<b>Sensibilización en el área</b>	0%
Entrevistas al personal	
<b>Involucramiento del personal</b>	0%
Conocer al personal	
<b>Sensibilizar el área legal</b>	0%
Indagar información clave	



## 5. Implementación

### 5.1. Actividades realizadas y su justificación

#### **Finanzas y mercadotecnia**

La parte de implementación de propuestas de mejora empezaron antes de nuestra llegada a este PAP de seguimiento, ya que con anterioridad se había empezado la implementación; sin embargo, se tuvo que hacer una validación de propuestas de mejora para poder seguir trabajando con estas, y esta labor se dio la semana siguiente de haber validado las propuestas de mejora.

En el área de **finanzas** ya se contaba con la herramienta necesaria para llevar el control de la información contable de la empresa, dicha herramienta cuenta con información sobre clientes, costos, precios, control de gastos, ventas, estados de resultados; toda esta información necesaria para poder generar estados financieros y analizar datos para una mejor toma de decisiones. En la validación de propuestas se detectó que la parte de alimentación de la herramienta de control se estaba llevando de manera parcial, ya que no todos los gastos e ingresos se registraban o la información proporcionada por los empleados no era confiable. Los empresarios comentaron que a sus empleados les costaba trabajo llenar los formatos que se les habían dado con anterioridad, por lo que en conjunto con la encargada de finanzas se trabajó en actualizar los formatos para que fuera más fácil entenderlos y llenarlos, adicional a estos formatos se generó uno nuevo de clientes con crédito para llevar un control de las cuentas por cobrar a clientes.

Gracias al uso de la herramienta de control los empresarios detectaron que a un cliente se le había estado cobrando menos ya que los precios que tenía registrado el cliente eran los anteriores; un tema delicado pues los empresarios no contaban con respaldo y registro de todos los pagos de este cliente por lo que tomaron acción al respecto y hablaron con el cliente para llegar a un acuerdo. A partir de este

problema se generó un formato muy similar al que llevaba el cliente con todos los pedidos para que la panificadora por su parte lleve su registro y control de ventas con este cliente.

Otro de los resultados para llevar a cabo la propuesta de mejora fue el control de flujo de efectivo, por lo que se trabajó en un formato sencillo para diariamente registrar los ingresos y egresos de efectivo de la empresa, esto con el fin de poder detectar más fácilmente fugas de efectivo. Se le explico el formato a la encargada de finanzas y a los principales responsables de la generación de esta información. Se les dijo la importancia que tienen ellos para que se pueda llenar de manera correcta el flujo de efectivo. “El flujo de efectivo es una herramienta que constituye una forma eficaz de planificar y controlar las salidas y las entradas de dinero, de evaluar las necesidades del mismo y hacer uso provechoso de su excedente”.<sup>3</sup>

En el área de finanzas es importante el tener un ahorro para cualquier imprevisto o inversión que se necesite en la empresa, por lo que se realizó una presentación con todos los empresarios en donde se vio la importancia del ahorro dentro de la empresa.

Para la generación de reportes financieros de la empresa se necesita tener todos los registros del mes para con base en estos, analizar los datos y hacer un reporte mensual. Con uno de los meses más completos de información que se tenía (mes de septiembre) se le dio a la encargada de finanzas una pequeña capacitación para enseñarle a usar tablas dinámicas en Excel y de qué maneras se pueden analizar los datos para generar un reporte, también se trabajó en el formato para la presentación de dichos reportes. “Una tabla dinámica es una herramienta de Excel

---

<sup>3</sup> (2008) Flujo de efectivo. Consultado el día 03 noviembre 2017 disponible en: [http://www.emprendaria.com/nota.php?id\\_not=383](http://www.emprendaria.com/nota.php?id_not=383)

que permite resumir y analizar fácilmente grandes cantidades de información”.<sup>4</sup> Se terminó de hacer el reporte y a principios de octubre se presentó ante todo el consejo familiar el panorama financiero de la empresa en donde se pudieron observar el estado de resultados, los clientes con más y menos compras, así como las variedades que se compran más y las menos vendidas. Con la presentación los empresarios se dieron cuenta que los números de las utilidades no cuadraban con lo que en realidad ellos obtuvieron al final del mes.

A raíz de esto, en la última semana del PAP se trabajó en encontrar dónde está esa fuga de dinero que no se ve reflejada al final del mes. Para esto se empezó con el llenado de los formatos de flujo de efectivo diario con la información que se tiene y se trabajó a la par con la gerente de operaciones para validar los formatos que entregan los repartidores.

Por otra parte, en el área de **mercadotecnia** ya se contaba con un plan de mercadotecnia, el cual se generó en el PAP anterior. En cuanto al plan en la implementación se llevaron a cabo las encuestas de satisfacción a los clientes, esta fue la segunda vez en que se realizaron, pero con una pequeña muestra de clientes, ya que en la primera ocasión que se llevó a cabo el semestre anterior se hizo una a toda la cartera de clientes. Las encuestas se llevaron a cabo vía telefónica, se obtuvieron resultados positivos por parte de los clientes y se dio seguimiento y presencia por parte de los empresarios ante sus clientes.

También se les facilitó a los empresarios el formato impreso que se necesita para hacer la solicitud de registro de marca ante el IMPI.

En el área de ventas se llevó a cabo una capacitación en ventas para reforzar el proceso de ventas que se tiene en la panificadora y se dieron recomendaciones a la hora de buscar nuevos clientes y hacer las negociaciones.

En cuanto a la imagen corporativa se retomó y recordó la importancia de implementarla en la empresa, para que los empleados tengan uniforme y se de una

---

<sup>4</sup> ¿Qué es una tabla dinámica? Consultado el día 03 noviembre 2017 disponible en: <https://exceltotal.com/que-es-una-tabla-dinamica/>

mejor imagen; sin embargo, esta propuesta quedó en esperar debido a temas financieros, ya que no se contaba con dinero suficiente para hacer la inversión. Otra de las propuestas que se retomó fue la del catálogo de productos, para la cual se sacó una cotización y se entregó a los empresarios, pero esta propuesta también se queda en espera por temas financieros.

En la estrategia de áreas geográficas se avanzó en que dos de las empresarias conocen mejor las rutas y los clientes de cada una de ellas, con base a estos conocimientos se queda en espera tener la estrategia completa para la reorganización de las rutas debido a que faltó una ruta de conocer por completo por parte de la gerente de operaciones quien es quien se encargó de conocer cada una de las rutas.

## **Operaciones**

En el área de operaciones, al igual que en las demás áreas de la empresa, ya se había comenzado a trabajar en la implementación desde el periodo anterior a que llegáramos. Sin embargo, no se podía simplemente llegar y continuar esa implementación de propuestas de mejora sin antes validar el avance que se había tenido, validar que el problema o los problemas seguían siendo los mismos, entre otros aspectos.

Justo a la semana que se concluyó la validación se comenzó con la implementación, la situación de la empresa no había cambiado mucho, por lo que era importante poner manos a la obra en cuanto antes. Al comenzar esta etapa de validación, se evidenció que no estaban siendo utilizados los registros que se habían propuesto implementar, como lo son; registro de materia prima, registro de merma diario, entre otros.

En el período de diagnóstico se llevó a cabo un layout, un layout representa un plano sobre el que se dibuja la distribución de un piso<sup>5</sup>. también conocido como levantamiento de la planta, con el fin de hacer una redistribución y mejorar el flujo del proceso, inclusive se hizo una simulación en la que se comparaba el proceso actual contra la propuesta de redistribución, claramente se notaba una mejoría ya que aumentaba el número de piezas producidas en la misma cantidad de tiempo. Al momento de proponer esta idea a los empresarios, se echó para atrás inmediatamente ya que ellos aseguran que no es posible una nueva distribución, que la actual es la única que funciona ya que la temperatura es un factor muy importante en la creación del pan, ubicarse un poco más cerca del horno no dejaría que la revoltura quede como debería, o más lejos podría hacer que tarde más tiempo en estar lista.

Además de esa propuesta en el layout, se hizo una simulación en un software llamado flexsim, donde se demostraba cómo con el reacomodo de la planta podrían producir la misma cantidad en un menor tiempo, o bien, en el mismo tiempo producir más, sin embargo, por las razones antes mencionadas fue descartada esta idea.

Seguido de esto, se hizo la propuesta de implementar 5's en la planta, que son una metodología/filosofía para organizar el trabajo de una manera que minimice el desperdicio, asegurando que las zonas de trabajo estén sistemáticamente limpias y organizadas, mejorando la productividad, la seguridad y proveyendo las bases para la implementación de procesos esbeltos<sup>6</sup>. ya que era común entrar a cualquier área de trabajo e inmediatamente notar un gran desorden, lo cual hacía más difícil o lento el proceso de producción, además de dar una mala imagen a los trabajadores o inclusive a algunos clientes. Primeramente, para que les agradara la idea de 5's se

---

<sup>5</sup> Definición de Layout. Consultado el día 03 noviembre 2017 disponible en: <https://www.definicionabc.com/tecnologia/layout.php>

<sup>6</sup> Metodología 5'S - Lean Solutions. Consultado el día 03 noviembre 2017 disponible en: <http://www.leansolutions.co/conceptos/metodologia-5s/>

les hizo una presentación y una dinámica, que sirvió para presentarles la idea, así como una breve capacitación; todos los gerentes estuvieron presentes y todos quedaron de acuerdo en que era necesario tomar cartas en el asunto e iniciar en cuanto antes con estrategias de limpieza, orden y una cultura de trabajo más armoniosa.

A la par de las 5's se propuso el implementar Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), que son herramientas que ayudan a asegurar la inocuidad de productos de consumo humano, existe una gran cantidad de buenas prácticas, sin embargo, para el caso de la panificadora con unas cuantas buenas prácticas serían suficientes para tener una clara diferencia en la calidad de las instalaciones y del producto.

Otra propuesta interesante fue la creación de tendencias que les ayudarían a visualizar de manera gráfica qué tanto se está desperdiciando, cómo se comportan sus ventas, etcétera, pero para ello es indispensable contar con los registros diarios llenados de manera adecuada. Estos mismos formatos también funcionan para tener un mejor control sobre la producción y que se puedan tomar mejores decisiones.

### **Recursos Humanos y Gestión**

El área de recursos humanos y gestión se encontraba con las herramientas que fueron elaboradas en el semestre anterior tales como: el manual de organización y funciones, el cual incluye organigrama de la empresa, descripción y funciones de cada uno de los puestos, un reglamento interno, políticas por área, historia de la empresa y algunos de los contratos que se implementarían con los colaboradores. “Un manual de organización y funciones, pues, es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación. así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo”<sup>7</sup>. Además, se elaboraron

---

<sup>7</sup> Elaboración del manual de organización y funciones (MOF). Consultado el día 03 noviembre 2017 disponible en: <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1760-2.pdf>

dos presupuestos para la adquisición de herramientas como software ERP O CRM básico con punto de venta, caja registradora, muebles para la oficina entre otros para estas dos áreas.

En relación con lo anterior, es importante mencionar que al igual que en las otras áreas se tuvo poco tiempo para la fase de implementación, por ello al llegar a la empresa se observó que estas herramientas fueron mencionadas y presentadas a los colaboradores, pero no estaban siendo cumplidas. Un claro ejemplo de ello fue que todos los empresarios hacían de todas las áreas, y por lo tanto era claro que el organigrama no estaba siendo respetado.

Dadas estas condiciones se retomaron las herramientas para que estas fueran usadas en esta fase de implementación.

El primer paso fue la elaboración de entrevistas a profundidad con el personal, con el fin de tener un primer acercamiento con los colaboradores, conocerlos, recopilar la información personal necesaria e identificar las posibles áreas de oportunidad. A partir de la aplicación de estas entrevistas, se encontraron áreas de oportunidad que debían ser atendidas antes de iniciar a trabajar con los colaboradores.

Estas áreas de oportunidad fueron: abuso de confianza, formas deficientes de comunicar instrucciones, baja disciplina, poca organización en procesos y mala comunicación entre empresarios.

Por lo cual se decidió primero dar orden y estructura a la parte alta de la empresa, es decir, a los empresarios. A través de cuatro capacitaciones empresariales se transmitió la importancia de seguir una estructura y las consecuencias que se obtenían al no hacerlo.

En la primera parte de la capacitación se abordó el tema de liderazgo. Con liderazgo nos referimos a “es la capacidad de influir de forma no coercitiva en los miembros de un grupo para que estos orienten sus esfuerzos hacia una tarea”<sup>8</sup>. Mediante los resultados que se obtuvieron de la aplicación de un cuestionario de habilidades de dirección. El cual mediante preguntas sencillas y específicas te indica el puntaje en cada una de las habilidades que tienen los empresarios, por ejemplo, planeación, capacidad para delegar, control, metas, aconsejando y entrenando, reclutando personal, formador de equipos etc.

Cada uno de los empresarios identificó su tipo de liderazgo y algunas áreas de oportunidad que podían mejorar. Además, se resaltó la importancia de tener un liderazgo firme y estable ante todos los que conforman la empresa, pero principalmente con los colaboradores.

En la segunda parte se presentaron los hallazgos obtenidos en las entrevistas de los colaboradores y el ambiente laboral. Se elaboraron dos presupuestos de cuánto costaba tener un empleado problemático y cuanto costaba contratar a un nuevo empleado esto se realizó con el objetivo de concientizar al empresario de la importancia de seleccionar a sus empleados. Aunado a lo anterior se presentaron los derechos y obligaciones que los colaboradores debían de tener al estar en una relación laboral y cuáles serían las repercusiones al no serlo así. Cabe agregar que a esta capacitación sólo asistieron dos de los tres empresarios.

Lo anterior se llevó a cabo en la última semana del ciclo de verano, por lo que se tuvo un descanso de 3 semanas en las cuáles se continuó con el contacto por medio telefónico, pero no se realizó ninguna intervención.

---

<sup>8</sup> Chiavenato Idalberto (2009). Gestión del talento humano. Mc Graw Hill.



Al regreso de las vacaciones se generó una reunión en casa de los empresarios para conocer la situación actual de la empresa, a partir de la reunión, se determinó que era importante hablar de manera individual con el director general de la empresa, ya que cierta parte de los empresarios mostraba cierto descontento con la forma de actuar.

En la siguiente semana se habló de manera individual con el director general de la empresa, en dicha plática se rescataron ideas y situaciones que no se estaban observando o tomando en cuenta.

Hecha la observación anterior se tomó la decisión de hacer saber las posturas de cada uno de los empresarios para poder generar la comprensión entre ellos, además se detectó un bajo compromiso por algunos de los empresarios y por ello se resaltaron las actividades que se debían realizar por área, cumpliendo con determinados horarios. En este mismo sentido, se identificó que los empresarios mezclaban problemas del hogar con los de la empresa, lo cual dificulta avanzar en la estructuración de la empresa. Por esta razón se tomó la decisión de sugerirles tomar terapia familiar con el objetivo de que los conflictos familiares fueran tratados en terapia para maximizar los tiempos en las asesorías de PAP y avanzar en las propuestas de mejora. Si bien en la terapia familiar “se intenta encontrar maneras constructivas de apoyarse mutuamente para lograr una mejor convivencia en donde los límites y la responsabilidad ayuden a ser mejores personas socialmente y tener un mejor desarrollo emocional” (Ortega, 2017)<sup>9</sup>.

Después de lo anterior expuesto el siguiente paso fue reafirmar las actividades y horarios que le corresponden por área; para que el compromiso fuera contundente, se elaboraron acuerdos por área en donde cada uno acepta y se compromete en cumplir con sus actividades y horarios. Además, se definió un sueldo por puesto, ya

---

<sup>9</sup> Ortega Lucía (2017). Terapia familiar. Consultado el día 23 de noviembre de 2017. Disponible en: <http://www.luciaortega.com/psicologia-psicoterapia/terapia-familiar/>.

que no existían sueldos para los empresarios; de esta manera sería la forma de retribuir el trabajo realizado durante la semana. Cabe mencionar que los consultores juniors eran los encargados de evaluar y retroalimentar el trabajo de los empresarios mediante indicadores de desempeño y a partir de los resultados se decide cuál es el sueldo que cada uno merece.

Los acuerdos anteriores se plantearon a partir de las respuestas que se estaban obteniendo por parte de los empresarios, es decir, mostraban poco interés, bajo desempeño y bajo seguimiento a las tareas dejadas en semanas anteriores.

Ahora bien, al darle estructura al consejo de la empresa, se decidió dar el siguiente paso, iniciar capacitaciones con el personal. Se planeó una sesión en la cual se les sería transmitida de nueva cuenta la cultura organizacional de la empresa, misión, visión, organigrama y reglamento. Además, se intentó reducir la apatía que había hacia los empresarios, es decir, conectar las necesidades de ellos con las necesidades de la empresa. Lo cual no resultó del todo bien, asistieron 8 de 14 empleados a la reunión. Algunos de ellos mostraron su descontento hacia la empresa, por ejemplo, el no tener una relación laboral como tal para poder tener seguro social y algunas prestaciones.

Se quedó en el acuerdo que sus necesidades estaban siendo escuchadas y que se negociaría con los empresarios para llegar a un punto medio, en donde ambos ganarán, empresarios y empleados.

Dadas las condiciones anteriores, en la siguiente reunión con los empresarios, se les expresó las aportaciones que se hicieron por parte de sus colaboradores. Pero además se realizó una presentación en la cual se les mostró la importancia de tener una relación laboral formal con sus empleados. En la sesión, los empresarios decidieron que su mejor opción era tener una relación formal con sus empleados ya que sería una forma en la que ellos podrían tener un mayor control en ellos.

Mencionamos lo anterior ya días antes de esta sesión se presentaron peleas entre algunos empleados dentro de la panadería, lo cual alarmó a los empresarios.

Con referencia a lo anterior se les sugirió traer a un profesional en el tema legal para poder establecer contratos con los empleados que aún consideraban buenos elementos para la empresa, y aquellos que no fuera así, terminar con ellos la relación laboral de lo mejor posible.

Para la siguiente sesión con los empresarios en compañía de la consultora en temas legales laborales, la cual llevo la sesión y les pidió a los empresarios que le expresarán todas sus inquietudes respecto al tema legal.

Al final de la sesión se decidió que los empresarios se dirigirían al sindicato de trabajadores para expresarles sus necesidades, para que ellos los orientarán y se logrará hacer un contrato colectivo de trabajadores mediado por el sindicato.

Cabe mencionar que días antes de la siguiente reunión con los empresarios, se les realizó una llamada telefónica, en la cual se les preguntó si tuvieron oportunidad de visitar el sindicato, a lo cual respondieron que sí habían ido pero que no se encontraba la persona quién podía ayudarlos así que se agendó cita hasta la siguiente semana.

En tanto los empresarios resolvían la visita al sindicato de trabajadores, era importante retomar en ellos, ¿cómo se estaban sintiendo hasta el momento?, es decir, qué cosas han sido las más difíciles, si consideraban que se estaba avanzando, y qué cosas estaban faltando para avanzar aún más.

Surgieron varias respuestas, pero la mayoría de ellas tenían la connotación de que estaba siendo difícil, pero si veían los avances. Mencionaron también que aún se siguen presentando algunas discusiones familiares las cuales dificultan avanzar en el trabajo.

A partir de las respuestas obtenidas por parte de los empresarios, en donde reflejaron su sentir ante todos los cambios.

Se identificó un punto importante que se debía tomar en cuenta; todos habían llegado a la conclusión de que se necesitaba ser más responsables en la forma que se estaba utilizando el tiempo. Y por ello mismo se planeó una sesión en donde se mostraron diferentes consejos para aprovechar el tiempo y además ser conscientes en qué cosas se estaba llevando tiempo y si era posible mejorar los tiempos para avanzar en otras áreas o propuestas.

De modo que en la próxima semana se llevaría a cabo la cuarta capacitación de liderazgo para el desarrollo de esas habilidades en las cuales tuvieron puntajes más bajos. Pero lamentablemente por cuestiones de salud de los empresarios no se realizó la visita por lo que se optó por estar todos los consultores juntos y realizar una llamada telefónica para saber qué avances se habían obtenido en esa semana y qué, continuaría pendiente.

Se les preguntó acerca de cómo iba el procedimiento del sindicato, comentaron que ya habían hecho la visita, pero se les derivó con otro abogado que estuviera familiarizado con el giro de las panaderías.

En esta misma llamada se les pidió que por área debían realizar los avances que se habían obtenido hasta el momento para ser presentados a nosotros y a todos los empresarios.

Al ver que el tema del sindicato iba avanzando de forma pausada, se decidió continuar trabajando en temas de desarrollo de habilidades con los empresarios y para ello se realizó la aplicación del test "Cleaver", el cual es una herramienta utilizada en las empresas para el proceso de selección de personal. Ya que esta proporciona una descripción completa de la personalidad del individuo, haciendo énfasis en las aptitudes para realizar diferentes labores sociales, su capacidad para desenvolverse con otras personas y relacionarse con ellas.

Los resultados del test se presentaron de manera individual; se resaltó las habilidades en que sobresalen los empresarios y aquellas otras áreas en las que hay que trabajar. Además, se logró hacer una comparativa entre los mismos empresarios en donde al darse cuenta de sus perfiles, identificaron e hicieron conscientes algunas conductas que generan conflicto entre ellos.

Para finalizar en la última sesión se presentó el programa del empleado del mes que se pretende en el futuro se pueda aplicar en sus colaboradores obteniendo así una mejor productividad y clima laboral.

Al ser la última sesión con los empresarios, se realizó un cierre como empresa familiar, es decir, se habló del porqué algunas empresas familiares han sobresalido y cómo han logrado hacerlo. Se hizo una pequeña dinámica de preguntas en donde se les hicieron preguntas como: ¿cómo se sienten en este momento como empresa familiar?, ¿qué cosas faltan por trabajar, para llegarse a consolidar como una empresa familiar sobresaliente?, ¿qué estoy dispuesto a hacer para que esto se haga realidad? etc.

Cabe mencionar que en las presentaciones por área se mostraron los avances más representativos, con lo que respecta a recursos humanos, se mencionó como el liderazgo en el director general ha mejorado, hay más comunicación entre todas las áreas, mayor control y más disciplina.

## **5.2. Ajustes al plan de acción (sólo en casos necesarios)**

### **Finanzas y mercadotecnia**

En el área de mercadotecnia se tuvieron cambios respecto a los tiempos de implementación de las propuestas de mejora de imagen corporativa, la impresión del catálogo y el registro de la marca ante el IMPI, esto debido a la falta de dinero para atender estas propuestas ya que se presentaron imprevistos que atender con mayor prioridad.

## **Operaciones**

En el área de operaciones hubo cambios bastante notorios, uno de ellos fue la llegada de X, hija de X y X, actual Gerente de Operaciones, ya que con su llegada se agilizó la implementación en el área, lo cual permitió ver resultados de una manera más rápida.

Otros cambios, en este caso para mal, fue la interrupción de compra de tecnología (maquinaria y equipo) ya que los recursos fueron destinados a otras áreas.

## **Recursos Humanos y Gestión**

En el área de recursos humanos, se presentó un atraso de 2 semanas, se observó la necesidad de organizar y dar estructura a los empresarios primeramente para después pasar a capacitar al personal.

Además, en el tema de sensibilización de la parte legal se llevó más tiempo de lo que se esperaba, ya que el trámite ha sido lento. Por lo anterior se vio afectado el avance con las propuestas con el personal. Teniendo como resultado solo la presentación de uno de los programas que debían ser aplicados.

### **5.3. Resultados obtenidos**

## **GESTIÓN**

### **Rediseño de estructura**

Se reestructuró el organigrama y se reforzaron los puestos que ya estaban definidos, es decir, se les pidió que se apegarán más a las actividades que cada uno debía realizar. Se elaboraron contratos con los empresarios en los cuales se

describen de manera puntual las actividades que debían realizar y sus horarios; porque anteriormente cada quien hacía lo que creía que estaba bien y terminaban realizando actividades que le pertenecían a otra área o se hacían doble las actividades. Esto generaba que algunas actividades que debían realizarse no se hicieran y que el tiempo no fuera bien aprovechado.

Se acordó que por área se estaría evaluando algunos puntos en específico para identificar las actividades que sí se hicieron y aquellas que no se completaron.

A partir de nuestras evaluaciones y retroalimentaciones a los empresarios se logró mejor comunicación, conexión y productividad entre los empresarios.

Por otro lado, es importante resaltar que, durante este periodo, ingresó una nueva integrante a la panificadora; quien funge actualmente como la gerente de producción en conjunto con el gerente general.

### **Programa de reconocimiento y fidelización al personal**

Se elaboró un programa del empleado del mes con el objetivo de plantear indicadores de desempeño para cada uno de los colaboradores. Además de contribuir que los colaboradores sientan que su esfuerzo de día a día es reconocido. También se pensó que sería una buena herramienta para la implantación de reglas y la cultura organizacional de la empresa. Obteniendo un mejor clima laboral.

El dueño de la empresa se mostró satisfecho con el programa, ya que el siempre busca el bienestar de sus colaboradores, pero también buscaba la forma de poner reglas en su empresa de una forma amigable.

Nombre del evaluado:		Puesto:		Turno:		
Jefe Inmediato:						
Semana de evaluación:						
FACTORES A EVALUAR		semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	TOTAL
Productividad y responsabilidad	Puntualidad					
	Asistencia					
	Aprovechamiento del tiempo					
	Presentación					
	Seguimiento de instrucciones					
Calidad del trabajo	Toma de decisiones					
	Planeación					
	Orden					
Iniciativa e interés	Limpieza					
	Solución de problemas					
	Creatividad e Innovación					
Cooperación	Adaptabilidad al cambio					
	Solidaridad					
Relaciones Interpersonales	Trabajo en equipo					
	Respeto					
	Actitud					
Atención y servicio al cliente	Comunicación efectiva					
	Motivación					
TOTAL						

## Sensibilización del área de recursos humanos

Se trabajó con los empresarios la importancia de esta área para obtener mejores resultados en su personal, es decir, mayor productividad y satisfacción.

Hubo sesiones específicas en donde se les explicó la importancia del empleado y cuáles son esos beneficios que ellos deben de tener al ser parte de la empresa.

Por ejemplo, contar con seguro y con un contrato laboral estable; al hacerles saber esta información, ellos llegaron a la conclusión de que sería la mejor opción por las situaciones difíciles que estaban pasando con su personal.

Las cosas se estaban saliendo de control, sus colaboradores se estaban agrediendo dentro de la panificadora. Llegando a el punto de tener que llamar a la policía para controlar la situación.

Los empresarios consideraron que el tener un contrato laboral ayudaría a tener más control y un respaldo, si en algún momento, volvía a suceder una situación similar.

## Involucramiento del personal

Se elaboró un programa para capacitación y sensibilización en el personal, en el cual se planeaba trabajar temas como, trabajo en equipo, comunicación efectiva, administración del tiempo, motivación en el trabajo.

Sin embargo, debido a la situación conflictiva con sus colaboradores, sólo se logró una sesión, en la cual los empleados se mostraban con poco interés y con una



actitud negativa. Mencionaban que la empresa no se preocupa por ellos, que a ellos les gustaría tener seguro social y otras prestaciones.

En esa sesión se estableció un diálogo en donde se les planteó la idea, que para lograr conseguir eso, la empresa también debe obtener el mismo esfuerzo de ellos, es decir a mayor productividad, mayores ingresos; lo cual haría que los empresarios tuvieran la solvencia económica para poder solventar estos gastos.

A partir de los comentarios hechos por los colaboradores, se pudo entablar un diálogo con los empresarios y exponerles las demandas que hay por parte de los colaboradores.

### **Sensibilización área legal**

Por parte de los colaboradores se firmó el reglamento establecido por la empresa en la primera sesión de capacitación. Esto con el fin de tener referencia de quienes habían asistido a la sesión y que estaban enterados del reglamento que está establecido. Es importante mencionar que algunos de ellos, estaban muy renuentes a firmar, porque comentaban que con eso los empresarios podían amenazarlos o hacerles algo.

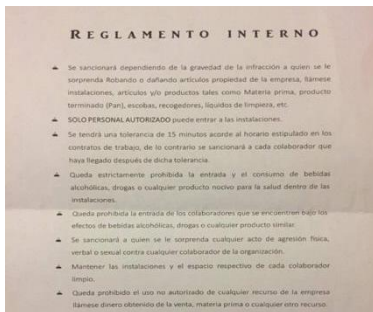
Después de esta sesión se habló con los empresarios, se les informó la importancia de tener una relación laboral estable, legal y correcta con sus colaboradores. Se les hizo la propuesta de traer a una experta en el tema legal para que les comentará el procedimiento que debían llevar para establecer contratos laborales.

En la sesión de asesoría legal, se les mencionó que la mejor opción que tenían era hablar con el sindicato de trabajadores y comentarle la situación que la empresa estaba atravesando para hacer un contrato colectivo. Los empresarios aceptaron y visitaron a el sindicato.

Se les informó que el mejor momento para establecer los contratos legales, sería en el momento en que uno de sus colaboradores renunció y dijo que iría a conciliación y arbitraje para que les llegará el respectivo citatorio a los empresarios.

La persona por parte del sindicato que los asesoró. les comentó que esperarán a que el citatorio llegará para resolver la situación y cuando ésta estuviese resuelta, ahora si realizar una reunión con todos sus trabajadores y hacer la firma de contratos laborales en presencia del sindicato.

Los empresarios se mostraron muy seguros al continuar con el proceso, ya que consideran que será un paso muy importante para mejorar la relación entre dueño y empleado.



## Establecimiento de juntas

Se estableció que por lo menos 1 vez a la semana se reunirían para saber las actividades de cada área y para planificar las próximas estrategias.

Durante el proceso del PAP, gracias a estas reuniones se lograron obtener grandes descubrimientos en las áreas de finanzas, ventas y producción. Lo que hizo que los empresarios tomarán decisiones para modificar las malas prácticas que se estaban realizando por parte de los colaboradores.

Además, al inicio de la implementación de esta propuesta era muy difícil ver reflejados avances porque generalmente los empresarios solo se comprometían mediante la palabra y durante la semana se olvidaban los acuerdos en cada área.

Por esta razón se pensó en la elaboración de formatos en donde por área se establecen los acuerdos generados ese día de la reunión y la fecha en que se comprometían a que estuviera completada la actividad. Estos formatos fueron de mucha ayuda para el avance con las propuestas.

Acuerdos y sus condiciones	Penalización por incumplimiento
1. Gastos de registro y honorarios 15/sep-21/sep	14/sep
2. Benjamin 29. No hacer tener al C. nuevo	
3. Susi y Estanillo P/levar sus actividades. Reestructura	14/sep 18. Reducida
4. Dora y sus hijos el formato de las cosas reestructura	Nuevo - 15/sep
5. Encuentros al interior de sus Plataformas P/levar	30/Septiembre
6. Hospital cherandor: como	22/Septiembre
7. Clement va a dar dentro de un mes de pago p/	hacer pagar P/levar
8. De hacer alquilo al computador P/levar	el 16/sep
9. Activar Malina Guadalupe Hanna Al. 3,000.000?	22/sep
10. Hanna Al. 3,000.000	22/sep
11. Negociar precio c/ Hanna Al.	22/sep
12. Instalación de un 7 papel diligente / Hoja / Buntas	27/sep
13.	

## Capacitaciones directivas

Se realizaron 6 capacitaciones en total teniendo como prioridad la potencialización de habilidades directivas, se trabajaron temas como: trabajo en equipo, comunicación efectiva, liderazgo, reorganización del organigrama, identificando mis áreas de oportunidad y ordenando el tiempo en la empresa.

En la primera sesión se mostraron los resultados obtenidos por los empresarios en el test de habilidades directivas que fue aplicado por uno de mis compañeros. Se les enfatizó las áreas de mejora que cada uno tenía y cómo era su liderazgo en la empresa.

Se concientizó principalmente al señor de modificar su tipo de liderazgo, ya que el tipo de liderazgo que actualmente ejercía en la empresa no era el más adecuado para poder tener orden y disciplina con sus colaboradores.

En la segunda sesión se presentaron los hallazgos obtenidos en las entrevistas de los colaboradores y el ambiente laboral, reforzando la parte de la importancia que es tener a sus colaboradores con contratos bien definidos.

Y en las siguientes sesiones se trabajaron temas de organización en la estructura de la empresa, para ello se tuvo que reafirmar las actividades por área y los horarios que debían cumplir. En esta sesión se les habló un poco más duro porque no se ponían de acuerdo, comenzaban a hablar de temas familiares y lo revolvían con la empresa. Por ello se les mencionó que los temas familiares debían ser atendidos en terapia familiar y los temas de la empresa serían atendidos por la encargada de gestión.

Después de esta sesión había más orden en la familia y más responsabilidad en las actividades que se tenían que realizar por área.

Para continuar con el programa de capacitación se trabajó la comunicación y trabajo en equipo, mediante dinámicas. Con las cuales se dieron cuenta de cómo comúnmente se comunican en la panificadora y que realmente solo se perdía tiempo con las formas en que se actuaba en ese momento.

Para finalizar la capacitación se profundizó en los perfiles de cada empresario con la aplicación del test “Cleaver” el cual muestra rasgos de personalidad muy específicos. Los resultados obtenidos del test fueron presentados de manera individual a cada uno de los empresarios, dándoles recomendaciones en las áreas en las que mostraron un bajo puntaje.

Por último, se tuvo una sesión en donde se habló de los principales factores por los cuales una empresa familiar trasciende. Esto generó que reforzarán los valores que tienen como familia y lograr separar las cuestiones familiares de la empresa para tener mejores avances.





## Creación de indicadores de desempeño

Como ya se ha mencionado Panificadora X tenía algunas deficiencias en el orden y el cumplimiento de actividades por área, por ello se diseñó para cada área indicadores de desempeño para poder ser evaluados y ver sus áreas de mejora.

Antes de llegar a el formato completo por área, se inició con un Check list en el cual cada uno de los consultores puntualizó 4 actividades que debían ser realizadas y cada semana se les informaba cómo fue su desempeño y una breve retroalimentación.

Esta propuesta generó el compromiso y la responsabilidad de cada uno de los gerentes en su área.

Nombre del evaluado:		Puesto:	Director General			
Jefe inmediato:						
Mes de evaluación:						
FACTORES A EVALUAR		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	TOTAL
Productividad y responsabilidad	Revisión de cuentas					
	Supervisión de cada área					
	Aprovechamiento del tiempo					
	Administración de cuentas bancarias					
	Seguimiento de instrucciones					
Calidad del trabajo	Toma de decisiones					
	Planeación					
Iniciativa e interés	Orden y Limpieza					
	Solución de problemas					
	Creatividad e innovación					
Cooperación	Adaptabilidad al cambio					
	Trabajo en equipo					
Relaciones Interpersonales	Respeto					
	Actitud y Motivación					
	Comunicación efectiva					
Atención y servicio al cliente	Actitud de servicio					
<b>TOTAL</b>						

## OPERACIONES

### **Implementación de 5´s**

Se llevaron a cabo la 1ra, 2da y 3ra “S” (Seleccionar, Organizar y Limpiar) y se está trabajando para realizar las otras 2, de manera que se logre tener esa cultura de organización y limpieza en la empresa. Las 5´s no solo ayudarán a tener un espacio de trabajo organizado, sino que ayudan a mantener un lugar limpio y seguro, así como brindar bienestar a los trabajadores. Actualmente se observa claramente un gran cambio en las áreas en cuanto a limpieza y mantenimiento de espacios organizados.



Como era antes...



**Fotos después...**





### **Reportes diarios de producción y merma**

Son reportes que actualmente se están llevando a cabo de manera manual y que se digitalizan al término de la semana, estos registros hasta el momento han servido para evidenciar en que turnos se están teniendo mayor número de mermas con base en lo producido y poder tomar acciones que nos ayuden a disminuir este problema.

Además, estos reportes sirven para cuadrar con las ventas y asegurar que los colaboradores no hagan “movimientos indebidos” o manipulen dinero fácilmente.

Fecha	Cant.	Mermas					Mermas					Mermas					Total		
		Diario	Diario	Diario	Diario	Diario	Diario	Diario	Diario	Diario	Diario	Diario	Diario	Diario	Diario	Diario			
29/Sep/17	108	131																	
21/Sep/17	17																		
29/Sep/17	147																		
30/Sep/17	47	53																	
30/Sep/17	3																		
01/Oct/17	30	28				2													
02/Oct/17	52	17								4									
02/Oct/17	7																		
03/Oct/17	17	3																	
03/Oct/17	3																		
03/Oct/17	3																		
07/Oct/17	59	17																	
07/Oct/17	5																		
07/Sep/17	2																		

Septiembre/Octubre 2017

FECHA	DESCRIPCION DEL DESPERDICIO	CANTIDAD	DESPERDICIO	
			UNIDADES	SE TIPO O SE VENDE
01/Sep/2017	Harina Suiza	5	Costales	Se vende
07/Sep/2017	Bizcoche duro (dunkham)	30	Costales	Se vende
14/Sep/2017	Harina Suiza	8	Costales	Se vende
14/Sep/2017	Bizcoche duro (dunkham)	79	Costales	27 ver 22 + 10
16/Sep/2017	Bizcoche duro (dunkham)	30	Costales	Se vende
21/Sep/2017	Bizcoche duro (dunkham)	28	Costales	Se vende
25/Sep/2017	Bizcoche duro (dunkham)	29	Costales	Se vende
25/Sep/2017	Harina Suiza	6	Costales	Se vende
28/Sep/2017	Bizcoche duro	29	Costales	Se vende
05/Oct/2017	Bizcoche duro	30	Costales	Se vende
05/Oct/2017	Bizcoche duro	30	Costales	Se vende
09/Oct/2017	Bizcoche duro	28	Costales	Se vende

Estos registros digitalizados, también ayudaron a la creación de un archivo de Excel que muestra tendencias de merma, donde los empresarios claramente pueden ver si sus mermas incrementan o disminuyen y puedan tomar decisiones sobre la producción para encaminar el rumbo hacia la mejora continua.

	A	B	C	D	E	F
1	Q1	Q2	Q3	Q4		
2	32	32	57	93		
3	95	41	24	68		
4	55	17	20	23		
5	60	100	49	92		
6	40	8	84	62		
7	81	63	96	7		
8	32	53	91	22		
9	79	66	73	43		
10	75	72	18	66		
11	78	89	54	50		
12						

### **Acompañamiento a ruta**

La Gerente de Operaciones decidió acompañar a ruta a uno de los trabajadores, llevando consigo los registros que diariamente llena, durante la visita a los clientes comenzó a notar que las cantidades entregadas no concordaban con los datos históricos, así como los productos que los clientes regresaban (devoluciones) que el repartidor reportaba tampoco concordaban con lo registrado anteriormente.

De esta manera, gracias al uso de registros y a la intervención de la Gerente, se detectó una mala práctica (robo) por parte del repartidor, por lo que de inmediato el colaborador dejó de formar parte de la fuerza de trabajo de la Panificadora.

### **Capacitación Diagrama de Ishikawa**

El objetivo de esta capacitación fue que la Gerente de Operaciones aprendiera a usar el diagrama de Ishikawa, también conocido como “diagrama de causa y efecto” o “diagrama de espinas de pescado”, para lograr encontrar la verdadera raíz de los problemas y enfocar los esfuerzos de una adecuada manera.

El mismo día que se dio la capacitación, se puso en práctica con un problema real y se invitó a participar en la lluvia de ideas a la Gerente de Finanzas y a un colaborador que se encontraba en el área de trabajo.

# Diagrama de Ishikawa



## Asesoría para uso de Excel

Fue una breve sesión donde se reforzó el uso de tablas de Excel a la Gerente de Operaciones, para que la creación y análisis de sus archivos sea de manera acertada y sin contratiempos o posibles errores.

## FINANZAS

### Sistema de ahorro

Se realizó una capacitación sobre la importancia del ahorro en la empresa y a partir del mes de septiembre se inició a ahorrar cierta cantidad decidida por los empresarios diariamente. El ahorro que se empezó será destinado para los aguinaldos de fin de año de sus empleados.

#### ¿Qué es el ahorro?

- Es un hábito que consiste en reservar una parte de los ingresos que será usada para los planes que se tengan para el futuro.

#### ¿Por qué ahorrar?

- Sirve para sortear dificultades económicas, para invertir ese dinero en la empresa o materializar sueños.

30	GASTO_ADMINISTRACION	Vigilancia
31	GASTO_ADMINISTRACION	Sistemas de Información
32	GASTO_ADMINISTRACION	Capacitaciones
33	GASTO_ADMINISTRACION	Seguro Social
34	GASTO_ADMINISTRACION	Aseo
35	GASTO_ADMINISTRACION	Gastos Personales
36	GASTO_ADMINISTRACION	Sueldo Gerente de Finanzas
37	GASTO_ADMINISTRACION	Sueldo Auxiliar de Finanzas
38	GASTO_ADMINISTRACION	Sueldo Gerente de Operaciones
39	GASTO_ADMINISTRACION	Sueldo Supervisor Operaciones
40	GASTO_ADMINISTRACION	Sueldo Auxiliar de Ventas y Operaciones
41	GASTO_ADMINISTRACION	Aguinaldos
42	GASTO_ADMINISTRACION	Renuncia Trabajadores
43	GASTO_ADMINISTRACION	Otros
44	GASTO_ADMINISTRACION	Sueldo Administrador General
45	GASTO_OPERACION	Harina
46	GASTO_OPERACION	Levedura

### **Pago de nóminas para el consejo**

La gerente de finanzas es la encargada de hacer el pago de nóminas semanal a los integrantes del consejo familiar. A este acuerdo se llegó gracias a lo que se trabajó en el área de gestión respecto a la importancia de tener un pago establecido para los miembros.

### **Capacitación costeo**

Se dio una capacitación de costeo para sensibilizar a los empresarios sobre hasta dónde se tiene actualmente el costeo y lo que falta para tenerlo al 100%. Con esto se dieron cuenta que para poder terminar el costeo falta que la información financiera sea totalmente confiable.



¿Qué es?

## Reportes financieros

Con base en la alimentación de la herramienta de control de la empresa se generó el primer reporte mensual, en donde se muestra como está financieramente la panificadora en cuanto a dinero, ventas y gastos.

**ESTADO DE RESULTADOS DEL MES**

---

	<b>SEPTIEMBRE</b>
Venta	\$ 513,390.60
Devolución	\$ 18,396.73
Costo de Venta	\$ 179,829.00
Utilidad Bruta	\$ <b>315,164.87</b>
Ingresos extras	\$ 4,455.00
Gastos Administrativos	\$ 31,036.50
Gastos de Venta	\$ 42,761.00

Gracias al reporte mensual todos los empresarios tuvieron un panorama más amplio de la empresa, en el cual se percataron de quiénes son sus mejores clientes y de los que no representan grandes ganancias, de las variedades de productos que representan más y menos ventas, las cantidades de devolución, así como de todos sus gastos, ventas y utilidades al final de mes. Con esto se dieron cuenta que las utilidades que muestra el reporte no son las que en realidad ellos percibieron al final del mes.

## Flujo de efectivo

A raíz de que los empresarios se dieron cuenta con el reporte mensual de que no perciben las utilidades que se mostraron, se generó un formato para registrar el flujo de efectivo diario en la empresa, esto con el fin de identificar el dinero que queda al final del día y cuánto efectivo entra y sale de la empresa.

Gracias a la implementación del flujo de efectivo la gerente de finanzas se pudo dar cuenta que hay días en los que el flujo de efectivo es negativo. Y en conjunto con la gerente del área de operaciones se compararon los registros de las dos áreas, la gerente del área de operaciones se fue a ruta y así descubrieron robos por parte de sus empleados, robos que afectan al flujo de efectivo y a las utilidades de la empresa.

Efectivo disponible al inicio del mes			6.330	8.439	-996	-12.395	-15.682
Ingresos en efectivo	Concepto	22-oct.	23-oct.	24-oct.	25-oct.	26-oct.	27-oct.
Ventas (efectivo)		14863	\$ 17.794,00	\$ 10.284,50	\$ 9.689,00	\$ 9.900,50	\$ 3.044,00
Otros ingresos			\$900			\$1.215	
Total Ingresos en efectivo		\$14.863	\$18.694	\$10.285	\$9.689	\$11.116	\$3.044
Efectivo Total Disponible		\$14.863	\$25.024	\$18.724	\$8.694	-\$1.279	-\$12.638
Egresos en efectivo							
Egresos del día		8533	14.675	18.809	20.278	13.493	5.622
Otros egresos	Gasolina, desayuno Gabriel		1.910	910	810	910	810
Total Egresos en efectivo		\$8.533	\$16.585	\$19.719	\$21.088	\$14.403	\$6.432
Efectivo al final del periodo		\$6.330	\$8.439	-\$996	-\$12.395	-\$15.682	-\$19.070

## MERCADOTECNIA

### Encuestas post - venta

Se realizaron encuestas post- venta a una cantidad representativa de clientes para tener información del servicio que se les está dando a sus clientes y acerca del producto que se les entrega. La respuesta en general fue positiva, con algunas quejas que se tenían sobre el producto y que ya tomaron acción sobre esto los empresarios.

### Catálogo de productos

Se deja la cotización para que una vez que haya dinero se pueda imprimir e implementar el uso del catálogo.



Vendedor: IVONNE MEDINA

Ident. del presupuesto: CATÁLOGOS

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	\$ UNITARIO	\$ TOTAL
100	CATÁLOGOS de 14.00 x 21.50 cms: 20 páginas totales impresas a color frente y vuelta en papel couche brillante de 150 grs. Portadas: con laminado brillante frente y vuelta. Terminado: Doblado y engrapado.	50.7500	5,075.00

CONDICION DE PAGO: 50% DE ANTICIPO Y 50% ANTES DE LA ENTREGA

PLAZO DE ENTREGA: 2 A 3 DIAS HABILES

VIGENCIA: 10 DIAS HABILES

EN CASO DE INCLUIR DISEÑO ESTE SE RECIBIRA EN: USB, CD, FTP ó E-MAIL (MENOS DE 5 MB)

EN LOS SIGUIENTES FORMATOS: COREL, PHOTOSHOP, PAGE MAKER, ILLUSTRATOR ó INDESIGN ó EN TIPO TIFF, EPS, PDF y PLATAFORMA PC ó MAC; ADEMAS INCLUIR TIPOGRAFIA CONVERTIDA A CURVAS E IMAGENES.

EN FORMATOS TIF, EPS y PDF, NO SE REALIZA NINGUNA CORRECCIÓN.

TODO TRABAJO SE FACTURA CON UN 10% +/- DEL TOTAL AUTORIZADO.

LA ORTOGRAFIA Y REDACCIÓN QUEDA BAJO RESPONSABILIDAD DEL CLIENTE

TIEMPO DE ENTREGA CONSIDERADO A PARTIR DE AUTORIZACIÓN DE DUMMY ó PRUEBA DE COLOR.

## Registro ante el IMPI

Se retomó la importancia de registrar la marca de Panificadora X ante el IMPI y los empresarios se quedan con los documentos necesarios para hacer el trámite.

gob.mx

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial

Solicitud de Registro o Publicación de Signos Distintivos

Homoclave del formato IMP 00 001	Folio
*Fecha de publicación del formato en el DOF 31 / 01 / 2017	Fecha de solicitud del trámite DD / MM / AAAA

Datos generales del o de los solicitante(s)

Personas físicas	Personas morales
CURP (obligatorio)	RFC (obligatorio)
Nombre(s)	Denominación o razón social
Primer apellido	
Segundo apellido	
Nacionalidad	Nacionalidad
Teléfono (Cada, número, extensión)	Teléfono (Cada, número, extensión)
Correo electrónico <input type="radio"/> Continúa en anexo	Correo electrónico <input type="radio"/> Continúa en anexo

Domicilio del solicitante

Código postal	Calle
Número exterior	Número interior
Colonia	Localidad
Municipio o demarcación territorial	Entero calle (obligatorio)
Entidad federativa	Calle posterior (obligatorio)
País	

Domicilio para oír y recibir notificaciones

Código postal	Calle
---------------	-------

## Capacitación de ventas

Se realizó una capacitación en ventas para reforzar el plan de ventas que se generó en el PAP anterior y retomar la búsqueda de nuevos clientes.

Se lograron obtener 2 clientes nuevos: Fresno y Abastos. Los cuales se han convertido en dos de sus mejores clientes debido a las ventas que representan.

#### 5.4. Tabla sobre empleo y capacitación

FORMATO DE CAPACITADOS EN CONSULTORÍAS UNIVERSITARIAS			
Nombre de la Empresa	Panificadora		
Actividad	Panificación Fabricación de Birote Salado y Fleima	R.F.C.	
Dirección			
Colonia			
Municipio/Estado	Guadalajara, Jalisco. México	C.P.	
Contacto			
Universidad	ITESO		
Nombre del curso	Implementación de PAP	Fecha	Julio - Noviembre 2017
Objetivo general del curso	<p>Gestión: Desarrollo de habilidades gerenciales y mejora en la estructuración de la empresa.</p> <p>Recursos humanos: Control y satisfacción del personal.</p> <p>Mercadotecnia y ventas: Implementación de imagen corporativa, aumentar satisfacción del cliente y generar nuevos prospectos de clientes.</p> <p>Finanzas: Tener un registro de todos los ingresos y egresos de la empresa y tener control del flujo de efectivo.</p>		

	Operaciones: Uso adecuado de los formatos existentes, toma de decisiones basadas en registros. Implementación de 5's y adopción de una cultura de calidad. Búsqueda de causa raíz de los problemas mediante utilización del diagrama de Ishikawa. Asesorías de uso de Excel.
--	--

<b>Número de empleos protegidos</b>			15
<b>Número de empleos generados</b>			
<b>Personas capacitadas</b>	<b>Puesto desempeñado</b>	<b>Área de capacitación</b>	<b>Horas de Capacitación</b>
	Gerente de Operaciones	Operaciones / Gestión	30 horas
	Gerente General	Operaciones / Gestión	26 horas
	Gerente de mercadotecnia.	Mercadotecnia / Gestión	20 horas
	Gerente de finanzas	Finanzas / Gestión	35 horas

## 5.5. Tablero de seguimiento de indicadores

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	Conocer los costos al 100% y llevar registro de los procesos operacionales y financieros	Utilización correcta de la herramienta de control y aprovechamiento de la producción	RESULTADO	Programa para la confirmación del uso adecuado de la herramienta de control propuesta con anterioridad.	1 Programa para el Cumplimiento del "plan de estrategias financieras y aprovechamiento de la producción" anteriormente propuesto.	0	1	1	1	Se definieron las fechas para darle seguimiento al uso de la herramienta, se llevaron a cabo los ajustes necesarios. Cada visita con los empresarios es para darle seguimiento al programa de cumplimiento.
					USO	Uso adecuado de la información recopilada por parte de ventas y producción (Ingresos, egresos, controles de producción) con la capacitación que se dió al empresario para el manejo de herramienta.	Número de reportes hechos para ayudar a la toma de decisiones y análisis de situación de la empresa	0	4	4	3	Se hace uso adecuado en la frecuencia establecida de los reportes de operaciones, los cuales ayudan a la toma de decisiones diarias (como cantidades a producir, método más seguro para comprobar las ventas) Con la herramienta se dieron cuenta de un cobro indebido Se comparó la producción con la vendida y se detectaron malas prácticas de los empleados. Se revisaron los registros de los clientes al 100%. Falta
					BENEFICIO	Información confiable y constante de ingresos, egresos y control de producción, que nos permite tener una mejor planeación.	Número de decisiones y/o planes orientados a la reducción de costos o incremento de ventas tomadas con base en la herramienta creada	0	2	2	6	No dejar trabajar al "primo" por cuestiones de merma Plan de ahorro, ya se están haciendo abonos Búsqueda de un vendedor: en proceso En búsqueda de nuevas tecnologías (conservadores en el pan, maquinaria y equipo) Se han captado nuevos clientes y se le da más atenciones Monitoreo de las rutas de ventas

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	
Desconocimiento de la cultura organizacional y autoridad pasiva.	Recursos Humanos	Incrementar el compromiso del empleado con la empresa y potenciar las habilidades gerenciales de los empresarios.	Implementación de talleres y charlas de manera continua.	Programa de capacitación e integración empresarial.	RESULTADO	Un programa de capacitación e integración empresarial.	1 Un programa de capacitación e integración empresarial.	0	1	1	1	Ya hay estructura, organización y comunicación entre empresarios. Se realizaron las capacitaciones requeridas por los empresarios para consolidar un liderazgo dentro
					USO	Los involucrados para el programa asisten a todas las capacitaciones y realizan cada una de las actividades y tareas asignadas con disposición	Número de actividades y tareas completadas	0	3	3	1	Decisiones de acuerdo a la cultura organizacional Separación de empresa y la familia apropiándose de sus roles asignados. Proceso pausado con el sindicato. Indicadores de desempeño. Sesión de sensibilización empleados (1).
					BENEFICIO	Los empleados conocen la cultura organizacional de la empresa, existe más participación y compromiso con ellos y los empresarios ejercen una autoridad consistente.	Índice de satisfacción del personal	0.0	1	1	0.3	La autoridad es más estable y consistente. Salida de algunos colaboradores problematicos. Mejores intalaciones. Para alcanzar la satisfacción del personal es necesario que los colaboradores cuenten con sus prestaciones de ley.

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	Formalización y seguimiento de procesos y propuestas para el departamento de Ventas y Mercadotecnia	Implementar la mayor cantidad de propuestas posible, con base en el documento "Plan de Mercadotecnia Persistente"	Asesoría enfocada a la capacitación y seguimiento de propuestas del documento "Plan de Mercadotecnia Persistente"	RESULTADO	Ruta de asesoría, apoyo y seguimiento de implementación de propuestas de mercadotecnia	1 Ruta de asesoría, apoyo y seguimiento de implementación de propuestas de mercadotecnia	0	1	1	1	Existe un plan con cada una de las propuestas de mercadotecnia en donde por fechas e involucrados se puede observar la implementación.
					USO	El empresario o el encargado del área saber usar diferentes herramientas de mercadotecnia, puede priorizar y entender las necesidades y la importancia del plan dentro de la organización y ejecuta estrategias para los clientes en busca de beneficios de venta	Número de herramientas / estrategias hacia los clientes ejecutadas por el departamento de Ventas y Mercadotecnia	0	7	7	4	Proceso de venta El servicio postventa ya se está haciendo Estrategia de expansión de rutas Más contacto con el cliente Falta implementar imagen corporativa
					BENEFICIO	De acuerdo a los objetivos de Ventas y Mercadotecnia el número de clientes atendidos entre un periodo y otro incrementa	Número de clientes	0	1	1	2	Clientes nuevos: Fresno y Abastos. Se presentó reporte en Octubre correspondiente al mes de Septiembre y se confirmó que actualmente son sus clientes más fuertes. Mejor atención al cliente

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

### **6.1. Corto plazo**

#### **Finanzas**

- Implementar el flujo de efectivo diario para saber cuánto dinero entra y sale de la empresa.
- Tener comprobantes en físico de todos los gastos y ventas de la empresa
- Hacer un plan de pagos para saldar deudas pendientes.
- Hacer reportes mensuales de ventas, gastos, productos más vendidos, etc.
- Comprobantes de pagos de nómina.

#### **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**

- Mantener un buen servicio al cliente.
- Ampliar y reorganizar las rutas de ventas.

- Implementar imagen corporativa, introducción de uniformes y registro de marca ante el IMPI
- Implementación de catálogo de productos
- Realizar las encuestas de satisfacción en físico

## **Recursos Humanos**

- Realizar por lo menos 4 capacitaciones de integración con todo el personal durante el año. Esto con el fin de generar un mejor clima laboral y que los colaboradores se sientan parte de la empresa.
- Continuar con el proceso de formalización de contratos laborales con su personal y así mismo ofrecer las prestaciones de ley que les pertenecen.
- 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.
- Aplicación y seguimiento del programa del empleado del mes. Para poder medir y obtener un mejor desempeño en su personal. Además de mantener motivados a sus colaboradores.
- Archivos de RH. Los empresarios deben recopilar la información del personal para archivarla en un lugar específico.
- 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 implementa.



## **Gestión**

- Seguir realizando una junta semanal 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.
- Capacitar al personal directivo en habilidades gerenciales. Los empresarios deben buscar cursos de capacitación gerencial con el fin de seguir aprendiendo habilidades de gestión.
- Continuar respetando el área de cada uno, haciendo las observaciones que debieran hacerse desde el lugar que tiene.
- Concluir con el proceso de la terapia familiar, para así consolidar el orden y organización en la familia y en la empresa.
- Seguir mejorando en las áreas de oportunidad que cada uno de los empresarios identificó en su análisis personal.

## **6.2. Mediano plazo**

### **Finanzas**

- Hacer un presupuesto anual.
- Terminar de saldar todas las deudas.
- Hacer inversión en maquinaria para la ampliación y mejora de la producción.
- Generar Estados Financieros con información confiable: Balance General (de manera anual).
- Tener comprobantes de todos los ingresos y egresos de la empresa.

### **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 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**

- Hacer publicidad para la empresa
- Encuestas de satisfacción a clientes de manera escrita
- 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.
- Prospectar algunos clientes por medio del DENUÉ.
- Rotulación de camionetas de la empresa

### **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.
- 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.
- Contar con personal capacitado y responsable en cada una de las áreas de operaciones. Logrando así un incremento en la productividad y en las ventas de la empresa.

- Fomentar el diálogo entre directivos y colaboradores, logrando una escucha efectiva para lograr la satisfacción de ambas partes.
- Continuar con la evaluación de los colaboradores, identificando los elementos que suman a la empresa, y aquellos elementos que no están funcionando como se esperaría motivarlos para que mejoren sus habilidades.

### **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.
- Trabajar de manera conjunta con el gerente de finanzas para realizar inversiones para generar el crecimiento de la empresa.
- Evaluar de manera continua los avances obtenidos en cada área y motivar al gerente encargado a mejorar cada vez más.
- Acudir a cursos de habilidades gerenciales. Los empresarios deben seguir preparándose y aprender de nuevos empresarios acudiendo a eventos Networking, conferencias, etc.
- Elaboración de objetivos y estrategias a largo plazo para lograr la visión planteada por Panificadora.

### **6.3. Largo plazo**

#### **Finanzas**

- Compra de un Sistema de Información, en el cual se generen automáticamente los Estados Financieros, esto hasta que los empresarios estén conscientes de todos los rubros que puede generar el sistema para su máximo aprovechamiento.
- Generar estrategias de inversión con base al presupuesto anual.
- Crear una estrategia para tener un mejor modelo del pago de nóminas

- 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**

- Contratar una persona encargada específicamente para el área de mercadotecnia
- Aplicar servicio post venta propuesto de forma persistente.
- Utilización de redes sociales para promoción y posibles ventas online
- Buscar abrir nuevos mercados dentro de la misma industria
- Desarrollar estudios de viabilidad para la creación de nuevas unidades de negocio fuera de Jalisco.

### **Recursos Humanos**

- Dar incentivos mayores a los de la ley. Los empresarios deben considerar beneficios o apoyos a los trabajadores.

- Capacitar a su personal mediante cursos externos, siendo estos cubiertos al 100% por la empresa.
- Tener el registro de los datos y documentación completos de sus colaboradores.
- Contar con programas para la satisfacción de los empleados, tales como, el festejo del día del padre, del día del niño, su posada navideña y el festejo de sus cumpleaños.
- Evaluación periódica del clima laboral, mediante entrevistas o test. Con el fin de identificar los puntos a reforzar en la empresa para tener un personal satisfecho y feliz.

### **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 está tendiendo para darle sentido a la visión.
- Comprar un ERP para la gestión de la empresa. Considerar un ERP para mantener a las áreas interrelacionadas con información al día.
- De manera conjunta a la gerencia de operaciones, armar una estrategia para ampliar sus puntos de ventas.
- Declarar al 100% las operaciones ante hacienda. Los empresarios deben formalizar al 100% el negocio.
- Lograr que su empresa funcione al 100% sin que los empresarios estén presentes.

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

### **Alhelí Pérez Manzano**

Durante este tiempo aprendí que es muy importante la colaboración y comunicación en equipo para el buen funcionamiento de una empresa, que todas las áreas son importantes y hay que darle importancia a cada una de estas. Aprendí de las personas que me rodearon en este proyecto que se tiene que trabajar duro y no darse por vencido cuando se quiere algo, también adquirí conocimientos de otras áreas sobre todo del área de operaciones y de mi área de finanzas, al estar con el consultor encargado de operaciones aprendí sobre las 5's, en el área de finanzas en conjunto con la gerente de la empresa aprendí más sobre números y finanzas y cómo se tienen que llevar estas en una empresa, a manejar mejor Excel ya que es la herramienta que se usa para el control de la empresa, en el área de recursos aprendí de mi compañera consultora a cómo manejar una reunión con los empresarios cuando salen a relucir los problemas familiares que se tienen que dejar al lado, del gerente general de la empresa aprendí al interactuar con él sobre lo importante que es mantener la calma en situaciones dónde los demás están alterados. Todas estas cosas que aprendí ayudaron a mi crecimiento personal, social y profesional, pero sé que por ejemplo en el área de finanzas necesito desarrollar más competencias si quiero tener mi propia empresa en un futuro, así como el manejo de personas y el trato con ellas ya que a la hora de trabajar con otras personas nos podemos topar con diferentes personalidades.

Creo que tenía conocimientos sobre finanzas y mercadotecnia que ayudaron al crecimiento del PAP pero también tenía conocimientos sobre cómo dirigir a una empresa y el trato al personal, aporté con ideas y retroalimentación para poder tener un mejor desarrollo del PAP, por otro lado también creo que sé cómo trabajar en equipo, a lo largo de mi vida he trabajado con diferentes equipos y he tenido la oportunidad de liderar equipos también por lo que es una buena herramienta para poder desarrollar de mejor manera el PAP ya que se obtienen mejores resultados en equipo. Puse a prueba mis conocimientos que había visto de finanzas al inicio

de mi carrera, el manejo de datos duros y su interpretación, me di cuenta de que mi campo profesional puede ser muy amplio, los negocios forman parte de nuestras vidas diarias, mi campo profesional que son los negocios internacionales no lo viví tan de cerca, pero me pude dar cuenta que le faltan cosas a mi carrera para poder manejar primero un negocio local.

Vivimos en un país que tiene cientos de MYPE, nuestra economía depende en gran parte de estas pequeñas empresas que generan empleos, servicios y productos diariamente. Y también se sabe que no todas las MYPES sobreviven, por lo que creo que ayudamos a esta empresa a fortalecerse y a actualizarse para poder está mejor preparada en esta época y adaptarse a todos los cambios que se han dado a través de los años, ya que, aunque es una empresa con muchos años de vida, sus métodos y estructuras estaban muy rústicas, con este proyecto se beneficia a toda una familia que depende de este negocio para vivir y a empleados que también depende de la panadería. Creo que esta empresa ya iba encaminada por el PAP anterior, pero necesitaba un refuerzo para poder lograr más cambios positivos en la empresa, fue fundamental el que la familia atendiera por aparte sus problemas familiares y los separará de la empresa para poder enfocarse solo en la empresa cuando tocaba trabajar en eso, y también el trabajar de cerca con ellos los ayudó a no soltar el proyecto y seguir, aunque hubo altibajos creo que al final se pueden ver cambios positivos. Al estar en este MYPE me pude dar cuenta que se presentan dilemas éticos como el que no exista la formalidad en la empresa, que no se les de seguro a los empleados, que las nóminas se paguen sin comprobantes, también el robo por parte de los empleados y como se maneja esa industria. Sin embargo, creo que se trabajó mucho en esta PAP para poder mejorar la cultura empresarial, para guiarla por el camino hacia la formalidad y el generar un mejor ambiente de trabajo tanto para los empresarios como para los empleados.

Me siento satisfecha con los resultados obtenidos en la experiencia, creo que se lograron crear cambios en la empresa y que lo que se venía trabajando desde el PAP anterior ya lo podemos ver más en todas las áreas, mi compromiso con el área, el equipo y el trabajo fue alto, aunque tuve ocasiones en las que sentía que no se

estaba logrando hacer nada al final si se ve reflejado, en el trabajo de mi área y en los empresarios. En el área de finanzas se tenía que trabajar mucho con información y datos en Excel para poder llevar todos los registros y analizarlos, por lo que creo que fue un acierto el acompañar a la gerente de finanzas en este proceso y lograr identificar temas financieros de deudas y gastos, crear formatos para un mejor control y hacer un análisis de la información recaba. Sin embargo, también tuve dificultades a la hora de ver temas financieros ya que no soy experta ni había llevado muchas clases referente a estos temas por lo que tuve que aprender más acerca de ellos.

El haber vivido esta experiencia me deja muchos aprendizajes, respecto a las realidades que viven las pequeñas empresas, a cómo se dirige una empresa, el trato hacia los empleados, conocimientos que tienes que saber para poder dirigir una empresa y me deja con una buena experiencia de haber poder aprendido de ella, tanto los empresarios de cada uno del equipo como yo aprender de todos los que me rodearon a lo largo de la experiencia. La recomendaría porque es una experiencia que te permite acercarte y vivir como funciona una empresa, te da aprendizajes y conocimientos de otra área y contribuyes a la sociedad con un granito de arena al ayudar a una de estas empresas.

Por último, creo que el haber tenido una buena experiencia y con resultados positivos tiene que ver con el equipo y el proceso que fuimos llevando a lo largo de esta, nos adaptamos bien a trabajar como equipo, con la consultora y con los empresarios por lo que esto favoreció al trabajo que se logró al final del PAP. Tuvimos momentos de desesperación en donde ni los consultores ni los empresarios vean resultados positivos, sin embargo, ninguna de las partes dejó de creer en el proyecto y pudimos seguir trabajando o encontrando otras soluciones para trabajar y crear cambios positivos en la empresa. También creo que fueron importantes las asesorías que tuvimos con el coordinador del proyecto porque era un espacio para compartir las experiencias que estábamos llevando en cada equipo; me quedó contenta y satisfecha por los aprendizajes, por haber aprovechado y aportado a este PAP.



## **Rodrigo Ernesto Calzada Ramírez**

Sin duda, me llevo muchos aprendizajes tanto personales como profesionales. Ahora sé qué cosas buenas o buenas prácticas debo llevar a cabo al iniciar un proyecto y también conozco cosas o errores que debo evitar cometer. Realmente puse en práctica conocimientos que fui adquiriendo a lo largo de mi carrera y hasta aprendí un poco de otras carreras, lo cual es muy sustancioso. También me queda claro que realmente nunca se deja de aprender.

Dentro de los conocimientos que aporte fue mucho sobre herramientas de calidad, al darme cuenta que el proceso de elaboración del pan era realmente bueno, y no eran necesario modificarlo, intente introducir una cultura de calidad, que se puede lograr con ayuda de estas herramientas, de manera que se le dé un valor agregado a sus productos, que siempre se cumpla en tiempo y forma a los clientes y que el ambiente de trabajo sea más cómodo y seguro.

Lo que pude ver a lo largo de este PAP, es que las MYPE tienen necesidades muy variadas y que dependiendo de su giro se deben de reforzar ciertas áreas, me doy cuenta también de la importancia que tienen las consultorías o asesorías ya que estas realmente tienen un gran impacto positivo si se saben aprovechar. En lo personal, sí logré ver reflejado gran parte de mi trabajo, ya que fueron cambios evidentes y con eso me voy contento. Sin embargo, no es trabajo de uno sólo, sino de un equipo de trabajo y gracias a este dinamismo es que la empresa comenzó a funcionar de una mejor manera.

El trabajo en equipo y una buena comunicación son fundamentales en la intervención a este tipo de empresas, ya que al mezclar opiniones y puntos de vista, no nos centramos en un problema, sino que nos da una visión holística de lo que es la empresa y se pueden notar mejor cuales son los “malestares” de la misma empresa y así comenzar a trabajar en combatirlos.

Dilemas éticos en lo personal o como equipo realmente no hubo, pero si nos dimos cuenta y les hicimos notar a los empresarios la importancia de tener en condiciones laborales buenas a los colaboradores, que deben de contar con un contrato escrito, estar inscritos al seguro social, etc. También gracias al trabajo realizado pudimos descubrir malas prácticas de los repartidores, teniendo cantidades como fundamento y se logró que se separaran de la empresa estos trabajadores conflictivos.

Realmente evaluó esta experiencia como grata, fue un trabajo continuo tanto en el contrato psicológico con los empresarios, como trabajo continuo en las diversas áreas de la empresa, hubo muchos aciertos, pero también errores, lo importante fue corregirlos a tiempo. Cabe mencionar que el consultor jugó un papel clave en la coordinación de esfuerzos, en el seguimiento a los trabajos individuales y del equipo, en la motivación para el cumplimiento de objetivos y en más.

El proyecto de aplicación profesional MYPE sin duda alguna fue una de las mejores experiencias que hemos tenido, se aprende bastante, desde entender las formas diferentes de abordar un mismo problema, hasta el trabajar en conjunto para la resolución de conflictos. Tomando en cuenta el conocimiento que logramos adquirir de las diferentes áreas, es decir, el trabajo multidisciplinar. Además, la gran responsabilidad que adquieres al estar al frente de cada una de las áreas de la empresa.

También nos dimos cuenta de la importancia y relevancia que tenía nuestro actuar como profesionales, es decir, el impacto que eso iba a generar en la empresa. Lo anterior nos hizo conscientes del gran compromiso que se tiene como profesional. Por otro lado, aprendimos que el mundo real laboral no siempre es cómo lo aprendemos en las aulas, que es importante que tengamos un plan b porque no

siempre se podrá llevar el plan a tal y cómo se planea.

Obviamente las actitudes o conductas positivas fueron las que favorecieron y enriquecieron el trabajo, por el contrario, en ocasiones hubo una comunicación deficiente, lo que llegó a dificultar o entorpecer el trabajo.

Los resultados obtenidos son gratos y muy diversos. Se puede notar un cambio claro en la manera de manejar la empresa, se incorporaron elementos que se volvieron piezas clave dentro de la organización. Ahora se trabaja en tiempo y forma. Se toman los roles de trabajo de manera seria, se respetan sus áreas y se trabaja más como un equipo. Consideramos que el trabajo realizado durante esta experiencia ha sido satisfactorio, podemos notar cambios en todas las áreas de la empresa.

### **Denisse Guadalupe Gutiérrez Pérez**

“La única habilidad competitiva a largo plazo es la habilidad para aprender “  
(Seymour Paper).

Para iniciar quiero mencionar que estoy muy feliz de estar a punto de concluir con este proyecto, sin duda alguna he adquirido grandes e importantes aprendizajes. Debo confesar que no fue nada sencillo, hubo grandes triunfos, pero también algunos altibajos. Pero de todo se aprende.

Considero que en mi formación como profesional me aportó mucha seguridad en mi misma al igual que la motivación. Creo que, aunque en la universidad se nos enseñe todo lo que deberíamos saber para actuar en escenarios reales, lo cierto es que no lo es así. Durante el proyecto, tuve que aprender por mí misma, investigar, preguntar y sacarme de muchas dudas. La verdad esta parte me gustó mucho porque me hizo estirar la liga como diría mi maestro Joya. Me hizo esforzarme y salir de mi zona de confort.

Panificadora no fue un reto sencillo, hubo ocasiones en donde me quedaba en blanco, me decía a mí misma ¿y ahora qué sigue? Y de una u otra forma debía buscar alternativas para poder solucionar los posibles conflictos que surgían.

Como persona me ayudó a reafirmar que a pesar de que es una empresa, estoy trabajando con seres humanos, personas que sienten y que tienen un ritmo de vida. Por lo que en todo momento tuve que tener presente que las personas no siempre están preparadas para los cambios y por lo tanto debes ir a su paso, es decir, enseñar con cuidado y darle seguridad de que lo va haciendo bien.

Por otro lado, me aportó muchos aprendizajes el trabajar con la gran familia que son, me voy muy encariñada con ellos. Pero además me llevo un gran compromiso. Ya que al conocer su historia como familia y como negocio, me doy cuenta que allá a fuera las MYPES están con grandes conflictos, y más al ser familiares, precisamente por lo difícil que es separar temas de familia y temas de la empresa.

Aprendí que si quiero emprender debo de tener en cuenta muchos elementos para que mi negocio pueda funcionar bien, que no es una tarea fácil y que una empresa no se construye de la noche a la mañana. Y qué debes ser muy responsable en las cuestiones éticas y de no serlo, es probable que surjan conflictos grandes.

También me voy muy agradecida con mis profesores, cada vez me motivaban a dar más y que no me diera miedo a equivocarme y lo más importante, que confiaron en mi trabajo como profesionalista.

Me voy muy satisfecha y convencida de que fue mi mejor elección como PAP fue una mezcla de las dos áreas que más me gustan de mi carrera, lo clínico con familias y lo organizacional. Y en lo grupal, considero que a pesar de que no se tuvo una comunicación eficiente.

Logramos conjuntar nuestros conocimientos para transformar a panificadora. Aprendí de mis compañeros, fueron mis segundos maestros. Porque sé que allá a fuera me encontraré con compañeros que piensan y hacen las cosas diferentes que yo y eso no significa que esté mal, simplemente que hay otras formas de hacer las cosas.

### **Grupal**

El proyecto de aplicación profesional MYPE sin duda alguna fue una de las mejores experiencias que hemos tenido, se aprende bastante, desde entender las formas diferentes de abordar un mismo problema, hasta el trabajar en conjunto para la resolución de conflictos. Tomando en cuenta el conocimiento que logramos adquirir de las diferentes áreas, es decir, el trabajo multidisciplinar.

Además, la gran responsabilidad que adquieres al estar al frente de cada una de las áreas de la empresa.

También nos dimos cuenta de la importancia y relevancia que tenía nuestro actuar como profesionales, es decir, el impacto que eso iba a generar en la empresa. Lo anterior nos hizo conscientes del gran compromiso que se tiene como profesional. Por otro lado, aprendimos que el mundo real laboral no siempre es cómo lo aprendemos en las aulas, que es importante que tengamos un plan b porque no siempre se podrá llevar el plan a tal y cómo se planea.

Obviamente las actitudes o conductas positivas fueron las que favorecieron y enriquecieron el trabajo, por el contrario, en ocasiones hubo una comunicación deficiente, lo que llegó a dificultar o entorpecer el trabajo.

Los resultados obtenidos son gratos y muy diversos. Se puede notar un cambio claro en la manera de manejar la empresa, se incorporaron elementos que se volvieron piezas clave dentro de la organización. Ahora se trabaja en tiempo y

forma. Se toman los roles de trabajo de manera seria, se respetan sus áreas y se trabaja más como un equipo.

Consideramos que el trabajo realizado durante esta experiencia fue satisfactorio ya que podemos notar cambios en todas las áreas de la empresa.

### **III. Conclusiones**

Al finalizar el proyecto nuestra percepción acerca de las MYPE fue modificada totalmente, ya que al inicio creíamos que a pesar de ser pequeñas empresas podrían contar con alguna estructura muy básica.

La realidad fue que el proyecto se inició desde cero, no había registro, ni seguimiento de las acciones y actividades que se realizaban en cada una de las áreas. Al encontrarnos con esta realidad, supimos entonces que muchas de las MYPES de allá a fuera se encuentran en las mismas condiciones y basta con que alguien les dé una retroalimentación del trabajo que han venido haciendo y una reorientación de las cosas que se deben dejar de hacer y las que de verdad se deben seguir haciendo.

Consideramos que estos proyectos que impulsan a las empresas en su crecimiento y desarrollo deben continuar aplicándose, ya que esto ayudará a crecer la economía mexicana.

Con lo que respecta a nuestra empresa, consideramos que tiene un gran futuro; en este proyecto se les dieron herramientas que sin duda alguna impulsarán el crecimiento y el desarrollo de la empresa. Al día de hoy tienen la seguridad de saber hacia dónde va a ir su empresa y qué es lo que se necesita para lograr ser una empresa líder en su sector.

El papel del empresario es fundamental para llegar a cumplir estos objetivos, a lo largo del proyecto además de trabajar en la estructura de la empresa, también fue fundamental trabajar el cambio en los empresarios, es decir, cómo estaban viviendo todo este proceso que finalmente sería una modificación de sus hábitos y costumbres que ya estaban arraigadas en su empresa, fue moverlos de su zona de confort. Esto principalmente fue lo que hizo que los empresarios tuvieran apertura. La metodología de este proyecto aporta al desarrollo integral de las MYPES ya que se hace un diagnóstico de cada una de las áreas de la empresa

Es un interesante proceso de ganar-ganar, porque ambas partes salen beneficiadas. La empresa adquiere herramientas para aplicar en sus diversas áreas,

se ve mejoría en procesos e instalaciones, comienzan a estructurar de una mejor manera sus áreas e inclusive cambia el pensamiento de los empresarios lo que los lleva a un mejor camino. Mientras que los estudiantes pueden poner en práctica todos los conocimientos que fueron adquiriendo a lo largo de sus carreras, se ven retados a enfrentar la realidad de muchas empresas en México y sin duda, se van con la grata experiencia de haber contribuido en el desarrollo y mejoría de una MyPE.



## **IV. Fuentes consultadas**

### **1. Bibliográficas**

Chiavenato Idalberto (2009). Gestión del talento humano. Mc Graw Hill.

Consejo Académico ITESO. "Criterios generales y propuestas operativas para los Proyectos de Aplicación Profesional". Octubre 5 de 2005.

Secretaría de economía. "Se difunden estadísticas detalladas, sobre las micro, pequeñas y medianas empresas del país". Julio 13 de 2016.

### **2. Electrónicas**

Definición de Layout. Consultado el día 03 noviembre 2017 disponible en: <https://www.definicionabc.com/tecnologia/layout.php>

¿Qué es una tabla dinámica? Consultado el día 03 noviembre 2017 disponible en: <https://exceltotal.com/que-es-una-tabla-dinamica/>

Definición de Layout. Consultado el día 03 noviembre 2017 disponible en: <https://www.definicionabc.com/tecnologia/layout.php>

Metodología 5´S - Lean Solutions. Consultado el día 03 noviembre 2017 disponible en: <http://www.leansolutions.co/conceptos/metodologia-5s/>

Elaboración del manual de organización y funciones (MOF). Consultado el día 03 noviembre 2017 disponible en: <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1760-2.pdf>

CEPYME, s.f. *Análisis DAFO y CAME*. [En línea] Available at: <http://www.cepymeemprende.es/sites/default/files/plantillas/AnalisisDAFO.pdf>[Último acceso: Junio 2017].

Enciclopedia financiera, s.f. *Cultura Organizacional*. [En línea] Available at: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>[Último acceso: Junio 2017].

Javier Escudero, s.f. *¿Cómo se elabora un modelo CANVAS?* [En línea] Available at: <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3>[Último acceso: Junio 2017].

M.Chevalier, J., s.f. *Árbol de problemas, sistemas de análisis social*. [En línea] Available at: <http://www.defensoria.ipn.mx/Documents/Promotores/ARBOL-DE->

PROBLEMAS.pdf[Último acceso: Junio 2017].

Matriz FODA, s.f. *¿Qué es la matriz FODA?* [En línea] Available at: <http://www.matrizfoda.com/dafo/>[Último acceso: Junio 2017].

Javier Escudero, s.f. *¿Cómo se elabora un modelo CANVAS?* [En línea] Available at: <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3/>[Último acceso: Junio 2017].

Secretaría técnica de planificación, *Árbol de problemas*. [En línea] Available at: <https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/el-arbol-de-problemas.pdf>

Directorio estadístico nacional de unidades económicas. Cámara de industria alimenticias de Jalisco. Consultado el día 03 de junio. Disponible en: <http://www.ciaj.org.mx/>

“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 03 de junio de 2017. <http://www.puratos.com.mx/countries/www.puratos.mx/es/consumer-understanding/consumer-understanding/>.

“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>.

“MACRO-ENTORNO”. *Kindle*, el 10 de junio de 2017. <https://marketingestrategicokindle.wordpress.com/macro-entorno-2/>.

## **V. Anexos**

### **1. FINANZAS Y MERCADOTECNIA**

- 1.1 Control de pago para Cremería X
- 1.2 Actualización de formatos y registro de créditos
- 1.3 Formato flujo de efectivo
- 1.4 Plan de sistema de ahorro
- 1.5 Cotización catálogo
- 1.6 Capacitación del plan de ventas
- 1.7 Capacitación costeo

### **2. OPERACIONES**

- 2.1 Diagrama de flujo
- 2.2 Formato materia prima
- 2.3 Formato de merma
- 2.4 Layout Panificadora X
- 2.5 Panificadora simulación
- 2.6 Presentación 5´s
- 2.7 Planificador de proyectos de Gantt 5's
- 2.8 Criterios evaluación Operaciones
- 2.9 Diagrama de Ishikawa

### **3. RECURSOS HUMANOS**

- 3.1 Entrevistas al personal
- 3.2 Concentrado de datos empleados
- 3.3 Primera capacitación para colaboradores
- 3.4 Presentación informativa de la importancia del colaborador en la empresa
- 3.5 Formato de ficha de identificación del empleado
- 3.6 Presentación del programa del empleado del mes
- 3.7 Capacitación empresarial “definiendo nuestra estructura”

3.8 Plantilla de colaboradores

3.9 Formato de asistencias colaboradores

## 4 GESTIÓN

4.1 Capacitación e integración empresarial

4.2 Organigrama actualizado

4.3 Formatos de capacitaciones

4.4 Contratos internos de los empresarios

4.5 Presentación empresas familiares

4.6 Indicadores de desempeño

4.7 Formato Check list de actividades por áreas

4.8 Presentaciones de los test Cleaver

4.9 Formato de asistencias empresarios