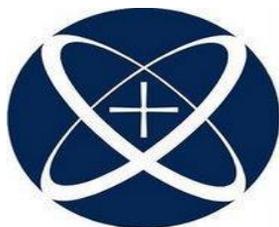


**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

**CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA**

**PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)**

**Programa de Consultoría Integral en MYPE**



**ITESO**

Universidad Jesuita  
de Guadalajara

**PAP 3A 01 Consultoría en MYPE**

**Consultoría integral en la empresa<sup>1</sup> en el municipio de Zapopan, Jalisco.**

**PRESENTAN**

**Equipo de alumnos:**

Yareli Carrillo Godínez. Administración Financiera.

Pablo Najib González Guerrero. Ingeniería en Alimentos.

Mónica Barrera Alarcón. Ingeniería Financiera.

Melissa Gamiño. Psicología.

**Profesor PAP:**

Mtra. Claudia Rubí Ortiz Madrigal.

---

<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

# Índice

Resumen	4
Introducción	5
1. Generalidades y contexto de la empresa	6
1.1. Ficha técnica y perfil del empresario	6
1.2. Historia de la empresa	9
1.3. Entendimiento del negocio	11
1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa.	21
1.5. Análisis del entorno	22
2. Diagnóstico	31
2.1. Metodología del diagnóstico	31
2.2. Proceso particular	32
2.3. Descripción de la situación de la empresa	36
2.4. Análisis e interpretación de resultados	67
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	67
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	68
3. Planteamiento estratégico	81
3.1. Misión, visión y valores	81
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	82
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	86
4. Propuesta de mejora	86
4.1. Nombre de la propuesta	86
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico	87
4.3. Plan de acción detallado	91
4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial	91
5. Implementación	93
5.1 Actividades realizadas y su justificación. Finanzas:	93
5.2 Ajustes al plan de acción	106
5.3 Resultados obtenidos	107

5.4 Tablas sobre capacitación y empleo	6
5.5 Tablero de seguimiento de indicadores	6
6. Recomendaciones	8
6.1 Corto plazo	8
6.2 Mediano plazo	8
6.3 Largo plazo	9
7. Reflexiones del cierre de los estudiantes (Aprendizajes)	11
Conclusiones	49
8. Fuentes consultadas	51
9. Anexos	52

## **Resumen**

El reporte PAP de la consultoría en las micro y pequeñas empresas es considerado una pieza clave del proyecto de aplicación profesional que llevaron a cabo un grupo multidisciplinario de cuatro alumnos del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) basados en los métodos de consultoría empresarial elaborados por el Centro Universidad Empresa (CUE) de dicha institución y por el Small Business Development Center (SBDC) realizados específicamente para la consultoría en pequeñas empresas.

El documento consiste en la narrativa del proyecto de consultoría, en como durante los cuatro meses de duración, el grupo interdisciplinario fue evolucionando en el trabajo y mantiene el orden de redacción basado en los tiempos del proyecto. Se comienza realizando un análisis del sector y el entorno de la compañía, un análisis interno llamado entendimiento del negocio para proceder a un diagnóstico profundo y continuar con una etapa de mejoras, como la elaboración del planteamiento estratégico, las propuestas de mejora a la empresa y terminando con la implementación de las mismas.

Los proyectos de inserción profesional son una gran herramienta para la educación superior en la actualidad, es una forma de acercar a los estudiantes a la realidad de una vida profesional en escenarios controlados que contribuyan en su crecimiento personal, académico y profesional. Desde la perspectiva del proyecto de consultoría en MyPES es un gran reto tanto para la compañía como para los estudiantes, ambas partes están expuestas a una gran carga laboral con muy poco tiempo para asimilar los cambios durante el proyecto, impactando en las áreas funcionales por una serie de mejoras que indudablemente siembran una semilla de nuevo conocimiento y ganas de superación en la empresa.

## Introducción

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

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

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

### *Aspectos cualitativos.*

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

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

*Aspectos cuantitativos:*

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

## 1. Generalidades y contexto de la empresa

### 1.1. Ficha técnica y perfil del empresario

Datos generales de la empresa:	
<b>Nombre: MANINA</b>	
<b>Razón Social:</b>	
<b>Domicilio:</b>	
<b>Teléfonos:</b>	<b>Página web: -----</b> <b>Facebook:</b> <a href="https://www.facebook.com/Manina-652762594742876/">https://www.facebook.com/Manina-652762594742876/</a> <b>Correo electrónico:</b>

<b>Tiempo de fundación:</b> Seis años	<b>Forma jurídica:</b> Persona física con actividad empresarial.
<b>Número de empleados:</b> 8 empleados: (2) Administración (5) Producción (1) Chofer	<b>Giro de la empresa:</b> Fabricación y venta de tortillas de harina, coyotas y buñuelos en temporada navideña.

<b>Datos generales de la empresaria:</b>	
<b>Nombre: Lic. Alejandra Padilla Villalobos</b>	
<b>Escolaridad:</b> Comercio Internacional y Administración	<b>Edad:</b> 38 años
<b>Experiencia previa:</b> Tiene experiencia en el área administrativa y venta de muebles.	

<b>Datos generales del empresario:</b>	
<b>Nombre: Tec. Jacobo Israel Ramírez Márquez</b>	
<b>Escolaridad:</b> Técnico en reparación de copadoras	<b>Edad:</b> 44 años
<b>Experiencia previa:</b> Reparación, venta, mantenimiento de fotocopiadoras. Actualmente en sus tiempos libres sigue, tiene 25 años en ello.	

## **1.2. Historia de la empresa**

MANINA inició actividades en diciembre del 2010, cuando los tíos de la empresaria (Alejandra) deciden traspasar el negocio de coyotas y su papá opta por adquirir el negocio para apoyar económicamente a la empresaria, ya que para él, era importante dejar a cada hijo un negocio y formar un patrimonio.

En abril del 2011, una tortillería a la que le vendían coyotas, ofreció traspasar el negocio, por lo que decidieron fusionar los dos negocios.

Inicialmente, el padre de la empresaria trabajó con ellos, pero después de un año, dejó el negocio completamente a cargo de los empresarios.

Al inicio, llevaban tortillas y coyotas a tienditas y algunas taquerías, las cuales eran entregadas por ellos, mientras tres empleados se dedicaban a realizar la producción. Al ver que la venta en las tienditas representaba mucha merma, prefirieron entrar al mercado de taquerías y restaurantes. En un principio fueron buscando clientes tocando puertas, después de un tiempo los mismos clientes fueron recomendando los productos. Al aumentar la producción y la alta rotación de personal, se dieron cuenta que era necesario que alguno de los empresarios conociera más el proceso de producción, por lo que el empresario (Israel) se quedó de encargado de la distribución del producto y atención a los clientes, mientras que Alejandra se encargó de la producción y administración.

Actualmente la empresa está conformada por cinco personas junto con los empresarios. Tienen una supervisora y un encargado de producción de coyotas que conocen todas las áreas del proceso.

Cuentan con un préstamo del banco con el que compraron la máquina para la producción de tortillas de harina.

Los productos que comercializan son tortillas de harina en cinco diferentes

medidas, de acuerdo a como el cliente las requiera, coyotas rellenas de cajeta o piloncillo, chile en aceite, que compran a otro productor y ellos envasan, y buñuelos que comercializan solo en los meses de noviembre y diciembre. Además de la distribución de los productos antes mencionados, también tienen venta en mostrador.

A inicios del 2017 la empresa adquiere los servicios de consultoría por medio del Centro Universidad Empresa del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) y actualmente se encuentran en un proceso de consultoría a manera de seguimiento por medio de esta misma Universidad y del mismo programa.

### **1.3. Entendimiento del negocio**

#### **Gestión:**

MANINA es una empresa que tiene siete años en el mercado y que basa la producción de la tortilla de harina y las coyotas estilo Sonora en el sabor y calidad del producto y sobre todo el servicio en cuanto a tiempos de entrega y formas de pago. Actualmente la organización es flexible y se adapta a lo que el cliente pida sin importar horarios ya que se considera que la atención al cliente es lo que les permite seguir creciendo en el sector en el que se enfocan.

El plan que los empresarios tienen a corto plazo es poder contar con el personal que se requiere para optimizar la producción y tiempos de entrega y así ellos no tengan que estar dentro del proceso para enfocarse en hacer cosas de directivos, por lo que pretenden contratar a dos personas, una para el área de producción y el segundo para repartir los productos a los clientes, ya que actualmente, de acuerdo a la opinión de los empresarios, les está faltando gente ya que no han logrado sacar la máxima capacidad de producción de tortillas de harina. Su plan a largo plazo es que la empresa tenga una solidez económica y que se cambie el horario de trabajo de un turno a dos ya que este cambio permitiría tener un aumento en la producción de las tortillas y las coyotas.

Actualmente la semana de trabajo la planean conforme a la cartera de clientes que tienen. Los lunes se dedican completamente a la producción y empaquetado de las tortillas de harina y coyotas, los martes y viernes es cuando reparten el producto a los distintos clientes que tienen, los miércoles y jueves son los días más tranquilos y dedican estos días a la producción y empaquetado para el cliente más importante que tienen actualmente, debido a que este cliente pide algunas exigencias en el producto por lo que prestan mucha atención en ello. Los viernes también se dedican a la distribución de su producto por la zona metropolitana y finalmente los sábados producen más tortillas y coyotas con la intención de adelantar lo que el lunes se debe hacer. Cabe mencionar que de lunes

a sábado existe la venta en mostrador y que el día sábado es opcional para el personal que labora en la empresa.

MANINA actualmente tiene cinco distintos tamaños en la tortilla de harina en base a la petición y exigencias de cada cliente. La coyota cuenta con un solo tamaño con sabor cajeta y piloncillo.

La toma de decisiones en la organización es únicamente entre los empresarios, consideran que tienen buena comunicación entre ellos y actualmente están registrando la información de ventas y gastos y producción en una herramienta que les fue proporcionada el pasado mes de mayo. Gracias a este registro los empresarios pueden analizar sus resultados numéricos y con ello tomar decisiones y planear cómo puede ser una semana de trabajo y cómo asignar sus recursos.

### **Recursos humanos:**

Se cuenta con cinco empleados en total contando a los empresarios, no tienen un puesto de trabajo definido para cada empleado sino que se van rotando en los diferentes puestos para que no se cansen de sus tareas o en caso de algún atraso o saturación de trabajo en cierta área.

Actualmente ya se cuenta con un reglamento interno de trabajo, pero, no todas las personas están al tanto de él ni está firmado por el 100% de los empleados, por lo tanto no se apegan estrictamente a éste. Sin embargo, de manera empírica y dada la experiencia de los empleados, los empresarios dejan claro al personal algunas reglas que se deben de tomar en cuenta al momento de ingresar a las instalaciones.

Otras herramientas con las que se cuenta se cuentan para el control de su personal, son las hojas de asistencias y la encuesta de salida al momento de terminar sus labores dentro de la empresa, además de un organigrama establecido,

perfiles y descripciones de los puestos.

Su forma de solucionar algún conflicto con el personal es hablarlo en ese momento e involucrar a los implicados. Por otro lado, su rotación y el ausentismo de personal son altos y no conocen la razón de esto, especulan que podría ser por la ubicación del negocio ya que no es una zona industrial o el horario. También han detectado actualmente mucha falta de compromiso y sensación de fatiga de los empleados, ya que éstos han expresado sentir un gran cúmulo de trabajo últimamente.

A todos sus empleados se les paga todo conforme a la ley tanto vacacionales como días festivos, los pagos a los empleados son semanales y en efectivo. La capacitación también es empírica para sus empleados, estos aprenden conforme la marcha.

Tienen botiquín de primeros auxilios y cuentan con equipo de trabajo para maniobrar los hornos. Los empleados llegan por medio de recomendaciones o dejando solicitud en el local directamente.

### **Mercado:**

Actualmente la empresa vende cuatro productos:

- Coyota
- Tortilla de Harina
- Buñuelo ( Temporada y maquilado )
- Chile (maquilado)

Se ofrecen para su venta en mostrador y para sus clientes intermedios.

Su producto estrella es la coyota porque genera más ingresos en cuanto a utilidad, sin embargo, se produce diariamente más tortilla que coyotas por lo que se vende más tortilla.

La competencia directa en cuanto a coyota son “El Indio Yaqui” y “Bojorquez” que venden a tiendas de autoservicio principalmente y para la tortilla de maíz su competencia directa son: los robles, la leche, yarina y la carreta.

Tienen ubicados a varios clientes potenciales para las coyotas y tortillas de harina. Han considerado diversificar sus productos en cuanto a variedad de sabores y tortillas de diferentes harinas pero debido a la falta de liquidez y personal no se ha podido lograr esto.

Cuentan con una buena relación con sus clientes, sin sobrepasar la parte profesional y siempre con una sonrisa al atender sus pedidos y entregarles sus productos, nunca han tenido quejas del servicio al contrario lo agradecen.

No manejan promociones regularmente para ninguno de sus productos, solamente cuando han salido productos defectuosos o de tamaños diferentes.

Cuentan con página de Facebook para publicitar sus productos de temporada y los regulares, pero su principal comunicación con sus clientes es por medio del teléfono celular ya sea por mensaje de texto o una llamada.

La mayoría de sus nuevos clientes los obtienen por recomendación de sus clientes actuales.

Tienen pensado ingresar en el mercado de las tiendas con las coyotas por la ventaja que la caducidad les da pero queda por definir hacia donde se comenzarán a abrir camino.

### **Operaciones:**

En cuanto a el área de producción; la materia prima es pedida a diferentes proveedores cada semana para tener material suficiente. Cada ingrediente tiene su

proveedor principal, pero se cuenta con información de otros vendedores para estar preparados por posibles fallas. Se tiene buena relación con los proveedores y tienen facilidad de pagos, excepto con la manteca, los cuales tienen que pagar una semana después.

La materia prima tiene su lugar de almacenaje establecido y sobre unas tarimas para evitar el contacto con el suelo. No se lleva un control estricto del inventario disponible de materia prima y producto terminado. Para realizar el pedido de materia prima, la empresaria revisa sus existencias y hace el pedido.

Debido al cambio de tortilladora, todavía se encuentran en proceso de conocer el equipo y calibrar para su óptimo funcionamiento. Se realizan mantenimientos menores a las máquinas como aceitar algunos componentes, pero no se cuenta con un registro de chequeos y cuando se descompone la máquina se habla a un mecánico conocido para solucionar el problema.

### **Finanzas:**

Actualmente se consideran los siguientes gastos: IMSS de un empleado, plastinudos que a veces facturan, gasolina la cual se factura siempre, la renta, la luz eléctrica, pagan por un paquete facturación electrónica, productos de limpieza ya que todos los días dedican un tiempo para mantener limpio el lugar, internet para las cámaras, un contador externo, SIAPA.

Dentro de los insumos para la elaboración de sus dos productos ellos pagan a sus proveedores por los siguientes conceptos: para la tortilla de harina: costales de harina (aproximadamente sesenta costales al mes), manteca, un garrafón de agua por costal de harina, sal, propionato de sodio (un costal al mes aproximadamente) (conservador), bolsas para empaquetado, plastinudos, etiquetas.

Para la coyota: harina, azúcar, relleno (cajeta: cinco cubetas al mes, piloncillo: 80 kilos al mes), leche y agua, bolsas de celofán.

El precio de venta es establecido en base a los costos que desde las palabras de los empresarios, lo hicieron “más o menos”, pues, consideran que lo hacen un poco al tanteo por lo que no saben cuánto están ganando. Actualmente el precio de venta de sus productos son: tortilla de harina ½ kg en \$16.50 y de 1 kg en \$33.00 a mayoreo y de \$20 y \$40 al menudeo respectivamente, mientras que el paquete de dos coyotas lo venden en \$18.50 a menudeo y a \$20 en menudeo. Además ellos distribuyen unos botes de chile en \$30.00 el bote. El pago a proveedores lo manejan de manera que ellos llaman “NOTA ATRÁS” eso significa que llega producto nuevo y pagan lo que surtieron anteriormente.

Se considera que sus precios están dentro del margen de precios de la competencia.

Los empresarios comentan que en algunas ocasiones les ha llegado hacer falta liquidez obligándolos a pedir préstamos familiares para cubrir con el pago de la nómina o alguna circunstancia que se presente en el empresa que se necesite desembolsar dinero extra, actualmente tienen un préstamo familiar y bancario.

El registro que ellos utilizan se encuentra incompleto del cual es imposible obtener información real para la toma de decisiones y tener conocimiento de cuántos ingresos está generando la empresa.

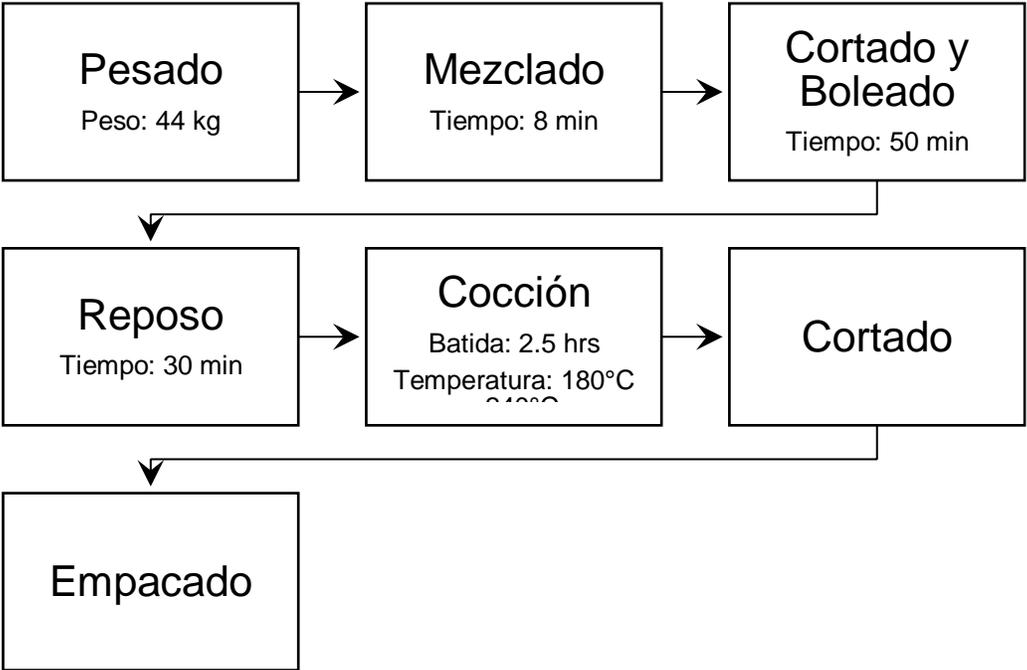
El sueldo del personal lo establecen en base a un acuerdo mutuo con el capital humano. Por lo que no saben si están dentro del margen o si se salen de él, mencionan que han preguntado en otros lugares y consideran que están por encima del promedio.

Casi todo el dinero se maneja en efectivo pues la mayoría de los clientes

pagan así. Mencionan que tienen poco dinero en el banco porque todo va al día. Se realiza facturación a los clientes que se lo solicitan.

**Macro proceso de la empresa**

**Tortillas:**



Para la elaboración de las tortillas de harina de trigo Manina, primero se pesa 44 kg. de harina de trigo, agua y propionato, una vez pesados se pasa al mezclado el cual tiene una duración aproximada de 8 minutos, enseguida del mezclado se pasa por un cortado, el cual tiene como función cortar la masa en proporciones iguales, para después pasar al boleado, es en este punto se le da una forma esférica a la masa. Seguido del boleado se deja reposar la masa aproximadamente 30 minutos, después manualmente se pasan las esferas de masa a la tortilladora, en la cual se lleva a cabo el proceso de horneado. Finalmente, las tortillas pasan por un proceso de enfriado, este se encuentra instalado en la misma tortilladora, para pasar al cortado (dependiendo las especificaciones del cliente) y el empacado para su venta.

La unidad de medida que usan en su producción es una “batida”, que es un

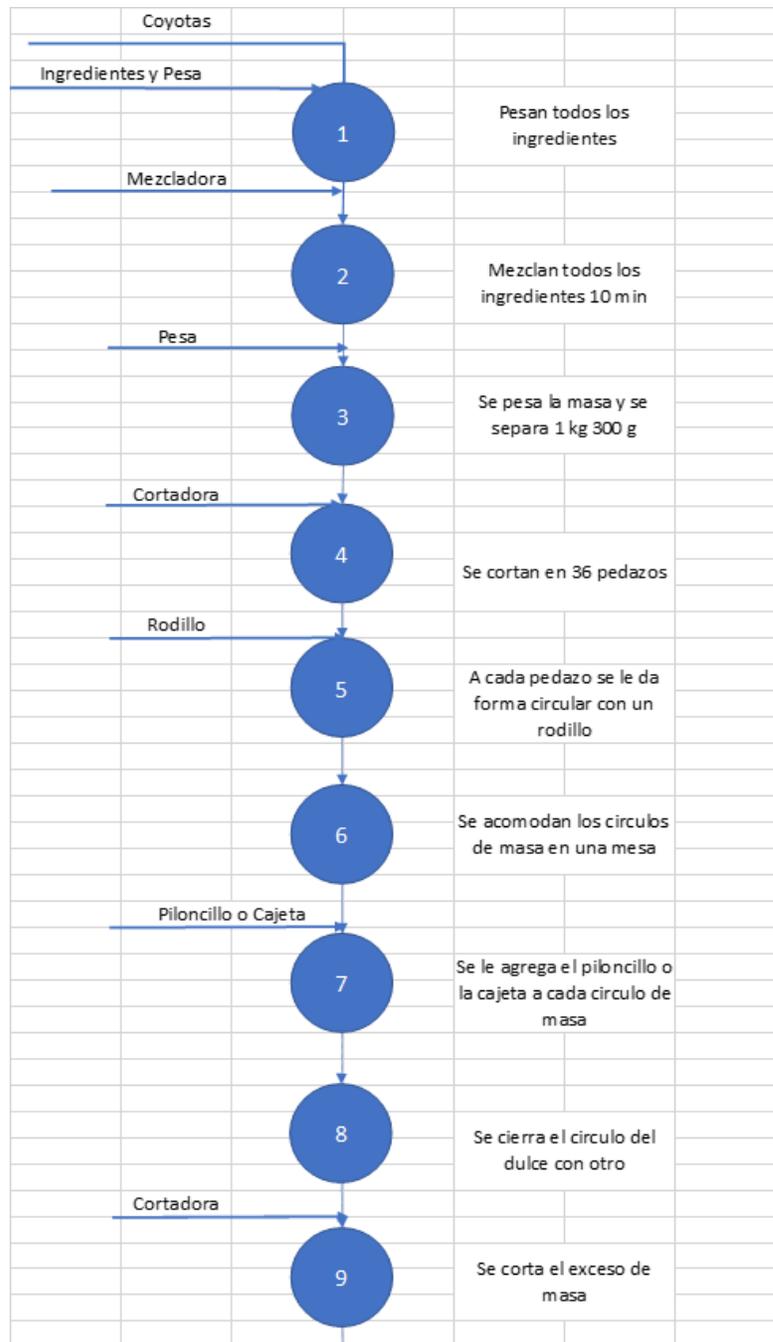
costal de harina al que se le agrega y se pesan la parte proporcional de manteca, sal, agua y propionato, una vez que se hayan realizado las medidas correctas de los ingredientes, se agregan dentro de la mezcladora todos los componentes y se mezcla durante diez minutos. Posteriormente, se secciona la batida en bolas más pequeñas y se deja reposar la masa durante treinta minutos aproximadamente.

Después se aplanan la masa y se coloca en la cortadora, tomando cada pedazo en la boleadora para “bolearlo”, dejándolo reposar las bolitas de masa y se deja reposar esta masa otra medio hora aproximadamente. A continuación ponen la máquina a precalentar y realizan los ajustes necesarios, luego ponen las bolitas de masa en la máquina para que los aplanen y se calienten convirtiéndolos en tortillas de harina.

Las tortillas de harina recién hechas y calientes son tomadas al final de la máquina y se colocan sobre mesas donde existen ventiladores debajo para que se enfríen. Una vez que estén frías, las miden y se ajustan al tamaño requerido por el cliente, las guardan en bolsas de plástico ya sea de medio kilo o de un kilo, y se almacenan o se ponen a la venta al mostrador según sea el caso. Al día siguiente, sacan las tortillas y las separan antes de proceder la entrega para un cliente en específico que siempre pide sea de esta forma.

De una batida de tortillas de harina sale aproximadamente 160 paquetes de tortilla y son necesarias cuatro personas para producir dos batidas al día. Para producir tortillas de harina, se cuenta con una batidora, una cortadora manual, una boleadora, una tortilladora y enfriadores.

**Coyotas:**





La producción de coyotas tiene un procedimiento más largo debido a su proceso manual, que se inicia pesando los ingredientes como harina, manteca, azúcar, leche condensada y agua, se fusionan los ingredientes durante diez minutos dentro de la mezcladora, después de pesa la masa y se separa 1 kilogramo y 300

gramos. De ahí se coloca en la cortadora para cortarlos en 36 partes, después se colocan tres bolitas en una tortillera para aplanarlos y con la ayuda de un rodillo se aplanan un poco más. Una vez listos los pedazos, se acomodan en una mesa, y se le agrega el piloncillo o la cajeta a cada círculo de masa y de ahí se cierra el círculo del dulce con otra pieza encima.

Después se corta el exceso de masa con la cortadora, posteriormente son colocadas en una charola, se les espolvorea azúcar encima y son llevadas al horno, se tiene que estar revisando constantemente y volteando las coyotas dentro del horno. Una vez listas y calientes se sacan las coyotas del horno para dejarlas enfriar en una mesa con ventiladores por un tiempo indefinido hasta asegurar que estén completamente frías para evitar contaminación por bacterias. Por último se empaquetan y etiquetan.

Las coyotas se van distribuyendo dependiendo del tamaño del pedido a sus clientes, entregados por el empleado de logística y otras coyotas se van de venta a mostrador.

En las coyotas, una batida equivale a siete kilogramos de harina. Para producir dos batidas al día es necesario una persona y por cada batida se obtienen aproximadamente 75 coyotas.

Se cuenta con una batidora, báscula, cortadora manual, horno y ventiladores para enfriarlas.

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

La **ventaja competitiva** que se detecta es que esta empresa ofrece un excelente servicio, ya que se adaptan a lo que el cliente requiere en cuanto a tiempos y formas de pago. Además de que la atención que el empresario (vendedor) le da a cada cliente es muy estrecha, ya que siempre está al tanto de lo que el cliente pueda necesitar en cuanto a producto se refiere.

En base a lo mencionado por los empresarios al ser entrevistados los empresarios, se ha determinado que la **propuesta de valor** va enfocada a dos aspectos: 1- calidad: se menciona que el producto es muy bueno y pretende transmitir algo artesanal, tradicional, gracias al cuidado al momento de producir las tortillas y coyotas. 2- conveniencia: Enfoque en “facilitar la vida” al cliente, optimizando su tiempo y esfuerzo, ya que MANINA está dispuesto a estar para el cliente siempre que este último lo requiera. Llevando tortillas o coyotas cuando el cliente lo necesite.

Esta empresa utiliza la estrategia de **diferenciación**, ya que a través de un excelente servicio, atención y seguimiento al cliente después de la venta; MANINA busca mantenerlos y hacer diferencia con su competencia. Si bien, la tortilla de harina es un producto muy utilizado, MANINA tiene en mente tener más mercado a través de ofrecer mejor servicio y atención a sus clientes, tal y como el empresarios comentó que un cliente le había dicho: “*muchos proveedores de tortilla se acercan a mí con mejores precios que el tuyo, pero yo me mantengo contigo porque tu no me fallas*”. Esto es un claro ejemplo de diferenciación en el servicio de venta de las tortillas.

## **1.5. Análisis del entorno**

### **Introducción.**

Para la determinación de las principales variables que afectan el entorno de la empresa, se consiguió información de diversas fuentes, con esto se analizó el entorno de la empresa, con la finalidad de conocer su panorama y el papel que juega. Se consideraron los factores procesos, tecnología, ventas, inversión, recursos humanos, apoyos, aspectos económicos, aspectos socioculturales, demográficos y ambientales, aspectos políticos, leyes y gubernamentales y aspectos de la competencia. Durante la investigación se logró cumplir el objetivo de conocer su entorno para identificar oportunidades y amenazas que atañe y es preciso tener en cuenta en la empresa.

Tabla:

Variable	Oportunidad	Amenaza
<b>Aspectos económicos:</b>		
<b>El sector de comercio representa un buen porcentaje del total del PIB</b>	Sector de comercio tiene una tendencia positiva en cuanto a al porcentaje total del PIB desde 2006. Llegando casi al 16%	
<b>Costo de maquinaria elevado.</b>		Aunque es mercado grande dentro del sector de panificación, una de las mayores barreras es el costo de la maquinaria para obtener una producción a gran escala, siendo una industria empujada por el volumen.
<b>Crecimiento en el consumo de cereales.</b>	En Jalisco, se registró un aumento del 5% en el consumo de cereales que las personas habitualmente lo consumen.	
<b>Crecimiento de la industria de alimentos procesados.</b>		En México, la industria de alimentos procesados ha crecido considerablemente en los últimos años, su producción en 2014 representó el 3.9% del PIB nacional.
<b>Aumentos en los Precios de los energéticos e insumos.</b>		Posible aumento en el pan y la tortilla del 22% y 30%.
<b>Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:</b>		
<b>Cambios de hábitos</b>		Existe una tendencia de que menos mexicanos buscan este producto para integrarlo en su alimentación, debido al incremento de precios no alcanzan a pagar todas sus

		necesidades como la luz, gas, etc.
<b>Cambio en la alimentación de los usuarios a un estilo de vida más saludable</b>	Creación de categorías o líneas de productos, así como tortillas sin grasa, o tortillas light. Implementar productos de baja caloría para generar y dar un valor agregado al cliente.	Hay un incremento de personas con obesidad, diabetes, enfermedades y problemas de salud por la alimentación inadecuada y la alta cantidad de grasa que consumen, llevándolos a tener restricciones a ciertos productos para cuidar su salud. Tendencia hoy en día de dietas que restringen el consumo de tortillas de harina.
<b>Consumidores apoyan a la economía mexicana</b>	Por la situación política con los Estados Unidos, México busca fomentar el comercio justo, apoyar a las empresas mexicanas y tener el apoyo de los clientes.	
<b>Peligro de desaparición de los centros de producción</b>	Preocupación del sector de la masa y la tortilla en México por recuperar la preferencia de los consumidores, adoptando de nuevo una cultura en el cumplimiento de la calidad de su producción. Llamado y propuesta a ser un sector limpio y sustentable, con menos requerimiento de agua, gas y energía eléctrica, disminución de desechos residuales a los drenajes, mayor higiene, y mejores medidas de sanidad.	La gente acude cada vez menos a adquirir de manera tradicional sus tortillas (en una tortillería), y acuden más a tiendas de autoservicio o de abarrotes. El 15% de la producción de tortillas se comercializa en tortillerías, 30% casa por casa y 55% en tiendas de abarrotes.
<b>Fuente de empleo</b>	El sector de la masa y la tortilla cuenta con aproximadamente 90 mil establecimientos en todo el país, que generan en promedio 4 empleos cada uno,	

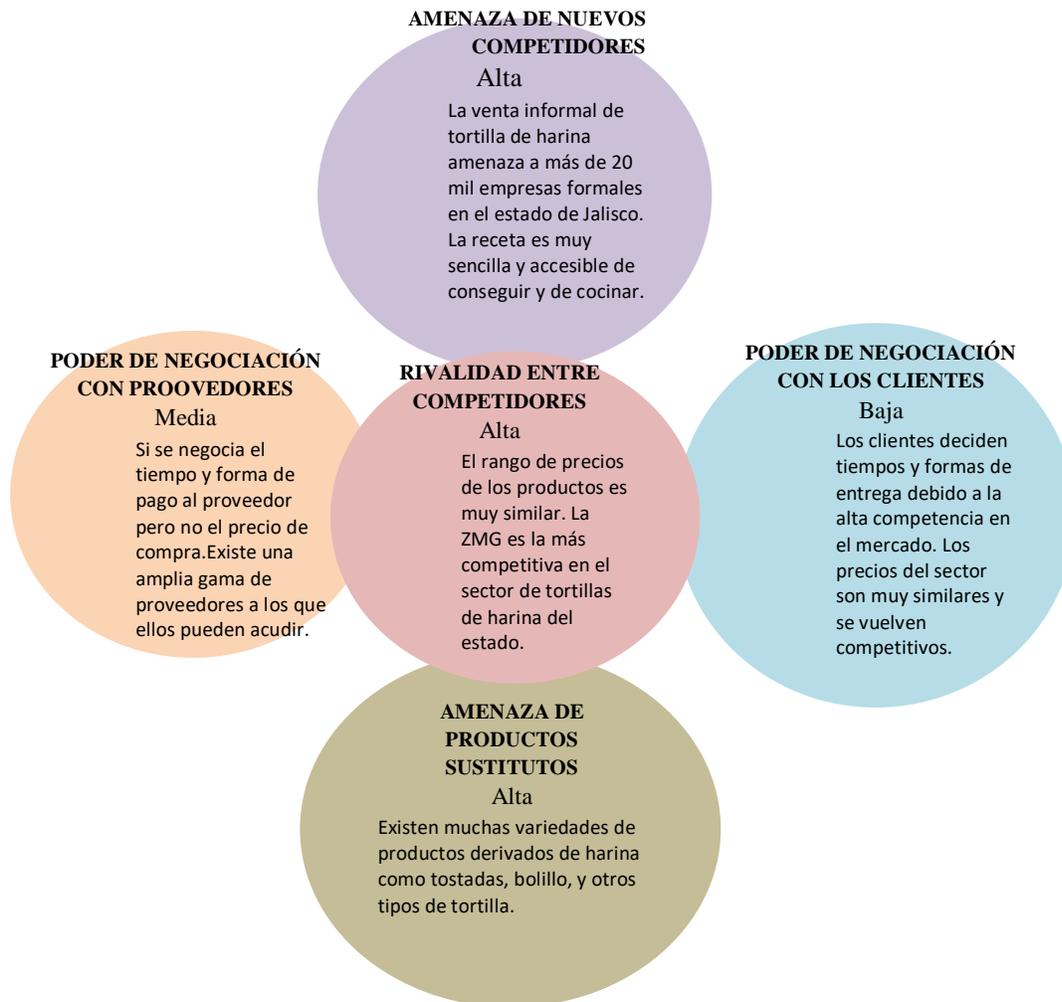
	lo que equivale a 360 mil empleos directos.	
<b>Aspectos políticos, legales y gubernamentales:</b>		
<b>Importación de harina</b>		<p>“México registró el año pasado importaciones históricas de trigo, que aumentaron 41% respecto a 2011”.</p> <p>Esto puede ser un problema ya que actualmente el TLC no se ha renegociado por lo que hay incertidumbre, entonces tendrían carencia de materia prima.</p>
<b>Seguro social</b>		<p>Puede haber penalizaciones y multas si se detecta que no se les está pagando el seguro social a sus empleados. Esto según la ley del seguro social Artículo 304-309.</p>
<b>Apoyos económicos</b>	<p>La secretaría de economía ofrece apoyos económicos y de consultoría a las micro y medianas empresas con el fin de que se desarrollen más y aporten a la economía del país. En Jalisco existe el programa de apoyo económico “Fojal Avanza” cuyo objetivo es formar y fortalecer las MiPymes en Jalisco.</p>	

<p><b>Contratar personas con alguna discapacidad</b></p>	<p>Si la empresa contrata trabajadores con alguna discapacidad, esto supondrá un gran beneficio tributario puesto que se puede deducir el doble de lo que le haya pagado por concepto de <u>salario</u> y <u>prestaciones sociales</u> únicamente mientras el trabajador mantenga esta situación de discapacidad, de lo contrario sólo se deducirá el 100%.</p>	
<p><b>Apoyo de la Cámara Nacional de la Industria Molinera de trigo.</b></p>	<p>Ofrece diversas publicaciones y reportes sobre la cadena de las harinas de trigo, así como las normativas a las que se debe regular este insumo tan importante de la tortilla de harina.</p>	
<p><b>México primer comprador externo de maíz producido en Estados Unidos en el 2016, con 2,642 millones de dólares.</b></p>		<p>Alta dependencia en consumo de insumos sobre Estados Unidos, por lo que la renegociación del TLCAN mantiene en incertidumbre a todo el sector alimentario.</p>
<p><b><i>Aspectos de competencia:</i></b></p>		
<p><b>Consumo de tortilla y coyotas</b></p>	<p>No hay mucha competencia en los estados del bajío como en los del norte por el consumo, puede haber una oportunidad de mercado en estos sectores.</p>	
<p><b>“Tortillerías piratas”</b></p>	<p>Hay muchos establecimientos de tortillerías operando que incumplen con la norma oficial mexicana 187 por lo que las</p>	

	autoridades están buscando cerrar estos locales y ser penalizados.	
<b>Presencia de nuevas empresas de producción de tortillas.</b>	Con la presencia de nuevas empresas de producción de tortillas puede llevar a la empresa a implementar estrategias más innovadoras y eficaces para ofrecer un valor agregado y no perder a sus clientes potenciales y leales.	Con la existencia de los nuevos competidores que producen tortillas es amenazante porque los clientes mayoristas buscarán un precio más barato y de mejor calidad para escoger a su mejor proveedor de tortillas. Y por ello, pueden perder clientes potenciales.
<b>Zapopan es la zona más competitiva para la elaboración de pan y tortilla en el Estado.</b>	Oportunidad de hacer benchmarking para detectar fortalezas y debilidades en nuestra empresa.	
<b>Amenaza de venta informal de tortillas</b>		La venta informal de tortilla de harina amenaza a más de 20 mil empresas formales en el estado de Jalisco por lo que esto puede quitar mercado y reducir ventas.
<b>Información en el empaque</b>	Al tener la información de los ingredientes en el empaque de tortillas reduce el riesgo de una multa por parte de la profeco que puede ser hasta por 3 millones de pesos.	Si no cuenta con valores nutricionales también puede dar pie a una multa fuerte. Le resta formalidad el producto.
<b>Productos competencia</b>	Tendencia y demanda del consumo de tortillas de harina integral y de nopal.	
<b>Aspectos tecnológicos:</b>		
<b>Adición de aditivos</b>	Mejorar las características reo	Puede hacer menos "atractivo"

	lógicas y organolépticas de la tortilla, y alargar la vida de anaquel.	el producto por la adición de aditivos, debido a las ideas del consumidor.
<b>Pruebas reológicas</b>	Mediante el análisis del comportamiento de la masa de la tortilla, determinar posibles mejoras.	La realización de estas pruebas representa un gran costo para la empresa.
<b>Maquinaria</b>	Con la adquisición de maquinaria correcta, con la cual se pueda controlar la temperatura adecuada de la tortilla y así evitar cambios microbiológicos.	

**Diamante de Porter:**



## Conclusiones.

De acuerdo con los resultados obtenidos en nuestra investigación y la charla con la experta en el sector alimenticio, se concluye que la empresa se encuentra ubicada en un sector competido, ya que es fácil ingresar al mercado y los precios de sus productos suelen ser muy parecidos, depende del entorno macroeconómico, sobre todo de la gasolina, insumos y en general de la inestabilidad económica.

Otro aspecto importante a considerar es analizar los costos de producción a la perfección, porque en este tipo de negocios el empresario suele jugar varios papeles, y suele ser muy común que no se tomen en cuenta costos como por ejemplo, su mano de obra o sus sueldos. En general, el tener un conocimiento de

sus costos es una ventaja grande ya que de esta manera se podrán hacer las adecuaciones necesarias a éstos debido a los constantes cambios que sufre este sector.

Al tratarse de manejo de productos alimenticios, la limpieza del área de trabajo es un aspecto importante para su permanencia en el mercado, ya que garantiza la calidad e inocuidad y con esto prevenir la contaminación de los alimentos.

Por último, debido a la alta competitividad, es importante cuidar el servicio, atención y valor agregado de los productos que se le da al cliente para permanecer en el mercado.

## **2. Diagnóstico**

### **2.1. Metodología del diagnóstico**

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

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

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

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

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

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

## **2.2. Proceso particular**

Al comienzo el proyecto de consultoría se realizó una primera visita, para establecer el primer contacto con los empresarios. Durante esta primer visita se pidió información personal a los empresarios, esto con el propósito de entender su contexto, a la vez se les pidió que nos contaran la historia de la empresa, desde su fundación hasta el presente, con sus buenos y malos momentos, esto con la intención de contextualizar la situación actual.

Con el propósito de entender el negocio se les hicieron algunas preguntas de cada área funcional, gestión, operaciones, recursos humanos, mercadotecnia y finanzas, para conocer cómo funcionan, cómo son gestionadas y qué papel tiene cada una en la empresa.

Con el objetivo de complementar el entendimiento se les pidió que nos explicaran cómo se llevaba a cabo su proceso general, desde que el cliente solicitaba un servicio hasta que se recibía el pago por el mismo, con esta explicación y con un recorrido que se dio al equipo por las instalaciones de la empresa se redactó el proceso y se ilustró un diagrama de flujo por cada uno de los productos que se elaboran.

Con el fin de analizar el entorno se partió de una base de variables que tienen impacto en la industria de nuestra empresa y que a la vez afectan a MANINA.

Se realizó una investigación por internet, se consultaron fuentes confiables, como las de INEGI, SEIJAL y DENU, posteriormente se entrevistó a un experto del sector de alimentos y se le preguntaron diferentes cuestiones acerca del sector de alimentos y de los diferentes escenarios que se tienen que tomar en cuenta al momento de tener un negocio de este tipo. Fue así como se pudo empatar la información proporcionada por el experto en el sector con información de fuentes externas a la empresa.

Se prosiguió con depuración de la información obtenida de las diversas fuentes, elaborando un cuadro resumen de las variables y que impactan a la industria y el efecto que tienen en ella, Después se concluyó con un diagrama de PORTER.

Durante las visitas que siguieron se comenzó a investigar más a fondo acerca del papel que jugaba cada área durante la operación de MANINA como organización. Se profundizó en el proceso general de la empresa, se investigó las actividades concretas de cada área de la empresa, así como la manera de transmitir, recibir y almacenar la información necesaria para la operación y gestión de la organización.

Con los empresarios se tocaron los temas de composición del organigrama, líneas de mando, objetivos por área, filosofía de la empresa, costos y transmisión de información. La información obtenida de estas pláticas fue posteriormente empatada con la obtenida de pláticas similares con los demás miembros de la organización, esto dio una guía de por dónde empezar, pues se obtuvieron indicios de las áreas de oportunidad en la empresa.

## **Gestión**

Se utilizó un cuestionario de identificación de liderazgo para poder conocer el comportamiento de ambos empresarios con la finalidad de encontrar áreas de mejoras en su dirección a partir de su comportamiento de liderazgo, así como obtener las fortalezas con las que ambos empresarios ya cuentan y aprovecharlo para tener una buena gestión.

## **Recursos humanos**

En la primera visita a la empresa, se pudo observar que los empleados no se mostraban contentos envueltos en sus labores, sino en un estado de desmotivación, con expresiones de cansancio, hartazgo e inclusive molestia.

Por lo tanto se decidió realizar una plática exhaustiva con los empresarios respecto a lo que ellos podían detectar como principales problemáticas y cómo habían estado lidiando con estas situaciones. Por lo tanto, para ahondar más en conocer las posibles problemáticas detectadas de *rotación de personal, desmotivación y falta de compromiso*, se optó por realizar entrevistas individuales con cada uno de los empleados, donde se les preguntó respecto a su situación personal y su contexto de vida, su percepción de la empresa, sus gustos y disgustos respecto a sus labores, sus expectativas como empleados de MANINA y qué esperaban que se les ofreciera, así como qué estaban ellos dispuestos a dar, qué cambios les gustaría que se implementaran en el negocio, tanto físicos como en la organización.

Posteriormente, con la finalidad de tener indicadores más concretos respecto al clima y satisfacción laboral, así como hacer un comparativo de esta situación de la empresa con hace unos meses, se volvió a realizar una encuesta de clima laboral en donde el empleado señalaba una de tres opciones, las cuales eran “1: Malo, 2: Regular y 3: Bueno”, en cada uno de los reactivos que evaluaban los siguientes temas: imagen de la empresa, seguridad en el trabajo, conocimiento de objetivos, normas y procedimientos, satisfacción por el logro, instalaciones y recursos materiales, apoyo de otras áreas o personas, calidad en los productos y servicios, la comunicación, el ambiente interno de trabajo, la relación jefe-colaborador, la capacitación, el sueldo y las expectativas.

Finalmente, al detectarse que una de las situaciones urgentes a tratar era la falta de suficiente personal, se inició un proceso de reclutamiento para auxiliares de producción, lo cual nos pareció interesante pues inclusive nos arrojó datos e información respecto a la percepción del empleo como tal dentro de la empresa.

## **Mercado**

Para comprender el área de Mercado por parte de la empresa se realizaron acciones para poder entender a sus clientes mayoristas y del mostrador, ya que dentro de la empresa se clasifican en dos tipos de clientes; los clientes mayoristas que son las taquerías y restaurantes; y los clientes de mostrador, que son aquellos clientes que compran directamente al lugar de la empresa.

Se realizaron dos tipos de encuestas, en la primera encuesta fue diseñado para los clientes mayoristas, a lo que se aplicaron a quince clientes mayoristas que contenían preguntas cerradas y abiertas, acerca de qué productos solicita, del cómo considera la calidad, la relación con su proveedor, de si sus productos son entregados a tiempo y forma, y el grado de satisfacción que siente acerca de la entrega de sus productos.

La segunda encuesta fue diseñada para los clientes de mostrador, que fue un elemento importante para dar a conocer la percepción que tienen acerca de las instalaciones, la calidad, el servicio que se les da, la calidad a través de preguntas cerradas y abiertas, y así mismo, se preguntó acerca de los productos que les gustaría que se ofertaran.

Por último se hizo un estudio de mercado para a manera de benchmarking tanto de la tortilla como de la coyota, se analizaron principalmente las características del producto y se estudios a las marcas principales de forma local.

## **Operación**

En el área de operación, para validar los cambios que se realizaron en el proceso de producción de tortillas en periodo de primavera se realizaron entrevistas a los colaboradores, el objetivo de estas entrevistas era conocer su opinión acerca de estos cambios y que nos hicieran recomendaciones acerca de aspectos que ellos observan a diario en este proceso con el fin de analizar todo el panorama.

Se usó una herramienta para auditar el cumplimiento de la NOM 251 SSA 2009, la cual es necesario cumplir para los establecimientos de servicios para alimentos o bebidas.

De igual forma se hizo una auditoría de análisis de peligros y de puntos críticos de control (APPCC o HACCP).

## **Finanzas**

En el área de finanzas, se analizó la actual herramienta financiera que ofrece información como ventas, costos y gastos, y se pudo observar que el vaciado de la información estaba incompleto, pues, algunos días del mes de abril no contaban con la información de ventas de los días 20, 21, 24, 25, 26, 27 y 28; además de que no se registraron gastos durante todo el mes, por lo que es más complicado poder hacer un análisis confiable y real. También se estudió la herramienta para determinar si puede obtener una mejora en cuanto su diseño y funcionalidad.

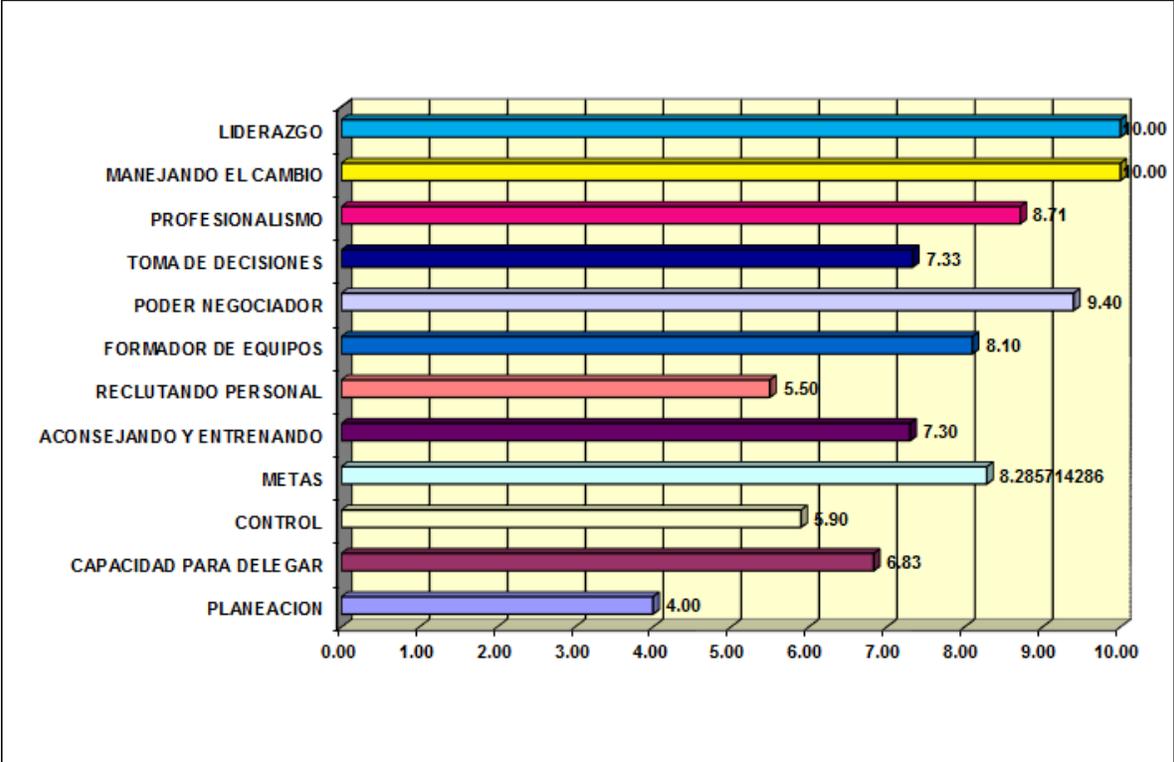
Por lo antes explicado, se comenzaron a recabar datos para poder tener una idea más clara de lo que MANINA está vendiendo y lo que le cuesta venderlo, así como un estimado de utilidades, tomando en cuenta lo que se vende y comparándolo con los costos variables y los gastos fijos que apenas en estos días se pudieron identificar aunque no del todo. Por lo que será importante que en los próximos días se busque que los empresarios puedan seguir registrando la información para obtener información real y confiable.

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

#### **Gestión**

El cuestionario de liderazgo realizado a ambos empresarios, se llevó a cabo con la finalidad de descubrir áreas de mejora y fortalezas con las que los empresarios ya cuentan. Los temas que se tomaron en cuenta para la evaluación

fueron: planeación, capacidad para delegar, control, metas, aconsejando y entrenando, reclutando personal, formador de equipos, poder negociador, toma de decisiones, profesionalismo, manejando el cambio y liderazgo. Al final se obtuvo un promedio de cada tema y después uno general para determinar que tan bien o regular se está en este rubro.



HABILIDAD	PUNTAJE ALE
PLANEACIÓN	4.00
CAPACIDAD PARA DELEGAR	6.83
CONTROL	5.90

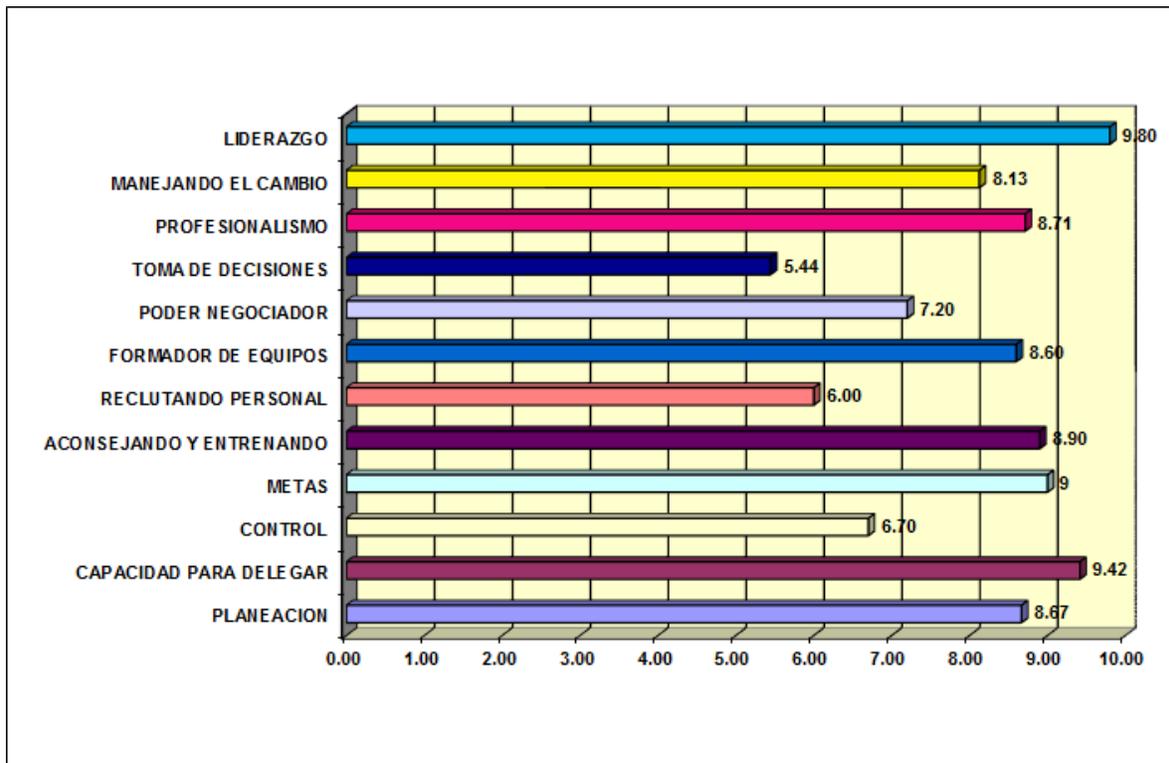
METAS	8.29
ACONSEJANDO Y ENTRENANDO	7.30
RECLUTANDO PERSONAL	5.50
FORMADOR DE EQUIPOS	8.10
PODER NEGOCIADOR	9.40
TOMA DE DECISIONES	7.33
PROFESIONALISMO	8.71
MANEJANDO EL CAMBIO	10.00
LIDERAZGO	10.00
<b>TOTALES</b>	<b>91.37</b>
<b>Media</b>	<b>7.61</b>

Con los resultados obtenidos, se puede observar que la empresaria tiene diversas áreas de mejora como lo son: Planeación, capacidad para delegar, control y metas. Lo anterior se ve reflejado en el día a día de la empresa debido a que actualmente está muy enfocada en la parte de producción y prefiere ella hacer el trabajo para confirmar que se está elaborando bien y esto genera un descuido en la parte de la planeación así como en el control y en el tiempo para reclutar personal.

Por otro lado, se muestran fortalezas muy claras, ya que tiene en mente las metas que le gustaría cumplir, así como un buen manejo de cambio que le permite adaptarse de forma sencilla a lo que surja dentro o fuera de su empresa. Además de que tiene un alto perfil de liderazgo y de profesionalismo.

En general, obtuvo un puntaje promedio de 7.61 con lo cual se interpreta que existen diversas fortalezas antes mencionadas y que además existen otros rubros que se pueden mejorar y trabajar para con la intención de que el puntaje

promedio se pueda mejorar.



HABILIDAD	
PLANEACIÓN	8.67
CAPACIDAD PARA DELEGAR	9.42
CONTROL	6.70
METAS	9.00
ACONSEJANDO Y ENTRENANDO	8.90
RECLUTANDO PERSONAL	6.00
FORMADOR DE EQUIPOS	8.60
PODER NEGOCIADOR	7.20
TOMA DE DECISIONES	5.44
PROFESIONALISMO	8.71

MANEJANDO EL CAMBIO	8.13
LIDERAZGO	9.80
<b>TOTALES</b>	<b>96.57</b>
<b>Media</b>	<b>8.05</b>

El empresario presenta datos similares a los de en cuanto a áreas de mejora se refiere, ya que el control es un punto que puede mejorar junto con la toma de decisiones, y esto se debe a que se carece de información para tomar las decisiones importantes de la empresa que abarcan control y reclutamiento de personal.

Fortalezas identificadas en el empresario son: planeación, liderazgo, formador de equipos, profesionalismo, capacidad para delegar, tiene claras metas pero no se llevan a la práctica, y buena capacidad para delegar ya que se considera bueno para aconsejar y entrenar al personal.

Comparación:

HABILIDAD		
PLANEACIÓN	4.00	8.67
CAPACIDAD PARA DELEGAR	6.83	9.42
CONTROL	5.90	6.70
METAS	8.29	9.00
ACONSEJANDO Y ENTRENANDO	7.30	8.90
RECLUTANDO PERSONAL	5.50	6.00
FORMADOR DE EQUIPOS	8.10	8.60
PODER NEGOCIADOR	9.40	7.20
TOMA DE DECISIONES	7.33	5.44

PROFESIONALISMO	8.71	8.71
MANEJANDO EL CAMBIO	10.00	8.13
LIDERAZGO	10.00	9.80
<b>TOTALES</b>	<b>91.37</b>	<b>96.57</b>
<b>Media</b>	<b>7.61</b>	<b>8.05</b>

Comparando ambos resultados, nos damos cuenta que hay dos rubros en los que ambos empresarios coinciden que pueden mejorar, los cuales son: control y reclutamiento de personal. El control del establecimiento tiene una relación directa con la formalidad del organigrama de la empresa que podría permitir una mejoría, ya que cada persona tendría una idea mucho más clara del rol que tiene dentro de la organización.

## **Recursos Humanos**

Tras la plática exhaustiva realizada con los empresarios, se reportó que no han tenido colaboradores de producción los cuales su trayectoria laborando en la empresa haya sido larga, pues a pesar de que los dos empleados que se encuentran en ese momento con ellos en esta área, les han ayudado desde hace mucho tiempo, no han sido constantes, pues han salido y regresado en numerosas ocasiones. Agregaron que estos dos colaboradores, no parecen mostrar el suficiente compromiso, pues una de ellas tiene alto grado de ausentismo, así como problemas de actitud y coordinación con la empresaria respecto a sus actividades, y el otro colaborador comienza también a mostrar fallas en la puntualidad y asistencia, y bastante descontento en sus respectivas labores. También, se dio a conocer que a pesar de tener las herramientas implementadas anteriormente del reglamento y control de asistencias y puntualidad, actualmente no se utilizaban, lo que denotaba falta de control y de formalidad.

Además, en la plática con los dueños se exhibieron problemáticas entre ellos mismos respecto al involucramiento de cada uno en las actividades administrativas y de gestión, pues Alejandra comentaba que le gustaría que su esposo participara más en las decisiones con respecto a las ventas y análisis de resultados, pues ella tendía en ocasiones a sentirse un poco sola en el trabajo que tiene que ver con actividades gerenciales. Pero por otro lado, Israel expresa su desagrado de hacerse cargo de cuestiones de números, y que sus aportaciones desea hacerlas por el lado de ventas y relaciones públicas. Sin embargo, se pudo en ese momento lograr a un pequeño acuerdo en seguir cada quien enfocado en su área, pero teniendo de parte de Israel un poco más de participación en las decisiones y análisis administrativas, y potencializar su habilidad social para buscar abrir nuevos mercados y clientes.

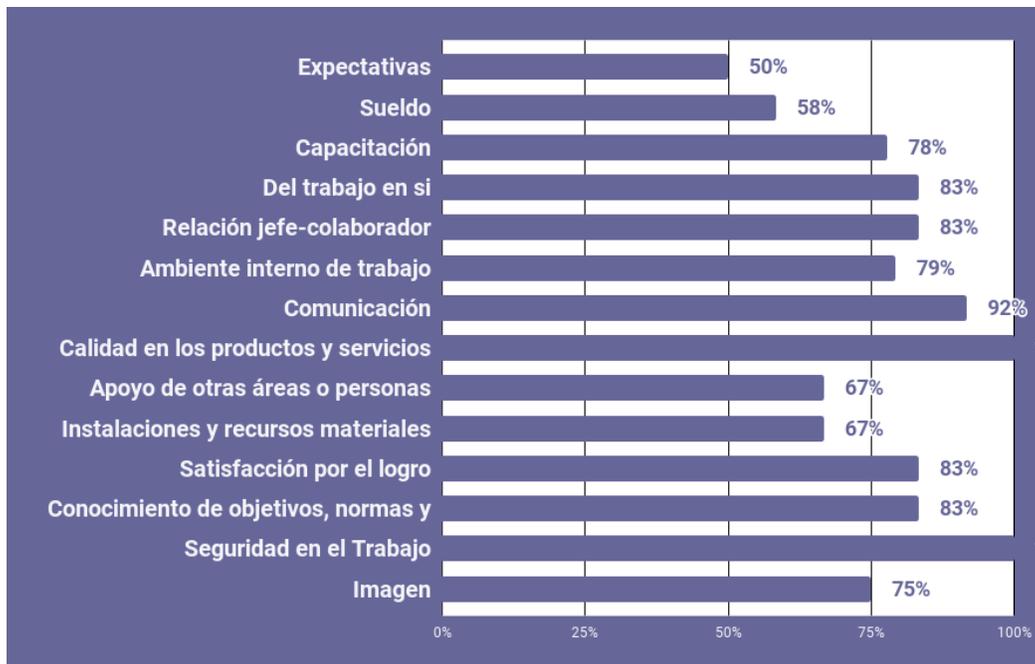
Con las entrevistas individuales a cada empleado se reportó que ya prácticamente ninguno de los dos se sentían satisfechos laborando en Manina, por el contrario, acudían con pesar, se sentían sobresaturados de trabajo y poco

respaldados por los empresarios, pero con la presión de tener que cumplir con toda la demanda laboral. Además, consideraban que las condiciones físicas del negocio empeoraba la situación, pues trabajaban bajo temperaturas muy elevadas, poca ventilación y sensación de sofoco, inclusive se percibían en un ambiente de trabajo inseguro, pues las máquinas frecuentemente tenían fallas, describiendo situaciones como ligeros incendios y desprendimiento de algunas piezas, lo cual consideraban ponían en riesgo su vida. En general se sentían con poca motivación de seguir trabajando, ya no daban el 100% de su esfuerzo en sus actividades, inclusive expresaron el deseo de ya no seguir laborando en la empresa.

Respecto a la herramienta aplicada para evaluar la satisfacción laboral, Los resultados que se obtuvieron son interesantes de comparar respecto a la evaluación hecha en febrero del 2017:



*\* Resultados Febrero 2017*



*\*Resultados Junio 2017*

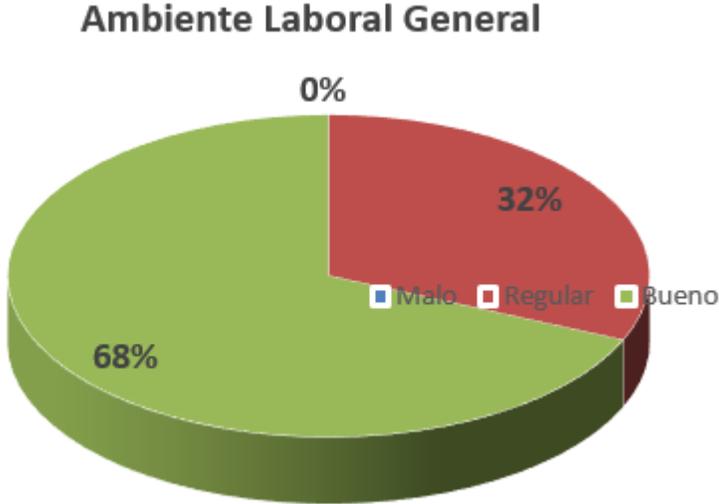
Al parecer, ha estado surgiendo una problemática respecto a la mayoría de los temas evaluados, ya que prácticamente en todos los indicadores, descendió el porcentaje de satisfacción con respecto a hace 4 meses, excepto en los aspectos de seguridad en el trabajo, el cual ascendió a la total certeza de poder mantener su trabajo, además de mantenerse la percepción de una calidad impecable en los productos, así como una favorable comunicación.

Otros elementos de igual manera considerados satisfechos, con respecto al orgullo del trabajo en sí, su relación del colaborador con el empresario, la satisfacción por el logro y el claro conocimiento de los objetivos de la empresa.

Temas que resultaron como indicadores de posibles problemáticas fueron principalmente respecto a la posibilidad de desarrollarse de manera personal y profesional dentro de la empresa, con el menor porcentaje, seguido de un claro descontento con la proporción del sueldo con su trabajo. Otros elementos calificados de manera deficiente fueron la sensación de apoyo provenientes de otras áreas o personas, así como la satisfacción respecto a los materiales e instrumentos que se utilizan en la empresa, lo cual hace sentido con lo que los empleados

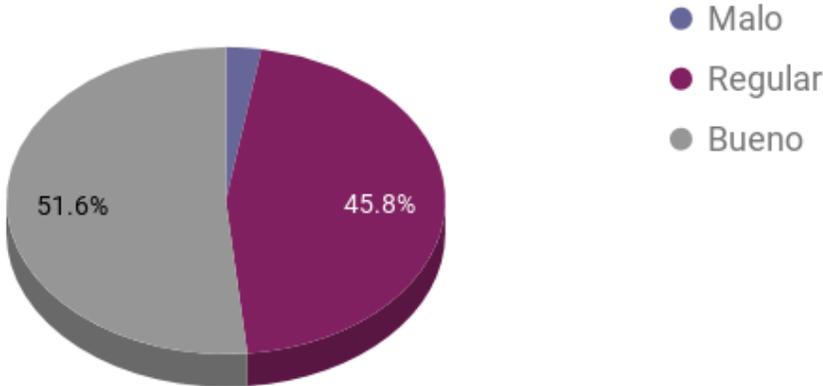
expresan respecto al sentirse inseguros físicamente en su área de trabajo.

Analizados estos datos, se puede observar que generalmente se percibe un ambiente laboral regularmente deseable, siendo menos satisfactorio que en el mes de febrero. Además, ya hubieron indicadores calificados pobremente como “malos”, señal de cada vez un mayor descontento, siendo muy alto el nivel de satisfacción regular (45.8%)



\* Resultados Febrero 2017

### Ambiente Laboral General



\* Resultados Junio 2017

Finalmente, ante tales problemáticas de excesiva rotación de personal e insatisfacción laboral, se decide comenzar un proceso de reclutamiento, para contar con más personal en el área de producción y aligerar la carga de trabajo, sin embargo nos percatamos en el transcurso de este proceso, que realmente es muy complicado encontrar personas que se interesen en el puesto de trabajo y muestren compromiso por él, ya que se han agendado diversas citas para realizar entrevistas a los candidatos y no hubo respuesta, por posibles causas como pueden ser el salario ofrecido que parezca insuficiente o la larga jornada de trabajo. Es decir, no es fácil tener suficiente personal para cubrir este puesto de trabajo.

## **Mercado**

Se realizó un análisis de Benchmarking para conocer las características de los productos de la competencia en comparación con las tortillas de harina y coyotas de Manina tomando en cuenta los siguientes factores críticos de éxito:

- Análisis sensorial
- Competitividad en precios
- Información nutrimental
- Sabor uniformidad
- Diferentes presentaciones

Y se analizaron los siguientes proveedores:

Tortilla:

- La leche
- Yarina
- Indio Yaqui
- Sazón sonora
- Coyotas
- Bojorquez
- Indio Yaqui

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Coyotas:

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
Factores críticos del éxito	INDIO YAQUI			BOJORQUEZ			peso	Calificación	ponderado
	peso	Calificación	ponderado	peso	Calificación	ponderado			
presentación del empaque	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3			0
Competitividad en los precios	0.3	3	0.9	0.3	2	0.6			0
Sabor	0.3	3	0.9	0.3	3	0.9			0
variedad de tamaños	0.2	4	0.8	0.2	3	0.6			0
variedad de sabores	0.1	4	0.4	0.1	2	0.2			0
			0			0			0
			0			0			0
			0			0			0
			0			0			0
	1	17	3.3	1	13	2.6			

Tortillas:

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO												
Factores críticos del éxito	LA LECHE			D' Claris's			INDIO YAQUI			SAZÓN SONORA		
	peso	Calificación	ponderado	peso	Calificación	ponderado	peso	Calificación	ponderado	peso	Calificación	ponderado
Análisis sensorial	0.2	2	0.4	0.2	1	0.2	0.2	2	0.4	0.2	2	0.4
Competitividad en los precios	0.2	2	0.4	0.2	1	0.2	0.2	3	0.6	0.2	3	0.6
Información nutrimental	0.1	1	0.1	0.1	4	0.4	0.1	3	0.3	0.1	4	0.4
sabor	0.2	3	0.6	0.2	2	0.4	0.2	3	0.6	0.2	2	0.4
uniformidad	0.1	2	0.2	0.1	3	0.3	0.1	2	0.2	0.1	3	0.3
diferentes presentaciones	0.05	2	0.1	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15	0.05	2	0.1
fecha de caducidad	0.15	1	0.15	0.15	4	0.6	0.15	1	0.15	0.15	1	0.15
	1	13	1.95	1	18	2.25	1	17	2.4	1	17	2.35

Como se puede apreciar en las tablas de acuerdo a los factores críticos de éxito que se estuvieron tomando en cuenta para realizar el análisis la marca de tortillas que más puntuación obtuvo fue D'Clari's con un puntaje de 18.

En cambio en las coyotas la marca que más se destacó fueron las del indio yaqui que aunque son coyotas diferentes a las que vende MANINA, su presentación e información nutrimental hacen que se destaque de la competencia.

Este pequeño análisis que realizamos de la competencia nos ayuda a tener un panorama más amplio de lo que se está vendiendo afuera y donde podemos tener puntos de mejora para ser un buen rival, también pudimos notar que en cuestión a las tortillas MANINA ofrece al mercado un producto muy llamativo y de calidad a comparación con el resto de la competencia.

De igual manera el área de mercado se realizaron dos tipos de encuestas para evaluar a los clientes mayoristas y clientes del mostrador con el objetivo de conocer la percepción que tienen los clientes acerca de la empresa y mostrar que están cumpliendo con las necesidades y expectativas de ellos, permitiendo que la empresa pueda entablar una relación a largo plazo con sus clientes potenciales, ya que es importante considerar lo que piensa el cliente acerca de los productos. Por otro lado, es valioso conocer las experiencias de ellos para dar a conocer las opiniones, sensaciones y sentimientos de ellos.

La encuesta para los clientes mayoristas fueron aplicadas a quince clientes, contenían preguntas cerradas y abiertas acerca de los productos que solicitó, la percepción que tienen sobre la calidad, la relación, la entrega de sus productos a tiempo y forma, el grado de satisfacción con el tiempo de entrega, también se les dio la opción de responder preguntas abiertas sobre qué productos les gustaría que se ofertaran, lo que más valora de la empresa, incluso se preguntó de si existía alguna inconformidad o queja, así mismo se ofreció un espacio para llenar sugerencias.

Los resultados que se obtuvieron en las encuestas fueron muy positivos, ya que se obtuvieron excelentes respuestas.

Por parte de los clientes mayoristas:



El 87% de los clientes mayoristas consideran excelente la calidad de los productos, mientras el 13% la reconoció como buena, ahí se puede observar que la empresa tiene una alta calidad en sus productos porque nadie escogió la opción de malo.



El servicio de la empresa es bastante bueno, porque los quince clientes mayoristas seleccionaron como excelente a su servicio al cliente, tienen una muy buena relación con su proveedor, es por ello que la ventaja competitiva de la

empresa es el servicio que se ofrece, logrando conservar sus relaciones.



Por otro lado, también se considera bastante bueno en el aspecto de que sus productos son entregados a tiempo y forma, los quince clientes consideran excelente el servicio que se entrega a tiempo y forma, dando como resultado un 100% de Excelencia en la entrega a tiempo y forma.

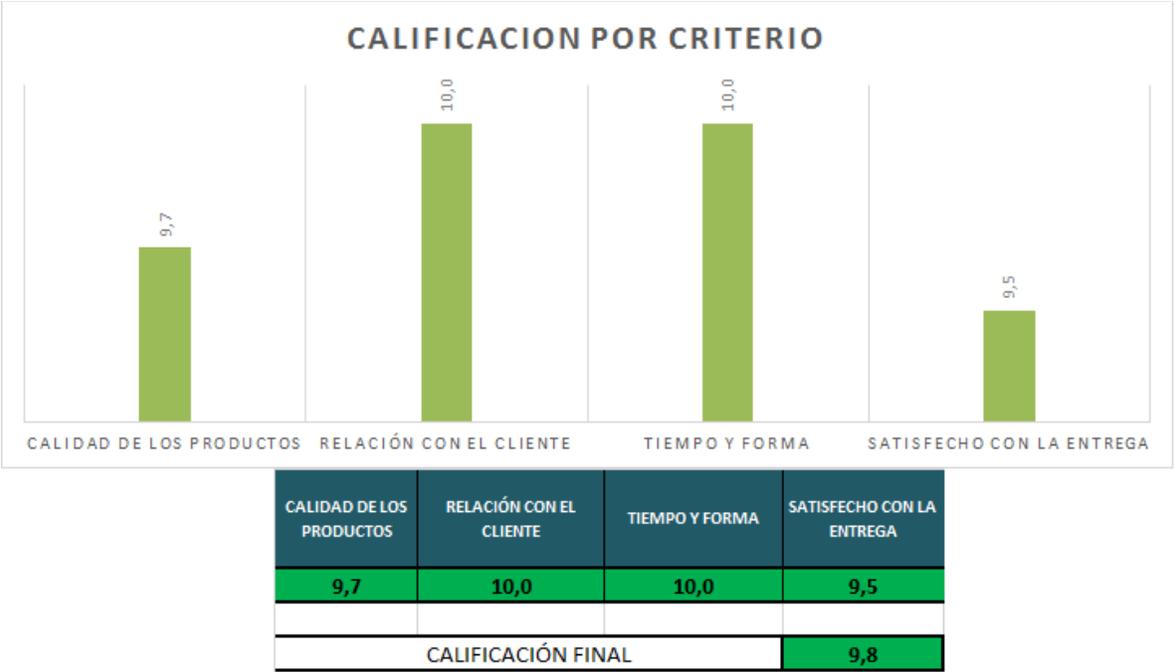


La satisfacción con la entrega es muy alta, ya que el 80% de los clientes mayoristas consideraron excelente en la satisfacción que obtienen al entregar sus productos como ellos lo desean, es decir satisfacen sus necesidades, mientras el

20% lo consideró como bueno, en lo cual podemos observar que la satisfacción es muy elevada, ya que cumplen con las expectativas de los clientes.

Las principales razones que se especificaron en las encuestas del porqué valoran a la empresa fue el servicio y atención que se les da, el producto es muy bueno y tiene buena presentación, cumple con las necesidades de su giro y porque tiene alta calidad por su gran sabor y textura. Incluso ningún cliente tuvo la necesidad de contestar si requerían o les gustaría que se ofertarán otro tipo de productos.

Se observó que ningún cliente dijo que existía alguna inconformidad con la empresa, todos contestaron que no y ninguno comentó alguna sugerencia para mejorar la empresa. Podemos ver que la empresa tiene una excelente relación con sus clientes mayoristas debido a que ninguno señaló como malo en alguno de sus aspectos, incluso nadie tiene una inconformidad con la empresa.



En conclusión, se aprecia que el puntaje más alto fue en dos aspectos, la

relación con el cliente y el tiempo y forma que son entregados los productos, a lo que podemos decir que tiene un excelente servicio. Por otra parte, la calidad de los productos obtuvo un 9.7 y la satisfacción con la entrega obtuvo un 9.5, son números muy grandes y buenos, ya que superan al 8 y se concluyó con una excelente calificación general de un 9.8, es decir, la empresa tiene una excelente relación con sus clientes mayoristas.

La segunda encuesta se enfocó en los clientes de mostrador, que son aquellos clientes que van directamente a las instalaciones de la empresa a comprar sus productos. Contenía preguntas abiertas y cerradas, fueron realizadas a quince clientes. La encuesta fue diseñada con preguntas acerca de los productos solicitados, la calidad de los productos, el servicio y/o atención, la relación precio-calidad, el sabor de los productos, la limpieza del lugar y qué otros productos les gustaría que se ofertarán. Por lo tanto, los resultados que se obtuvieron fueron:



Los clientes de mostrador perciben como excelente a bueno la calidad de los productos, ya que el 60% de los clientes consideraron excelente la calidad de los productos, mientras el 40% dijo bueno. Por lo tanto, nadie mencionó como malo, donde podemos observar que la calidad de los productos para los clientes de mostrador es buena.



En la parte del servicio y/o atención que reciben los clientes, el 60% piensa que es excelente y el 40% lo menciona como bueno. En general, se ve que la empresa da un buen servicio y atención a los clientes que van directamente a comprar a la empresa.



En el aspecto de precio-calidad si se obtuvo aspectos negativos, ya que el 7% de los clientes mencionó como regular la relación del precio y calidad, mientras el 46% dijo que es excelente y el 47% es bueno. Se observa que no todos los clientes están conformes con el precio-calidad, sin embargo, tiene un buen número de clientes que consideran excelente a bueno la relación de precio y calidad.



El sabor de los productos es considerado excelente y bueno, ya que el 67% de los clientes mencionaron como excelente y el 33% lo consideró como bueno, teniendo la ventaja que nadie lo mencionó como malo. Se afirma que el sabor de los productos es excelente y bueno para los clientes que consumen las tortillas y coyotas.

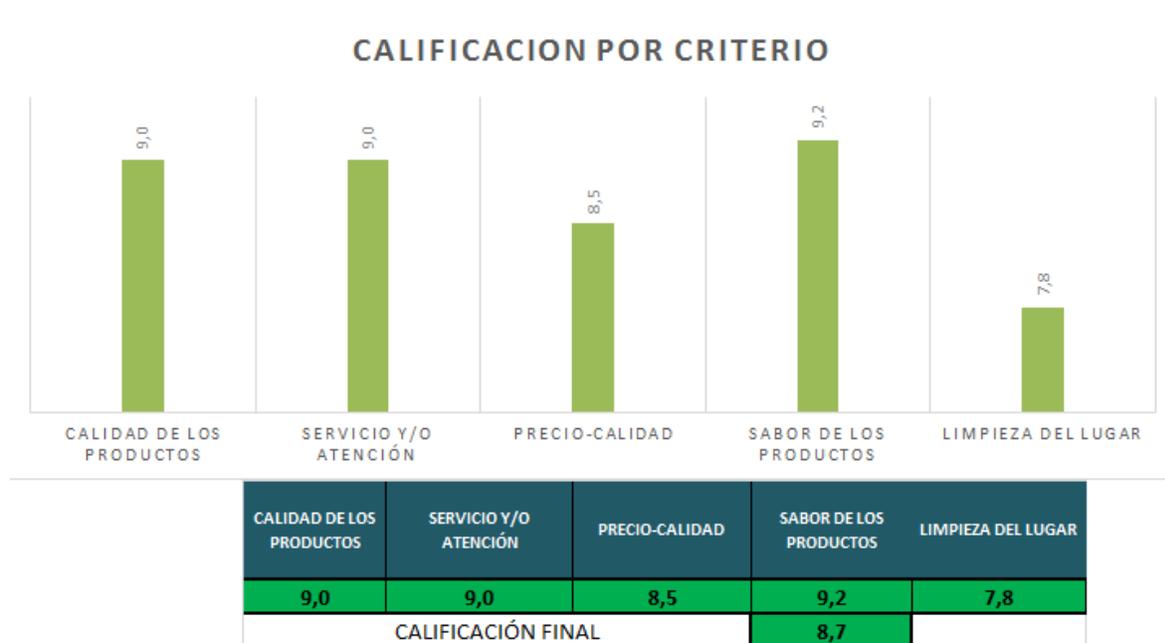


Un aspecto importante que debe tomar en cuenta la empresa es la limpieza de lugar, ya que algunos clientes perciben como regular la limpieza del lugar, es

decir el 13% lo considero regular, mientras el 60% mencionó como bueno y el 27% dijo que excelente. Por lo tanto, la limpieza del lugar fue el porcentaje más bajo de todos los aspectos mencionados anteriormente y se debe tener cuidado porque los clientes pueden dudar la compra de los productos por la falta de limpieza.

Los productos que les gustaría que se oferten en la empresa son: machaca, pan, gorditas de azúcar, algo sin gluten, pasta, chile y avena. Estos productos fueron escritos por los clientes del mostrador.

Finalmente, se hizo un análisis general de los cinco aspectos que se tomaron en cuenta y se observaron los diferentes promedios.



Se observa que el promedio más bajo fue la limpieza del lugar con un 7.8, mientras el más alto fue el sabor de los productos con un promedio de 9.2. Es evidente que la empresa tiene alta calidad y excelente servicio y atención por el alto promedio que se obtuvo. Incluso un aspecto que se debe cuidar es la relación de precio-calidad porque se obtuvo un 8.5. Por lo tanto, en general se tuvo un promedio de 8.7.

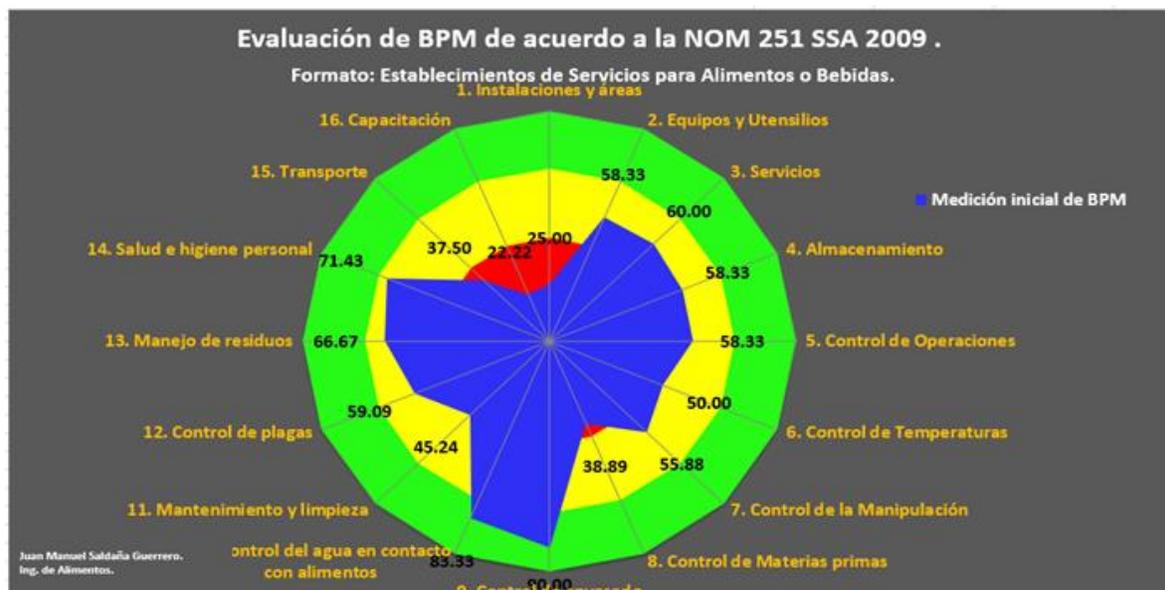
En conclusión, es que se los clientes del mostrador perciben muy bien la

calidad, el sabor y el servicio, pero la limpieza del lugar es un aspecto que se debe cuidar y realizar medidas para mejorar, debido que es importante porque puede ser un riesgo para la salud del consumidor y ocasionar consecuencias más grandes como alguna demanda o pérdida de algún cliente potencial.

## Operación

### Validación del análisis BPM

Área	Calificación	
	Medición Inicial	Medición final
	Fecha	Fecha
1. Instalaciones y áreas	25.00	0.00
2. Equipos y Utensilios	58.33	0.00
3. Servicios	60.00	0.00
4. Almacenamiento	58.33	0.00
5. Control de Operaciones	58.33	0.00
6. Control de Temperaturas	50.00	0.00
7. Control de la Manipulación	55.88	0.00
8. Control de Materias primas	38.89	0.00
9. Control de envasado	90.00	0.00
10. Control del agua en contacto con alimentos	83.33	0.00
11. Mantenimiento y limpieza	45.24	0.00
12. Control de plagas	59.09	0.00
13. Manejo de residuos	66.67	0.00
14. Salud e higiene personal	71.43	0.00
15. Transporte	37.50	0.00
16. Capacitación	22.22	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>55.02</b>	<b>0.00</b>



Con la ayuda de una herramienta de Excel programada según la NOM 251 SSA 2009 a manera de checklist y clasificada por áreas se realizó el diagnóstico de Buenas Prácticas de Manufactura para la empresa MANINA con el objeto de identificar áreas de oportunidad para mejora de la empresa y entorno de trabajo.

Se analizó asistiendo a la empresa y observando sus prácticas de manufactura e higiene así mismo se realizaron algunas preguntas a los empresarios para complementar la información observada y la herramienta arrojó los datos que se pueden observar en la tabla de arriba y en la gráfica.

Los aspectos que resultaron más bajos en el diagnóstico de BPM fueron:

- Instalaciones y áreas (25/100): La calificación de esta área resultó ser baja debido a que al ser un establecimiento de comida no se tiene mucho cuidado en aspectos como limpieza de utensilios y mantenimiento de las instalaciones, también pudimos observar cables fuera de lugar y obstruyendo el paso de los trabajadores por lo que eso le resta puntuación a esta área.
- Control de materias primas (38.89/100): Aunque se tiene un área determinada para las materias primas estas no se están manejando de la manera adecuada, hay algunos controles que no se llevan a cabo como separación de estos materiales o análisis de estas al llegar al establecimiento en caso de que el estado sea reprobatorio.
- Transporte (37.5/100): Al ser el producto alimento las condiciones de transporte deberían de ser acorde a lo que indica la norma esto se refiere a que el vehículo esté siendo desinfectado para evitar contaminación y así como el establecimiento ser fumigado o tener un control de plagas para evitar daños a terceros con el producto. Aunque no se considera que el vehículo se encuentre completamente equivocado no es medio adecuado para transportación de comida.
- Capacitación (22/100): Este fue el rubro más bajo debido a que no se maneja ninguna capacitación formal a los trabajadores, sino que van aprendiendo conforme van adquiriendo experiencia en el trabajo y esto provoca que no

cumplan con las exigencias de la norma de manera adecuada.

Poniendo a un lado los aspectos bajos de este análisis, están dos áreas en donde se encuentran muy bien según la normal las cuales son:

- Control de envasado (90/100): Según los aspectos que esta herramienta analiza el envasado que se utiliza para transportar y comercializar los productos ayuda a su conservación y evita la contaminación por lo que se considera este es un buen elemento en su negocio y que debería de continuar así.
- Control del agua en contacto con los alimentos (83/100): este aspecto consideramos lo tienen muy bien controlado y clasificado según el uso que le darán al agua y en qué proceso intervendrá por eso es que la calificación de este elemento se considera adecuada.

El diagnóstico de BPM arrojó una calificación final de 55.02 lo cual se considera no aprobatoria según los elementos que analiza esta norma, las áreas que contribuyen más a esta calificación ya se mencionaron en la parte de arriba, así como el porqué de este resultado. Esto solo significa que existen muchas áreas de oportunidad dentro de la empresa y que este diagnóstico nos ayudó a identificar de manera puntual.

Para indagar más profundo en los puntos de análisis de control, se realizó una auditoría basado en fichas de autocontrol de APPCC (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), en la cual se busca mejorar las áreas en riesgo del establecimiento.

A continuación en la siguiente tabla se puede observar el análisis de la empresa que se realizó:

<b>COCINA</b>		<b>Correcto</b>	<b>Incorrecto</b>	<b>Medida Correctora</b>
<b>SUELOS, PAREDES, VENTANAS, TECHOS</b>				
Suelos sin grietas o desconchados y limpios			X	Las grietas en suelos, paredes, techos y ventanas representan un punto donde se puede almacenar suciedad, también representando riesgos a los trabajadores representando posibles caídas, etc.  El no tener protección en lamparas puede representar riesgo eléctrico, y la limpieza es primordial ya que puede generar polvo
Paredes sin grietas o desconchados y limpios			X	
Ventanas protegidas y limpias (incluida malla)			X	
Techos sin grietas, desconchados, manchas o humedad			X	
Lamparas con protección y limpias			X	
<b>SUPERFICIES DE TRABAJO</b>				
Encimeras sin grietas o desconchados y limpios			X	En una superficie en la que tendrá contacto con alimento no se pueden presentar grietas, suciedad, ya que en estos poros se pueden almacenar microorganismos
Mesas de trabajo sin grietas o desconchados y limpias			X	
Tajos y tablas de corte en buen estado y limpias	X			
<b>LAVAMANOS</b>				
Limpios y en buen estado	X			Se tiene que tener agua caliente, para el lavado con agua a mayor temperatura para asegurar la desinfección
Sin objetos, utensilios o alimentos	X			
Papelera o cubo	X			
Agua caliente y fría			X	

<b>EQUIPOS</b>	<b>Correcto</b>	<b>Incorrecto</b>	
Campana extractora en buen estado y limpia		X	Los equipos que tienen contacto con el alimento tienen que estar limpios y desinfectados para evitar contaminación cruzada  La basura se tiene que tener en contenedores con tapa para evitar plagas
Hornos en buen estado y limpios		X	
Cubos de basura con tapa, bolsa y limpios		X	

<b>ALMACÉN</b>		<b>Correcto</b>	<b>Incorrecto</b>	<b>Medida Correctora</b>
<b>SUELOS, PAREDES, VENTANAS, TECHOS</b>				
Suelos sin grietas o desconchados y limpios			X	Los suelos no pueden tener grietas y deben estar limpios, así se evitan posibles caídas y posible contaminación  El no tener protección en lamparas puede representar riesgo eléctrico, y la limpieza es primordial ya que puede generar polvo
Paredes sin grietas o desconchados y limpios	X			
Ventanas protegidas y limpias (incluida malla)	X			
Techos sin grietas, desconchados, manchas o humedad	X			
Lamparas con protección y limpias			X	
Estanterías sin óxidos o deterioros y limpias	X			
<b>ESTIBA</b>				
Ausencia de productos en el suelo			X	El producto no puede estar en contacto directo con el suelo, debe de tener una base, la cual este limpia y desinfectada
Ausencia de caducados	X			
Orden adecuado y ausencia de objetos extraños	X			

COMEDOR		Correcto	Incorrecto	Medida Correctora
Estado de mantenimiento y limpieza correctos			X	Como todo en la planta debe de tener un correcto manteamiento y limpieza para evitar contaminación
Mobiliario en buen estado	X			
SERVICIOS HIGIENICOS DEL PERSONAL		Correcto	Incorrecto	Medida Correctora
Suelos, paredes y techos en buen estado y limpios	X			Se tiene que contar con toallas de papel o secadoras de aire, así se evita que las manos se vuelvan a contaminar tocando las superficies
Sanitarios en buen estado y limpios	X			
Ausencia de olores	X			
Jabón líquido	X			
Toallas de papel y/o secadores de aire			X	
Papeletas	X			
VESTUARIOS DEL PERSONAL		Correcto	Incorrecto	Medida Correctora
Estado de limpieza y mantenimiento correctos			X	El personal debe de tener el vestuario correcto para poder operar, así se pueden evitar golpes, quemaduras, entre otros
Ordenado	X			
Taquillas en buen estado	X			
Separación de ropa de trabajo y calle	X			
Ausencia de objetos extraños	X			

Como se puede observar en el reactivo de suelos, paredes y techos presenta una mayor problemática para el establecimiento, de continuar de esta forma el producto está expuesto a cualquier contaminación proveniente de estas faltas incurridas, al mismo tiempo los colaboradores pueden llegar a presentar un riesgo físico.

Más allá de la cuestión estética esta auditoría se realiza para evitar los riesgos para los colaboradores tanto como los empresarios. Existen medidas de acción inmediata que los empresarios pueden empezar a implementar sin la necesidad de que se pueda incurrir a una inversión fuerte.

### Entrevistas a los empleados

Para poder validar que los cambios realizados en el proceso de producción de tortillas se estuvieran llevando a cabo y que los colaboradores se estuvieran sintiendo cómodos con él se realizaron entrevistas y los resultados obtenidos se pueden apreciar a continuación:

Los cambios más importantes que detectó Marco en el proceso diario de

producción fue la adición de ventiladores en el paso de enfriamiento que permitieron eliminar recorridos por lo que su rutina de trabajo dependiendo de la carga de trabajo se facilitó o a veces se dificulta debido a la alta rotación y falta de planeación en la producción de tortilla.

Comenta que no todos los días hace lo mismo, que se encuentra en constante rotación para no cansarse en un solo puesto de trabajo y el puesto de trabajo que más le gusta es el de cortar tortillas, el que más le disgusta es estar en la máquina de tortillas colocando bolitas de masa debido al fuerte calor del puesto de trabajo.

Considera que son necesarias 3 personas en producción de tortilla para que no se sienta cansado el día de trabajo, sabe que con 2 trabajadores se puede sacar la producción, pero terminan muy agotados.

No detecta qué cambios pudieran ayudar a mejorar el proceso actual además del aumento de trabajadores en la línea de tortillas.

Considera que el haber colocado los ventiladores fue un cambio muy significativo y que de no ser por eso sacar la producción entre 2 personas hubiera sido casi imposible.

Su rutina de trabajo se facilitó por lo mismo de los ventiladores, pero a su vez factores externos hicieron que últimamente la rutina de trabajo fuera más pesada de lo normal.

No siempre se encuentra en el mismo puesto de trabajo, trata de intercalar con marco para que no cansarse.

De la misma manera que Marco, Adriana se siente más cómoda en el puesto

de corte de tortillas, pero ella considera que la mesa de corte pudiera estar en otro lugar ya que al momento de pasar materia prima o desplazarse por la empresa es complicado.

Por lo que propone que se cambie de lugar o que se redistribuya el espacio total de la empresa para que sea más equitativo y estorbe menos todo.

Ella considera que con 3 personas puedes sacar bien la producción pero que las óptimas para que no se cansen serian 4 personas.

### *Conclusiones de las entrevistas.*

Con la información obtenida de los colaboradores se llegó a las siguientes conclusiones y posibles puntos de mejora:

- Revisar el Layout actual de la empresa y junto con el diagrama de proceso, modificar en la medida de lo posible el acomodo actual de la empresa.
- Revisar producción semanal y realizar un pequeño plan para generar una producción constante con los empleados.
- Revisar y cotizar algún extractor de aire económico para reducir el calor que genera la máquina.

### **Finanzas**

En el área de finanzas la empresaria Alejandra es la responsable de llevar los registros por lo que al hablar con ella se obtuvieron los siguientes resultados respecto a los costos:

Es importante mencionar que hasta la fecha ella tiene el control de lo que se gasta respecto a algunas cosas como: el pago del agua, gas, nóminas semanales, gasolina. De las cuales sólo algunas se comprueban fiscalmente con facturación electrónica en donde su contadora se encarga de emparejar con las ventas en base a los gastos reportados. Sin embargo, la información antes mencionada no está

registrada en la herramienta de ventas, costos y gastos con la que la empresa cuenta.

La siguiente información se obtuvo al entrevistar a Alejandra, quien a su vez proporcionó la información después de hablar por teléfono a los diversos proveedores con los que cuenta, ya que esta información no se tenía documentada, y es información de costos de los 2 productos que se ofrecen.

tortillas de harina
---------------------

Una batida tiene:

	cantidad por batida		precio por kilo o litro	costo por batida
1 costal de harina	44	kilos	\$ 8.18	\$ 359.92
1 garrafón de agua	20	litros	\$ 0.50	\$ 10.00
propionato	0.44	kilos	\$ 64.40	\$ 28.34
manteca	7.7	kilos	\$ 24.50	\$ 188.65
sal	0.826	kilos	\$ 3.40	\$ 2.81
agua caliente	2	litros	\$ 0.50	\$ 1.00
				\$ -
TOTAL				590.71

En la información anterior se puede observar el costo por batida para la elaboración de tortillas de harina y lo que cada batida contiene, sin embargo no se

tiene el registro de la cantidad de kilos que se producen aproximadamente por batida. El precio por kilo al público es de \$33.00 en mayoreo mientras que al menudeo es de \$40 y se basa en comparar precios con la competencia con lo que al día de hoy no se puede saber si con ese precio y el costo anterior se está ganando o perdiendo.

Este costo, no incluye los costos fijos, ya que estos se agregan al final del mes en una de las pestañas de la herramienta financiera para que se genere un estado de resultados. Y por otro lado los ingresos se encuentran documentados en hojas de papel y sólo el pasado mes de abril se encuentra registrado en la herramienta financiera y todo el efectivo se utiliza día con día para pagar materia prima o los gastos antes mencionados.

A continuación se presenta la información del producto de las coyotas, que también se obtuvo después de que la empresaria llamó a cada uno de sus proveedores que componen la coyota:

coyotas		
---------	--	--

	precio por kilo o litro	cantidad por batida		costo por batida
harina	\$ 8.18	7	kilos	\$ 57.26
manteca	\$ 24.50	3.3	kilos	\$ 80.85
azúcar	\$ 27.40	0.554	kilos	\$ 15.18
sal	\$ 3.40	0.16	kilos	\$ 0.54
leche	\$ 15.00	1	lata	\$ 15.00
agua	\$ 0.50	4	litros	\$ 2.00
cajeta	\$ 42.52	5	kilos	\$ 212.60
piloncillo	17.2	5	kilos	\$ 86.00
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>\$ 491.94</b>

CAJETA				
COSTO TOTAL PILONCILLO				\$ 386.22

Lo anterior es toda la información contable que se tiene ya que el equipo consultor la recabó en las visitas a la empresa, por lo que será importante saber algunas cosas que actualmente no están registradas tales como los ingresos, egresos y la utilidad.

A continuación se presenta la información obtenida de la herramienta financiera del mes de abril y analizando esa información se pueden explicar las siguientes observaciones:

PORCENTAJE SOBRE VENTA DEL MES	
TORTILLA	54%
COYOTA	32%
OTROS PRODUCTOS	14%
TOTAL	100%

Se observa que las ventas del mes son aceptables con 79,770.37, de los cuales el 54% es de la venta de tortillas, el 32% de coyotas y el 14% de otros productos (tortillas con precio, tamaño, y cantidad diferentes al precio base de la tortilla).

Por otro lado, el registro de lo producido durante el mes se llevó a cabo diariamente por lo que gracias a esto se pudo obtener la información de costo variable y así poderlo confrontar con las ventas y generar una utilidad bruta que es la siguiente:

Se observa un margen de utilidad bruta de 55% sobre las ventas, por lo que queda ese 55% para asignarse a los gastos fijos que no se conocieron durante este mes, pues no se llenó esa parte de la herramienta por lo que la utilidad neta no puede ser confiable para el registro contable que ellos necesitan para la toma de decisiones de su empresa.

Finalmente, dentro de la misma herramienta financiera existe una pestaña en donde se registra el flujo de efectivo, sin embargo, también en esta pestaña hizo falta que se registraran los gastos del día a día para que fuera real y confiable para la toma de decisiones.

**Matriz de seguimiento de las propuestas en primavera 2017**

Área: Finanzas		Herramienta financiera		Área: Recursos Humanos		Taller de integración	
Uso		Si	No	Uso		Si	No
Registran la información de ingresos y egresos		Si	No	Asiste todo el personal al taller incluyendo empresarios.		Si	No
Revisan la información de los resultados obtenidos al cierre de cada semana		Si	No	Participación de los colaboradores en el taller		Si	No
Utilizan la herramienta y conocen su información de costos y ventas al registrar los datos		Si	No	Área: Operación		Manual de	
				Uso		Si	No
				El personal y los empresarios leen, conocen, atienden y siguen los pasos. Se eficiente la producción.		Si	No
Área: Recursos Humanos		Reglamento interno		Área: Operación		Manual de	
Uso		Si	No	Uso		Si	No
Personal lee, atiende y sigue el reglamento		Si	No	El personal y los empresarios leen, conocen, atienden y siguen los pasos. Se eficiente la producción.		Si	No
				Área: Operación		Manual de	
Área: Operación		Cambios en proceso de		Uso		Si	No
Uso		Si	No	El personal y los empresarios leen, conocen, atienden y siguen los pasos. Se eficiente la producción.		Si	No
El personal lleva a cabo las modificaciones del proceso.		Si	No				
Eliminación de pasos innecesarios		Si	No				
Área: Gestión		Manual organizacional.					
Uso		Si	No				
Los empresarios conocen el manual organizacional y ellos lo dan a conocer a sus empleados.		Si	No				
Se trabaja bajo la estructura del manual, se conoce el organigrama la responsabilidad de cada puesto y su		Si	No				

En la matriz anterior se señala el uso que se le dio a las distintas propuestas hechas en el periodo de primavera de 2017, por lo que se observa que no se le dio el seguimiento adecuado y esto provocado por diversas complicaciones de salud en uno de los empresarios que hizo que les fuera imposible continuar con lo que se dejó hecho en el semestre anterior.

## 2.4. Análisis e interpretación de resultados

### 2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

#### Herramienta DIE

Esta herramienta electrónica creada por el CUE del ITESO detecta los aspectos clave que involucra un diagnóstico, determinando en una gráfica los

resultados de calificación de cada área funcional de la empresa, de esta manera proporciona información valiosa acerca de las áreas con mayor oportunidad de crecimiento, así como de las áreas fuertes que tiene la empresa en intervención.

### **Análisis FODA**

El FODA es una herramienta que ayuda a identificar las fortalezas, oportunidades que son internos de la empresa. También las debilidades y amenazas que son externas de la empresa. Ya identificado se analiza las estrategias de crecimiento (fortalezas-oportunidades), defensivas (fortalezas-amenazas), reorientación (debilidades-oportunidades) y supervivencia (debilidades-amenazas).

### **Mapa o diagrama de causa efecto**

Un mapa conceptual resume en un simple esquema de ideas un concepto, este esquema presenta más que ideas, interpretaciones del que analiza la fundación del término, para que el mismo procese y se le haga fácil al espectador conseguir la idea general de los enunciados expuestos en tal orden.

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

#### **Herramienta DIE**

# MAMA NINA



RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: **SOBREVIVENCIA**

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: **SOBREVIVENCIA**

## Áreas funcionales

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

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1. GESTIÓN	18.0	93.0	1.9	SOBREVIVENCIA
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	26.0	120.0	2.2	SOBREVIVENCIA
AF3. OPERACIONES	40.0	141.0	2.8	SOBREVIVENCIA
AF4. RECURSOS HUMANOS	47.0	177.0	2.7	SOBREVIVENCIA
AF5. FINANZAS	69.0	144.0	4.8	BÁSICA
<b>TOTAL DE LA EMPRESA</b>	<b>200.0</b>	<b>675.0</b>	<b>2.9</b>	<b>SOBREVIVENCIA</b>

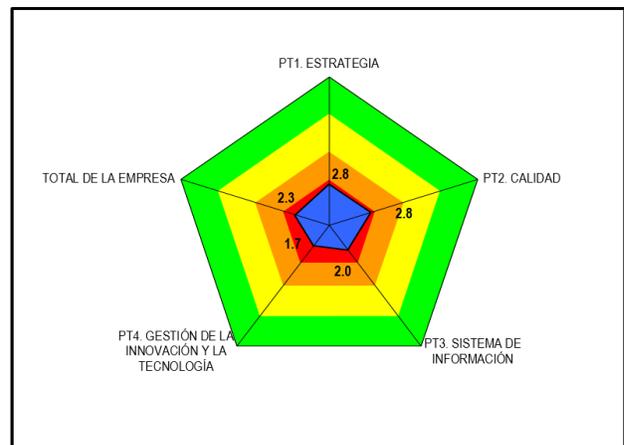
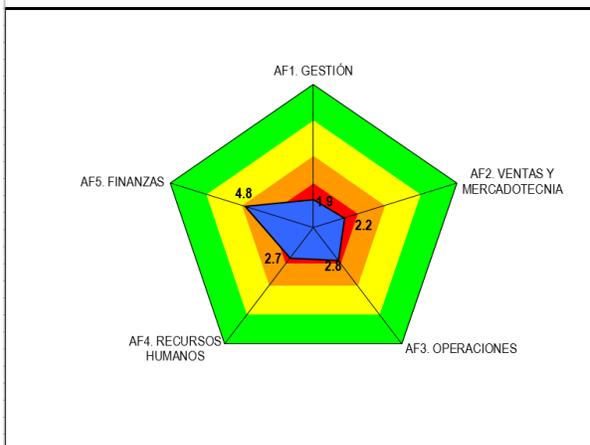
## Áreas transversales

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	36.0	128.0	2.8	SOBREVIVENCIA
PT2. CALIDAD	160.0	568.0	2.8	SOBREVIVENCIA
PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	54.0	268.0	2.0	SOBREVIVENCIA
PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	5.0	30.0	1.7	SOBREVIVENCIA
<b>TOTAL DE LA EMPRESA</b>	<b>255.0</b>	<b>994.0</b>	<b>2.3</b>	<b>SOBREVIVENCIA</b>

### % de respuestas

**85%** El porcentaje de preguntas contestadas es suficiente para obtener resultados valiosos



## Rangos:

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

### Áreas funcionales:

- Gestión. Obtuvo de calificación 1.9 que se encuentra en nivel sobrevivencia.
- Ventas y mercadotecnia. Obtuvo de calificación 2.2 que se encuentra en nivel sobrevivencia.
- Operaciones. Obtuvo de calificación 2.8 que se encuentra en nivel sobrevivencia.
- Recursos humanos. Obtuvo de calificación 2.7 que se encuentra en nivel sobrevivencia.
- Finanzas. Obtuvo de calificación 4.8 que se encuentra en nivel básico. Esto debido a que la herramienta le da mucho peso al hecho de que los empresarios tienen buen historial crediticio y tienen un nivel de apalancamiento razonable.

Los resultados globales arrojan que la empresa se encuentre en una etapa de sobrevivencia obteniendo una calificación de 3.

### Áreas transversales

- Estrategia. Obtuvo de calificación 2.8 que se encuentra en nivel sobrevivencia.
- Calidad. Obtuvo de calificación 2.9 que se encuentra en nivel sobrevivencia.
- Sistemas de información. Obtuvo de calificación 1.7 que se encuentra en nivel sobrevivencia.
- Gestión de la innovación y la tecnología. Obtuvo de calificación 3.5 que se encuentra en nivel básico.
- Total, de la empresa. Obtuvo de calificación 3.71 que se encuentra en nivel básico.

### Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
-------------------	--------------------

Gestión	
FG1 -Estilo de liderazgo con áreas que se complementan: metas y liderazgo.	DG1 - Estilo de liderazgo con áreas de mejora de ambos empresarios: control, reclutamiento del personal
FG2 - Áreas potenciales de Israel: planeación, capacidad para delegar, aconsejando y entrenando y formador de equipos.	DG2 - Áreas de mejora en Israel: Toma de decisiones.
FG3 - Áreas potenciales de Ale: poder de negociación.	DG3 - Áreas de mejora de Ale: planeación y capacidad para delegar.
FG4 - Buena comunicación y relación entre empresarios.	DG4 - La gestión es reactiva y a corto plazo.
FG5 - Motivación y disposición al cambio.	DG5- No se toma en cuenta la información para la toma de decisiones
FG6- Buena relación empresario-capital humano.	DG6- Falta de confianza en toma de decisiones acertivas
FG7- Cuentan con documentación y herramientas para el apoyo en la toma de decisiones.	DG7- Comunicación estratégica inadecuada.
FG8- Existe una filosofía organizacional que ya fue difundida a los colaboradores.	DG8- Los empresarios no cumplen con el sueldo asignado.
FG9- La visión de la empresa está amarrada a objetivos estratégicos y objetivos operativos.	

RECURSOS HUMANOS	
FR1 - El personal percibe calidad en los productos como excelente (100/100).	DR1 - El personal considera que las instalaciones y recursos materiales no son las óptimas (67/100)
FR2 - El personal se siente seguro y confiado dentro de la organización. (100/100).	DR2 - apoyo de otras áreas y operaciones (67/100)
FR3 - comunicación entre personal de la empresa (92/100)	DR3 - El personal percibe que su sueldo podría ser mayor (58/100)
FR4 - satisfacción por el logro (83/100).	DR4- Desarrollo profesional bajo (50/100)
FR5 - El capital humano considera que tiene una buena relación con los empresarios y que se les trata bien. (83/100)	DR5- Inexistencia de contratos laborales, prestaciones
FR6 - Descripción y perfiles de puestos documentados.	DR6- Alta rotación del personal.
FR7- Existe un reglamento interno de trabajo documentado.	DR7- El reglamento interno de trabajo no se ejecuta adecuadamente.
FR8 - Claridad en los objetivos y la manera de alcanzarlos (83/100)	DR8- Ambiente interno de trabajo desfavorable (79/100)
FR9 - Los colaboradores se sienten orgullosos de su trabajo (83/100)	DR9- Los colaboradores no se sienten suficientemente capacitados (78/100)
FR9 - Existe sensación de aprecio hacia la empresa y los empresarios por parte de los colaboradores.	DR10- La percepción de la empresa como lugar de trabajo es bajo (75/100)

	DR11- Los colaboradores sienten poca sensación de respaldo.
	DR12- Sienten poca seguridad física dentro del área de producción
Operación	
FO1 - El empaque es de buena calidad, permite la conservación del producto en buen estado.	DO1 - Poca continuidad en los cambios propuestos en producción de tortilla.
FO2 - El control del agua en contacto con los alimentos es adecuado.	DO2 - Capacitación informal a pesar de la existencia de los manuales operativos.
FO3 - Adecuada organización de los tiempos.	DO3 - El transporte del producto no es el óptimo.
FO4 - Se conocen los pasos del proceso de producción por parte del equipo de trabajo.	DO4 - El resultado de la auditoría de BPM es de 55/100.
FO5 - Entrega de productos en tiempo y forma.	DO5 - Controles de calidad basados en percepción del personal más que en los estándares requeridos.
FO6 - Mano de obra aceptable. Saben hacer bien las cosas.	DO6 - No existe un control de inventario de materia prima.
FO7 - El proceso de producción de tortillas y coyotas se encuentra documentado.	DO7 - Falta de mantenimiento preventivo de las máquinas.
FO8- El proceso de producción de	DO8 - Mala distribución de los

tortillas es fácil de aprender.	espacios.
FO9 - Optimización del proceso en producción de tortillas de 11 pasos a 7.	DO9 - Personal operativo no cuenta con el uniforme adecuado de acuerdo a las fichas de autocontrol (HACCP).
FO10 - Fumigación mensual para prevención de plagas.	DO10 - Higiene inadecuada en los utensilios de producción.
FO11 - Adecuada limpieza en las áreas comunes.	DO11 - Producto final en contacto directo con el piso.
Finanzas	
FF1 - Herramienta financiera y de ventas que permite analizar la información contable.	DF1 - No se le da el uso esperado a la herramienta, por lo tanto no es confiable para la toma de decisiones.
FF2 - Cumplen con obligaciones fiscales	DF2 - No hay estrategia de precios.
FF3 - Pagan en tiempo y forma a proveedores y personal de la empresa.	DF3 - Desconocimiento de las utilidades obtenidas.
FF4- Sano historial crediticio.	DF4 - Deficiente información financiera para la toma de decisiones.
	DF5 - Los empresarios revuelven ingresos de la empresa con gastos personales.
FF5- Conocimiento de los costos variables de ambos productos.	DF6 Falta de efectivo a corto plazo por mal manejo de flujo.
Mercado	

FM1 - Clientes potenciales y satisfechos.	DM1 - La marca no está registrada y esto genera confusión ya que se usan tanto la marca de MANINA como la marca de MAMA NINA
FM2 - Buena ubicación geográfica.	DM2 - Poca variedad de productos.
FM3 - Satisfacción alta del cliente en calidad y sabor. (En mayoristas, 80% calificó como excelente y 20% como bueno, en clientes de mostrador, 60% como excelente, y 40% como bueno)	DM3 - Política de ventas no documentada.
FM4 - Servicio y atención calificada como excelente.	DM4 - Falta de limpieza del lugar (mala percepción de los clientes de mostrador)
FM5 - Cumplen las necesidades del cliente. (no hubo inconformidad de los clientes en las encuestas)	
FM6 - Clientes mayoristas 100% de los productos entregados en tiempo y forma.	
FM7 - La calidad del producto se puede notar por encima de la competencia.	

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
O1- Sector de comercio tiene una tendencia positiva en cuanto a al porcentaje total del PIB desde	A1- El empaque de la competencia cuenta con información nutrimental.

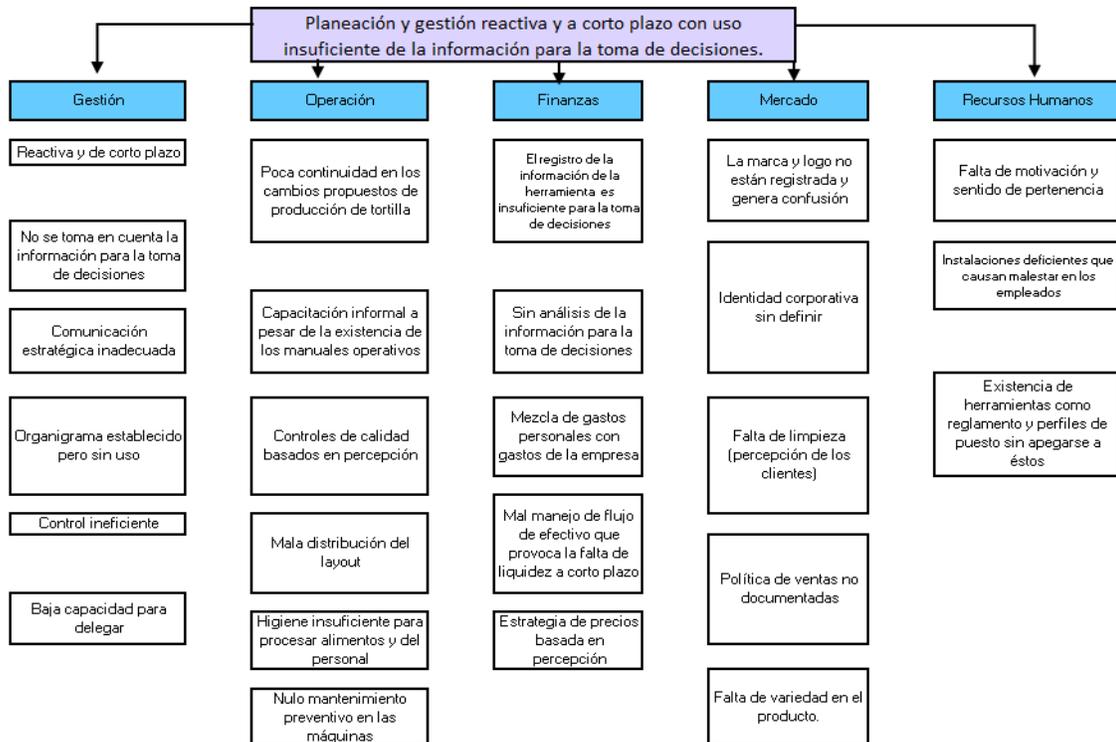
<p>2006. Llegando casi al 16%</p>	
<p>O2- En Jalisco, se registró un aumento del 5% en el consumo de cereales que las personas habitualmente lo consumen.</p>	<p>A2- Aunque es mercado grande dentro del sector de panificación, una de las mayores barreras es el costo de la maquinaria para obtener una producción a gran escala, siendo una industria empujada por el volumen.</p>
<p>O3- Creación de categorías o líneas de productos, así como tortillas sin grasa, o tortillas light. Implementar productos de baja caloría para generar y dar un valor agregado al cliente.</p>	<p>A3- En México, la industria de alimentos procesados ha crecido considerablemente en los últimos años, su producción en 2014 representó el 3.9% del PIB nacional.</p>
<p>O4- Por la situación política con los Estados Unidos, México busca fomentar el comercio justo, apoyar a las empresas mexicanas y tener el apoyo de los clientes.</p>	<p>A4- Posible aumento en el pan y la Tortilla del 22% y 30%.</p>
<p>O5- Preocupación del sector de la masa y la tortilla en México por recuperar la preferencia de los consumidores, adoptando de nuevo una cultura en el cumplimiento de la calidad de su producción. Llamado y propuesta de ser un sector limpio y sustentable, con menos requerimiento de agua, gas y energía eléctrica, disminución de desechos</p>	<p>A5- Existe una tendencia de que menos mexicanos buscan este producto para integrarlo en su alimentación, debido al incremento de precios no alcanzan a pagar todas sus necesidades como la luz, gas, etc.</p>

<p>residuales a los drenajes, mayor higiene, y mejores medidas de sanidad.</p>	
<p>O6- El sector de la masa y la tortilla cuenta con aproximadamente 90 mil establecimientos en todo el país, que generan en promedio 4 empleos cada uno, lo que equivale a 360 mil empleos directos.</p>	<p>A6- Hay un incremento de personas con obesidad, diabetes, enfermedades y problemas de salud por la alimentación inadecuada y la alta cantidad de grasa que consumen, llevándolos a tener restricciones a ciertos productos para cuidar su salud.</p> <p>Tendencia hoy en día de dietas que restringen el consumo de tortillas de harina.</p>
<p>O7- La secretaría de economía ofrece apoyos económicos y de consultoría a las micro y medianas empresas con el fin de que se desarrollen más y aporten a la economía del país. En Jalisco existe el programa de apoyo económico “Fojal Avanza” cuyo objetivo es formar y fortalecer las MiPymes en Jalisco.</p>	<p>A7- La gente acude cada vez menos a adquirir de manera tradicional sus tortillas (en una tortillería), y acuden más a tiendas de autoservicio o de abarrotes.</p> <p>El 15% de la producción de tortillas se comercializa en tortillerías, 30% casa por casa y 55% en tiendas de abarrotes.</p>
<p>O8- Si la empresa contrata trabajadores con alguna discapacidad, esto supondrá un gran beneficio tributario puesto que se puede deducir el doble de lo que le haya pagado por concepto de <u>salario</u> y <u>prestaciones sociales</u> únicamente mientras el trabajador mantenga esta situación de</p>	<p>A8- “México registró el año pasado importaciones históricas de trigo, que aumentaron 41% respecto a 2011”.</p> <p>Esto puede ser un problema ya que actualmente el TLC no se ha renegociado por lo que hay incertidumbre, entonces tendrían carencia de materia prima.</p>

<p>discapacidad, de lo contrario sólo se deducirá el 100%.</p>	
<p>O9- Ofrece diversas publicaciones y reportes sobre la cadena de las harinas de trigo, así como las normativas a las que se debe regular este insumo tan importante de la tortilla de harina.</p>	<p>A9- Puede haber penalizaciones y multas si se detecta que no se les está pagando el seguro social a sus empleados. Esto según la ley del seguro social Artículo 304-309.</p>
<p>O10- No hay mucha competencia en los estados del bajío como en los del norte por el consumo, puede haber una oportunidad de mercado en estos sectores.</p>	
<p>O11- Hay muchos establecimientos de tortillerías operando que incumplen con la norma oficial mexicana 187 por lo que las autoridades están buscando cerrar estos locales y ser penalizados.</p>	<p>O10- Alta dependencia en consumo de insumos sobre Estados Unidos, por lo que la renegociación del TLCAN mantiene en incertidumbre a todo el sector alimentario.</p>
<p>O12- Con la presencia de nuevas empresas de producción de tortillas puede llevar a la empresa a implementar estrategias más innovadoras y eficaces para ofrecer un valor agregado y no perder a sus clientes potenciales y leales.</p>	<p>O11- Con la existencia de los nuevos competidores que producen tortillas es amenazante porque los clientes mayoristas buscarán un precio más barato y de mejor calidad para escoger a su mejor proveedor de tortillas. Y por ello, pueden perder clientes potenciales.</p>
<p>O13- Oportunidad de hacer benchmarking para detectar fortalezas y debilidades en nuestra empresa.</p>	<p>O12- La venta informal de tortilla de harina amenaza a más de 20 mil empresas formales en el estado de Jalisco por lo que esto puede quitar</p>

	mercado y reducir ventas.
O14- Al tener la información de los ingredientes en el empaque de tortillas reduce el riesgo de una multa por parte de la PROFECO que puede ser hasta por 3 millones de pesos.	O13- Si no cuenta con valores nutricionales también puede dar pie a una multa fuerte que le resta formalidad al producto.
O15- Tendencia y demanda del consumo de tortillas de harina integral, de nopal.	O14- Puede hacer menos “atractivo” el producto por la adición de aditivos, debido a las ideas del consumidor.
O16- Mejorar las características reológicas y organolépticas de la tortilla, y alargar la vida de anaquel.	O15- La realización de estas pruebas representa un gran costo para la empresa.
O17- Mediante el análisis del comportamiento de la masa de la tortilla, determinar posibles mejoras.	
O18- Con la adquisición de maquinaria correcta, con la cual se pueda controlar la temperatura adecuada de la tortilla y así evitar cambios microbiológicos.	

## Mapa Conceptual



Con el mapa conceptual concluimos el problema central que es: Planeación y gestión reactiva y a corto plazo, con uso insuficiente de la información para la toma de decisiones.

Al revisar los problemas de cada una de las áreas funcionales, se llegó a la conclusión de que a pesar de la existencia de herramientas y documentos que pueden apoyar a los empresarios a tomar decisiones confiables, no se les ha dado continuidad por lo tanto sus decisiones siguen siendo reactivas y siguen afectando las principales áreas funcionales de la empresa. Continúan enfocados en la parte operativa de la empresa y dependiendo más de las personas que de los procesos.

Esto ocasiona que la toma de decisiones no se lleve a cabo en base a información confiable y que no se tenga la capacidad para planear a largo plazo. Al no poder planear, se identifica que las demás áreas se ven perjudicadas sin contar con una adecuada organización al interior de la empresa.

### **3. Planteamiento estratégico**

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

##### **Misión.**

Proveer a nuestros clientes productos artesanales con sabor a hogar, cuidando día a día nuestra calidad, servicio, entrega y sabor, para continuar con ese vínculo; y de esta forma aportar a la creación de nuevas fuentes de empleo y a su vez formemos un patrimonio.

##### **Visión.**

Ser una empresa estable con una solidez financiera, nueva maquinaria para lograr rapidez y eficiencia en la parte de la producción, un equipo de trabajo capacitado y comprometido, con una cartera de clientes amplia y un servicio de calidad en tiempo y forma.

##### **Valores:**

- Calidad: en nuestros empleados buscamos que su trabajo sea de buen desempeño. Para nuestros productos calidad en ingredientes y empaques. En cuanto a servicio al cliente buscamos puntualidad en la entrega completa del pedido y buena atención.
- Eficiencia: en los procesos de producción y que tiempo de trabajo sea

aprovechado al máximo.

- Comunicación: comunicación efectiva desde dirección hasta producción y al exterior con los clientes evitar confusiones para la entrega.
- Lealtad: con la camiseta bien puesta para sacar adelante la empresa.

### 3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

#### Análisis FODA

Gestión	Fortalezas	Debilidades
<b>Oportunidades</b>	<p><b>Estrategias de crecimiento FO</b></p> <p>Ambos empresarios tienen metas en mente y son líderes por lo que pueden aprovecharlo para establecer una estrategia de venta y así mantener la tendencia al alza en el PIB de este sector.</p>	<p><b>Estrategias de reorientación DO</b></p> <p>Utilizar los diversos apoyos que el gobierno ofrece actualmente a las Mypes en cursos de reclutamiento y control del personal.</p>
<b>Amenazas</b>	<p><b>Estrategias defensivas FA</b></p> <p>Aprovechar la buena negociación que los empresarios tienen para atacar el aumento en los insumos de la tortilla de harina y la coyota, y que así puedan mantener el precio con proveedores</p>	<p><b>Estrategias de supervivencia DA</b></p> <p>Delegar por parte de los empresarios en el día a día la parte operativa al personal correspondiente e involucrarse en la parte de la gestión y administración para hacer frente estratégicamente a las debilidades y amenazas que se presentan actualmente.</p>

RECURSOS HUMANOS	Fortalezas	Debilidades
<b>Oportunidades</b>	<p><b>Estrategias de crecimiento FO</b></p>	<p><b>Estrategias de reorientación DO</b></p> <p>Darle uso a las herramientas</p>

	<p>Buscar candidatos adecuados para sus puestos (de acuerdo con sus perfiles) que permita cumplir con los objetivos de la empresa.</p>	<p>existentes de reglamento, perfiles y asistencia, para tener una mejor gestión del RH. Con un mejor control, entonces se puede empezar a trabajar en talleres de motivación y compromiso.</p>
<b>Amenazas</b>	<p><b>Estrategias defensivas FA</b></p> <p>Una vez definidos los perfiles y descripciones de puesto, se puede disminuir la rotación de personal, incentivándolos con bonos, e implementando programas de motivación.</p>	<p><b>Estrategias de supervivencia DA</b></p> <p>Apegarse a las herramientas creadas de reglamento, organigrama y control de asistencias, permisos y bonos.</p>

<b>MERCADO</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<p><b>Estrategias de crecimiento FO</b></p> <p>Comenzar a abrir mercado en tiendas y cafeterías con la coyotas ya que el producto que ofrecen es de calidad y hay poca competencia.</p>	<p><b>Estrategias de reorientación DO</b></p> <p>Mejorar la presentación del empaque así como la información nutrimental que este tiene para llamar más la atención del consumidor.</p>
<b>Amenazas</b>	<p><b>Estrategias defensivas FA</b></p> <p>En la medida de lo posible aumentar la cartera de clientes para crear posicionamiento y dificultar a la competencia a que la copie.</p>	<p><b>Estrategias de supervivencia DA</b></p> <p>Registrar la marca y modificar ciertos aspectos de lugar (como la limpieza) donde los clientes del mostrador compran y de esta forma atraer más clientes y evitar futuras quejas.</p>

<b>Operación</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
------------------	-------------------	--------------------

<p><b>Oportunidades</b></p>	<p><b>Estrategias de crecimiento FO</b></p> <p>La obtención de una nueva tortillera para disminuir el número de merma, al igual incrementar el volumen de producción dándose la oportunidad de expandir el mercado a nuevos clientes y mejorar su calidad.</p>	<p><b>Estrategias de reorientación DO</b></p> <p>Implementar los puntos críticos de control en las áreas que se encuentra en mal estado, con el fin de optimizar el proceso y la higiene en los colaboradores.</p>
<p><b>Amenazas</b></p>	<p><b>Estrategias defensivas FA</b></p> <p>La calidad de la tortilla y el servicio que han otorgado los empresarios los ha ayudado a mantener sus clientes, por lo que se debe de mantener estas acciones.</p>	<p><b>Estrategias de supervivencia DA</b></p> <p>Mejorar las buenas prácticas de manufactura de la empresa y capacitar al personal para el uso de la maquinaria y puntos críticos de control.</p>

Finanzas	Fortalezas	Debilidades
<p><b>Oportunidades</b></p>	<p><b>Estrategias de crecimiento FO</b></p> <p>Al ser una empresa con un sano historial crediticio, existe la oportunidad de capitalizarse aprovechando el crecimiento de apoyo al consumo hecho en México.</p>	<p><b>Estrategias de reorientación DO</b></p> <p>Aprovechar los apoyos gubernamentales que ofrecen a las MyPes para capacitación con la intención de lograr un conocimiento y entendimiento en el parte financiera para que puedan aplicarlo día a día en su empresa.</p>

<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias defensivas FA</b> Aprovechar que tienen una buena relación con los proveedores y que cumplen en tiempo y forma con sus pagos para que en caso de que exista carencia de materia prima o se eleve el precio, la empresa pueda acercarse a ellos y tratar de negociar tiempos de pago y créditos en caso de ser necesarios.	<b>Estrategias de supervivencia DA</b> Al saber los costos del producto, aplicar una estrategia basada en costos que permita que los precios de venta se mantengan y que el cliente no resienta un aumento en los precios en caso de que el producto lo requiera.
-----------------	---	--

### 3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

ÁREA FUNCIONAL	OBJETIVO ESPECÍFICO				OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		VISIÓN 2020
	2017 (1)	2017 (2)	2018	2019	2020		
FINANZAS 	Conocer y sistematizar utilidades y costos actuales por batida de las tortillas y coyotas de cajeta y piloncillo	* Generar un estado de resultados y tomar al menos una decisión	* Comprar un vehículo para el transporte de los productos ofrecidos.	* Diseñar una estrategia de reducción de costos totales que permita a la empresa <b>reducirlos 2%</b>	AUMENTAR LAS UTILIDADES GENERALES ANUALES 10%		SER UNA EMPRESA ESTABLE CON UNA SOLIDEZ FINANCIERA, NUEVA MAQUINARIA PARA LOGRAR RAPIDEZ Y EFICIENCIA EN LA PARTE DE LA PRODUCCIÓN, UN EQUIPO DE TRABAJO CAPACITADO Y COMPROMETIDO CON UNA CARTERA DE CLIENTES AMPLIA Y UN SERVICIO DE CALIDAD EN TIEMPO Y FORMA.
	Generar un flujo de efectivo	* establecer sueldo para los empresarios	* Aumentar la utilidad en un 5%				
MERCADO 	sistematizar las ventas diarias por cliente de las tortillas y coyotas de cajeta y piloncillo	* Aumentar el 2% de ventas de la tortilla harina	* Ofrecer una promoción que involucre sus 2 productos principales en mostrador y aumentar ventas 5%	* ofrecer Productos sonorenses para la venta en mostrador y aumentar 5% ventas bimestral	CRECER LAS VENTAS 10% DE MANERA TRIMESTRAL EN TORTILLA DE HARINA Y COYOTAS		
			* Incluir tortilla de avena en gama de productos en mostrador y majoreo				
OPERACIÓN 	* Modificar el proceso de producción de tortilla con el fin de eficientar la producción	* eficientar el proceso de tortilla y que la producción crezca un 20%	* Establecer planeación de mantenimiento preventivo de maquinas de tortillas y coyotas en base al uso y desgaste	* Aumentar a 4 batidas diarias de tortilla de harina y 1 batida de tortillas de avena	AUMENTAR A 6 BATIDAS DIARIAS DE TORTILLA DE HARINA Y 3 BATIDAS DE COYOTA		
	* Generar un manual del proceso del producción modificado de tortilla	* capacitar al personal al menos 1 vez al año para el buen uso de la maquina, materia prima e	* eficientar el proceso de coyota y que crezca 20%				
	Generar un manual del proceso de producción de coyota	higiene en los alimentos					
R. HUMANOS 	Formalizar e integrar la relación recurso humano-empresa	* Dar de alta al menos a 2 personas en el IMSS	* Establecer contrato laboral al 100% de los empleados	* Realizar 2 talleres de integración de equipos	ELIMINAR UN 50% LA ROTACIÓN DEL PERSONAL		
	* incrementar la asistencia del personal un 50%	Aumentar a 80% el apoyo a otras áreas o personas.	* Tener al menos al 50% del personal en el IMSS	* Tener al 100% del personal dado de alta en el IMSS			
GESTIÓN 	Completar el 100% organizar	* Hacer 1 revisión mensual a todos los cambios propuestos en las diversas áreas de la empresa	* Tomar 1 ó más capacitaciones de gestión del personal	* Tomar 3 decisiones trimestrales en base al enfoque sistémico	UTILIZAR INDICADORES DE TODAS LAS ÁREAS DE LA EMPRESA PARA TOMAR DECISIONES		

## 4. Propuesta de mejora

### 4.1. Nombre de la propuesta

Uso adecuado de la información para lograr una gestión estratégica.

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

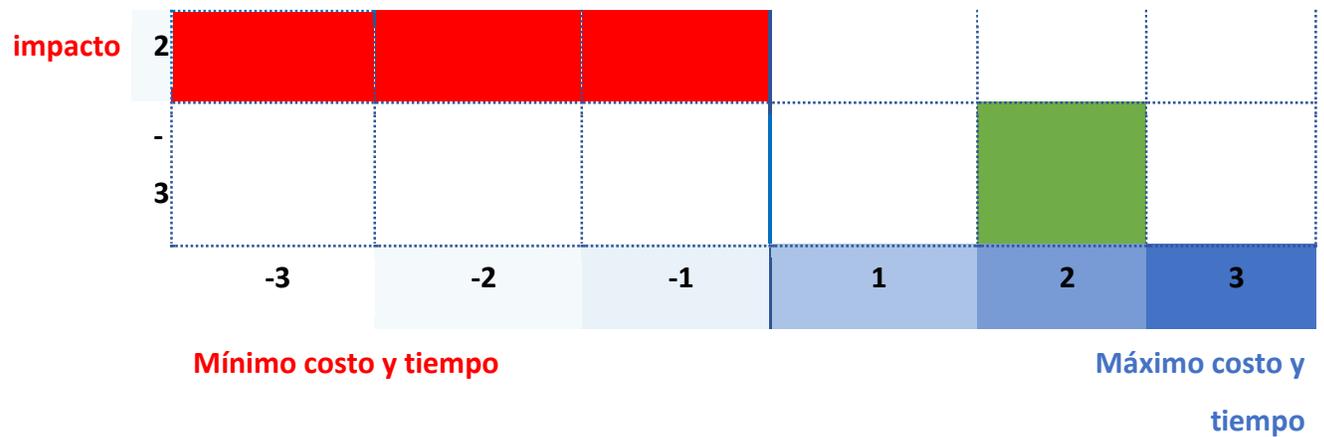
El siguiente cuadrante tiene por objetivo ayudar a priorizar gráficamente las propuestas del proceso de consultoría utilizando el criterio de IMPACTO y ESFUERZO. Por esfuerzo se entiende la cantidad de recursos, trabajo, dinero, etc., que le implicaría a la organización echar a andar dicha propuesta. Mientras que el impacto se entiende como la aportación que dicha propuesta haría al desarrollo empresarial de la organización. Es importante recordar que se deben plasmar en este cuadrante todas las propuestas pensadas para la empresa, aun cuando no todas sean realizadas por el equipo ITESO dado su periodo de colaboración con ella.

### Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3	Generar un estado de resultados y tomar al menos una decisión	Tomar una capacitación de gestión de empresarios	Formalizar e integrar la relación recurso humano-empresa	Incrementar la asistencia del personal en un 50%	Tener al 100% del personal dado de alta en el IMSS	Adquirir maquinaria nueva para la producción y entrega del

						producto.
2	Aumentar el 2% de ventas en tortilla de harina.	Capacitar al personal para el uso adecuado de higiene en los alimentos, materia prima y maquinaria.	Implementar el 100% organigrama	Modificar el proceso de producción de tortilla y que crezca un 20%	Diseñar una estrategia de reducción de costos para reducirlos en un 2%	Aumentar a 4 batidas diarias de tortilla de harina y una de avena
1	Realizar 2 talleres de integración de equipo.		Tomar 3 decisiones trimestrales en base al enfoque sistémico	Ofrecer una promoción que involucre los productos principales en el mostrador y aumentar ventas 5%	Aumentar la utilidad en un 5%	Tener el 50% del personal dado de alta en el IMSS
- 1				Incluir tortillas de avena en mostrador y mayoreo	Tomar 1 ó más capacitaciones de gestión del personal.	Ofrecer productos sonorenses para la venta en mostrador y distribución y aumentar 5% ventas bimestralmente.
-						

Bajo



<b>Corto plazo</b>	<b>Menor a un año</b>	En el cuadrante, ilumina el fondo de la celda de cada propuesta dependiendo del plazo en que es conveniente que se ejecute.
<b>Mediano plazo</b>	<b>De uno a dos años</b>	
<b>Largo plazo</b>	<b>Mayor a dos años</b>	

**Justificación:**

En el área de finanzas es necesario realizar una capacitación la cual es indispensable para que el empresario sea capaz de comprender y utilizar la herramienta que ya existe, y con ello puedan interpretar y analizar la información obtenida para la toma de decisiones.

En la parte de recursos humanos, se implementará todo lo que ya se describe en los perfiles y descripciones de puestos, con la intención de eficientar el trabajo y facilitárselo a los colaboradores, además se hará un manual de reclutamiento para que el empresario tenga claros los parámetros a utilizar durante este proceso. Finalmente, se llevará a cabo un taller motivacional para lograr que el recurso

humano esté confiado, se sienta integrado a la organización y así pueda hacer las cosas con motivación para el beneficio de la organización y de ellos mismos.

En el área de operación se mejorará el proceso de producción de tortilla de harina con la intención de eficientar este proceso y así reducir el horario de trabajo del capital humano. Con lo anterior se va encaminando a uno de los objetivos a largo plazo que es tener doble turno. Por otro lado, se capacitará al personal para el uso adecuado de los materiales, maquinaria e higiene en los alimentos para el cuidado de los mismos.

En mercado, se buscará aumentar en un 2% las ventas de los productos que ofrecen aumentando la cartera de clientes y así irse posicionando de mejor manera a nivel local.

### 4.3. Plan de acción detallado

Área	Actividad	Responsable	Julio							Agosto							Septiembre							Octubre							Noviembre						
			Mi	Ma	Jue	Vi	Sa	Do	Lu	Mi	Ma	Jue	Vi	Sa	Do	Lu	Mi	Ma	Jue	Vi	Sa	Do	Lu	Mi	Ma	Jue	Vi	Sa	Do	Lu	Mi	Ma	Jue	Vi	Sa	Do	Lu
Finanzas	<b>1.- Taller básico de finanzas</b>		Yareli Carrillo - ITESO																																		
	1.1. Investigación de temas y actividades aborda		[Barra verde]																																		
	1.2. Validación de los temas con los empresarios		[Barra verde]																																		
	1.3. Realizar la presentación de power point.		[Barra verde]																																		
	1.4. Llevar a cabo el taller básico de finanzas.		[Barra verde]																																		
1.5. Validación del aprendizaje obtenido.		[Barra verde]																																			
Finanzas	<b>2.- Acompañamiento semanal para el llenado de la bitácora</b>		Yareli Carrillo - ITESO																																		
	2.1. Acompañamiento semanal para el llenado de la bitácora		[Barra verde]																																		
	2.2. Formato para la bitácora		[Barra verde]																																		
	2.3. Ajuste a la bitácora dependiendo de las necesidades		[Barra verde]																																		
	2.4. Validación del formato		[Barra verde]																																		
2.5. Cambios en la herramienta de detaxados.		[Barra verde]																																			
Recursos Humanos	<b>3.- Formalización relación empleado- colaborador.</b>		Itissa Gamallo- ITESO																																		
	3.1. Generar documentos para el recurso humano		[Barra verde]																																		
	3.2. Proponer documentos a empresarios		[Barra verde]																																		
	3.3. Reorganización de documentos oficiales de colaboradores		[Barra verde]																																		
	3.5. Aplicación formatos del recurso humano		[Barra verde]																																		
Recursos Humanos	<b>4.- Proceso de reclutamiento.</b>		Itissa Gamallo- ITESO																																		
	4.1. Revisión - actualización perfil de puestos		[Barra verde]																																		
	4.2. Realizar esquema general de roles básicos del proceso		[Barra verde]																																		
	4.3. Investigación y desarrollo de cada fase del proceso		[Barra verde]																																		
	4.4. Revisión final y estructura		[Barra verde]																																		
	4.5. Reunión con los empresarios para revisión de manual		[Barra verde]																																		
	4.7. Entrega de manual impreso		[Barra verde]																																		
4.6. Correcciones y versión final		[Barra verde]																																			
4.7. Entrega de manual impreso		[Barra verde]																																			
4.8. Implementación del manual en momentos de contrata		[Barra verde]																																			
Recursos Humanos	<b>5.- Taller Motivacional</b>		Itissa Gamallo- ITESO																																		
	5.1. Desarrollar temario taller		[Barra verde]																																		
	5.2. Investigación y desarrollo de ciertos temas del taller		[Barra verde]																																		
	5.3. Establecer dinámicas acordes con las necesidades del negocio y los temas del taller		[Barra verde]																																		
	5.4. Desarrollar estructura, tiempos y orden del taller		[Barra verde]																																		
	5.5. Entrega y validación del taller		[Barra verde]																																		
	5.6. Preparación de material y ensayo de taller		[Barra verde]																																		
	5.7. Impartición de taller		[Barra verde]																																		
	5.8. Retroalimentación taller con colaboradores		[Barra verde]																																		
	5.9. Retomar y aplicar lo aprendido del taller en situaciones de la empresa		[Barra verde]																																		
5.10. Actividades referentes de motivación		[Barra verde]																																			
Procesos y Operación	<b>6.- Plan de producción de tortillas y seguimiento</b>		Itissa y Pablo Gonzalez- ITESO																																		
	6.1. Toma de tiempos actuales		[Barra verde]																																		
	6.2. Elaboración de plan de producción en hoja de Excel		[Barra verde]																																		
	6.3. Reunión con los empresarios para validar el plan		[Barra verde]																																		
	6.4. Realizar modificaciones al plan según lo requerido		[Barra verde]																																		
	6.5. Realizar la producción semanal con ayuda de la herramienta de finanzas		[Barra verde]																																		
	6.6. Crear un pronóstico de ventas		[Barra verde]																																		
	6.7. Empear pronóstico con plan de producción		[Barra verde]																																		
6.8. Aplicación del plan de producción		[Barra verde]																																			
Procesos y Operación	<b>7.- Capacitación de buenas prácticas de manufactura</b>		Ibilo Gonzalez- ITESO																																		
	7.1. Investigación de los temas y actividades		[Barra verde]																																		
	7.2. Validación de los temas con los empresarios		[Barra verde]																																		
	7.3. Hacer la presentación de PowerPoint		[Barra verde]																																		
	7.4. Se realiza la capacitación		[Barra verde]																																		
	7.5. Se valida el aprendizaje		[Barra verde]																																		
	7.6. Levantar nuevamente la auditoría de BPM		[Barra verde]																																		
Mercado	<b>8.- Identificación de clientes por zona para ofrecer las tortillas de Héctor Guevara</b>		ITESO																																		
	8.1. Identificar los negocios que se van a visitar para ofrecer el producto		[Barra verde]																																		
	8.2. Identificar las zonas que se desean atacar junto con los empresarios Guevara/Israel		[Barra verde]																																		
	8.3. Identificar los negocios que se van a visitar para ofrecer el producto		[Barra verde]																																		
	8.4. Iniciar un directorio de los negocios que se van a visitar y la agenda de visitas que se llevará a cabo a lo largo del año en base		[Barra verde]																																		
	8.5. Iniciar de visitas por parte del responsable de ventas.		[Barra verde]																																		
	8.6. Iniciar de visitas con observaciones de cada prospecto (empresario Israel)		[Barra verde]																																		
	8.7. Iniciar de visitas con observaciones de cada prospecto (empresario Israel)		[Barra verde]																																		
	8.8. Hacer encuestas a los clientes actuales.		[Barra verde]																																		
8.9. Seguimiento de las visitas		[Barra verde]																																			

### 4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial



## **5. Implementación**

### **5.1 Actividades realizadas y su justificación.**

#### **Finanzas:**

Se inició con la implementación en el área de finanzas, donde se llevó a cabo el acompañamiento semanal del llenado de la herramienta financiera, la empresaria realizaba el llenado de la misma y posteriormente en la visita semanal se revisaba los datos para corroborar que existiera el efectivo disponible. Al revisar el vaciado de la información de la herramienta se detectó que a la empresaria tenía dificultad en el llenado de la misma dejando dudas sobre todo en la parte de registro de crédito. Se tuvo que analizar nuevamente la herramienta y se anexó la parte en donde ella pudiera realizar el registro de cuentas por cobrar. Se explicó a la empresaria la modificación que se le hizo a la herramienta con el fin de que se pueda reflejar lo que realmente disponía en efectivo. La empresaria continuó con el llenado de la herramienta. Al momento de comprobar si la empresaria tenía el efectivo disponible que calculaba la herramienta se percató que la herramienta no arrojaba la cantidad correcta, en el cual se tuvo que analizar de nuevo la herramienta paso por paso cómo estaba conformada para poder llegar al punto en donde la herramienta daba los resultados incorrectos. Se le dedicaron 4 sesiones para desmenuzar la herramienta, se eliminaron partes del costeo en donde no se tomaba la información correcta hasta que se logró el objetivo de presentarle una versión nueva con un manejo más sencillo en donde la empresaria hace anotaciones diarias tanto de sus gastos como de sus ventas, teniendo así información real contable comprobando la disponibilidad de efectivo correcto.

Cabe mencionar que se realizaron dos talleres de finanzas básicas para que los empresarios entendieran el lenguaje financiero.

En el primer taller se les dio una introducción de lo importante que son las finanzas personales, se mostraron videos, definiciones de costos, gastos, ingresos y egresos, también se realizaron actividades en la que los empresarios participaran y les ayudará a reflexionar en el aprendizaje obtenido. Con la finalidad de ayudar a los empresarios se les otorgó una herramienta en donde ellos anotaron sus gastos mensuales, para que entendieran la importancia de ahorrar y cuidar sus finanzas

personales, al final del mes de septiembre se revisó junto con los empresarios el llenado de la herramienta de gastos personales.

En el segundo taller se explicó detalladamente la importancia de lo que son los estados financieros; como balance general, estados de resultados y flujo de efectivo, se les mostró a los empresarios como son conformados y cómo benefician a las empresas, al mismo tiempo, el acompañamiento semanal es constante se revisa que todo siga cuadrando con la información que proporciona la empresaria, logrando así que ella misma realice el llenado en automático, la empresaria se siente capaz de darle continuidad al llenado de la herramienta, analizando los resultados obtenidos y asegurando que la empresa siempre se cuente con liquidez para cubrir con sus responsabilidades se obtuvo registro contable de los tres meses septiembre, octubre y lo que va de Noviembre.

Los empresarios expresaron su inquietud de conocer exactamente cuál es el costo tanto de la tortilla como de la coyota. Por lo que se revisó nuevamente la información de costos con la que se contaba y detectó qué información era necesaria recabar para poder complementar la herramienta de costos, por lo que se inició con un registro de gas y de producción. En el caso de producción se pidió un registro de las batidas, de los tiempos, cantidad producida y de las personas involucradas esto con el fin de complementar la información que ya existía en los costos variables. Toda esta información se estuvo recabando durante el mes de octubre con la finalidad de que esta fuera lo más verídica posible. Al finalizar el mes de octubre se juntó la información y se pudo calcular el costo variable aproximadamente la producción estimada y junto con los costos fijos sacar el costo total, punto de equilibrio y margen de utilidad, para con esto hacer una proyección de ventas de los próximos meses. Por último se elaboró un glosario de términos en base a la información otorgada en los talleres para que los empresarios puedan consultarlo si se sienten que dudas acerca de la conceptos del lenguaje financiero.

### **Recursos Humanos:**

Al inicio de la implementación en esta área, se consideró pertinente iniciar

con la formalización de la relación del colaborador con el empresario, revisando en un inicio, los archivos ya existentes que tenían que ver con el recurso humano, tales como reglamento interno, organigrama y descripción de puestos, adecuándose con ciertas modificaciones, generadas a partir de conversaciones con los empresarios y una reestructuración de los objetivos y metas como empresa. Una vez que se llegaron a ciertas conclusiones, además de las modificaciones en los archivos ya descritos, se generaron nuevos documentos, tales como un esquema de bonos, formato de asistencias, recibos de nómina, solicitud de permisos y, hojas de incidencias, con el fin de tener estandarizada la manera de trabajar, haciendo reuniones con cada uno de los colaboradores, empresarios y consultora Jr. para la exposición, explicación y firma de cada uno de los documentos, resultando en un armado de expedientes por cada colaborador, con el fin de que quede claro y en común acuerdo los métodos de la gestión humana dentro de la empresa.

Por otro lado, una de las urgencias principales fue completar el personal necesario para cumplir con los objetivos de producción que requería la empresa. Por lo tanto, se realizó un procedimiento de reclutamiento y selección de personal, iniciando por revisar los perfiles de puesto, para identificar qué tipo de candidatos buscábamos, y así, publicar el anuncio de la vacante principalmente en redes sociales y en algunas bolsas de trabajo. Las personas interesadas en la vacante, se comunicaban para aclarar sus dudas y pedir mayor información, así como agendar una entrevista directamente con el área de RR.HH. así como la empresaria. Durante la entrevista se les preguntaba un poco acerca de datos personales y de referencias laborales, y por parte de la empresa, se les explicaba detalladamente en qué consistía el trabajo, las condiciones, los sueldos y oportunidades y se concluía con la afirmación o negativa del interés por parte del candidato. A la par, se le proporcionó a la empresaria un formato guía para realizar una entrevista útil y lo pudiera hacer ella por su cuenta para futuras contrataciones.

Como iniciativa social, se contacta con la casa de inmigrantes FM4, para acudir a la opción de contratar a aquellas personas que desearan establecerse de

manera permanente y estable en Jalisco, con el deseo de ayudar a su condición y de buscar la estabilidad y beneficio de ambas partes. Por lo tanto, se hicieron varias entrevistas a habitantes de esta casa, además de citas con otras personas, por lo que hubo una constante alta y baja de colaboradores en el área de producción (alta rotación de personal), pues no se llegaban a acuerdos convenientes para ambas partes. Sin embargo, tras aproximadamente 5 personas que entraron e interrumpieron sus labores prematuramente, se logró contar con un equipo completo de producción con 5 integrantes, con los cuales se logran los objetivos específicos de esta área.

Una vez que se tuvo a un equipo de colaboradores completo y estable, se procedió a estructurar e impartir un taller de “Motivación e Integración laboral”, con el fin de incrementar el clima laboral y formar un equipo eficiente y funcional de trabajo, con los nuevos colaboradores que recientemente se habían integrado.

La estructura y el temario del taller, una vez preparado, se mostró a la Consultora Jr. y a Alejandra Padilla para su revisión y aprobación, para así, agendar los términos de la impartición del mismo. Se consideró pertinente integrar los siguientes temas:

## TEMARIO

1. Conocimiento de la empresa. - *"Mucho gusto, soy Manina"*.
2. Identificación, pertenencia y ciudadanía organizacional. - *"¿Cómo se llamó la obra?"*.
  - Pieza fundamental en el logro del resultado final.
  - Qué se espera de mí y de mi trabajo
3. Trabajo en equipo. - *"Los engranes de una máquina"*.
  - Tolerancia a la frustración.
  - Cooperación.
  - Logro de resultados.
4. Compañerismo. - *"Amarás a tu prójimo como a ti mismo"*.
  - Tolerancia
  - Empatía
5. Comunicación. - *"Hablando... NO siempre se entiende la gente"*.
  - Comunicación efectiva en todos los niveles.
6. Influencia de la vida personal en el ámbito laboral. *"Dime cómo trabajas, y te diré cómo vives"*.
  - Introspección.
  - Constante trabajo personal.

### Temario de taller

Dicho taller se llevó a cabo en las mismas instalaciones de MANINA, en la oficina de los empresarios, la cual se acondicionó para poder reunirnos todos y presentar los apoyos visuales. Los asistentes al taller fueron los colaboradores del área de producción, los empresarios, consultores Jr. y la consultora Sr. Dio inició a las 7:45 am, y finalizó a las 11:00 am., con un tiempo de break a las 10:00 am.

Consistió en una pequeña introducción con el objetivo y las "reglas" de respeto y atención activa requeridas, posteriormente se hizo una dinámica de "icebreaker" y continuó el programa con una breve introducción de sensibilización en cada tema, una dinámica ad hoc con el mismo y un espacio para recuperación, retroalimentación y reflexión. Se logró tocar temas desde laborales hasta personales, vinculándolos entre ellos con el objetivo de concluir en una manera funcional para trabajar como equipo colaborador de MANINA.

Al término del taller, se hace una evaluación de la ejecución del mismo, por parte de los colaboradores y los empresarios, el cual obtiene una calificación de

2.7/3.

<b>EVALUACIÓN DE LA SESIÓN: Taller motivacional</b>				
<b>Empresa:</b> MANINA		<b>Fecha:</b> 7 de septiembre del 2017		
<b>Colaboradores:</b>		Deficiente (0) Regular (1) Bueno (2) Excelente (3)		
<b>1.- El Instructor</b>				
¿Fue Puntual?	0	1	2	3
¿Cumplió con los bojetivos del curso?	0	1	2	3
¿Consideras que propició la participación del grupo?	0	1	2	3
¿Te mantuvo interesado en los temas?	0	1	2	3
¿Dominó los temas expuestos	0	1	2	3
¿Aclaró tus dudas?	0	1	2	3
¿Utilizó ejemplos adecuados?	0	1	2	3
<b>2.- El Curso</b>				
¿Consideras que el curso te será de utilidad para mejorar tu trabajo?	0	1	2	3
¿Cómo consideras la duración de cada uno de los temas?	0	1	2	3
¿Cómo calificas el balance entre la teoría y la práctica del curso?	0	1	2	3
¿El contenido de tu material fue?	0	1	2	3
¿Cómo te parecieron los apoyos audiovisuales?	0	1	2	3
<b>3.- El Aula</b>				
La comodidad del mobiliario fue:	0	1	2	3
Los espacios del aula fueron:	0	1	2	3
La iluminación del aula fue:	0	1	2	3
La ventilación del aula fue:	0	1	2	3
La supervisión de los servicios de comida y bebidas durante el descanso fueron:	0	1	2	3
<b>Comentarios:</b>				

Formato evaluación de taller

<b>EVALUACIÓN DE LA SESIÓN: Motivación e integración laboral</b>												
Empresa: MANINA						Fecha: 07-09-2017						
Colaboradores : 6		Excelente (3)		Bueno (2)		Regular (1)		Deficiente (0)				
<b>1.- El Instructor</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	<b>Promedio</b>
¿Fue Puntual?	3	3	3	3	3	3						3
¿Cumplió con los bojetivos del curso?	3	3	3	3	3	3						3
¿Consideras que propició la participación del grupo?	3	3	3	3	3	3						3
¿Te mantuvo interesado en los temas?	3	3	3	2	3	3						2.833333333
¿Dominó los temas expuestos	3	3	3	2	3	3						2.833333333
¿Aclaró tus dudas?	3	3	3	2	3	3						2.833333333
¿Utilizó ejemplos adecuados?	3	3	3	3	3	3						3
<b>2.- El Curso</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	<b>Promedio</b>
¿Consideras que el curso te será de utilidad para mejorar tu trabajo?	3	2	3	3	3	3						2.833333333
¿Cómo consideras la duración de cada uno de los temas?	3	2	3	2	3	2						2.5
¿Cómo calificas el balance entre la teoría y la práctica del curso?	3	2	3	2	3	2						2.5
¿El contenido de tu material fue?	3	2	3	3	3	2						2.666666667
¿Cómo te parecieron los apoyos audiovisuales?	3	2	2	3	3	3						2.666666667
<b>2.- El Aula</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	<b>Promedio</b>
La comodidad del mobiliario fue:	3	2	2	3	2	2						2.333333333
Los espacios del aula fueron:	3	2	3	2	3	2						2.5
La iluminación del aula fue:	3	2	3	3	3	2						2.666666667
La ventilación del aula fue:	3	2	3	3	3	2						2.666666667
La supervisión de los servicios de cafetería, tocador, fueron:	3	2	3	3	3	2						2.666666667
<b>Promedio General</b>												<b>2.7352941</b>

**COMENTARIOS**

1

Gracias por todo su apoyo excelente todo

Resultados evaluación de taller

Complementando la implementación de este taller, se establece el seguimiento de una actividad semanal con los colaboradores, en la cual se pretende, de manera individual, colaborador - consultora Jr., realizar un trabajo personal que evalúe la motivación, metas y bienestar personal de cada uno, con el fin de mantener la satisfacción y funcionalidad en las labores dentro de la empresa,

buscando armonizar tanto las necesidades personales de los colaboradores, como las necesidades de la empresa.

Posteriormente, para corroborar los resultados y el efecto del taller impartido, se evalúa una vez más el clima laboral con los empleados de producción, y los resultados se muestran a los empresarios, en comparativa con las evaluaciones anteriores.

Por otro lado, se considera necesario elaborar un manual que determine y estandarice el proceso para realizar futuras contrataciones de manera más asertiva y con criterios establecidos, pues en este tiempo de intervención, se pudo identificar que la rotación de personal es bastante alta, sobre todo en niveles operativos. Por esto, se realiza un manual que divide en dos grandes partes el proceso de la contratación, el reclutamiento y la selección, abarcando desde el momento en que surge la necesidad de cubrir una vacante, hasta la introducción y capacitación del nuevo miembro del equipo.

Al momento de completarse el manual, se entrega a la consultora Sr. para su revisión y posteriormente a Alejandra Padilla para las últimas observaciones y la aprobación.

### **Mercadotecnia:**

Al inicio de la implementación, en esta área fue muy importante identificar las zonas demográficas de hacia dónde desea crecer la empresa, para de este modo empezar a buscar nuevas oportunidades y nuevos clientes. Se identificaron geográficamente cada uno de los clientes por medio de un mapa de la ZMG que se instaló en las oficinas de la empresa, quedando debidamente separados los clientes de tortilla con los clientes de coyotas, esto sirvió de base para poder arrancar el plan de crecimiento de nuevos clientes.

Se buscaron nuevas oportunidades para crecer el mercado, recopilando números de diferentes taquerías y otros restaurantes e intentando entrar en escuelas, con la finalidad de tener un mejor control de los nuevos prospectos, se entregó al empresario encargado de esta área una libreta tipo agenda para que se mantuviera un orden y se pudiera dar seguimiento de una manera más fácil y clara.

Posteriormente durante las semanas que duró el proceso de implementación se entregaban al empresario datos y números telefónicos de posibles clientes, el empresario hacía las llamadas telefónicas con el objetivo de agendar citas para ir a visitar el negocio, hablar sobre el producto y llevar muestras de cada producto.

Durante las visitas semanales a la empresa se le daba seguimiento a las citas agendadas y a las visitas ya realizadas, se corroboraba que el empresario llevara un control en su agenda y en caso de que se tuviera un nuevo cliente se agregaba a la herramienta financiera y se registraba las ventas realizadas, también se agregaba al mapa para ubicarlos dentro de la ZMG.

En esta etapa se creó un plan de mercado, con el cual no contaba la empresa y es una herramienta muy necesaria para identificar dónde se encuentra actualmente la empresa, a donde se quiere llegar, los diferentes canales que tomar para crecer el mercado, las estrategias convenientes para cada uno de los objetivos definidos y para establecer metas que la empresa está dispuesta a cumplir a corto mediano y largo plazo.

Con esta herramienta se descubrió el mercado objetivo que busca la empresa, se identificó el segmento de mercado que se busca para la venta de tortillas y lo mismo para las coyotas. Se pudieron identificar los canales de distribuciones convenientes para la empresa para llegar a un destinatario final y la forma de llegar a ellos y se definieron las fases por las que ha pasado la empresa y por las que aún le falta pasar.

El plan de mercadotecnia fue explicado detalladamente a los empresarios para obtener retroalimentación y hacer los cambios necesarios y sugeridos por el empresario.

Después de presentar el plan de mercado se comenzó a considerar la oportunidad de empezar a vender dentro de las escuelas y se vio gran oportunidad de ventas participando en mercados orgánicos y bazares.

La primera escuela que se tomó en cuenta fue el ITESO, los consultores Jr. ayudaron en el proceso y fueron a hablar con los diferentes locales dentro de la universidad para plantearles la idea y ver si era posible vender el producto ahí, los locales que accedieron a ver la posibilidad de vender el producto (las coyotas) pidieron una cita con el empresario para probar el producto y definir los precios junto con él.

Así fue como MANINA inició sus ventas en el ITESO, donde actualmente distribuye coyotas en tres locales diferentes dentro de la universidad.

Se dieron datos a los empresarios de futuros bazares en diferentes puntos de la ciudad, se les otorgaron números telefónicos y páginas de internet para que los empresarios apartaran lugar y participaran en los bazares.

Actualmente la empresa ha participado en tres bazares.

Una de las etapas que incluye el plan de mercadotecnia es ver la posibilidad de registrar la marca en el Instituto Mexicano de la propiedad intelectual (IMPI). Por lo tanto la empresaria visitó junto con la consultora Sr. las instalaciones del Instituto para solicitar información ya que actualmente la marca tanto de MANINA como MAMANINA ya se encuentra registrada por otra empresa y los asesores del IMPI recomendaron a la empresaria que al no ser una marca muy conocida cambiará de nombre y procediera a su registro inmediato para evitar que alguien más lo tome.

Al final de esta etapa, se realizaron encuestas a los clientes minoristas como mayoristas para evaluar y hacer una comparación de las mismas encuestas realizadas anteriormente. De esta manera poder evaluar el desempeño que ha tenido MANINA, el impacto que tiene hacia sus clientes y la forma en la que ellos evalúan su producto.

### **Operación:**

Antes de realizar la implementación se hicieron dos propuestas de mejorar: la primera, se realizará un plan de producción para 2 y 3 batidas, y para la segunda, se piensa dar un capacitación de sistema de calidad e inocuidad, dado a que la empresa no cuenta con algún conocimiento sobre el tema.

Para la primera propuesta se tomaron los tiempos del proceso completo de 1.5 batidas, durante se tomaban los tiempos se consultó con los empresarios y colaboradores el número de personas requeridas en cada paso del diagrama, después se ajustó los tiempos para 2 batidas porque la empresa en su momento está solamente produciendo 1.5 batidas debido a la falta de personal. Una vez teniendo el tiempo y personal exacto que se necesitaría para cumplir las batidas propuestas se realizaron 2 proyecciones para un proceso de 2 y 3 batidas, donde nos muestra las utilidades que tendría la empresa.

Debido a las vacaciones que se presentarán las siguientes 3 semanas, se dejó en la empresa un proceso para tortillas de 1.5 marcando punto por punto el tiempo que se debe de tomar por sección y el número de personas, ya que todavía no se contaba con el personal necesario.

Regresando de vacaciones los colaboradores nos comentaron que se llevó

a cabo el plan de producción de 1.5 pero que los tiempos establecidos no se cumplían por lo que estaban saliendo más tarde del tiempo marcado, y esto se debe a ciertos acontecimientos que no se marcaron en el plan, tal como, la limpieza de los equipos después de utilizarse y la falla continúa de la máquina por lo que se tiene que ajustar.

Para la segunda propuesta se validó los temas de la capacitación, se colocarán carteles de riesgos y protocolos de como lavarse las manos, la capacitación se dará hasta que el personal se encuentre establecido.

Una de las principales propuestas de mejora fue realizar una capacitación de buenas prácticas de manufactura (BPM) a los empresarios y colaboradores debido a la calificación de 56 que se obtuvo en la evaluación de la NOM-251, la cual se realizó con anterioridad en el diagnóstico de la empresa. Dicha norma evalúa las prácticas de higiene para el proceso de alimentos, con la finalidad de evitar la contaminación causada por la mala manipulación de los alimentos por parte de los empleados, además de mantener las instalaciones libres de cualquier tipo de contaminación.

Se tuvo una plática previa a la capacitación en donde se validaron los temas a presentar en el taller, en esta charla lo empresarios validaron los temas e hicieron hincapié en que se tocara de manera específica el tema de la higiene personal, ya que los colaboradores ocasionalmente no cumplen con las requisitos de higiene y vestimenta.

La capacitación constó de hacer conciencia en los empleados tanto como en los empresarios del riesgo que pueden causar al consumidor sino se realizan las BPM, Se destacaron los temas de higiene personal y el mantenimiento a la sanidad para las instalaciones, equipos y utensilios, distintos tipos de contaminación de alimentos (químicas, microbiológica y físicas) y sus causas.

Los empresarios se mostraron felices por el taller, incluso los empleados

mostraron interés por lo que terminando la sesión se les vio limpiando el área de producción. Para mejorar esto se les entregó a los empresarios una lista de recomendaciones inmediatas, se acataron ciertas recomendaciones a la brevedad por lo que se calificó nuevamente la NOM-251, obteniendo un nuevo resultado de 76. De igual forma el empresario comprara unos lentes de seguridad para evitar algún accidente entre los colaboradores.

En las instalaciones de producción se colocaron ayudas visuales para prevenir riesgos físicos de los colaboradores, así mismo se colocó un listado de la vestimenta adecuada, recordatorio de lavado de manos y lo que no se permite en la empresa, con el objetivo de recordar a los empleados las BPM.

En la siguiente propuesta de mejora se realizaron dos planes de producción para 2 batidas de tortillas, uno para los días lunes, miércoles y jueves, los días con menor pedidos de entrega, y para los días martes y viernes con mayores días de entregas, por lo que se hizo un plan de producción iniciando con la separación de tortillas destinadas a entregar ese día; se fueron tomando tiempos de la producción y el número de trabajadores necesarios para cada proceso. El proceso de producción de fue validando con la empresaria y la encargada de producción para corroborar que los datos fueron correctos. Una vez terminado, se imprimieron y se pegaron en el área de producción a la vista de los trabajadores. Actualmente se está tratando de llegar a producir 2 batidas diarias de tortillas de lunes a viernes.

De la misma manera se efectuó un plan de producción de coyotas de cajeta y piloncillo, se tomaron los tiempos y el número de personas destinadas al proceso, se validó junto con la empresaria y la encargada de producción que el proceso estuviera correcto. Durante la toma de los tiempos se observó que el piloncillo se compraba en conos, el cual es muy duro y se colocaba en el piso cubierto en una bolsa de hilo para después molerlo a martillazos, hablando con los empleados se comentó que era muy cansado, se cambió a polvo y se observó que disminuyó el tiempo de producción y se descubrió que usando este nuevo piloncillo el piloncillo

ya no se desbordaba por los lados evitando desperdicios.

Para obtener el pronóstico de ventas se colocaron registro de la producción diaria de tortillas y coyotas, durante el mes de Octubre el cual fue llenado de manera poca constante por parte de los empleados por lo que el pronóstico fue estimado de acuerdo a la información que se logró recabar.

## **5.2 Ajustes al plan de acción**

### **Recursos humanos:**

Hubo pocos cambios en lo que respecta a los productos esperados, sin embargo, el cambio más significativo fue respecto a la preparación y fecha del taller, pues no se lograba tener al personal suficiente y estable para impartirlo. Además, una vez que se tiene al equipo de trabajo completo, debido a que la mayoría de los integrantes eran nuevos, los temas del taller no solo se enfocaron en la motivación laboral, sino en la integración como grupo.

### **Finanzas:**

Se realizaron cambios en el taller de finanzas personales por la cantidad de temas previstos, se vio la necesidad de agendar un segundo taller de finanzas básicas para que los empresarios obtuvieran mayor información acerca del lenguaje financiero, con la finalidad de que entendieran lo que se les está presentando en la herramienta financiera.

Se anexó la herramienta de costos. Con la finalidad de que los empresarios pudieran conocer lo que realmente cuesta su producto y obtengan una mejor negociación.

Se les otorgó un glosario de términos financieros para que se sientan con mayor seguridad al momento de interpretar la información de la herramienta financiera.

## **Mercadotecnia:**

Los ajustes que se han llevado a cabo durante esta etapa de implementación ha sido el plan de mercadotecnia, ya que no se consideró en la propuesta inicial y se llegó a la conclusión de que era un documento necesario para describir todas las actividades hechas y por hacer durante la implementación

### **5.3 Resultados obtenidos**

#### **Finanzas:**

Se incrementó el grado de conocimiento financiero de los empresarios, con la participación de los talleres de finanzas básicas, se logró mayor interés de llevar a cabo registros financieros para su empresa, también se llevó acabo tomar conciencia de los beneficios que conlleva tener finanzas personales sanas, a partir de este taller ellos llevaron a cabo una herramienta de gastos personales con el fin de obtener un mejor control en sus gastos y eliminar aquellos que sean innecesarios.

A continuación se muestran fotografías de los talleres financieros que se les presentó a los empresarios.





Por otra parte gracias al acompañamiento semanal que se le dio a la herramienta financiera se logró que los empresarios fuera constante en completar día a día la información, se obtuvo un registro de manera confiable del mes de Septiembre, Octubre y la mitad de Noviembre.

Utilidad del mes de Septiembre.

COMPARATIVO ENTRE VENTAS Y COSTOS					
MES: SEPTIEMBRE					
	TORTILLA DE HARINA	COYOTA	OTROS PRODUCTOS	TOTAL	
VENTAS DEL MES	\$ 62,091.22	\$ 27,329.00	\$ 8,657.87	\$ 98,078.09	
VENTAS CREDITO				\$ 7,619.82	
Insu mos				\$ 42,724.05	
Sueldos empleados				\$ 26,080.00	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 62,091.22	\$ 27,329.00	\$ 8,657.87	\$ 36,893.86	37.62%
<b>GASTOS ADTIVOS Y VENTAS</b>				\$ 32,537.15	33.17%
SUELDO ADMINISTRATIVOS				\$ 20,000.00	
GASTOS ADMINISTRATIVOS				\$ 3,499.00	
GASTOS DE VENTA				\$ 3,033.15	
GASTOS VARIABLES				\$ 6,005.00	
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>				\$ 4,356.71	4.44%
IMSS				\$ 1,238.15	
IEPS				0	
ISR				0	
IVA				0	
2% NOMINA ESTATAL				45	
<b>UTILIDAD NETA DEL MES</b>				\$ 3,073.56	3.13%

Utilidad del mes de Octubre.

COMPARATIVO ENTRE VENTAS Y COSTOS					
MES: OCTUBRE					
	TORTILLA DE HARINA	COYOTA	OTROS PRODUCTOS	TOTAL	
VENTAS DEL MES	\$ 54,795.50	\$ 33,503.50	\$ 11,930.85	\$ 100,229.85	
VENTAS POR COBRAR				\$ 5,886.00	
Insumos				\$ 31,788.25	
Sueldos empleados				\$ 19,040.00	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 54,795.50	\$ 33,503.50	\$ 11,930.85	\$ 55,287.60	55%
<b>GASTOS ADITIVOS Y VENTAS</b>				\$ 47,515.61	47%
SUELDO ADMINISTRATIVOS				\$ 20,000.00	
GASTOS ADMINISTRATIVOS				\$ 21,493.50	
GASTOS DE VENTA				\$ 2,782.11	
GASTOS VARIABLES				\$ 3,240.00	
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>				\$ 7,771.99	8%
IMSS				\$ 1,178.11	
IEPS				0	
ISR				0	
IVA				0	
2% NOMINA ESTATAL				104	
<b>UTILIDAD NETA DEL MES</b>				\$ 6,593.88	7%

Con la modificación que se realizó a la herramienta financiera, los empresarios pudieron tener mayor facilidad con el manejo de esta misma, las modificaciones que se realizaron fueron las siguientes.

Herramienta antigua:

Estaba ligado el estado de resultados con los costos de producción que no estaban completos arrojando información irreal y el flujo de efectivo estaba estructurado de manera semanal, donde la empresaria perdía mucha información de gastos y se le complicaba hacer el llenado.

Imagen de la herramienta pasada.

	A	B	C	D	E	F	G
1	<b>MES:</b>	<b>ABRIL</b>					
2		<b>Pre inicio</b>	<b>SEMANA 1</b>	<b>SEMANA 2</b>	<b>SEMANA 3</b>	<b>SEMANA 4</b>	<b>SEMANA 5</b>
3	Efectivo en mano						
4	(principios de la	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	-\$ 10,745.25	\$ 2,633.33	\$ 5,234.79	\$ 6,233.46
5	<b>Ingresos</b>						
6	TORTILLAS		\$ 11,280.50	\$ 11,230.00	\$ 7,741.50	\$ 4,394.50	\$ 60.00
7	COYOTAS		\$ 7,411.50	\$ 5,316.50	\$ 4,993.00	\$ 160.00	\$ 20.00
8	OTROS PRODUCTOS		\$ 2,632.26	\$ 3,582.08	\$ 2,276.45	\$ 2,031.68	\$ -
9							
10	Prestamos o cualquier						
11	otro tipo de ingreso de						
12	fondo						
13	<b>Total cobros en efectivo</b>	\$ -	\$ 21,324.26	\$ 20,128.58	\$ 15,010.95	\$ 6,586.18	\$ 80.00
14	<b>Total disponible</b>	\$ 1,600.00	\$ 22,924.26	\$ 9,383.33	\$ 17,644.28	\$ 11,820.96	\$ 6,313.46
15							
16	<b>Egresos</b>						
17	gas						\$ 1,006.00
18	renta		\$ 7,750.00				
19	Salarios efectivamente						
20	pagados		\$ 3,750.00	\$ 3,750.00	\$ 3,750.00	\$ 3,750.00	\$ 3,750.00
21	harina		\$ 7,100.00		\$ 7,100.00		
22	manteca		\$ 5,532.50	\$ 2,470.00		\$ 1,837.50	
23	propionato						
24	guantes		\$ 228.00				
25	gasolina						
26	Publicidad						
27	LUZ						\$ 1,762.00
28	Contabilidad y asesoría						
29	juridica						

COMPARATIVO ENTRE VENTAS Y COSTOS				
MES:	ABRIL		ABRIL	
VENTAS DEL MES	\$ 34,706.50	\$ 17,901.00	\$ 10,522.45	\$ 63,129.95
COSTOS VARIABLES	\$ 28,569.62	\$ 6,396.79	\$ 5,356.51	\$ 34,966.41
UTILIDAD BRUTA	\$ 6,136.88	\$ 11,504.21	\$ 5,165.94	\$ 28,163.54
<b>COSTOS FIJOS:</b>				
SUELDO ADMINISTRATIVOS				
RENTA				\$ 7,750.00
SIAPA				
SEGURO SOCIAL				\$ 639.49
INFONAVIT				
TELEFONO-INTERNET				\$ 500.00
NEXTEL				\$ 209.00
CELULAR				\$ 240.00
MANTENIMIENTO DEL VEHICULO				
OTROS GASTOS				\$ 728.00
<b>TOTAL DE COSTOS FIJOS</b>				<b>\$ 10,066.49</b>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS				\$ 18,097.05
PAGO DE IMPUESTOS				
<b>UTILIDAD NETA DEL MES</b>				<b>\$ 18,097.05</b>



... | REGISTRO DE GASTOS | **VENTAS VS COSTOS** | REGISTRO DE CREDITO | FLUJO

Herramienta actual.

Se eliminaron los costos del estado de resultados y el flujo de efectivo se organizo de manera que la empresaria supiera la información de clasificación de los gastos actualizando diariamente los datos, con eso se llevó un mejor control del efectivo que se manejaba colaborando con los empresarios si en efecto tenían el efectivo

disponible. El estado de resultados se formuló con los totales del flujo de efectivo para que se llenará en automático para que no fuera doble trabajo para la empresaria. También se le agregó un apartado para que llevara el registro de sus cuentas por cobrar y otro de las deudas que tiene la empresa para que los empresarios supieran como ir manejando su efectivo y liquidar sus deudas.

Imágenes de la herramienta actual.

 <b>FLUJO DE EFECTIVO Y REGISTRO DE EGRESOS DIARIO</b>									
SEPTIEMBRE									
Effectivo en mano	Pre inicio	1	2	3	4	5	6	7	8
	\$ -	-\$ 7,714.07	-\$ 5,913.86	-\$ 1,233.86	-\$ 391.86	\$ 8,890.15	\$ 8,890.15	\$ 2,910.15	
TORTILLAS	\$ 4,549.00	\$ 1,120.50	\$ 340.00	\$ 1,573.00	\$ 4,333.00	\$ 1,080.50	\$ 196.50	\$ 4,736.50	
COYOTAS	\$ 1,017.50	\$ -	\$ 2,000.00	\$ 148.00	\$ 1,040.50	\$ 644.00	\$ 98.50	\$ 1,538.50	
OTROS PRODUCTOS	\$ 984.69	\$ 379.61	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,056.31	\$ -	\$ 357.03	
MONTO PAGADO EN CREDITO									
Prestamos o cualquier otro tipo de ingreso de fondo									
<b>Total cobros en efectivo</b>	\$ -	\$ 6,551.19	\$ 1,500.11	\$ 2,340.00	\$ 1,721.00	\$ 5,373.50	\$ 2,760.81	\$ 295.00	\$ 6,632.03
<b>Total credito</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total disponible</b>	\$ -	\$ 6,551.19	-\$ 4,713.86	-\$ 1,233.86	\$ 2,208.15	\$ 10,355.15	\$ 14,451.76	\$ 9,480.15	\$ 16,174.21
<b>Sueldo Empresarios</b>									
Alejandra	\$ 1,500.00								
Israel	\$ 1,500.00								
<b>Sueldo Empleados</b>									
Adriana	\$ 1,400.00								
Nancy	\$ 1,050.00								
Mynor		\$ 800.00							
Sergio	\$ 800.00								
Yuri									
Rodrigo	\$ 220.00					\$ 220.00	\$ 220.00		\$ 220.00

COMPARATIVO ENTRE VENTAS Y COSTOS						
MES: SEPTIEMBRE						
4	<b>VENTAS DEL MES</b>	\$62,091.22	\$ 27,329.00	\$ 8,657.87	\$ 98,078.09	
5	<b>VENTAS CREDITO</b>				\$ 7,619.82	
6	<b>Insumos</b>				\$ 42,724.05	
7	<b>Sueldos empleados</b>				\$ 26,080.00	
8	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$62,091.22	\$ 27,329.00	\$ 8,657.87	\$ 36,893.86	37.62%
10	<b>GASTOS ADITIVOS Y VENTAS</b>				\$ 32,537.15	33.17%
11	<b>SUELDO ADMINISTRATIVOS</b>				\$ 20,000.00	
12	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>				\$ 3,499.00	
13	<b>GASTOS DE VENTA</b>				\$ 3,033.15	
14	<b>GASTOS VARIABLES</b>				\$ 6,005.00	
15	<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>				\$ 4,356.71	4.44%
16	<b>IMSS</b>				\$ 1,238.15	
17	<b>IEPS</b>				0	
18	<b>ISR</b>				0	
19	<b>IVA</b>				0	
20	<b>2% NOMINA ESTATAL</b>				45	
21	<b>UTILIDAD NETA DEL MES</b>				\$ 3,073.56	3.13%

Dado también a la intriga de los empresarios en saber y conocer el costo real de su producto, se dio a conocer una herramienta de costeo en donde los empresarios ampliaron su conocimiento acerca de costo de producción de tortilla y coyota, esto les ayudo gran parte para tomar decisiones en la parte de negociación de su producto hasta qué precio llegar para no obtener perdidas y también se conoció que producto que les deja mayor ganancia y por ende tomaron la decisión de enfocar más sus esfuerzos en la venta de coyota y contratar vendedor para que puedan repartir con mayor facilidad su producto. Los empresarios mostraron mayor satisfacción en esta parte financiera con los cambios que se realizaron ya que se les facilitó en todos los sentidos el llenado de la herramienta así mismo analizarla y que puedan tomar decisiones con respecto al manejo de su empresa. Para concluir se mostrará imagen de la herramienta de costos.

INGREDIENTES	PRECIO POR KILO/LITRO	KILOS/LITROS PARA 1 BATIDA	UNIDAD	COSTO POR BATIDA	UNIDAD POR TORTILLA	COSTO POR TORTILLA
COSTAL DE HARINA	\$ 8.18	44	KILOS	\$ 359.92	0.01804018	\$ 0.14757
GARRAFÓN DE AGUA	\$ 0.45	20	LITROS	\$ 9.00	0.008200082	\$ 0.00369
SAL	\$ 3.40	0.826	KILOS	\$ 2.81	0.000338663	\$ 0.00115
MANTECA	\$ 24.50	7.7	KILOS	\$ 188.65	0.003157032	\$ 0.07735
PROPIONATO	\$ 64.40	0.44	KILOS	\$ 28.34	0.000180402	\$ 0.01162
AGUA CALIENTE	\$ 0.45	2	LITROS	\$ 0.90	0.000820008	\$ 0.00037
<b>TOTAL MAT. PRIMA</b>	<b>\$ 101.38</b>	<b>74.97</b>		<b>\$ 589.61</b>		
COSTO EMPAQUE X PAQUETE	\$ 0.33	92		\$ 30.36		\$ 0.33
MANO DE OBRA		2	personas	\$208.00	0.000820008	\$ 0.08528
GAS	\$ 9.59	9	LITROS	\$ 86.31	0.003690037	\$ 0.03539
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>\$ 946.16</b>		<b>\$ 0.69241</b>

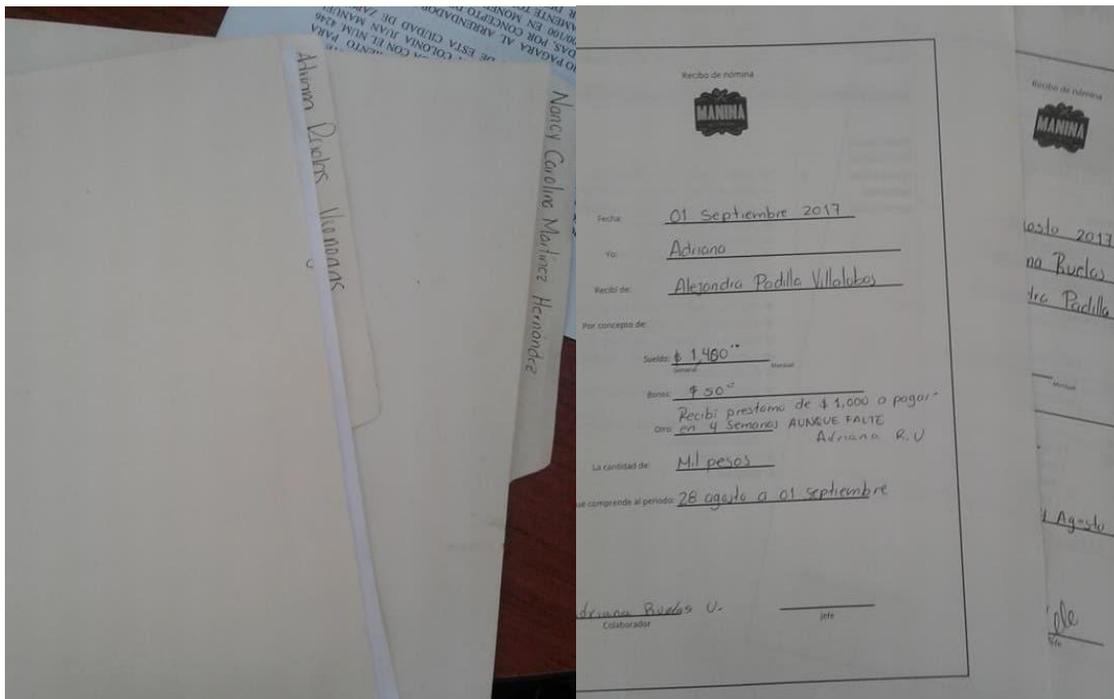
  

INGREDIENTES	KILO/LITRO	BATIDA	UNIDAD	BATIDA	COYOTA	COYOTA
HARINA	\$ 8.18	7	KILOS	\$ 57.26	0.05	\$ 0.38173
MANTECA	\$ 24.50	3.3	KILOS	\$ 80.85	0.02	\$ 0.53900
AZÚCAR	\$ 27.40	0.554	KILOS	\$ 15.18	0.00	\$ 0.10120
SAL	\$ 3.40	0.16	KILOS	\$ 0.54	0.00	\$ 0.00363
LECHE	\$ 15.00	1	LITROS	\$ 15.00	0.01	\$ 0.10000
AGUA	\$ 0.45	4	LITROS	\$ 1.80	0.03	\$ 0.01200
GAS		1.50		\$ 14.39	0.01	\$ 0.09590
MANO DE OBRA		1	PERSONA	\$138.67		\$ 0.92444
EMPAQUE	\$ 0.37	77		\$28.41		\$ 0.37000
CAJETA	\$ 42.52	4	KILOS	\$ 170.08	0.03	\$ 1.13387
PILONCILLO	\$ 17.20	3	KILOS	\$ 51.60	0.02	\$ 0.34400
<b>TOTAL COYOTA CAJETA</b>				<b>\$ 522.18</b>		<b>\$ 3.66177</b>
<b>TOTAL COYOTA PILONCILLO</b>				<b>\$ 346.44</b>		<b>\$ 2.49017</b>

## Recursos humanos:

### Expedientes:

Cada persona laborando en MANINA, cuenta con su expediente completo: reglamento firmado, descripción de puestos y organigrama firmado, esquema de bonos firmados, hojas de cada nómina, así como hojas de registros de cada permiso o incidencia. Esto permitió que se generara una relación más formal entre colaborador - empresario, y una gestión más adecuada del recurso humano. Hubo más claridad en la toma de decisiones y en la manera de proceder ante situaciones específicas con los empleados, lo que eliminó incertidumbre y se suscitó una manera más clara y justa de trabajar, además de lograr una mayor organización.



**DESCRIPCIÓN DE PUESTO AUXILIAR DE PRODUCCIÓN DE TORTILLAS**

Datos de identificación del puesto auxiliar de producción de tortillas

<b>Nombre del puesto:</b>	Auxiliar de producción (Tortillas)
<b>Area:</b>	Producción
<b>Horario:</b>	07:30 a las 16:30 horas
<b>Sueldo base:</b>	\$4.800 = mensuales
<b>Jefe inmediato:</b>	Jefe de producción
<b>Puesto al que le reporta:</b>	Ninguno
<b>Puestos que le reportan:</b>	Encargado de producción de tortillas

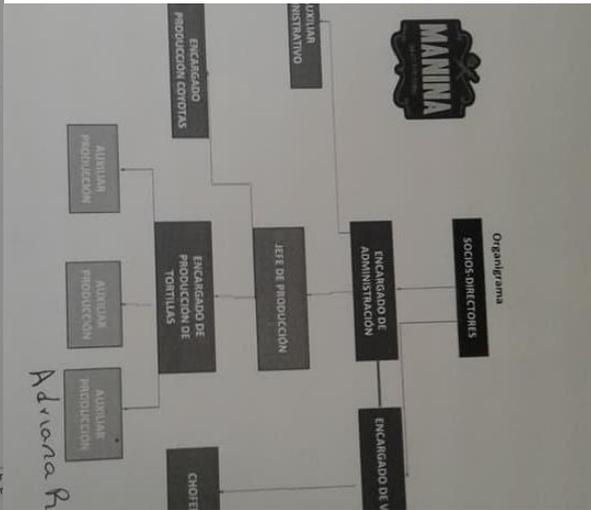
Organigrama:

*Adriana R.*

**Descripción del puesto auxiliar de producción de tortillas**

**Objetivo del puesto:**  
Realizar las actividades de ayuda y asistencia en tareas de coordinación y control necesarias para la producción de tortillas de harin...

Descripción de puestos firmado



Organigrama firmado

**BONO 1**

<b>RUBRO</b>	Puntualidad y asistencia
<b>BENEFICIO</b>	\$50 extras semanales
<b>INDICADORES</b>	El colaborador será acreedor a este bono si en los días que comprende la semana en cuestión: - NO se llegó con retraso (7:40 a.m. como límite tolerable) - Se cumple con la jornada laboral completa (7:30 - 16:00 hrs) - NO se faltó un solo día laboral (se pierde el bono inclusive con permiso previo solicitado).
<b>HERRAMIENTAS</b>	- Hoja de asistencias - Hoja de permisos

**BONO 2**

<b>RUBRO</b>	Efectividad
<b>BENEFICIO</b>	\$200 extras mensuales
<b>INDICADORES</b>	El colaborador será acreedor a este bono si en los días que comprende el mes en cuestión: - Cumple con los indicadores de efectividad que correspondan a su puesto de trabajo, explicitado en el Manual Organizacional - Cumple con los indicadores expuestos en el reglamento interno de Manina - No se faltó un solo día laboral - Reglamento interno
<b>HERRAMIENTAS</b>	- Manual organizacional - Hoja de incidencias

*Adriana B-U.*

Esquema de bonos firmado

**MANINA**

**REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA MANINA**

**1. Objetivo:**  
El presente Reglamento contiene las disposiciones internas que regulan las relaciones laborales entre la empresa y el personal, estableciendo sus derechos y obligaciones.

**2. Finalidad:**  
Establecer normas de comportamiento laboral, que deben de observar todos los colaboradores sobre deberes, derechos, incentivos, sanciones, permanencia, puntualidad, con la finalidad de mantener y fomentar la armonía en las relaciones laborales entre la empresa y los colaboradores.

**3. Alcance:**  
El presente Reglamento es de aplicación a todo el personal.

**4. Responsabilidades:**

- Autorizar el presente Reglamento, así como sus adiciones o modificaciones futuras.
- Verificar el cumplimiento del presente Reglamento dentro de toda la empresa.
- Revisar y aprobar este Reglamento para su aplicación.

**CLAUSULAS DE LOS COLABORADORES**

Cumplir con los lineamientos y disposiciones marcadas en el presente Reglamento

**LINEAMIENTOS**

**PRIMERA.-** Todo el personal está sujetos al presente Reglamento

**SEGUNDA.-** El personal de la Empresa está obligado a cumplir también con disposiciones de orden técnico y administrativo que dicte la misma, las cuales serán dadas a conocer a través de los medios impresos o electrónicos.

**RESTRICCIONES**

**TERCERA.-** Queda prohibido fumar y/o ingerir bebidas alcohólicas dentro de las instalaciones, a cualquier hora del día, el único lugar permitido para poder fumar fuera de las instalaciones de la empresa sin el vestuario del trabajo.

**CUARTA.-** No se permitirá comer en las estaciones de trabajo, tampoco dejar las mismas utensilios como tazas, vasos, cubiertos, recipientes para almuerzo, etc., salvo en la mesa para comer de la empresa.

**QUINTA.-** Por cuestiones de seguridad la puerta de acceso deberá estar cerrada todo momento, salvo a la hora de introducir los insumos de los proveedores.

*Adriana B.U.*

Reglamento interno firmado

Taller motivacional:

Se estructuró e impartió un taller de motivación e integración laboral, con temas que abarcan el conocimiento de la empresa, identificación, pertenencia y ciudadanía organizacional, trabajo en equipo, compañerismo, comunicación y la

influencia de la vida personal en el ámbito laboral. Cada tema contiene su propia dinámica/ejercicio, para mejor comprensión del mismo. El taller contiene su apoyo visual correspondiente. En el trayecto de estos temas, surgen por parte de todos los participantes, dudas, reflexiones y comentarios respecto a los temas vistos en el taller y su aplicación tanto en la vida diaria (por ejemplo en temas de motivación), como en el trabajo realizado en MANINA (por ejemplo al hablar del compañerismo y trabajo en equipo). El grupo se mostró bastante cooperativo y participativo.

Días después a este taller, se percibía un ambiente más estable entre los trabajadores, y de mayor confianza. No había temas de inconformidad respecto a las labores, sino por el contrario, se suscitó una mayor lealtad hacia MANINA, y una preocupación genuina por hacer su trabajo cada quien de la mejor manera posible, con un mayor compromiso y responsabilidad. Esto mismo hizo que los empresarios sintieran mucha seguridad y tranquilidad, expresado por ellos mismos, debido a que percibían mayor sentido de compromiso y estabilidad con sus colaboradores, teniendo la sensación de que por el momento continuarían con un equipo completo y estable de trabajo, por lo que pudieron enfocar sus esfuerzos ahora en otras áreas de MANINA como en las partes de mercado y procesos.



**ITESO**  
Universidad Jesuita  
de Guadalajara

TALLER MOTIVACIONAL

Empresa: MANINA  
PAP: Consultoría en MyPE's  
07 de septiembre de 2017  
Facilitadora: Melissa Gamiño Gamboa

*Manual escrito del taller de motivación*



*Apoyo visual del taller*



*Dinámica dentro del taller*



*Recuperación de tema*



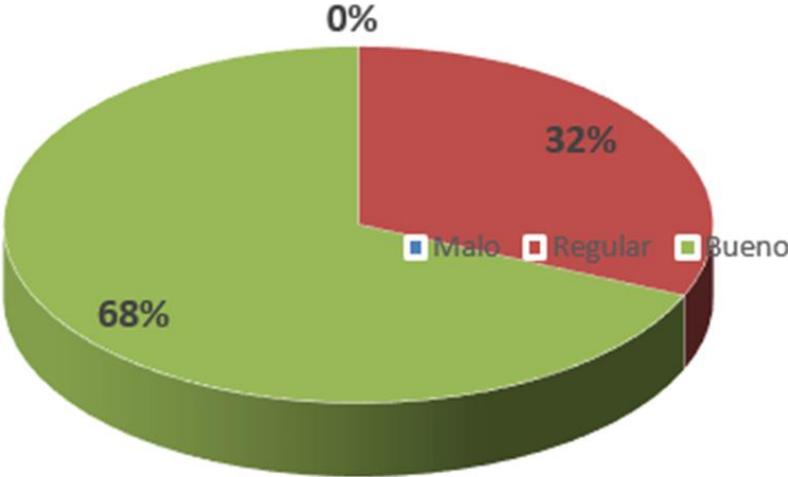
*Asistentes al taller*

Mejora clima laboral:

Al inicio de este proyecto, se evaluó el clima laboral, considerado en un 68% como bueno. (febrero 2017). En junio de 2017, al comenzar la segunda parte del proyecto, se vuelve a evaluar este aspecto, disminuyendo la concepción de

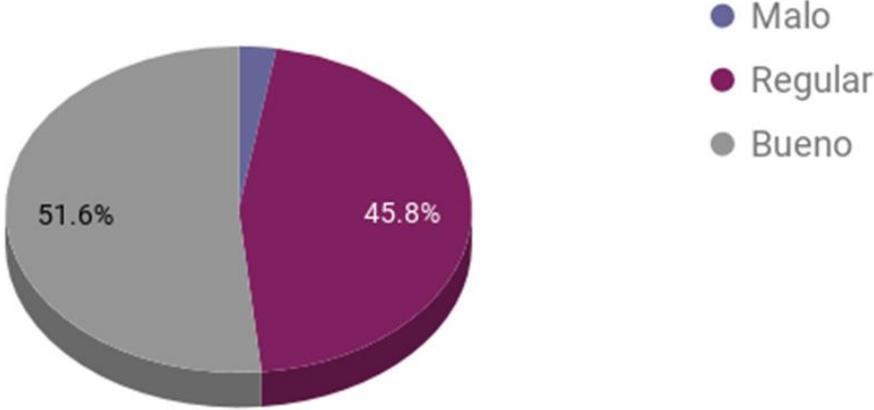
bueno, a un 51.6%. Tras la impartición del taller motivacional, el clima laboral logra aumentar considerablemente a un 79.1% considerado favorable e indicando una mejoría en este aspecto.

### Ambiente Laboral General

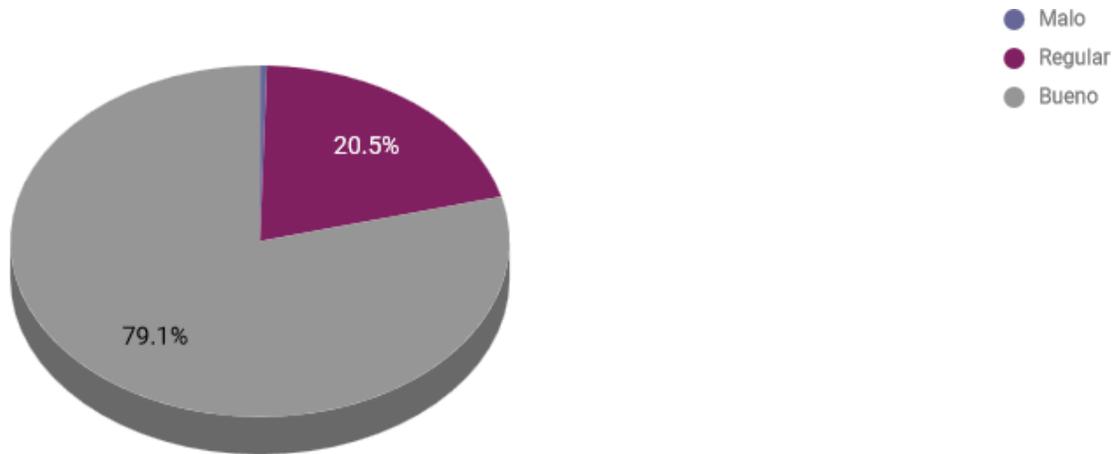


Resultados febrero 2017

### Ambiente Laboral General



Resultados junio 2017



### *Resultados septiembre 2017*

Manual de reclutamiento y selección de personal:

Un manual que contiene una guía de pasos para cubrir cualquier vacante requerida en la empresa. Se divide en dos etapas: el reclutamiento de los candidatos y la selección del candidato más idóneo. Se especifican diversos pasos y recomendaciones para dicho proceso. A pesar de que no se ha utilizado el manual debido a que no ha habido la necesidad de cubrir alguna vacante, ahora se tiene una guía en la cual los empresarios pueden basarse para introducir a su empresa a personas de una manera más confiable, competentes y adecuadas para los puestos que vayan a requerirse y así, probablemente lograr una disminución en la rotación de personal y en la insatisfacción laboral.



Elaboró: Psic. Melissa Gamiño  
Gamboa

Revisó: Mtra. Claudia Rubí  
Madrigal Ortiz.

Autorizó: Lic. Alejandra Padilla  
Villalobos

Instituto Tecnológico y de  
Estudios Superiores de  
Occidente  
(ITESO)

# MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

2017

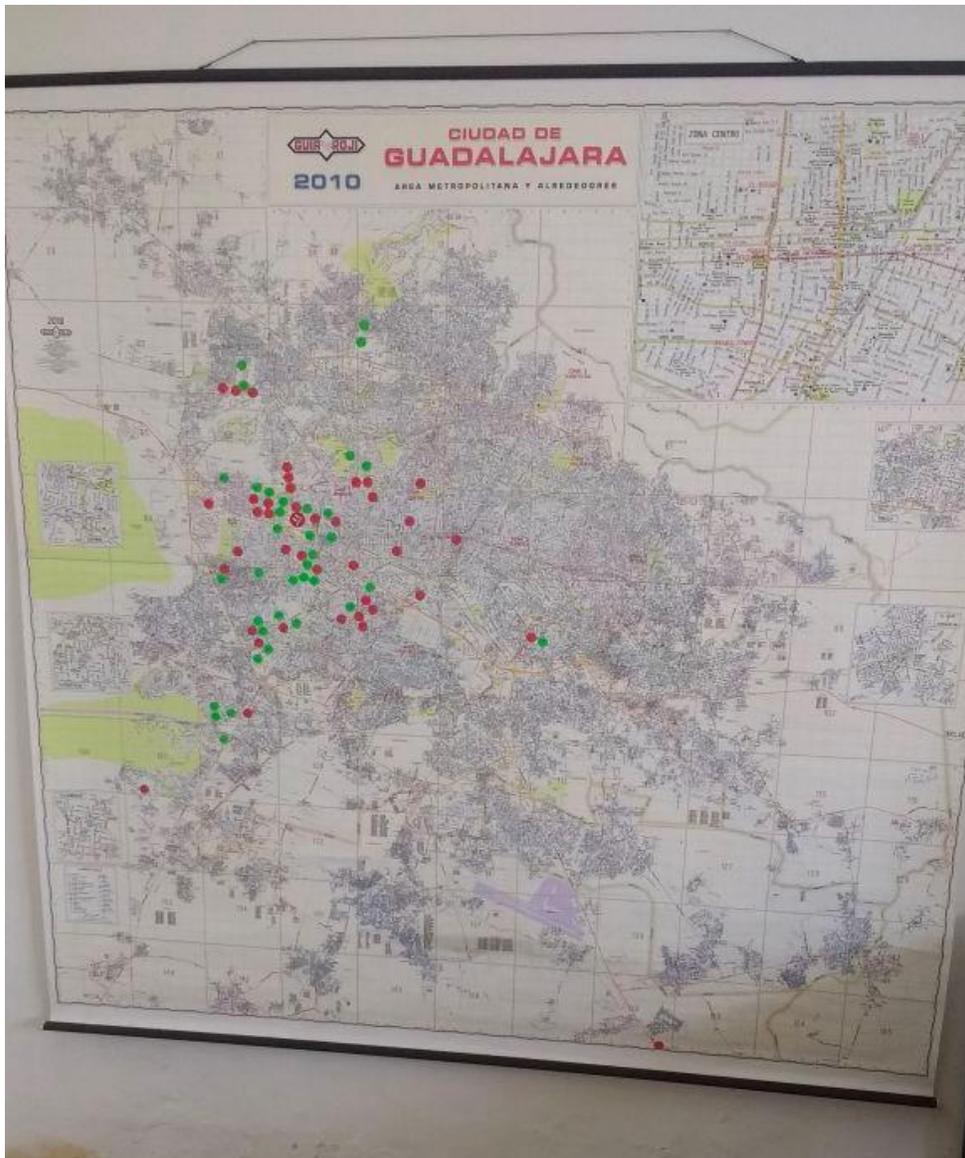


<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</b>	<b>4</b>
○ Identificar necesidades y descripción de vacante	4
○ Fuentes de reclutamiento.	4
○ Recepción de solicitudes y postulación de candidatos.	5
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>6</b>
○ Primer filtro.	6
○ Primera entrevista.	6
○ Segundo filtro.	9
○ Referencias laborales.	9
○ Filtro final.	10
○ Contratación.	10
○ Inducción y capacitación.	11
○ Periodo de prueba.	14
○ Formalización de relación laboral.	15
○ Bienvenida.	15

### *Contenido del manual*

## **Mercadotecnia:**

Se les otorgó a los empresarios un mapa de la ZMG para instalarlo en el negocio y por medio de él se identificaran por zona geográfica los clientes que se tienen tanto de tortillas como de coyotas, a través de él, los empresarios pudieron identificar visualmente sus clientes y empezar a tener una idea de las zonas hacia donde les conviene expandirse tomando en cuenta las rutas que ya se hacen actualmente.



Como se puede observar en la imagen anterior se instaló el mapa dentro del área administrativa de la empresa, los puntos rojos nos indican los lugares en donde se vende la tortilla y los verdes nos indican los lugares donde se distribuyen las coyotas.

Esto les ayudó a tener una idea más clara de su negocio y tener presente cada uno de sus clientes dentro de la ZMG y a tomar decisiones más eficientes en cuanto a los nuevos clientes.

Por medio de la ayuda de los consultores Jr. se buscaron contactos de posibles clientes los cuales se entregaron al empresario para que tuviera la oportunidad de agendar una cita con ellos en caso de ser aceptado y dar pruebas de sus productos.

En la siguiente tabla se muestran todos los datos de posibles clientes otorgados al empresario durante la etapa de implementación. En total se entregaron 23 datos, de los cuales se logró tener contacto con 19 y finalmente se agregan como nuevos clientes 8 de ellos.

Posibles clientes	Producto	Cientes visitados	Nuevos Clientes
Taco Fish la paz	Tortilla	X	
Delicias beef	Coyotas		
Lolis	Coyotas		
ILCAFFETO (ITESO)	Coyotas	X	
Elotes Vanessa (ITESO)	Coyotas	X	X
D'Esspreso (ITESO)	Coyotas	X	X
Tacos el imperio	Tortilla	X	X
Tacos Mario	Tortilla	X	X
Tajamar	Tortilla	X	X
Tacos la cuina	Tortilla	X	X
Tacos piropos	Tortilla	X	X
Los pinos	Tortilla/Coyota	X	
Sonoras meat grill	Tortilla	X	
La China inn (ITESO)	Coyotas	X	X
Save	Tortilla	X	
Los alteñitos	Tortilla	X	
Rinconcito de Ensenada	Tortilla	X	
Tacos los gueros	Tortilla		
Taquería Santa Lucia	Tortilla	X	
Taquería Minerva	Tortilla	X	
ITACATE	Tortilla	X	
Taquería ITESO	Tortilla	X	
Happy fish	Tortilla		

Después de varias sesiones de los consultores Jr. con la empresa, se vio la necesidad de crear un plan de mercadotecnia en donde se identifique el segmento de mercado hacia donde buscan crecer las ventas de tortillas y también las de coyotas, conocer las características de su mercado y analizar los canales de distribución necesarios para llegar a un consumidor final, con ello crear estrategias para tomar decisiones que los acerquen a su mercado meta.

# PLAN DE MERCADOTECNIA



2017

ITESO

## CONTENIDO

Descripción del mercado objetivo.....	2
Canales de distribución .....	5
Objetivos y metas.....	6
Marketing Mix.....	7
Estrategias y tácticas de marketing .....	8

Un punto muy importante que se tomó en cuenta desarrollando el plan de mercadotecnia fue el registro de la marca ante el IMPI. La empresaria acudió al IMPI para conocer las características necesarias para dar de alta la marca y de acuerdo a la asesoría impartida por la Institución a la que acudió la empresaria se supo que no será posible registrar la marca MANINA ni MAMANINA ya que es una marca que ya está registrada con un nombre similar en grado de confusión y el mismo giro que tiene actualmente MANINA, por lo que se tendrá que desarrollar una nueva marca para que se finalice su registro y lo cual implicará una inversión más para la empresa.

Investigando opciones de apoyo, se logró inscribir a la empresa a un PAP dentro del ITESO que los apoyará en la creación de una nueva marca y con nuevas estrategias para darse a conocer y captar nuevos clientes, todo esto no implicará un gasto extra a la empresa.

Por medio del plan de mercadotecnia, se identificó la oportunidad de incrementar las ventas participando en bazares en diferentes puntos de la ciudad, se otorgó a los empresarios una lista de posibles bazares para que ellos se registraran y participaran. En la tabla que se muestra a continuación, se identifican los nombres de los bazares que se otorgaron como opciones y se señalan a los cuales fueron inscritos o ya participaron.

Se tomó en cuenta la opción de participar en bazares ya que identificamos posibles clientes que buscan productos mexicanos de buena calidad y buen sabor, personas que acuden a este tipo de eventos no buscan un producto específico, sino que lo hacen como actividad recreativa y terminan comprando productos por antojo o calidad.

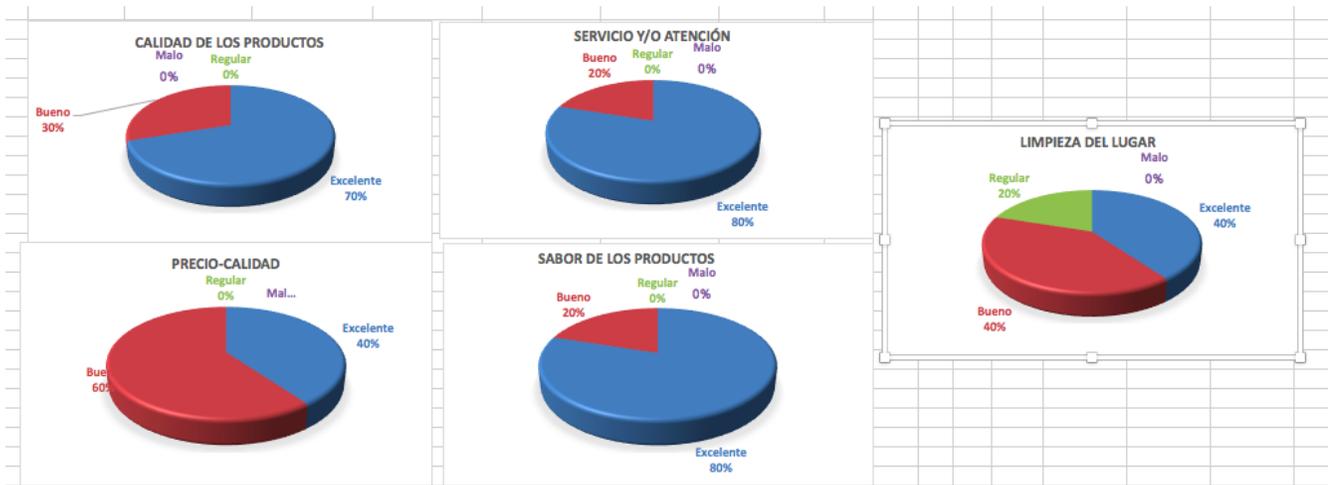
BAZARES	
Nombre	Inscrito
Mercadito Sao Paulo	
Mirilla	
Bazar.es	X
Real Center	
Vía Libertad	
Bazar iTESO	X
Eco Bazar	
Santa Rita	X

Finalmente para llevar un control en el área de mercadotecnia, al principio del PAP se realizaron encuestas a los clientes de MANINA, en donde se le preguntaba al cliente sobre el servicio, la atención, el producto, la calidad, la entrega y el área donde se realiza el producto, para obtener opiniones de los clientes y saber cómo ven los clientes la empresa, los productos que ofrece y el servicio que se está otorgando a cada uno de ellos, esto nos sirve a nosotros para darnos una idea de y poder realizar estadísticas de cómo van.

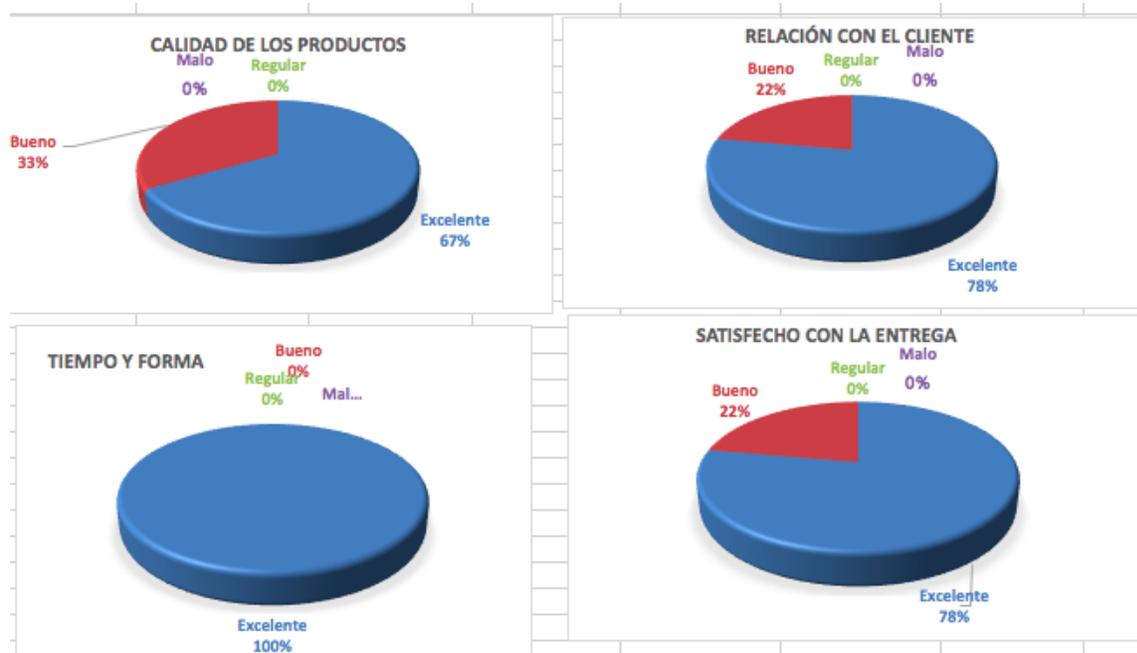
En la etapa de cierre se volvieron a hacer las mismas encuestas tanto a clientes minoristas como mayoristas para ver cómo ha cambiado a lo largo de este proyecto y saber si hay mejoras o no lo hay y que la empresa misma pueda evaluarse y vean su desempeño a través de las opiniones de todos los clientes y en caso de que surgieran sugerencias para mejorar las tomen en cuenta.

Los resultados que se obtuvieron de las encuestas a minoristas fueron los

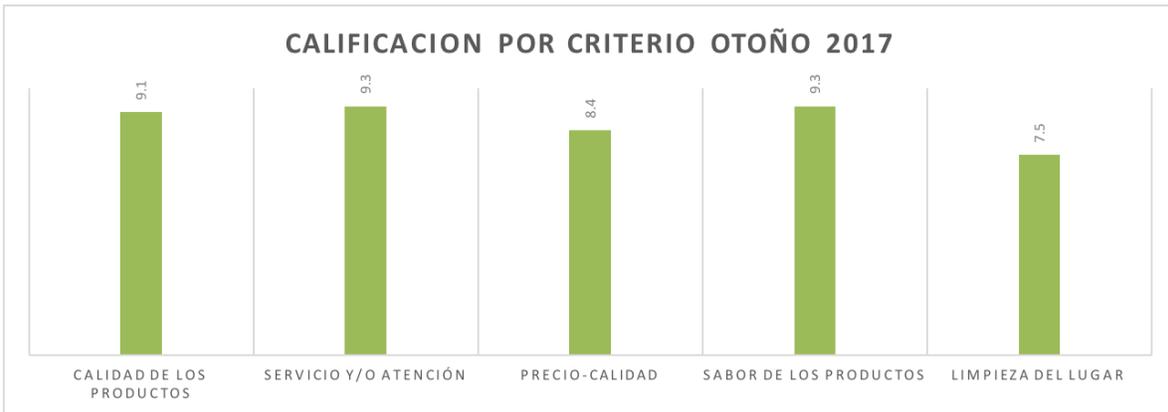
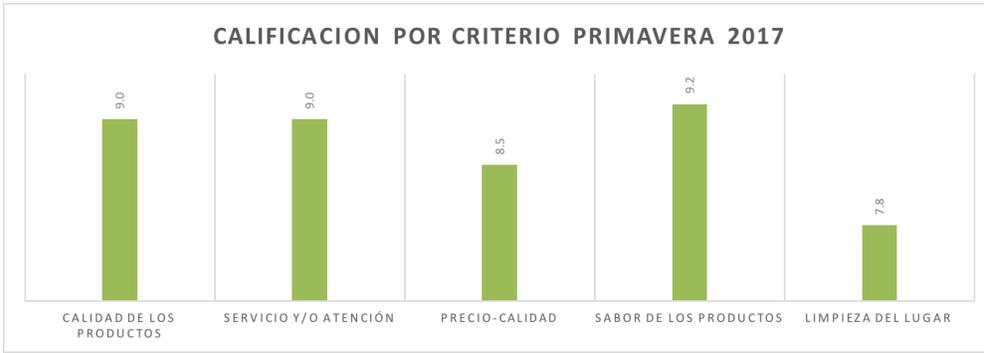
siguientes:



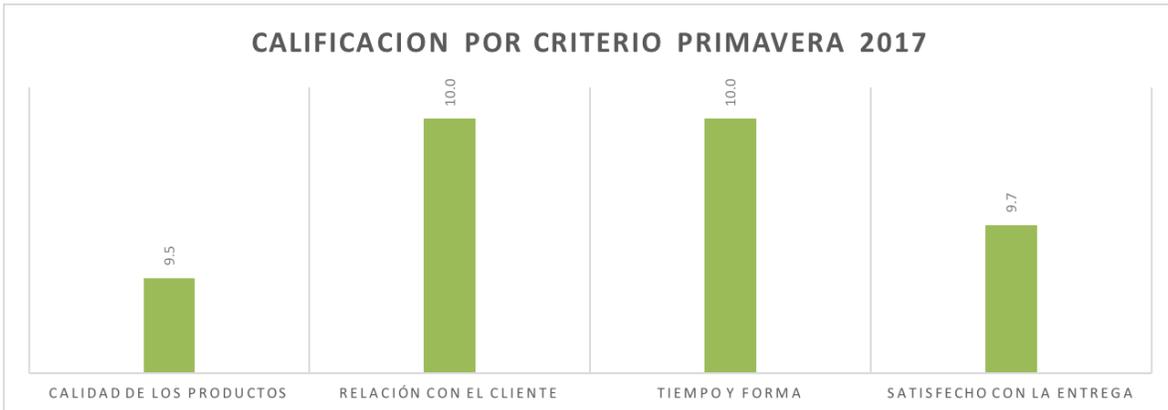
Y los resultados que se obtuvieron de las encuestas a mayoristas fueron los siguientes:

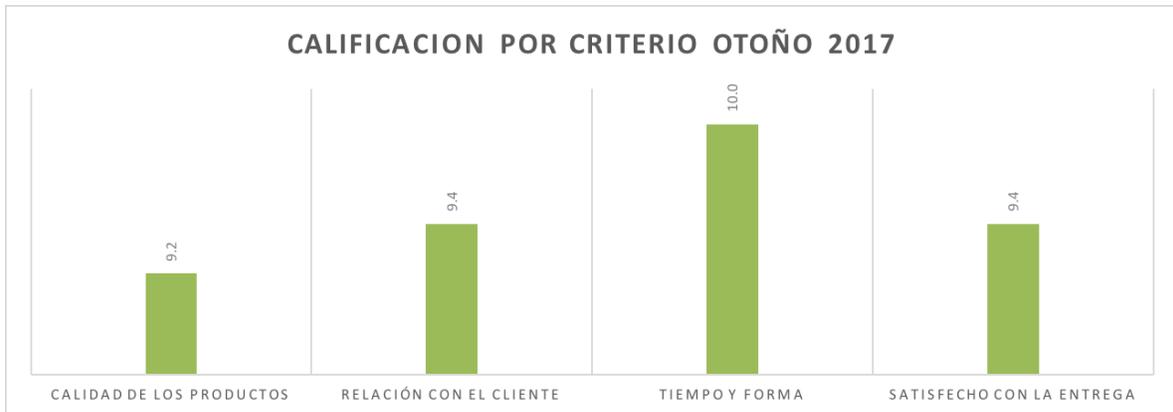


Encuestas mostrador:



**Encuestas Mayoristas:**



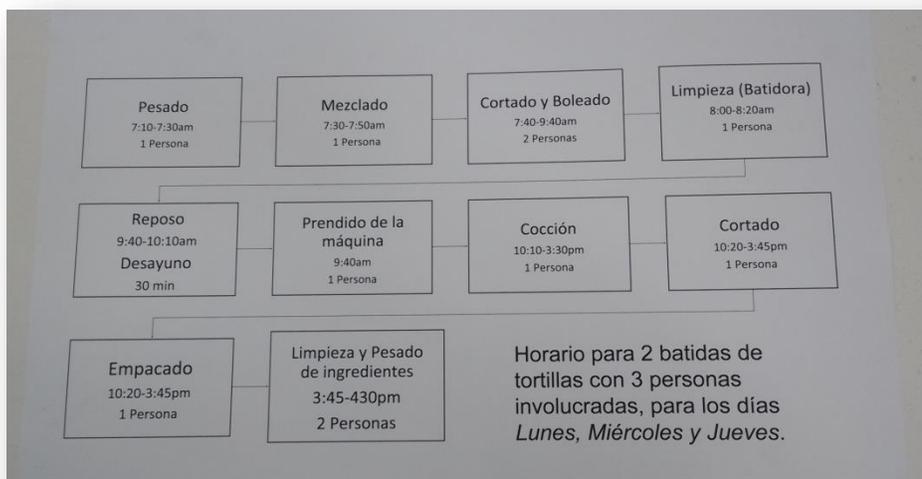


Después de que se hicieron las encuestas se compararon con las que se habían realizado durante el semestre de Primavera 2017 y se puede concluir que los clientes siguen muy satisfechos con el producto y servicio que tiene MANINA con cada uno de ellos. A lo largo del PAP que trabajó con MANINA desde Enero 2017, los clientes siguen satisfechos con el producto y el proveedor, lo podemos ver ya que los resultados fueron muy similares cuando se hizo la comparación.

## Operación:

Con respecto a la producción de tortillas y coyotas, se realizó un nuevo plan de producción de tortillas para 2 batidas con 5 personas involucradas, los cuales consisten en distintos días, uno para los días donde no existe una alta carga de pedidos y otro en donde se empieza con la separación de tortillas para la entrega inmediata, dichos planes se les otorgaron a los empresarios de manera impresa en tamaño cartulinas, con la finalidad de que fuera visible para todos, se pegaron en el área de producción a la vista para que los trabajadores consulten los diagramas y optimicen el proceso. Esto se vio reflejado con resultados positivos, ya que aun sin todo el personal que se requiere para la producción, se obtuvo un mejor rendimiento de los empleados, ya que gracias a los diagramas se enfocaban en las tareas y tiempos específicos establecidos, sin embargo, sigue habiendo mucha distracción de parte de ciertos empleados. Otro de los propósitos de los diagramas, es la capacitación rápida de futuros empleados de la empresa

En la siguiente fotografía se muestra un diagrama de totilla que se encuentra en las instalaciones de la empresa.



En base a las propuestas de mejora se desarrolló un pronóstico de ventas para ambos productos, por lo que se agregaron registros los cuales los empleados en el área de operaciones tenían que llenar con la información requerida en ellos, para la medición de su capacidad y tiempo de producción y así saber si es

suficiente para poder crecer en el mercado, dando como resultado una suficiente producción para poder expandirse a nuevos clientes.

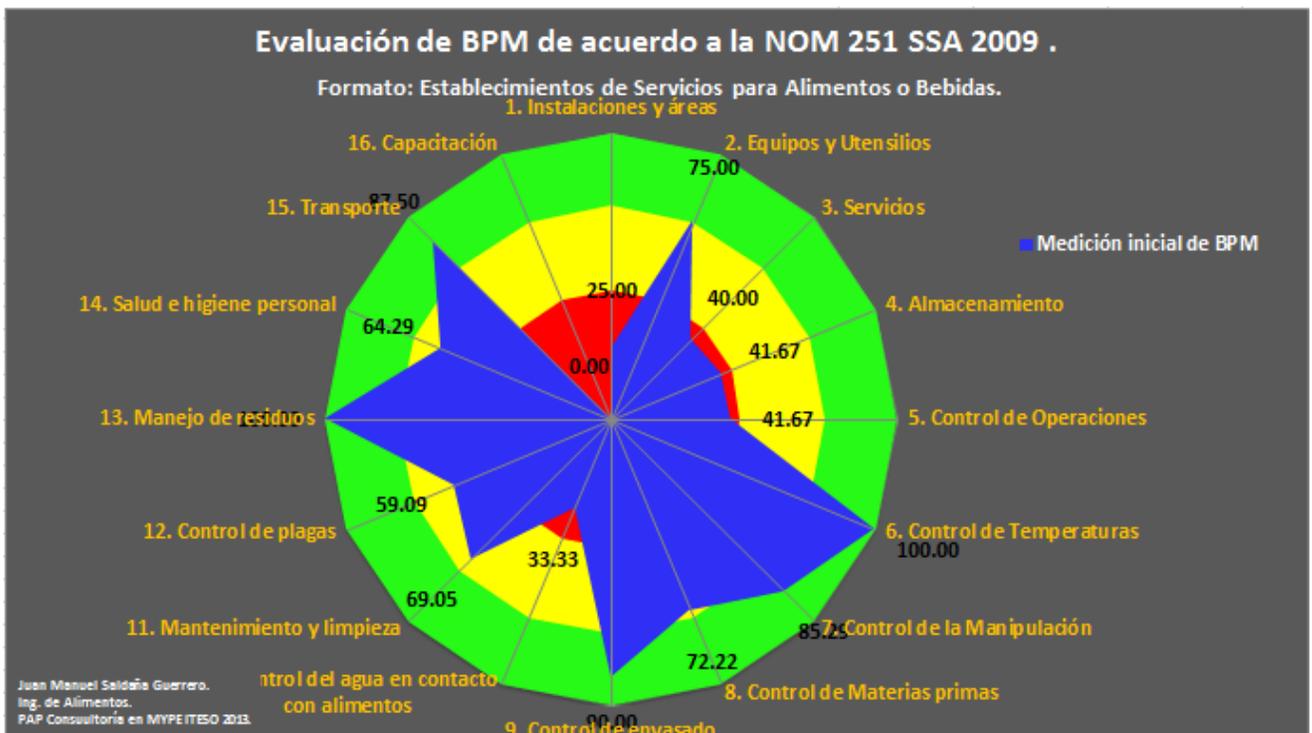
Al principio del año se realizó una auditoria con respecto a la NOM 251 donde se obtuvo una puntuación de 55/100 (puntuación aprobatoria 80), debido a esto se procedió a impartir un taller de Buenas Practica de Manufactura, con el propósito de hacer una consciencia en los trabajadores, para así mejorar el puntaje.

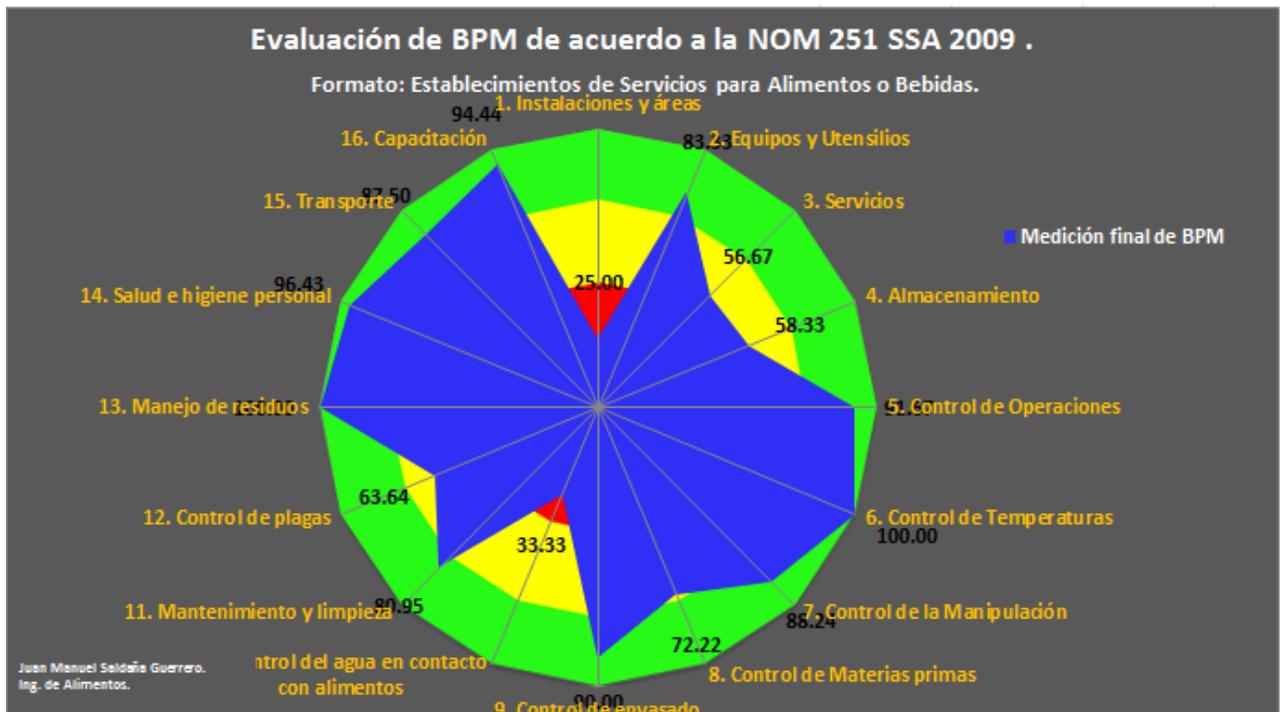


Después de la capacitación se realizó una segunda auditoria en la empresa y se obtuvo un resultado de 76 puntos, el aumento del puntaje se debe a que los colaboradores tanto como los empresarios se mostraron entusiasmados en hacer una mejora en la empresa y producir alimentos inocuos, así como también atacar los puntos débiles de la empresa con respecto a dicha norma, dando recomendaciones a los empresarios, y así poder corregir de manera inmediata estos puntos.

A continuación en la siguiente tabla se muestra la comparación de la auditoria de la norma que se llevó antes y después de la capacitación, donde se indican las áreas de mejora, y su representación gráfica.

Área	Calificación	
	Medición Inicial	Medición final
	Fecha	Fecha
1. Instalaciones y áreas	25.00	25.00
2. Equipos y Utensilios	75.00	83.33
3. Servicios	40.00	56.67
4. Almacenamiento	41.67	58.33
5. Control de Operaciones	41.67	91.67
6. Control de Temperaturas	100.00	100.00
7. Control de la Manipulación	85.29	88.24
8. Control de Materias primas	72.22	72.22
9. Control de envasado	90.00	90.00
10. Control del agua en contacto con alimentos	33.33	33.33
11. Mantenimiento y limpieza	69.05	80.95
12. Control de plagas	59.09	63.64
13. Manejo de residuos	100.00	100.00
14. Salud e higiene personal	64.29	96.43
15. Transporte	87.50	87.50
16. Capacitación	0.00	94.44
<b>TOTAL</b>	<b>61.51</b>	<b>76.36</b>





En la producción de coyotas, se observó que el proceso del piloncillo que era comprado en conos, los empleados tenían que realizar una molienda, lo cual no era viable por cuestión de sobre esfuerzo físico y tiempos. Por lo que se decidió hacer la recomendación a los empresarios de ya comprar en polvo dicho ingrediente, para así optimizar el tiempo de su proceso, recomendación que si fue tomada en cuenta y aplicada por los empresarios, dando como resultados mejores tiempos en la producción de coyotas.

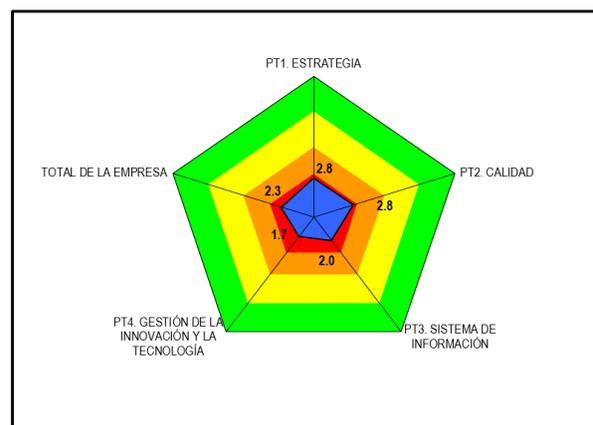
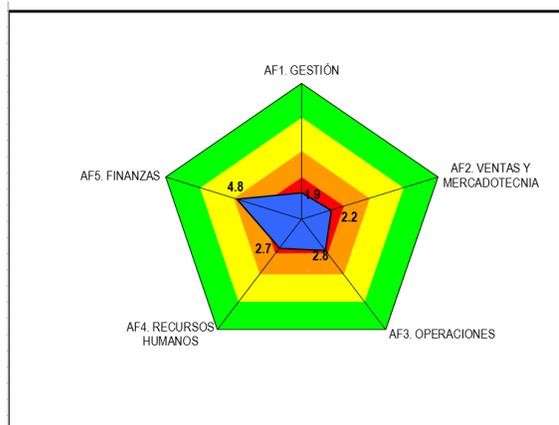
Las fotografías a continuación son otras de las recomendaciones que se propusieron en el área de producción, la primera son ayudas visuales sobre los riesgos físicos al operador, por ejemplo, riesgo mecánico y superficie caliente, y el segundo es una listado sobre la higiene y uso de uniforme del personal para el uso diario.



Recomendaciones para mejorar nuestra higiene:

- En Hombres
  - Cabello corto
  - Barba rasurada
  - No usar joyas, adornos u objetos que puedan contaminar el producto
- En Mujeres
  - No usar cosméticos durante la jornada
  - Proteger el cabello utilizando redes o cofias
  - Mantener las uñas cortas, limpias y libre de esmaltes
  - No usar joyas, adornos u objetos que puedan contaminar el producto
- Uniforme
  - Limpio (elementos de protección, botas, delantal etc.)
  - Utilizar solo dentro del área de producción
  - Mantener los guantes limpios y sanitizados
- Lavado de manos
  - Antes de comenzar de laborar
  - Después de haber salido del área de producción
  - Cada vez que se haya "tocado" algo que ensucie o contamine
- Se prohíbe
  - Comer
  - Mascar chicle
  - Fumar o utilizar tabaco
  - Escupir
  - Distraerse

## Resultados herramienta DIE primera aplicación



Al principio del DIE, la empresa tenía un resultado global de sobrevivencia, ya que no había nadie tomando decisiones estratégicas, nadie dirigía la empresa, los empresarios estaban en el área de producción y no había ningún encargado en el área de administración. Estaba en el punto más básico en el que puede estar una empresa, se encontraban en una etapa muy básica de acuerdo a sus pilares.

Resultados herramienta DIE segunda aplicación al cierre del PAP

# MAMA NINA

## RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

**CONFIABLE**

### Áreas funcionales

Escalas de calificación:

■  $\geq 7.5$  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
AF1.	GESTIÓN	54.0	135.0	<u>4.0</u>	<u>BÁSICA</u>
AF2.	VENTAS Y MERCADOTECNIA	52.0	120.0	<u>4.3</u>	<u>BÁSICA</u>
AF3.	OPERACIONES	70.0	141.0	<u>5.0</u>	<u>BÁSICA</u>
AF4.	RECURSOS HUMANOS	104.0	177.0	<u>5.9</u>	<u>CONFIABLE</u>
AF5.	FINANZAS	101.0	160.0	<u>6.3</u>	<u>CONFIABLE</u>
<b>TOTAL DE LA EMPRESA</b>		<u>381.0</u>	733.0	<u>5.1</u>	<u>CONFIABLE</u>

### % de respuestas

**95%**

El porcentaje de preguntas contestadas es suficiente para obtener resultados



## RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

**BÁSICA**

### Áreas transversales

Escalas de calificación:



$\geq 7.5$  y  $\leq 10$



$\geq 5$  y  $< 7.5$



$\geq 3.1$  y  $< 5$



$= 0$  y  $< 3.1$

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1.	ESTRATEGIA	91.0	203.0	4.5	BÁSICA
PT2.	CAUDAL	339.0	687.0	4.9	BÁSICA
PT3.	SISTEMA DE INFORMACIÓN	167.0	341.0	4.9	BÁSICA
PT4.	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	13.0	30.0	4.3	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA		610.0	1261.0	4.7	BÁSICA

Después de la etapa de implementación para comprobar el avance institucional de la empresa se hizo el segundo llenado del DIE y se obtuvo como resultado global con un 95% de preguntas contestadas que la empresa se encuentra en un nivel confiable.

Si se fortaleció la empresa, esta institucionalizada pero todavía tiene muchas áreas de mejora, la empresa tiene que estar más enfocada hacia el largo plazo, deben de enfocarse en la forma de tomar decisiones tomando en cuenta todas las áreas de la empresa ya que es muy difícil permanecer en la etapa que se encuentran, el resultado obtenido puede variar muy fácilmente si los empresarios no le echan las ganas suficientes a su negocio o por falta de visión.

#### 5.4 Tablas sobre capacitación y empleo

<b>Número de empleos protegidos</b>		7
<b>Número de empleos generados</b>		2
<b>Personas capacitadas</b>	<b>Área de capacitación</b>	<b>Horas de Capacitación</b>
7	Taller motivacional	4
7	Taller de buenas prácticas de manufactura e higiene	4
2	Taller básico de finanzas	6

#### 5.5 Tablero de seguimiento de indicadores

Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto				Medición de indicadores				Observaciones
		Cadena de Impacto		Indicador	Medición Inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final		
Finanzas	Sesión de capacitación de finanzas básicas para generar conocimiento financiero en los empresarios con la finalidad de que puedan tomar decisiones con información confiable.	RESULTADO	Sesión de capacitación finanzas para no financieros enfocado a las necesidades de los empresarios.	Sesión de capacitación finanzas para no financieros.	0	1	1	2	Al final se llevaron a cabo dos capacitaciones del área de finanzas con un total de 6 horas impartidas a los empresarios y se entregó un glosario de términos financieros básicos para que se puedan apoyar en caso de alguna duda.	
		USO	Los empresarios asisten a la sesión, aprenden el lenguaje financiero básico y aclaran sus dudas respecto al uso e interpretación de la herramienta financiera.	Numero de dudas que surgieron en el curso.	0	1	1	10	Los empresarios estuvieron cuestionando de manera frecuente sobre sus dudas y al final de la sesión se les realizó un examen básico para reafirmar los temas principales vistos en el taller.	
		BENEFICIO	Los empresarios aprenden a tomar decisiones con información confiable.	Numero de decisiones tomadas durante la etapa de implementación.	1	4	3			
Finanzas	Un acompañamiento semanal para asegurar el uso adecuado de la herramienta financiera e interpretación de los resultados.	RESULTADO	Acompañamiento semanal para el buen uso e interpretación de la herramienta.	Numero de registro de las actividades que evidencia el buen uso de la herramienta financiera.	0	15	15	20	Se realizó el acompañamiento semanal de la herramienta financiera e incluso se llegó a revisar dos veces por semana para que los resultados fueran más exactos.	
		USO	Los empresarios utilizan adecuadamente la herramienta financiera. Se revisan los resultados obtenidos semanalmente y se analiza e interpreta la información, se resuelven dudas y se hacen los ajustes necesarios de acuerdo a las sugerencias de los empresarios.	Herramienta financiera actualizada semanalmente	0	15	15	20	La herramienta es actualizada diariamente, para que a la empresaria se le muestre mayor facilidad de anotar sus ingresos y egresos para no permitir que la información se pierda.	
		BENEFICIO	Los empresarios toman decisiones con información confiable.	Número de decisiones tomadas en la semana.	1	4	3		Los meses Septiembre y Octubre ya quedaron registrados de manera confiable obteniendo información contable de la empresa sobre sus ingresos y utilidades, para así facilitar a los empresarios su toma de decisiones.	
Finanzas	Herramienta de costos que permita interpretar los costos de producción de tortilla y coyota.	RESULTADO	Herramienta de costos que de a conocer el costo de producción acompañado del costo fijo tanto de la coyota como de la tortilla.	Herramienta de costos que de a conocer el costo de producción acompañado del costo fijo tanto de la coyota como de la tortilla.	50%	50%	0%	50%	Se logro que los empresarios conocieran cuanto les cuesta producir un paquete de tortillas y de coyotas también su costo de manera individual.	
		USO	Los empresarios conocen los costos de la tortilla y coyota, la usan para conocer su punto de equilibrio, para saber hacia donde enfocar sus esfuerzos de venta y poder hacer una proyección de ventas.	Proyección de ventas de los próximos seis meses de acuerdo al punto de equilibrio.	0	1	1	1	Se logro realizar una proyección de seis meses con el fin de que los empresarios conocieran en donde pueden destinar sus utilidades para que la empresa no se quede sin liquidez.	
		BENEFICIO	Los empresarios toman decisiones con información confiable.	Número de decisiones tomadas en la semana.	0	4	3	2	Se tomo la decisión de contratar vendedores para ofrecer en más puntos su producto. Se decidió que sus esfuerzos se traran a la coyota ya que conocieron que es el producto que más ganancia les proporcionan.	
Recursos Humanos	Formalización de relación empleador-colaborador	RESULTADO	Expedientes de empleados que contenga su historial de trayectoria laboral dentro de la empresa. Formatos y solicitudes para uso con el recurso humano.	Expedientes completos y actualizados para cada uno de los empleados. Esquema de bonos, recibo de nóminas, solicitud de permisos, reporte de incidencias, formato de control de asistencia.	0	4	4	4	Cada empleado que labora en MANINA, cuenta con su expediente completo, con todos los documentos revisados y firmados por ambas partes.	
		USO	Los empresarios y el personal leen, conocen, están al tanto y ponen en práctica cada documento establecido para la administración del recurso humano de la empresa, además se aclaran dudas al respecto y conocen ambas partes la manera en que se trabajará.	Un expediente por cada empleado que contenga: solicitud elaborada/ CV, copia IFE, copia comprobante de domicilio, Reglamento firmado, organigrama firmado, misión, visión y valores firmados, descripción y perfil de puestos firmado, esquema de bonos firmado, recibo de nóminas firmado. En caso de que se dé la situación, solicitud de permisos y reporte de incidencias. Formato de control de puntualidad y asistencias llenado al día.	0	4	4	4	Los expedientes contienen firmado por ambas partes: reglamento interno, organigrama, descripción de puestos, esquema de bonos, solicitudes de permisos (en caso de que corresponda), hoja de incidencias (en caso de que corresponda) y hojas de nómina de cada semana.	
		BENEFICIO	Incremento del compromiso y formalidad de ambas partes, así como el pleno conocimiento de la manera de trabajar entre colaborador y empresario.	Personal completo e informado laborando	50%	100%	50%	100%	Finalmente se cuenta con un equipo de trabajo estable laborando, cada uno enterado de la manera en cómo debe trabajar.	
Recursos Humanos	Taller motivacional	RESULTADO	Taller motivacional	Un taller motivacional.	0	1	1	1	Se armó e impartió un taller de motivación e integración laboral	
		USO	Los colaboradores y los empresarios acuden al taller y participan en las actividades propuestas, generan reflexiones y buscan relacionar el taller con sus labores diarias.	Hoja asistencia al taller. Número de dudas y preguntas en el taller. Número de participaciones dentro del taller. Conocimientos y reflexiones expresadas durante el taller.	0	1	1	1	Se tiene el registro y evaluación de cada uno de los asistentes al taller. Además, absolutamente todos los participantes lograron expresar sus reflexiones, dudas y opiniones respecto a la integración de lo visto en el taller a su vida personal y laboral.	
		BENEFICIO	Los colaboradores se sienten motivados y logran un mejor desempeño de sus actividades diarias.	Resultado de clima laboral	50%	80%	30%	79%	Por una diferencia de 1%, prácticamente se logra el objetivo de mejorar el clima laboral, tras la impartición del taller.	
Recursos Humanos	Proceso de reclutamiento y selección de personal estandarizado	RESULTADO	Manual de reclutamiento y selección de personal	Un manual de reclutamiento y selección de personal.	0	1	1	1		
		USO	Cada que se requiera contratar personal nuevo, los empresarios acudirán y seguirán el proceso estipulado en el manual	Revisión del manual en periodo de contratación. Base de datos de búsqueda de candidatos, registro y estatus.	0	1	1	0	No se ha tenido oportunidad de usar el manual ya que por el momento no se han requerido nuevas contrataciones.	
		BENEFICIO	Personal con un perfil adecuado para cada puesto de trabajo, por lo tanto habrá una mayor satisfacción en el desempeño y productividad, y menor rotación de personal	Personal completo según organigrama	3	6	3	5	Se tiene actualmente 5 colaboradores en producción, lo que, a pesar de no tener el número "ideal" de empleados en esta área, de igual manera se logran las metas en producción.	
Procesos y Operación	Plan de producción de tortillas y seguimiento	RESULTADO	Planes de producción para tortillas.	Plan de producción para tortillas.	0	1	1	2	Se llevó a cabo el plan de producción de tortilla y a la par también se estandarizó y se hizo un plan de producción para las coyotas.	
		USO	El personal y los empresarios atienden y siguen el horario de producción según la cantidad a producir.	Los colaboradores siguen el plan de producción y cooperan para mejorar el plan	1.5	6	4	2	Debido a que el número de ventas no aumento lo suficiente, la producción no puede crecer.	
		BENEFICIO	Estandarizar la producción de manera eficiente.	Número de batidas en tiempo y forma.	1.5	4	2.5	0.5	Se estuvo comparando la producción con las ventas, actualmente se realizan 2 batidas, se necesita aumentar las ventas.	
Procesos y Operación	Capacitación de buenas prácticas de manufactura	RESULTADO	Capacitación de buenas prácticas de manufactura.	Capacitación de buenas prácticas de manufactura.	0	1	1	1		
		USO	El personal y los empresarios asisten a la capacitación.	Los empresarios y colaboradores siguen la capacitación, participan activamente, se resuelven dudas y cooperan para mejorar la empresa.	0	1	1	1		
		BENEFICIO	El personal y los empresarios tienen los conocimientos para manejo de alimentos y maquinaria.	Calificación ante la secretaria de salud (80)	55%	80%	35%	76%	Las instalaciones se encuentran en malas condiciones, un punto importante para aumentar el puntaje.	
Clientes y Mercados	Plan de identificación de clientes por zona para ofrecer las tortillas de harina y coyotas	RESULTADO	Base de datos de posibles nuevos clientes según su zona geográfica	Base de datos de posibles nuevos clientes según su zona geográfica	0	25	25	15	Se identificaron los posibles clientes por zona geográfica de todos los clientes que se atienden en la empresa, se trabajó en una base de datos de clientes potenciales para posteriormente visitarlos.	
		USO	El vendedor recibe el listado, planea las fechas de visita, asiste con los posibles nuevos clientes y ofrece el producto. Siempre cuidando la capacidad de producción.	Número de empresas visitadas.	0	25	25	15		
		BENEFICIO	Aumento de clientes durante el semestre	Número de nuevos clientes al final de la implementación.	0	3	3	7	La medición meta de el beneficio es el mínimo solicitado	
Clientes y Mercados	Plan de Marketing que plante los horizontes hacia donde enfocar sus esfuerzos de marketing	RESULTADO	Documento identificando estrategias, posibles mercados y fases del plan de marketing	Documento identificador de posibles segmentos de mercado y canales de distribución.	0	1	1	1		
		USO	Los empresarios usan el plan de marketing, resuelven dudas y plantean su horizonte hacia donde quieren enfocar sus planes de marketing	Los empresarios identifican posibles mercados, conocen sus canales de distribución y las características de su mercado, conocen las posibilidades de dar de alta la marca en el IMPI y crean una estrategia para aumentar su cartera de clientes y reconocimiento de la marca.	0	1	1	1	Se acudió al IMPI para conocer las posibilidades de dar de alta la marca y de acuerdo a la asesoría que dio dicha institución no será posible registrar la marca MANINA ni MAMANINA, por lo que se tendrá que desarrollar una nueva marca, la cual implica un inversión más para la empresa.	
		BENEFICIO	Identificación de segmentos de mercado para posible expansión	Se toma una decisión hacia donde quieren crecer de acuerdo al plan de marketing	0	1	1	1	Se buscaron nuevas opciones dónde distribuir el producto, dar a conocer la marca y aumentar sus ventas, sin que implique un fuerte gasto para la empresa. Se logró inscribir a la empresa en un proyecto dentro del ITESO para el desarrollo de la marca y continuar con los esfuerzos de mercadotecnia de forma gratuita.	

Derechos Reservados: ITESO México 2017

## **6. Recomendaciones**

### **6.1 Corto plazo**

- Continuar con el llenado de la herramienta para evitar que la empresa se quede sin liquidez a corto plazo.
- Siempre tener en cuenta no gastar más de lo que ingresas.
- No revolver gastos personales con los de la empresa.
- Continuar cuidando el clima laboral entre los colaboradores, haciendo un seguimiento al menos mensual de escucha y retroalimentación respecto a las necesidades y condiciones de trabajo con cada uno, con el fin de evitar la rotación del personal.
- Dar de alta a todos los colaboradores al IMSS, ya que generará más protección y formalidad a la relación laboral.
- Continuar cuidando el clima laboral entre los colaboradores, haciendo un seguimiento quincenal de escucha y retroalimentación respecto a las necesidades y condiciones de trabajo con cada uno.
- Desarrollar una identidad corporativa y definir su marca para posteriormente, registrarla.
- Cumplir con los objetivos establecidos en el planteamiento estratégico.
- Continuar con el llenado de la herramienta para prevenir la falta de liquidez.
- Aumentar la cartera de clientes.
- Etiquetar los productos en base a la normativa

### **6.2 Mediano plazo**

- Seguir actualizándose en temas financieros.
- No perder de vista su enfoque de ventas en coyotas.

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

- Debido al tipo de empleos mayoritariamente en el área de producción, lo ideal sería que todos los colaboradores estuvieran con la prestación del IMSS, para así evitar futuros riesgos.
- Desarrollar nuevos productos que permitan aumentar ventas y, por ende su utilidad.
- Cambiar la maquinaria, con la finalidad de que la producción sea más eficiente y evitar paros por deterioro de equipo de trabajo.
- Desarrollar un plan de mantenimiento para la maquinaria.
- Seguir actualizándose en temas financieros.
- Mejorar la presentación del local para atraer clientes de mostrador y que aumenten las ventas.
- Continuar con la actualización de los expedientes con cada colaborador.
- Basarse en el manual de reclutamiento para futuras contrataciones.

### **6.3 Largo plazo**

- Tomar decisiones en base a la herramienta financiera.
- No dejar de llenar la herramienta financiera
- Cambio en el equipo de transporte, para el cuidado del producto y presentación de la empresa con los clientes.
- Aumentar el número de colaboradores, según el organigrama, en el cual haya una persona encargada para cada proceso (tortillas y coyotas), además de alguien en el área de administración y alguien más en el área de ventas, para que así, se deleguen y especialicen las actividades, y los empresarios puedan solo fungir en la gestión y supervisión general de los resultados de MANINA.
- Proyecto de 5's, con esto se busca un mantenimiento integral en la empresa

por parte de todos.

- Seguir aumentando su cartera de clientes.
- Una vez registrada la marca, crear una estrategia de marca para que sea reconocida por el mercado.
- Tomar decisiones basadas en la herramienta financiera.
- Una vez que la empresa tenga una mejor liquidez, aumentar el número de colaboradores, según el organigrama, en el cual haya una persona encargada para cada proceso (tortillas y coyotas), además de alguien en el área de administración y alguien más en el área de ventas, para que así, se deleguen y especialicen las actividades, y los empresarios puedan solo fungir en la gestión y supervisión general de los resultados de MANINA.
- Seguir aumentando su cartera de clientes
- Una vez que la marca esté registrada crear una estrategia de marca para que sea reconocida por el mercado.
- Cambio a instalaciones adecuadas para el proceso de alimentos.

## **7. Reflexiones del cierre de los estudiantes (Aprendizajes)**

### **PS. Melissa Gamiño Gamboa.**

“Es el PAP más pesado de todos”... “En ese PAP vas a trabajar mucho”... Comentarios que llegué a escuchar bastante respecto a este proyecto, comentarios que para muchas personas les resultaban motivos para no tomarlo, pero que sin embargo fueron motivos suficientes para yo desear cursarlo. Y no precisamente porque me guste batallar o lidiar con tiempos difíciles, sino porque realmente buscaba un proyecto que tuviera que ver con mis intereses personales de especialización dentro de la carrera, pero que también me mantuviera con un ritmo constante de trabajo, ya que me gusta mantenerme ocupada aprendiendo y estableciendo diversas tareas para alcanzar objetivos. Hasta el momento, estas expectativas e ideas prometedoras de lo que implicaba el proyecto, se han cumplido, pues se ha mantenido un ritmo de trabajo continuo, ocupado y enfocado.

Además, otras ventajas o cualidades que hace atractivo este PAP es que lleva ya muchos años aplicando en el ITESO, lo cual significa una muy buena estructura, organización, experiencia, metodología y enfoque, puliéndose cada vez más, haciéndolo de excelente calidad como aplicación de lo aprendido en la vida profesional.

Y no se puede dejar de lado el personal que hace funcionar este proyecto, iniciando por los coordinadores y principalmente el profesor Juan Carlos Joya, quién es alguien totalmente apasionado y comprometido con lo que hace, además de muy

experto en sus competencias y conocimiento, lo cual hace una experiencia aún más enriquecedora, pues transmite esa pasión y deseo de trabajar.

Respecto a mi equipo de trabajo, estoy bastante satisfecha, pues son personas que hasta el momento se ven lo suficientemente comprometidas con aplicar todos sus conocimientos y esfuerzo para lograr cambios significativos dentro de la empresa y procurar una dinámica armónica y de aprendizaje. Genera, además, cierta confianza que en nuestro caso que es una empresa de seguimiento, dos de las personas del equipo ya tengan experiencia y conocimiento dentro de la empresa tratante, pues se aprende de ellos y de su manera de trabajar, pero también con una gran responsabilidad de adecuarse al ritmo de trabajo al que ellos ya están familiarizados. Y en cuanto a los otros compañeros, nuevos como yo en este tema, se puede apreciar ganas de seguir generando cambios y de desempeñar un excelente papel en el momento que los “compañeros expertos” terminen sus cursos.

Otro de los comentarios que llegué a escuchar respecto a este proyecto, era que una parte esencial para el aprovechamiento de la experiencia era el consultor, ya que facilitaba o desgraciadamente podía entorpecer el proceso por falta de atención. Sin embargo, estoy bastante contenta con nuestra consultora asignada, Claudia Madrigal, pues no nada más se aprecia su conocimiento y experiencia, sino también el interés y el compromiso de acompañarnos y guiarnos en el proceso de aprendizaje como consultores Jr., resolviendo todas nuestras dudas, permitiendo el trabajo autónomo y tomando en cuenta todas nuestras propuestas, así como marcándonos objetivos y tareas específicas.

Por otro lado, nuestros empresarios han sido nuestros mayores facilitadores en nuestro trabajo, pues cuentan con la actitud más deseable hacia nosotros, con

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

toda la apertura de escucharnos, la confianza de poner en nuestras manos su negocio, la disposición de brindarnos su tiempo, escuchar e implementar nuestras ideas, y no se diga el mejor y más amable trato, lo cual resultará factor determinante para el cumplimiento de nuestros objetivos, implementación eficaz del proceso de consultoría y como resultado, varios cambios significativos dentro de la empresa.

Hablando de las instalaciones de Manina, nuestra empresa asignada, inicialmente de manera honesta me pareció un establecimiento que carecía un poco de organización, industrialización e higiene, y con necesidad de mantenimiento. Pero lo que más llamó mi atención, especialmente por el área en el que me desarrollaré como consultora Jr. (RR.HH.), fue la evidente desmotivación con la que se encontraban los pocos empleados que estaban laborando ese día de primer visita, pues sus expresiones faciales denotaban cansancio, hartazgo y molestia, e incluso nuestra presencia y nuestro saludo no pareció ser muy deseable y bien recibido, pues además, otro detalle de las instalaciones de la empresa es que realmente no cuenta con las condiciones óptimas de ventilación, iluminación y espacio para que los colaboradores puedan desempeñar sus actividades de una manera confortable básica, pues la temperatura del lugar es bastante elevada, se encierra mucho el humo que despiden las máquinas y el lugar se encuentra bastante encerrado, haciendo indeseable la estancia en el establecimiento. Lo anterior, por supuesto, es ahora tema de trabajo para la consultoría, entre otros: motivación laboral y cubrir las necesidades básicas de los empleados dentro del negocio.

Como mencioné anteriormente, nuestra empresa asignada es una empresa de seguimiento, por lo que ya hay un trabajo previo realizado por los consultores Jr. que estuvieron asistiendo en el periodo pasado. Entonces, esto se podría considerar como principal reto o dificultad personal, el adentrarnos a un proceso ya iniciado y

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

ponernos en contexto de todo lo relacionado al periodo anterior del PAP, desde el conocimiento del entorno y el entendimiento del negocio, hasta la dinámica de un equipo multidisciplinar en servicio de consultoría. Además, algo significativo es el hecho de que ya los empresarios conocen las capacidades de un equipo anterior de implementar cambios para el beneficio de su empresa, y los alcances que esto puede tener, por lo que se desea cubrir y superar esa expectativa y experiencia con la conformación del nuevo grupo de trabajo, así como lograr levantar este contrato psicológico de nosotros, los nuevos integrantes y ganarnos la confianza del empresario.

A partir de las experiencias comentadas anteriormente, me generó un sentimiento de motivación y entusiasmo en poder demostrar personalmente de todo lo que mis conocimientos y capacidades podían aportar al trabajo del equipo y sobre todo a la empresa. Se podría decir que mi nivel de compromiso aumentó al conocer de primera mano la situación y contexto en el que estaría trabajando, expresándoles inclusive a los empresarios el entendimiento de lo que su empresa significaba para ellos, asegurándoles que la trataríamos y trabajaríamos con el mismo esfuerzo y dedicación que ellos. Por este mismo compromiso, decidí que le dedicaría mucho o el suficiente tiempo fuera del horario establecido por el PAP de trabajo y empezar a organizar mis tiempos con mucho más cuidado y especificidad, con el propósito de tener todo a tiempo y en forma.

Tras todas estas experiencias, me he podido dar cuenta que, en cuanto a mis conocimientos, poseo con varios muy útiles para poder aportar a la empresa, pero sobre todo de mi experiencia laboral trabajando como auxiliar de RR.HH. anteriormente, además de la habilidad que la carrera me ha dado respecto a la escucha activa, metodología de indagar respecto a un problema, el trato y

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

necesidades de las personas, etc. Esto me ha hecho sentir un poco más segura, pues uno de mis principales miedos iniciales eran no poseer conocimientos o habilidades necesarias para tener un buen desempeño, sin embargo, sé que cada día aprenderé mucho más de esta área. Por otro lado, me doy cuenta que, disfruto mucho trabajar con personas de otras carreras, pues es muy interesante darse cuenta como tenemos perspectivas e ideas diferentes de las cosas según nuestras carreras, pero que al final lo importante es poner en armonía estas diferentes perspectivas para llegar a acuerdos y conclusiones en común y ejecutar cosas provechosas para la empresa, cada quien desde nuestra “trinchera”. Personalmente, he aprendido a sentirme segura tanto de mis conocimientos, como de mis ideas, además de que he estado trabajando realmente con la visión de aportarle algo a la empresa y de ayudar en lo que esté en mis manos, a tal grado de que honestamente me olvido de que hay una nota y calificación de por medio, lo cual me agrada pues me ayuda a hacer las cosas de una manera más “profesional”.

Para tener aún más provecho de mi trabajo en la empresa, tal vez me gustaría poder tener más conocimiento de otras áreas como mercadotecnia, procesos, etc., pero, sobre todo permitirme confiar más en la perspectiva y experiencia de las personas que están colaborando conmigo, para hacer un buen trabajo en equipo y no caer en una actitud individualista.

Espero que toda esta experiencia sea un ganar - ganar de nosotros como estudiantes y consultores Jr. y de los empresarios, es decir, que nosotros podamos aprender de todo este proceso de consultoría, de cómo se maneja una empresa, etc. y que además podamos aportar todo lo que está en nuestras manos para ayudar y solucionar algunos o muchos de sus problemas que conlleva tener MyPE's, pues al final ellos amablemente nos están abriendo las puertas de sus negocios.

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

Finalmente, me comprometo personalmente a tener toda la tolerancia y paciencia que este proyecto implica, de escuchar tanto a mis compañeros, consultora y empresarios, para poder sobrellevar una sana y sobre todo provechosa relación, así como mantener mi responsabilidad en cuanto a las tareas que me correspondan hacer para no entorpecer el trabajo grupal, y con la empresa, como dije en un inicio a los empresarios y en este trabajo, a trabajar para ella con la misma preocupación, dedicación y esfuerzo con la que los dueños trabajan, buscando aportar cosas positivas, en cuanto a lo que esté en mis manos y en mi área.

Hasta el momento de las validaciones, puedo decir que este proyecto ha representado un acercamiento bastante significativo tanto a la realidad de otros profesionistas, a la realidad de la situación económica y laboral de algunas personas, así como a la realidad de un ejercicio profesional próximo.

El primer cambio que he notado en el transcurso de este semestre es mi manejo personal del tiempo, pues antes, como es muy común, estaba acostumbrada a dejar muchas cosas para último momento, lo cual me generaba estrés y sobre todo, no conseguir la calidad máxima en el trabajo realizado, sin embargo, hoy en día he logrado administrar mucho mejor mi tiempo, establecer pendientes e irlos cumpliendo de manera eficiente.

Por otro lado, en cuanto a mis actitudes, he aprendido a desarrollar la tolerancia y a escuchar las opiniones y necesidades de las otras personas, aunque tengan maneras diferentes de trabajar y de solucionar ciertas situaciones, a fin de llevar un ambiente laboral armónico y un mejor trabajo de grupo.

Además, en lo que respecta a mi percepción de las MyPe's, he llegado hasta el momento a la conclusión de que son "pequeñas grandes" oportunidades de desarrollo, que son un conjunto de "potencialidades" que, con ayuda, guía y orientación, pueden llegar a ser grandes organizaciones rentables y competitivas. Sin embargo, en ocasiones no se cuentan con suficientes herramientas, conocimiento, experiencia, guía y/o percepción respecto a cómo llevar una mejor manera la empresa, habiendo, además, diferentes factores externos que en ocasiones son olvidados o no tomados en cuenta por los empresarios, como la competencia, situación económica del país, necesidades y demanda de los clientes, etc., los cuales también pueden ser determinantes para el éxito o fracaso de las organizaciones. Ahí es donde entra nuestro trabajo como consultores, dando acompañamiento y direccionalidad en este desarrollo.

En algún momento, el profesor Joya llegó a decir: "en el área organizacional y empresarial, a los psicólogos nos están comiendo el mandado...", hipótesis sobre la cual estoy completamente de acuerdo y la he comprobado, ya que creo que hay mucha área de trabajo para la psicología, ya que, a fin de cuentas, las organizaciones están basadas sobre personas, sus comportamientos y las relaciones entre ellas, y no es muy común que nosotros como psicólogos nos enfoquemos en este lado. Debido a cierta experiencia profesional con la que cuento en el área de RR.HH., me considero con ciertos conocimientos previos y útiles a desarrollar en esta área, apoyada de los aprendizajes adquiridos durante la carrera, sin embargo, soy consciente que estoy adquiriendo bastante experiencia y mayores conocimientos con este proyecto.

En lo que respecta específicamente a Manina, nuestra empresa en cuestión, la considero una empresa con bastante potencial y capacidad para crecer ya que,

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

para empezar, tienen clientes muy importantes, los cuales son constantes y con pedidos muy significativos para la liquidez de la empresa, además, sus productos son percibidos y reconocidos por sus clientes como con muy buena calidad y sabor, además de brindar un servicio efectivo. Sin embargo, no tienen las herramientas para visualizar el comportamiento de su empresa, por lo que sus decisiones son bastante reactivas, sin una planeación efectiva, y por lo tanto desaprovechando toda la ganancia que su empresa puede brindarles, además de un cierto estado informal en la que se maneja de la empresa, tanto en sus procesos como con sus colaboradores.

Por lo tanto, es totalmente factible que nosotros como consultores podamos brindarles nuestro apoyo y lograr el desarrollo deseable, ya que además, los empresarios son personas con la total apertura y disponibilidad de escuchar nuestras propuestas e implementar lo necesario para mejorar su negocio, aunque se debe reconocer que el proceso hasta ahorita ha sido un poco complicado, ya que, como en todo cambio, hay cierta resistencia debido a la incertidumbre, la comodidad que brinda la “costumbre” de la manera de operar y la poca certeza de los resultados. Aun así, es algo con lo que se ha de trabajar.

En lo que respecta a las actividades realizadas en este periodo, debido a que Manina era una empresa de continuidad, comencé desde el inicio a implementar ideas desde el área de RR.HH., pues era de vital importancia contar con el personal suficiente y capacitado para continuar con las labores de la empresa, y la mayoría de los empleados tenían fecha próxima de término de su relación con la empresa, por ello, inicié inmediatamente con un proceso de reclutamiento y selección de personal.

Además, como vimos esto como una oportunidad, más que como un problema, nos dedicamos a aprovechar que la mayoría de los empleados serían de nuevo ingreso, para reestructurar la manera de organizar a los colaboradores, por lo que nos dedicamos a revisar desde actividades, puestos, jornada laboral, sueldos, actividades, etc., y generar o corregir documentos que permitieran tener una relación más formal del empresario con el colaborador.

En cuanto a mis compañeros, los que ya estaban desde el semestre pasado, se dedicaron a actualizarse respecto a la situación de la empresa, así como detectar qué cambios sí habían continuado desde su implementación. Por otro lado, mis compañeros que habían entrado al proyecto recientemente se dedicaron, al igual que yo, a entender el negocio, darse cuenta de la situación actual de la empresa, así como identificar posibles áreas de oportunidad para comenzar a planear la intervención.

Como equipo de consultoría, creo que una de las cualidades que poseemos es que todos somos personas abiertas y positivas a trabajar en equipo y a tener un excelente ambiente de trabajo, unidos y trabajando en conjunto con los objetivos, además de una genuina preocupación y ocupación por implementar ideas que ayuden realmente a la empresa. Además, parece ser que todos poseemos suficientes conocimientos desde nuestra área, que nos han sido muy útiles.

Sin embargo, como en todo, hay aspectos a mejorar. Por ejemplo, respecto a la motivación y proactividad de todos los miembros, ya que se notan ciertas diferencias en estos aspectos, en los que unos parecen estar más involucrados y comprometidos con el proyecto que otros. También señalaría un aspecto básico de profesionalismo que es la puntualidad y asistencia, las cuales han fallado de manera

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

leve.

Personalmente, creo que las cualidades que se me podrían identificar serían precisamente el profesionalismo y compromiso que tengo con la empresa de que mi presencia en ella no pase en balde, buscando dar un poco más de mí de lo que requiere el proyecto como materia, esforzándome más de lo “requerido”. Pero como defecto, se me puede identificar que en ocasiones puedo llegar a la frustración cuando las cosas no salen conforme a lo deseado o ser un poco impaciente.

Por lo tanto, estas cualidades de las que hablo como equipo, sobre todo refiriéndome a la apertura de cada uno a llevar un buen trabajo, ha facilitado el trabajo y el avance en los objetivos, además del buen clima que hemos manejado, propiciado en gran parte por nuestra consultora. Sin embargo, algo que ha obstaculizado o limitado un poco nuestro trabajo como consultores, en lo que respecta a mi percepción, proviene por parte de los empresarios, ya que han mostrado un tanto de resistencia a los cambios, actitud entendible debido a que toda mejora e implementación requiere un proceso, sin embargo, es parte de nuestro trabajo y ha sido algo que hemos ido manejando.

En cuanto al día de presentar la validación, para ser sincera, disfruto mucho presentar y exponer, por lo que estaba emocionada por presentar la manera en cómo percibíamos a la empresa y nuestras ideas a implementar para realizar una mejora, sin embargo, sí me sentía nerviosa por los comentarios que nos harían los empresarios, que ya estaban un poco enterados de nuestras ideas, pero también de la retroalimentación que nos darían los coordinadores Joya y Karla. Sin embargo, en el momento de la presentación me sentí un poco desmotivada que no se presentara Joya a nuestra presentación, pues me interesaba conocer su punto de

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

vista de todo, aunque llegara después a la retroalimentación. Además, me hubiera gustado que en las validaciones estuviéramos presentes todos los compañeros de grupo del PAP, pues será muy interesante conocer los demás casos y escuchar las demás opiniones, aunque entiendo que también hay un aspecto de confidencialidad que se debe cuidar. Después de la validación me sentí aún más motivada de aplicar todo mi conocimiento y esfuerzo en pro de los empresarios y su bienestar en la empresa, pues inclusive fue un momento de mucha apertura y sentimientos confrontados.

En este periodo, creo que no hubo eventos realmente complicados y/o difíciles, pero lo más significativo pueden ser los momentos en el que los empresarios se encontraban con los sentimientos de impotencia y desesperación, específicamente Ale, quien conmovida, lloraba con nosotros, expresando su confusión y desesperación respecto a los problemas que presentaba Manina en ese momento, el cual me hacía tener aún más consciencia de la responsabilidad y el compromiso que debíamos tener hacia ellos, de dar lo mejor posible de nosotros para representar un ayuda y beneficio al desarrollo de su empresa, pues me hizo entender lo valioso y al mismo tiempo pesado que puede llegar a ser mantener una empresa sana.

En cuanto a los aprendizajes obtenidos hasta el momento, creo que ya los he ido mencionando, pero en cuanto a mí misma puedo decir que aprendí a organizarme aún mejor y a que si hago las cosas con motivación, me salen mucho mejor. Con respecto a los demás, a que cada uno tiene su manera y ritmo de trabajar, y que siempre debe de haber un clima de tolerancia para mantener un clima laboral sano y el equipo sea funcional. Y, por último, en cuanto a mis conocimientos y habilidades, me he dado cuenta de que sí, unos estudios en una

universidad te dan ciertas herramientas para laborar, sin embargo, estas herramientas son perfeccionadas, pulidas y mejoradas ya en la verdadera aplicación, y es cuando mayores conocimientos se adquieren, desde cómo dirigirse y tratar a las personas, hasta aspectos más técnicos y profesionales.

Uno de los resultados más importantes que creo hemos obtenido hasta el momento, ha sido el cambio de paradigma por parte de los empresarios, en la que entienden que no se deben de “perder pesos, contando centavos”, y que además su personal al final es de las bases de su empresa, y que debe hacer todo por mantenerlo satisfecho, sin descuidar los objetivos y posibilidades de la empresa, sin embargo, aún hay que trabajar en esa concientización. pero creo que ha sido un avance muy importante.

Para finalizar, en algo que creo podría fortalecer y mejorar es en mi creatividad a la hora de buscar resultados, es decir, si algo no resulta de la manera en que lo estoy intentando, buscar más opciones y caminos diferentes para conseguir lo esperado.

Cronológicamente hablando, se habla de que ha llegado el momento de implementar todas nuestras propuestas de mejora, sin embargo, por ser una empresa de seguimiento, y dada la urgencia de tomar acciones desde que inició este periodo de PAP, se puede decir que la implementación ha sido la etapa base de toda nuestra intervención.

Desde el área de finanzas se ha estado actualizando y perfeccionando la herramienta financiera con la que contaban, a fin de que puedan analizar de manera más objetiva todos sus flujos de dinero y así, poder planificar y tomar mejores

decisiones. Además, se han impartido talleres que permiten a los empresarios comprender más el “mundo” de las finanzas.

Por otro lado, en el área de mercadotecnia, la cual se hizo un poco a un lado en la prime etapa del PAP, se ha logrado estructurar planes y estrategias para abrir nuevos clientes y expandirse, lo que ha brindado resultados favorables, al colocar MANINA sus productos en nuevos lugares, tales como negocios del ITESO.

Además, en el área de procesos, se implementó un taller respecto buenas prácticas de manufactura, en el que se enseña tanto a empleados como a patronos a realizar su producto y procesos con la mejor calidad, característica que de por sí ya los distinguía como marca, pero que, sin embargo, se resaltó la importancia de capacitar periódicamente a los empleados respecto a estos temas, sobre todo al ingreso de nuevos integrantes.

Finalmente, en el área de RR.HH., además de formalizar la relación del colaborador con el empleado por medio de formatos y solicitudes estructuradas, se llevó a cabo un taller acerca de motivación e integración grupal, el cual, al evaluar resultados de clima laboral actual, promovió a una mejora bastante considerable en este rubro. Finalmente, se logró contratar y mantener por el momento a cierto número de empleados, aparentemente estables y comprometidos, para la repartición justa del trabajo y el logro de objetivos, lo que provoca bastante estabilidad emocional y confianza en los empresarios.

En el momento que hacemos una revisión, y repasamos todo lo que hemos logrado e implementado, se experimenta una sensación de satisfacción por parte de mis compañeros y yo, pues ha sido bastante el trabajo que se ha llevado a cabo,

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

detrás de todas las actividades ya mencionadas. Ha habido predominantemente cambios por cuestiones de fechas y horas, sin embargo, no nos hemos salido de manera alarmante del plan original de tiempos y formas.

Aun así, pareció ser por un momento que para los empresarios no había sido suficiente todo el trabajo realizado hasta el momento pues, lo que llegaron a mencionar fue que, ya pasó un año y ellos continúan sin ver más dinero sobre la mesa o mayores ventas. Inclusive se habló por un momento de la posibilidad de ellos darse de baja del proceso de consultoría, lo que, hablando de manera muy personal, me desmotivó un poco, pues esa situación la interpreté por el lado de que probablemente para los empresarios no valía tanto la pena lo que estábamos haciendo y que nuestras acciones dentro de la empresa en realidad no estaban aportando ningún cambio positivo.

Esta reacción de los empresarios, especialmente para mí, representó cierta desilusión pues, creo que lo comenté en reflexiones pasadas, a lo que más temía en este proyecto es a que pasara el tiempo, terminara nuestra labor en la empresa, y que los empresarios se quedaran con la sensación de que habíamos estado con ellos “en balde”. Esto desfavoreció un poco mis últimas actividades con ellos, pues me sentí insegura respecto a lo que continuaba haciendo con ellos.

Por otro lado, algo que aportó positivamente a mi motivación en el PAP, fue el involucramiento de mis otros compañeros de equipo, pues honestamente al principio no sentía la misma colaboración ni dedicación por parte de ellos, sin embargo, en esta segunda etapa los vi más participativos y activos en sus áreas, lo que favoreció la motivación y el ritmo de trabajo.

Respecto a lo anteriormente mencionado, en esta etapa pude descubrir una

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

gran debilidad personal que tengo, respecto al reconocimiento, es decir, si no siento valorado mi trabajo, me desmotiva mucho, a tal grado de querer realizar apenas lo indispensable que se necesite de mí, sin poner mi 200% de esfuerzo. Sin embargo, estuve tratando de “convencerme de convencer” (valga la redundancia), a los empresarios de que nuestro trabajo sí valía la pena y que habíamos logrado varios cambios importantes.

Uno de los aspectos que he reforzado respecto a mi manera de trabajar, es el enfoque que le doy a las cosas a la hora de hacerlas, es decir, ya no realizo las cosas por cumplir o por una calificación en este caso, sino para cubrir una necesidad detectada y que aporte la mayor cantidad de beneficios a la hora de llevar a cabo los pendientes. Por esto, me preocupo por estudiar e investigar más allá de lo requerido por las materias, por ejemplo, respecto a temas de motivación, rotación de personal, clima laboral, etc. Además, materias que llevo actualmente como “desarrollo del talento” o “liderazgo en grupos”, las tomo de manera diferente, ya no como simple teoría, sino buscando compaginar lo visto en clase a lo posiblemente aplicado en la vida real.

Considero que la habilidad que debo desarrollar es la seguridad y convicción de mi trabajo, buscar todas las alternativas posibles para que los objetivos de mi trabajo sean los deseados y no desmotivarme, sino al contrario, buscar la manera de desarrollar aún más cosas para lograr impactar de manera positiva con mi trabajo.

Pero precisamente estas circunstancias que tienen que ver a las actitudes, creo que es el reflejo mismo de lo que pasa en la vida real, y que nos vamos a encontrar con este tipo de altibajos en todo momento, pues a fin de cuentas

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

hablamos del negocio, planes, dinero, sueños, metas, etc., de personas o familias, lo cual nos hace vulnerables a experimentar todo tipo de sensaciones, y permite identificar lo dinámicas y cambiante que son las situaciones del entorno y de un negocio en particular, pero que en conclusión, me quedo con el aprendizaje de que mientras cada quien haga lo que le corresponde con el mayor esfuerzo posible, los resultados de alguna u otra manera se verán reflejados.

A pesar de todo me vivo satisfecha con mi desempeño hasta el momento en el proyecto, pues nunca he dejado de aportar todo mi esfuerzo y dedicación a crear e implementar actividades provechosas para la funcionalidad del negocio, a pesar de la posible desmotivación de los empresarios, la carga de actividades y otras circunstancias adversas, y aun después de todo, continúo con el deseo de cerrar de la manera más favorable posible este proyecto.

Considero que los aprendizajes y competencias más importantes son las de trabajo en equipo y adaptación al cambio pues, al verse a la empresa desde un enfoque sistémico, es importante considerar las perspectivas y áreas de diferentes personas, como algo totalmente relacionado. Además, el cambio es un elemento inherente en todo proceso, por lo que cada cambio e implementación, estará sujeto a esto, y debemos ser capaces de adaptarnos a ellos y saber resolver los conflictos que surjan de esto.

En cuanto a mi área profesional, desde la psicología, el aporte de conocimientos que pude aportar fue resaltar todo lo relacionado a las necesidades básicas de una persona, dentro de su contexto laboral, considerando desde la motivación, expectativas personales y profesionales del ser humano, relaciones humanas e integración y funcionalidad de equipos. En cuanto a mi propio proyecto

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

de vida profesional, me doy cuenta de que, la consultoría y el área de recursos humanos, es un escenario en el cual quiero seguir desempeñándome, pues me doy cuenta de la importancia que tiene para el ser humano su aspecto como ser profesional y laboral para el desarrollo personal del mismo, así como el papel primordial que el ser humano funge dentro del funcionamiento de una empresa.

Creo que dentro de cualquier MyPe, hay dos problemáticas principales a atender las cuales son la falta de gestión en la mayoría de las áreas y la falta de asertividad al tomar decisiones y planear, esta última talvez generada por cierta inmadurez como empresarios al no tener en ocasiones suficiente educación o experiencia en este ámbito, que se podría definir como falta de inteligencia empresarial, pues la mayoría de sus decisiones las toman de manera reactiva, movidas únicamente por emociones como el miedo y con poca visualización hacia el futuro.

Probablemente, un dilema de índole ético puede ser a la hora de pretender buscar cubrir las necesidades personales de los colaboradores, las necesidades de los empresarios y las necesidades del negocio propio, pues en ocasiones, por querer cubrir algunas, se descuidan otras, por lo que es importante no perjudicar a nadie por intentar conseguir el mayor bien de solo una parte, sino tratar de conseguir acuerdos en los que haya un ganar – ganar tanto para la empresa, colaboradores y empresarios. Y considero que este fue uno de los elementos que yo pude aportar, el promover que se vieran las necesidades como personas y como organización, de una manera integral, haciendo entender que cada parte necesitaba cubrirlas para mantener la funcionalidad de MANINA.

En lo que a mi cumplimiento de objetivos se refiere, me quedo muy satisfecha

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

con mi desempeño, pues creo que todo lo que se planeó se realizó, y cumplió con las metas y los beneficios que se tenían visualizados, a pesar de no ser algo fácil de implementar, pues el área del recurso humano estaba sujeta a mucha inestabilidad, sin embargo se logró, después de mucho trabajo, formalizar la gestión y relación entre integrantes de MANINA, así como un equipo completo y con las capacidades necesarias para lograr los objetivos de la empresa.

La principal decisión que tuve que tomar durante todo el proceso de consultoría, fue trabajar con MANINA como si fuera mi propia empresa, entendiendo que, para los empresarios, el negocio representaba la mayor parte de sus vidas. Esto me permitió trabajar de la manera más eficaz posible y con un buen desempeño, logrando, a pesar de la resistencia al cambio y las constantes modificaciones del contexto, todos los objetivos propuestos. Por supuesto, esta decisión implicó muchos dilemas, resolución de diferentes conflictos, e inclusive lidiar en ocasiones con frustración y otros sentimientos, sin embargo, todo es parte del cambio que se pretendía, y creo que es la mejor manera de trabajar.

Honestamente, nuestro proceso de consultoría con MANINA, resultó de lo más favorables, pues siempre contamos con el apoyo y confianza de los empresarios, el acompañamiento y dirección de nuestra consultora Sr., la disposición y apertura de los colaboradores y el empeño de mis compañeros consultores Jr. Así mismo, cuando requerí de apoyo de mi coordinador del PAP, lo recibí adecuadamente, siéndome muy útil como guía para mis actividades. Resultó estar en un equipo que fluía y trabajaba de una manera muy eficaz. Creo que lo más importante para lograr esta dinámica, es siempre mantener el respeto hacia las opiniones de los demás, trabajar de manera conjunta en un clima de confianza y hacer lo que a cada miembro le corresponde, desde los conocimientos de su propia área.

**AF. Yareli Carrillo Godínez.**

En lo personal mis ideas acerca de las mypes ha cambiado constantemente ya que al principio creía que eran empresas que no tenían mucha trayectoria y mucho menos capacidad para sobre salir en el mercado, ahora me doy cuenta que son empresas con un alto potencial no solo en su capacidad de producir sino también en la calidad de los productos que ofrecen.

En mi ámbito profesional he aprendido bastante ya que no es lo mismo estar en la escuela que ya poner en práctica sus saberes profesionales, siento que todavía me falta obtener más experiencia no digo que no pueda con este proyecto si no que quisiera empaparme más de la forma en que operan las empresas ya sean MyPe's o grandes empresas.

Mi empresa se encuentra en un estado de sobrevivencia los empresarios no me cansaré de decirlo lo ser humano que son, aunque en lo empresarial si tienen muchas fallas pero a pesar de eso tratan de salir adelante nos escuchan y tratan cambiar lo que está mal por lo que está bien. Lo que no me gustaría es que al final de este PAP las cosas se queden como antes que los empresarios dependen de nuestra ayuda y no progresen.

Hasta el momento se han realizado actividades sobretodo en la parte de recursos humanos, la empresa tiene una alta rotación de empleados a veces no hay empleados a veces sí, en la parte de finanzas que es la que yo abarco estamos haciendo recapacitar a la empresaria de utilizar la herramienta financiera que ya se les había brindado para que puedan tener información confiable y tomen decisiones en base de ella, en la parte de mercadotecnia se ha estado trabajando ya existen dos clientes nuevos y en la parte de producción la empresa ya cuenta con letreros

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

de cuidado para proteger al personal.

El equipo donde estoy integrada estamos trabajando muy bien se siente la unidad entre nosotros y entre todos complementamos a las áreas de la empresa, mis compañeros tienen mucha capacidad para resolver los problemas que se enfrentan.

En la validación para mi si fue un poco de nervios pero como iba pasando la validación me sentí tranquila, tuvimos mucha suerte de ser una empresa de continuidad, y a la vez fue una experiencia significativa.

Mis pensamientos acerca de mi trabajo en el PAP me impulsaron para poder brindarles a los empresarios lo mejor de mi conocimiento, mis sucesos más significativos son cuando trato de extraer información acerca de gastos ya que la empresaria le cuesta trabajo decir trato de ser paciente con ella para que no se rompa el contrato psicológico.

En el tiempo que llevo en el PAP eh vivido muchas experiencias tanto humanas como profesionales me gusta mucho lo que estoy haciendo y sobre todo me gusta mucho mi equipo de trabajo siento que sin ellos no sería lo mismo estamos muy unidos tanto los empresarios como nosotros.

Para terminar, considero conveniente fortalecer más mi manera de comunicación ya que soy una persona seria que le cuesta trabajo expresarse para que los empresarios me entiendan mejor y dejarlos satisfechos con mi trabajo.

Los resultados que se han obtenido sobre todo en la parte administrativa se

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

ha logrado mejor la herramienta financiera para que los empresarios puedan tener información confiable e información histórica para la toma de decisiones. También se ha logrado que los empresarios cambien de cierto modo sus maneras de pensar hacia sus empleados y la parte de llevar una mejor producción en su empresa.

Se han realizado algunas modificaciones en la herramienta financiera para la mejor toma de decisiones en estas modificaciones trabajamos las encargadas de la parte administrativa y la Consultora. Nos retrasamos un poco en las fechas de los talleres, pero ya se han realizado todos con éxito.

Los comportamientos que he percatado en especial en los empresarios se notan un poco insatisfechos con nuestros logros ellos esperaban ganar mucho dinero y la verdad la empresa no está en esas condiciones. Siento que mi equipo y mi consultora estamos haciendo un buen trabajo para que nuestra empresa salga adelante.

Siento que en ocasiones me desespero al no poder avanzar rápido y de la manera segura siempre tenemos complicaciones sobre todo en la herramienta, pero mi equipo es muy unido y nos ayudamos a mantener la calma.

He descubierto que me falta ampliar un poco mi conocimiento para poder obtener mejores resultados. Lo aprendí de mi consultora ella es un ejemplo para mí porque siento que nos conectamos en motivos personales y ver que no se rinde me motiva a seguir complementando.

Las actitudes de los empresarios sobre todo en el taller de finanzas segunda parte estábamos trabajando en la herramienta financiera corrigiendo errores los

empresarios estaban con su celular sin importarles nada, sobre todo ella parece como si solo le importa ganar mucho dinero y regatea nuestro trabajo ella no ve lo que estamos haciendo de esfuerzo para que su empresa salga adelante.

Mis trabajos siempre han sido entregados yo tengo una manera de trabajar que no la puedo modificar siempre trabajo o muy noche o muy temprano ya que mis tiempos son muy cortos y así me he manejado con éxito. Sobre todo, en la parte de costos (información financiera, administración financiera) los estados financieros de la empresa. Estoy estudiando más a fondo esta parte ya que en la herramienta no lo requiere bastante.

Sí estoy convencida de mi carrera, pero sobre todo siento que le hace ver más parte de costeo. Y si siento que este PAP me ha servido mucho a ver no solo parte de mi carrera sino también de las demás áreas laborales.

Estoy valorando mucho los resultados obtenidos ya que me han costado mucho esfuerzo y dedicación para poder salir, a veces si me quiero dar por vencida, pero retomo la cuerda y sigo jalando.

Los aprendizajes obtenidos de mi carrera fueron bastantes relevantes, se podría decir que descubrí que la falta de experiencia laboral dificulta los resultados que deseas obtener, de las diferentes áreas que estuvimos manejando en este PAP fueron mercadotecnia, recursos humanos y producción, de todas las áreas van de la mano no puedes producir si te falta personal, sin personal no puedes vender y sin ventas no hay ingresos.

Los saberes que puse aprueba es en la parte de costos ya que no tenía

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

suficiente información pero gracias a las asesorías que recibimos de personas externas a nuestro PAP y junto con nuestra consultora obtuvimos más conocimiento y logramos obtener buenos resultados para el PAP. En mi proyecto de vida profesional aprendí que debes estar en constante conocimiento actualizarte para dominar los temas que abarcas y envolverte de las demás áreas que te rodean.

En el mundo de las MyPes's considero que el empresario juega un papel importante ya que ellos son los que tienen el pensamiento corto se podría decir que su visión no es la adecuada muchas veces solo se enfocan en el dinero en las ganancias dejan por fuera a sus empleados a los problemas que se pueden presentar si no se organizan que solo la empresa sirve para gastar y gastar, lo que yo aporte en este PAP fue crear una gran conciencia en los empresarios que tenían que llevar sus finanzas personales fuera de los gastos de la empresa ayude a la empresaria a crear el hábito de llenar su herramienta para que ella tuviera que analizar y tomar decisiones. El reto que más me costó fue que la empresaria reconociera que tenía que estar llevando un registro de sus gastos ya que se le olvidaba en qué gastaba, tenía que estar en constante comunicación con la empresaria sin perder la paciencia para que ella actuara de forma automática, la realidad es que las mypes son un gran soporte para la economía podrían llegar hacer un gran empresa si el empresario modificara su manera de operar a la antigua.

Bueno en la cultura profesional de una mype que pueda mejorar son tomar conciencia en cómo está operando desde la parte de recurso humano que la mayoría abandona y es una de la parte fundamental y sobre todo en la parte financiera porque si el negocio no lleva registros no puede saber sus datos reales puede estar obteniendo perdidas y ellos no se darían cuenta. Este PAP me ayudó

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

bastante a ponerme en los zapatos de todos los integrantes a formar de forma más humana sin perder a lo que te estás dedicando.

Mis errores fueron perder la paciencia con los empresarios. Traté de no exaltarme, pero había momentos en que ya no podía más que no entendieran la importancia de la consultoría en que ellos tenían que realizar las cosas no nosotros.

Las principales decisiones que tomé fue en mejorar la herramienta financiera ya que la empresaria se le dificultaba entender y el llenado de la misma también la herramienta no estaba de la manera correcta y arrojaba resultados muy elevados a lo que en realidad estaban obteniendo. A pesar del cambio la empresaria se sintió más conforme con el llenado y empezó a interpretar los resultados de la manera correcta.

Por parte de mi consultora me parecía que tuvo una gran estrategia con los tiempos ya que nunca nos llegamos a atrasar con entregas ni con la documentación, mi equipo fue muy unido trabajamos siempre con mucha unión y confianza me sentí muy a gusto con mi equipo y los empresarios excelentes personas me voy muy contenta con las personas y amistades que conocí en este proyecto. Gracias PAP.

## **IF. MÓNICA BARRERA ALARCÓN**

Creo que a lo largo de esta etapa hemos ido logrando varios objetivos que nos hemos propuesto. Los principales objetivos han sido en el área de Recursos Humanos, el personal con el que cuenta actualmente la empresa ya es más estable y los empresarios ya pueden contar más con ello, es algo que ha resultado difícil y ha sido un proceso largo, pero se ha ido logrando, otro de los resultados que hemos obtenido es en el área de finanzas, todavía no lo tenemos completamente resuelto,

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

pero hemos ido avanzando y haciendo mejoras que si han tenido impacto en los empresarios.

Las capacitaciones que hemos tenido en el área de finanzas creo que también han ayudado y han interesado a los empresarios, hemos visto conceptos muy básicos, pero con los cuales estamos trabajando e implementando en la herramienta.

En el área de ventas se han visto mejoras y crecimiento, la empresa ha adquirido nuevos clientes y uno de los mayores logros fue el haber podido entrar al Iteso.

Creo que durante esta etapa de implementación hemos trabajado muy bien como equipo, cada quien se ha esforzado mucho en sus respectivas áreas y se han visto resultados positivos.

Siento que con el equipo me he relacionado muy bien, siempre trato de tener una actitud positiva y alegre, así como trabajar de buena manera y siempre apoyándome en ellos. Me gusta mucho el trato que tenemos entre nosotros y la consultora, contamos unos con otros y en cualquier área o rubro que se necesite trabajar siempre estamos todos dispuestos a apoyar.

Los empresarios han tenido muy buena relación con nosotros, es muy buen ambiente el que creamos y por lo mismo trabajamos de buena forma. Ellos siempre han sido muy abiertos con nosotros y siempre están dispuestos a poner en práctica lo que les sugerimos.

Sentí que en un momento de esta etapa los empresarios empezaron a dudar un poco de los trabajos que estábamos realizando, pero creo que fue más por un momento de crisis que pasaron ellos en el negocio, más que por lo que nosotros estábamos haciendo.

Me he dado cuenta de que esta etapa no es nada sencilla, muchas cosas que nosotros queremos implementar y que vemos útil en la operación del negocio no se realizan y eso nos hace atrasarnos un poco.

Ha sido difícil y frustrante en el área de finanzas porque hemos hecho muchas modificaciones a la herramienta financiera y nunca obtenemos los resultados reales. Nunca coinciden los números con lo que nos dice la empresaria que tiene, entonces es una situación bastante frustrante porque por más cambios que le hagamos no llegamos a los números correctos.

En el área de ventas se han visto resultados muy buenos, creo que el producto tiene mucho potencial y por ese lado si veo fácil que puedan obtener más clientes, al trabajar con el empresario en esta área, él se ve muy dispuesto a escuchar y decir que si lo va a poner en práctica, pero lo que yo siento es que él tiene una forma de trabajar, la cual la ha implementado durante muchos años y en ocasiones veo que le interesa sin embargo no creo que aplique todo lo que le proponemos porque él ya tiene una forma de hacer las cosas.

Creo que el trabajo que he realizado ha sido bueno y si he puesto mucho esfuerzo en él, mis métodos de hacer las cosas han sido como comúnmente lo hago, siempre intento poner prioridad a las actividades que lo requieran y hago las cosas de la mejor forma posible siempre cumpliendo y realizando un buen trabajo.

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

A lo largo de esta etapa he consultado muchos de los conceptos que he visto anteriormente en mi carrera, mucho de finanzas, de administración y también esta etapa ha sido mucho de investigación porque no todos los conceptos se saben o se recuerdan, entonces creo yo que es muy importante investigar por fuera y poder enriquecerme de nuevos conceptos y conocimientos para poder poner en práctica.

Viendo lo que se necesita en un negocio específicamente en el área que abarca mi carrera, “las finanzas” es muy complejo y creo que se necesita de mucha práctica y experiencia, los problemas en el área de finanzas es algo a los que se enfrentan la mayoría de las empresas, no solo problemas, sino que es un área en donde las cosas deben de ser muy claras porque es de lo que depende un negocio, es parte del funcionamiento que tiene. Creo que en mi carrera lo que más me hace falta es tener más prácticas laborales o más casos reales en donde lo que tu busques hacer tenga un impacto directo en un negocio, en donde realmente se solucionen problemas.

Eso ha sido mucho de lo que he obtenido con este PAP, he aprendido mucho y he puesto en práctica muchos de los conocimientos que he ido adquiriendo a lo largo de mi carrera, para mi es básica esa parte ya que durante estos años he obtenido muchísima información que no había podido poner en práctica y ahora lo estoy haciendo. Me doy cuenta que es mucho más difícil de lo que creía la forma de operar un negocio, que muchas veces las cosas no salen como las planeábamos o simplemente nuestras ideas no son buenas para realizar cambios, también que el trabajo que tu hagas no siempre va a complacer a los demás o simplemente no se va a desarrollar porque alguien más no lo desea. Es muy difícil querer hacer algún cambio y que no seas tú el de la última decisión y por lo tanto no se pueda hacer

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

algo que tu creías que iba a tener un gran cambio.

Me ha gustado mucho ser parte de este equipo y de ir adquiriendo todo el conocimiento que he adquirido hasta ahora. Me ha gustado la forma que tenemos de trabajar todos, y creo que como equipo hemos sido muy buenos, trabajamos muy bien juntos y también llevamos una muy buena relación. Todavía nos quedan muchos objetivos por lograr y cada vez tengo más ganas de implementarlos porque le veo mucho potencial a la empresa y creo que los empresarios pueden hacerla crecer y lograr lo que se propongas siempre y cuando trabajen y se esfuercen para ello.

A lo largo de este semestre en el PAP obtuve muchos conocimientos enriquecedores tanto en lo personal como en lo profesional, aprendí a tratar con empresarios, a desarrollar técnicas y herramientas que ayudaran en el desarrollo de nuevos proyectos que beneficiaran a la empresa, aprendí a relacionarme y trabajar con un equipo en donde cada uno tenía un área asignada pero todos contribuimos en lo que se necesitó, aprendí de las problemáticas de las MyPEs y cómo ayudar para enfrentar algunos de ellos.

Un aspecto muy relevante fue el trabajo en equipo que se llevó a cabo para atender las necesidades de la empresa, aprendí a ser un poco más tolerante, a saber dividir el trabajo, que todos contribuyan y aporten para hacerlo más completo, aprendí a poner en práctica conocimiento que he obtenido a lo largo de mi carrera y me di cuenta de que muchos de ellos no aplican y los que sí, que tengo que profundizar en ellos para conocer un poco más y hacer un trabajo más profesional, me di cuenta que necesito ser un poco más exigente conmigo misma y con los demás, ya que muchas veces el trabajo que realizaba, se los presentaba a los

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

empresarios y les interesaba pero no lo hacían, por lo tanto creo que tengo que saber exigir más para que se cumplan las cosas y se pueda obtener un beneficio de ellas. Necesito mucha práctica en las áreas que me gustan y en las que quiero ejercer, este semestre me ayudó mucho a poner en práctica mis aprendizajes, pero creo que necesito más tiempo y más experiencia para poder aplicar estos conocimientos siendo más profesional y logrando mayores cambios.

Aporté buenos conocimientos de mi carrera en el lado corporativo, junto con mi compañera de finanzas, logramos modificar herramientas financieras para que fueran útiles y sencillas para la empresaria, aporté el buen trabajo en equipo, ya que siempre tuvimos buena relación, trabajamos muy bien y sabíamos dividir el tiempo para cotorrear y para trabajar.

Los saberes que puse a prueba fueron en la parte de mercadotecnia, ya que llevé clases sobre el tema, pero nunca tuve un conocimiento profundo en ello, por lo tanto, lo tuve que estudiar y siempre recurrir a otras fuentes antes de entregar o presentar trabajos a los empresarios, creo que esto me sirvió mucho ya que es un área que me gusta mucho y que si me gustaría aprender más, lo puedo complementar muy bien con mi carrera y me va a servir mucho.

Lo que más me queda como aprendizaje después de vivir este PAP es el saber lo difícil que es emprender, sacar un negocio, que tengas buenos(positivos) números y que empiece a crecer, creo que actualmente nos encontramos en una situación muy difícil por todos los problemas que tiene el país, y esto se ve reflejado en todos los pequeños negocios que se atendieron en el PAP. Los empresarios dependen de muchísimos factores los cuales no todos están en sus manos; un negocio nunca es fácil y se necesita de mucha dedicación, esfuerzo, interés y

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

perseverancia para poder salir adelante y hacer las cosas bien para que empiece a funcionar.

Después de haber trabajado con los empresarios y de conocer las problemáticas y las necesidades a las que se enfrentan las MyPEs, creo que los principales problemas son la falta de conocimiento por parte de los empresarios en muchas áreas de la empresa, la falta de interés de los empleados ya que son muy mal quedados y poco comprometidos con la empresa y la falta de organización en muchas áreas.

Yo creo que mi participación en la empresa si fue de mucha utilidad, se realizó una herramienta en el área de finanzas, con el fin de llevar un control tanto de costos de la empresa como gastos y así poder realizar balances y estados de resultados que nos indiquen cómo se está comportando la empresa, que utilidad está teniendo y en base a la herramienta tomar decisiones de qué hacer para mejorar las utilidades y crecer la empresa. También se realizó un plan de mercadotecnia, con el fin de que se conociera lo que se está haciendo la empresa en torno al mercado, de a dónde planea llegar y realizar estrategias de cómo hacerlo. Estas dos herramientas les ayudan a los empresarios a tomar decisiones y a llevar un control para que ellos conozcan su propia empresa y puedan saber cómo está operando, en que está fallando y qué hacer para mejorar y crecer.

Evaluando mi desempeño a lo largo de este PAP, puedo decir que siempre cumplí con lo que se me asignaba, mi compromiso con la empresa fue muy importante para mí, por lo tanto, siempre estaba al tanto con los empresarios, en caso de que me pidieran algo lo hacía y estudiaba temas en caso de que se

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

necesitara algún conocimiento que no tenía. Los objetivos que me planté en este PAP si fueron cumplidos y quedó muy satisfecha con los aprendizajes obtenidos. Como equipo siempre trabajamos muy bien y nos complementamos unos con otros, creo que la participación de cada uno de nosotros fue muy importante e indispensable.

Este PAP me enseñó mucho, pude aprender sobre los problemas reales a los que se enfrentan las pequeñas empresas y de cierta forma contribuir para solucionar algunos de ellos, me ayudó mucho en mi crecimiento profesional, ya que pude poner en práctica algunos de mis conocimientos adquiridos a lo largo de mi carrera y me di cuenta que todavía me hace falta mucho que aprender tanto teórico como práctico para complementar mis estudios y mi experiencia profesional.

Yo recomiendo mucho este PAP, te hace conocer los problemas reales que existen en el mundo laboral, te ayuda a poner en práctica tus conocimientos, te da muy buena experiencia y aprendizaje para darte una idea de lo que quieres hacer después de tu carrera o aprender de otras áreas y lo más importante de todo es que tiene un gran impacto social.

Los aspectos que favorecieron mi proceso formativo en este PAP fue principalmente el equipo con el que me tocó trabajar y la consultora que tuvimos, tuvimos muy buena relación y eso favorece mucho el trabajo que se va desarrollando, otro aspecto fue la relación que llevamos con los empresarios y la disposición que ellos tenían a la hora de trabajar. Las asesorías que teníamos en equipo fueron de gran ayuda ya que era donde más adelantamos el trabajo, discutimos sobre los problemas de la empresa y tomábamos decisiones que favorecieron en el trabajo planeado, las asesorías que tuvimos con el coordinador fueron integradoras, algo que creo que es importante a la hora de realizar proyectos

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

con diferentes estudiantes. Estas sesiones nos ayudaron a conocernos más y sobre todo a discutir sobre las problemáticas que teníamos cada quien en sus empresas, es donde te das cuenta que la mayoría de las MYPEs tienen los mismos problemas y las situaciones son muy similares, por lo tanto, tener estas sesiones beneficiaron a todos los alumnos ya que fue donde se compartieron ideas de las posibles soluciones y ayudaron a los alumnos a complementarse unos con otros.

### **AL. PABLO NAJIB GONZÁLEZ GUERRERO**

Durante el transcurso del PAP se ha observado la mejoría de la empresa, que con anterioridad mis compañeros y la consultora llevaron a cabo, se han establecido reglamentos dentro y el proceso fue optimizado de 10 a pasos a 7, con 2 colaboradores cuando antes eran 5. La ventaja obtuve es que se trata de una empresa de alimentos, la cual tengo los conocimientos que he aprendido durante el transcurso de mi carrera para poder aplicarlos ya sea en el proceso o normas de seguridad, y así ayudar a los empresarios en los puntos de mejora. Hasta este momento mis compañeros con anterioridad están dispuestos apoyarnos en cualquier duda hacia la empresa que se nos asignó. Cada uno ha demostrado un compromiso con los empresarios, el consultor y con el ITESO, con el acuerdo de entregar todo en tiempo y forma. Espero que junto y con mis compañeros ayudemos a la empresa en cada área dependiendo de nuestra carrera.

Los empresarios se ven con la motivación de crecer en sí mismos y en su empresa, dispuestos a darnos la libertad de realizar nuestro trabajo; en cuanto a la consultora desde el principio nos comentó de los que se trata el PAP y lo que se llevaría a cabo, la formalidad y compromiso que tenemos con él ITESO. La empresa cuenta con un gran producto de calidad y gran aceptación en el mercado; pero sus

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

instalaciones se encuentran en malas condiciones y con lo que a mí respecta hace falta capacitar al personal y empresarios antes las buenas practica de manufactura.

Durante este proyecto he aprendido sobre nuevas áreas de trabajo no solo enfocado en mi carrera, sino que también se puede abrir el panorama en otros enfoques de trabajo. El trabajo en equipo creo que es fundamental para seguir continuando este proyecto, además la puntualidad es una cualidad muy importante porque de esto determina el compromiso y la confianza que se te otorga para realizar un buen trabajo. Creo que para mejorar la calidad de mi trabajo es hacer las cosas a tiempo y apoyarme en mis compañeros de trabajo, y tener una iniciativa de ayudar más allá de lo que se ha trabajo a los empresarios.

El trabajar en equipo y que lo empresarios estén dispuestos en invertir su tiempo como monetariamente, facilita el trabajo, al igual la consultora y compañeros tengan una buena actitud de trabajo; si los empresarios empiezan con una mala actitud o no tomar en cuenta nuestras ideas dificultará el trabajo, al igual la consultora y los compañeros. El compromiso en trabajar impulsa al equipo a una buena excelente confianza y realizar un trabajo de calidad para la empresa. Así mismo me comprometo a realizar los trabajos en tiempo, a la puntualidad y responsabilidad.

Con este proyecto he podido observar las realidades día a día de las mype haciendo consciencia de que es un gran trabajo día a día, no es fácil tener una empresa, he desarrollado más empatía, y una mayor sensibilidad al tema, y el querer ayudar a los empresarios para que Manina sea una empresa rentable.

Con respecto a mi profesión descubrí cómo se aplican todos los conocimientos que adquirí, Y algunos son conocimientos nuevos que sobre la

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

marcha he ido adquiriendo, me siento muy capaz de poder ayudar al desarrollo de esta empresa.

La empresa tiene el enfoque muy familiar, un buen ambiente de trabajo y es gente que se ha dejado ayudar, aunque también no se han seguido por parte de ellos un seguimiento completo a ciertas herramientas.

Algunas de las actividades que he realizado fueron el diagnóstico del área de procesos/ operaciones y un chequeo de las buenas prácticas de manufactura así como un check list de la NOM 251. Así como apoye a Ilse a hacer un nuevo plan de producción tomando los tiempos que toma la producción.

Mis compañeros realizaron una herramienta financiera, y creación de perfiles para la contratación de personal, finalmente un plan de mercadotecnia.

Como cualidades de mis compañeros de mi equipo son el compañerismo, comunicación, cada quien realizó su trabajo sin embargo no es la misma comunicación con todos los miembros del equipo. Como cualidades que pudieron haber percibido de mi fue el apoyo y comunicación del área que se me asignó , recalcando mi falla de comunicación y un poco la puntualidad, cosa que molestó a un miembro del equipo.

Lo que ha facilitado el trabajo en el periodo es el compañerismo que se tiene y la buena actitud de nuestra consultora senior, sin embargo en un tiempo mi salud limitó un poco mi trabajo en este periodo como lo fue la impuntualidad en alguna ocasión debido a problemas con mi salud.

Para la preparación de la presentación de validación, se ensayó varias veces la misma para poder exponer un buen trabajo, Con un sentimiento de liberación y des-estrés. Se tomaron decisiones, en base a las necesidades y posibilidades de los empresarios, haré una buena capacitación de bpm ya que es una implementación que no requiere de una inversión sin embargo puede ayudar al crecimiento de la empresa.

Con respecto a los aprendizajes más valiosos que he tenido, es el buen manejo de la comunicación que se debe de tener en un equipo, trabajando como tal, también me llevo el conocimiento adquirido en el área de operaciones.

Finalmente como resultado se obtuvo un buen diagnóstico para poder proponer las propuestas de mejora, y así poder implementarlas. Mi grado de satisfacción es muy grande. Creo que para fortalecerme como persona y poder tener un mejor desempeño es el ser más comunicativo con los demás.

Hasta el momento pienso que los empresarios tanto como colaboradores están satisfechos con el taller impartido, por lo que han comenzado a ser más conscientes del manejo y cuidado de los alimentos que se le debe de otorgar. Los colobarodes, quienes tienen el manejo de los alimentos, deberán de acatar las instrucciones y recomendaciones que se les presentaron para mejorar la empresa, y los empresarios tendrán que hacer conciencia sobre las recomendaciones e implementarlas.

Los colaboradores han empezado a aplicar las buenas prácticas de manufactura dentro del área de trabajo, se continuará motivando a los colaboradores y a los empresarios para mantener estas normas.

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

Durante el transcurso de la implementación los empresarios dudaron sobre nuestro trabajo, no tenía claridad sobre lo que se realizaría por lo que se les mostró nuevamente el Gantt para ver el panorama con más claridad; en cuanto al equipo surgió cierto comentario sobre que unos tenían más carga laboral, debido a que el ITESO ya no permite el uso de los laboratorios y no hay recursos no he podido dar el 100% de mis conocimientos, si no estaría del otro lado de la moneda.

Durante un tiempo me he sentido despistado pero con el tiempo he estado poniéndome en la misma sintonía de los demás, aunque esto sea por otros factores creo que debería de cambiar en mi personalidad.

He aprendido a colaborar y apoyar a mis compañeros, y no sólo estancarme en mi carrera. El Dar me cuenta que los empresarios estuvieron regateando el precio y que estuvieron a punto de tirar la toalla por tener dudas sobre el trabajo de mi equipo y el mío, me ha impactado en el transcurso del PAP.

Con anterioridad, realizaba los trabajos antes de la fecha límite entregando un trabajo no bien realizado, ciertas veces por falta de tiempo y otras por flojera, actualmente le he dedicado tiempo a mis trabajos por el hecho de entregar lo mejor a la empresa y ayudarlos.

La consultoría en una empresa de alimentos es una de las ramas principales de la carrera de ingeniería de alimentos, se imparten conocimientos del buen manejo y manipulación de los alimentos, además aplicar la normativa dependiendo del producto, sistemas de calidad e inocuidad; esto me ha ayudado a conocer la vida real.

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

En lo personal estoy feliz y satisfecho con mi carrera, se han impartido los conocimientos correctos para ser un protagonista, aunque la verdad me faltó tener una experiencia previa como becario e ir más preparado a la vida laboral.

Yo me describo como una persona que no juzga desde la primera apariencia, sino hasta conocer los motivos o razones de las actitudes de las personas, en lo personal valoró el trabajo que han realizado mis compañeras ya que no es fácil y se necesita una preparación previa.

Durante este PAP, he aplicado y desarrollado mis habilidades y conocimientos adquiridos en mi carrera. El PAP me ha ayudado a comprender el panorama laboral en la realidad y no solo quedarme en lo teórico; en lo personal he desarrollado habilidades de comunicación con los colaboradores, en escuchar lo que piden para mejorar el trabajo diario, profesionalmente me he enfocado en ayudar a la empresa en lo que está en mi manos siempre con la mejor disposición y lo mejor para los empresarios. Sinceramente, necesito mejorar mi forma de ser, ser más puntual y dar trabajos con más tiempo de dedicación; en general estoy preparado para la vida real, aunque nunca se termina de aprender por lo que necesito más experiencia laboral.

Aporte los conocimientos adecuados para el crecimiento de la producción y la higiene en el personal e instalaciones, se vieron temas de calidad y normativa, aunque no siempre hay que dar todo por terminado, en lo personal siento que se pudieron aplicar más cosas. Aprendí que el campo profesional no es como uno piensa, sino que existen factores externos que no siempre se pueden acoplar a las necesidades, por ejemplo, el proponer la compra de nueva maquinaria no es tan

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

fácil debido a que exige una fuerte inversión que en el momento no está disponible, por lo que se deben buscar otras opciones o posponerlo para otro momento. En la vida profesional he aprendido que no todo gira alrededor de un área en específico, sino que todas las áreas están relacionadas entre sí, se debe de trabajar en equipo para ayudar en el crecimiento de la empresa.

Durante el transcurso del PAP, he logrado observar que los problemas más frecuentes que tiene una MYPE son las finanzas y la rotación personal, debido a que los empresarios llegan a mezclar sus finanzas personales con las de la empresa. Mi participación se basó en el área de producción, en establecer un proceso estable y óptimo, además a mejorar a la empresa en el ámbito inocuo. Con esto ayude a los empresarios en establecer un horario fijo del proceso, con la finalidad de no disminuir el número de producción, a la empresa a mejorar sus instalaciones, y a los colaboradores en la parte de higiene y disminuir el trabajo.

El trabajo como alumno en el PAP, desde mi punto de vista, es tener en mente que todo lo que hagamos es para ayudar a la empresa para su crecimiento, buscar las mejores opciones viables para hacer una empresa rentable y que en un futuro deje de ser una MYPE, todo esto nos ayudará a generar experiencia. El PAP me ayudó a darme cuenta que hay que ser humilde con los demás y respetar sus ideas, en trabajar en equipo para el crecimiento de todos los integrantes, en tomar en cuenta las opiniones de mis compañeros, y sobre todo ponerse en los zapatos de los empresarios y colaboradores, por que algún día podremos pasar por lo mismo. Los compromisos que obtuve fueron logrados de manera asertiva, al igual que los objetivos se llevaron a cabo, aunque ciertos trabajos fueron entregados después de tiempo, esto no afectó a mi compañeros.

Las decisiones que tomé durante el proceso fueron las mejores para la empresa, se pensaron de manera concisa y sin una fuerte inversión, para lograr una mejoría en la inocuidad de los alimentos y de sus áreas de producción. Esto me dio experiencia para la consultoría en alimentos a futuro.

## **Conclusiones**

Aprendimos que es muy importante escuchar las opiniones y perspectivas de cada uno de nuestros compañeros, ya que favorece el logro de los resultados y genera climas de confianza y apoyo al momento de tomar decisiones.

Un punto que favoreció a nuestro equipo fue que llevamos una buena relación grupal excelente convivencia entre empresarios consultores Jr. y Sr. Los integrantes del equipo opinaban de manera frecuente con el fin de aportar información acerca de las diferentes áreas para que no se vieran afectadas con la toma de decisiones de cada uno ya que en este PAP se vio de manera concurrente que todas las áreas van de la mano.

Se pudo contribuir en el desarrollo de herramientas que ayudaron a los empresarios a gestionar mejor la parte administrativa, que tuvieran las bases para poder tomar decisiones que ayuden a fortalecer la empresa y a llevar un control de ella, saber cómo está operando, en que está fallando y qué hacer para mejorar o hacerla crecer.



## 8. Fuentes consultadas

### Páginas web consultadas:

Informador. (13 de Diciembre de 2010). *Cambio de costumbres amenaza el consumo de la tortilla*. Obtenido de <http://www.informador.com.mx/economia/2010/256125/6/cambio-de-costumbres-amenaza-el-consumo-de-la-tortilla.htm>

Informador. (9 de febrero de 2016). *Tortillas piratas acaparan mayoría del mercado en el Estado*. Obtenido de: <http://www.informador.com.mx/economia/2016/643544/6/tortillas-pirata-acaparan-mayoria-del-mercado-en-el-estado.htm>

Milenio. (7 de agosto del 2015). *Cuatro estados concentran 46% de consumo de tortilla de harina*. Obtenido de: [http://www.milenio.com/negocios/tortillas\\_harina-manteca\\_inca\\_0\\_568743385.html](http://www.milenio.com/negocios/tortillas_harina-manteca_inca_0_568743385.html)

NIELSEN. (24 de Marzo de 2015). *HÁBITOS DE LOS CONSUMIDORES EN LA TENDENCIA SALUDABLE*. Obtenido de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/habitos-consumidores-colombianos.html>

Norma Oficial Mexicana. Obtenido de: <http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/nom/187ssa1scfi02.html>

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

Reforma. (29 de Marzo de 2006). *La tortilla de maíz natural: producto amenazado*. Obtenido de <http://www.teorema.com.mx/legislacionambiental/la-tortilla-de-maiz-natural-producto-amenazado/>

TIA (Tecnología en ingredientes alimenticios), obtenido de: [http://tiasaalimentos.com.mx/productos\\_harina.php](http://tiasaalimentos.com.mx/productos_harina.php)

## **9. Anexos**

- 1.1 Resultados del clima laboral
- 1.2 Manual de reclutamiento y selección de personal
- 1.3 Taller motivacional
- 1.4 Esquema de bonos
- 1.5 Formato de asistencia
- 1.6 Recibo de nómina
- 1.7 Solicitud de permiso
- 1.8 Reporte de incidencias

Derechos Reservados::ITESO::México::2017

- 2.1 Taller de buenas prácticas de manufactura
- 2.2 Auditoria de buenas prácticas de manufactura final
- 2.3 Diagrama de proceso de tortilla
- 2.4 Diagrama de proceso de coyota
- 3.1 Plan de marketing
- 4.1 Herramienta financiera
- 4.2 Herramienta de costos
- 4.3 Taller de finanzas I
- 4.4 Taller de finanzas II

- 2. Plan de búsqueda
- 3. Identidad y filosofía institucional y planteamiento estratégico
- 4. Manual organizacional y organigrama
- 5. Reglamentación interna
  - 5.1 Reglamento Interno de Trabajo
  - 5.2 Firmas de conformidad del RIT
  - 5.3 Sesión de integración de equipo.
- 6. Manuales de producción
  - 6.1 Manual de coyota.
  - 6.2 Manual de tortilla 1
  - 6.3 Manual de tortilla 2
  - 6.4 Manual de tortilla 3

6.5 Informe de plan de producción

7. Herramienta de costos, ventas y flujo de efectivo.