

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

**CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA**

**PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)**

**Programa de Consultoría Integral en MYPE**



**PAP 3A 01 Consultoría en MYPE**

**Consultoría integral en una empresa fabricante de mobiliario para restaurantes típicos mexicanos en el municipio de Tonalá, Jalisco<sup>1</sup>**

**PRESENTAN**

Equipo de alumnos:

Esdra Pricila Aguirre Durán. Administración Financiera

Ángel Rodrigo González Ochoa. Comercio y Negocios Globales

Alejandro Perales de Dios. Ingeniería Industrial

Profesor PAP:

Mtra. Laura Tiburcio Silver

Lic. Lilia Edith Valenzuela Sánchez

Tlaquepaque, Jalisco, noviembre de 2017

---

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

# Índice

<b>RESUMEN .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>METODOLOGÍA DEL PROYECTO.....</b>	<b>6</b>
<b>I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>7</b>
<b>1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>7</b>
1.1. Historia de la empresa .....	7
1.2. Entendimiento del negocio.....	9
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa .....	13
1.4. Análisis del entorno .....	14
<b>2. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>21</b>
2.1. Metodología del diagnóstico .....	21
2.2. Proceso particular.....	22
2.3. Descripción de la situación de la empresa .....	23
2.4. Análisis e interpretación de resultados .....	29
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación .....	29
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	30
<b>3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>32</b>
3.1. Misión, visión y valores .....	32
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general .....	33
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo .....	34
3.4. Mapa estratégico .....	36
<b>4. PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>37</b>

4.1. Nombre de la propuesta .....	37
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación .....	37
4.3. Plan de acción .....	40
<b>5. IMPLEMENTACIÓN .....</b>	<b>41</b>
5.1. Actividades realizadas y su justificación .....	41
5.2. Ajustes al plan de acción (sólo en casos necesarios).....	56
5.3. Resultados obtenidos.....	56
5.4. Tablas sobre empleo y capacitación .....	57
5.5. Tablero de seguimiento de indicadores .....	58
<b>6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS) .....</b>	<b>64</b>
6.1. Corto plazo.....	64
6.2. Mediano plazo.....	64
6.3. Largo plazo .....	64
<b>II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)..</b>	<b>65</b>
<b>III. CONCLUSIONES .....</b>	<b>73</b>
<b>IV. FUENTES CONSULTADAS.....</b>	<b>75</b>
1. Bibliográficas .....	75
2. Electrónicas.....	76
<b>V. ANEXOS.....</b>	<b>77</b>

## Resumen

El presente documento titulado consultoría integral en una empresa fabricante de mobiliario para restaurantes típicos mexicanos en el municipio de Tonalá, Jalisco fue realizado por los consultores junior AF Esdra Pricila Aguirre Durán, CN Ángel Rodrigo González Ochoa e Il Alejandro Perales de Dios asesorados por la Consultora Sénior: Mtra. Laura Tiburcio Silver y la Consultora Adjunta Lic. Lilia Edith Valenzuela Sánchez.

El documento consta de seis capítulos: Generalidades y contexto de la empresa, diagnóstico, planteamiento estratégico, propuesta de mejora, implementación y recomendaciones finales; desarrollados conforme a la metodología de consultoría en MYPE del Centro Universidad Empresa.

La investigación se llevó a cabo mediante fuentes primarias obtenidas a través del empresario y el personal, así como de los documentos de la empresa, además de fuentes secundarias como bases de datos de gubernamentales, entre otras.

Dentro de los principales contenidos del documento se encuentran la identificación de los procesos del negocio, determinación del contexto externo e interno, diagnóstico, propuestas de mejora y su implementación, así como recomendaciones, aprendizajes y conclusiones.

Como conclusión general, las MYPE presentan características arraigadas en su operación lo que hace que se dificulte implementar prácticas estratégicas que favorezcan su crecimiento.

## Introducción

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

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

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

### *Aspectos cualitativos.*

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

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

*Aspectos cuantitativos:*

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

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

## Metodología del proyecto

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

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

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

## **I. Descripción del proyecto**

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

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

La empresa inició sus actividades en el 2005 en la colonia Rey Xólotl, Tonalá Jalisco. Comenzó de forma “accidental” (palabras del empresario) entre un amigo del empresario quien es dueño de varios restaurantes mexicanos en Estados Unidos donde él reside, y el empresario quien reside en Tonalá, Jalisco, en aquel entonces se dedicaba a la publicidad. Se convirtieron en aliados cuando el amigo residente de Estados Unidos se da cuenta que sus pedidos de muebles para los restaurantes estaban inconclusos por parte de los carpinteros de la zona y le solicita al ahora empresario que funja como intermediario recibiendo él una comisión. El empresario invita a un amigo a hacerse cargo del área de la parte creativa y de diseño.

En un principio se realizaban los dibujos a mano para los restaurantes del aliado sin buscar una relación entre el concepto del restaurante y el diseño de los muebles. Una vez aprobado el dibujo se mandaba a maquilar con dos carpinteros de la zona (proveedores). Es entonces que se definen como fabricantes y comercializadores de muebles rústicos y artesanales. Después de 10 años se movieron de locación a Cd. Aztlán en Tonalá, Jalisco y dentro de los cambios se unieron al equipo de trabajo dos empleados. En la parte creativa y de diseño, se comenzaron a investigar los diseños y dibujos de acuerdo al concepto del restaurante, los otros colaboradores se enfocaron a los acabados del mueble. Una vez hecho el mueble, la empresa se encargaba de darle el aspecto que requería como rústico, y dar los detalles de pintura.



En el 2015 el empresario adquiere terrenos y espacios para los terminados de los muebles. Esta compra se logró con ahorros de los proyectos que surgieron. Así mismo crecieron en número de clientes y productos, de iniciar con dos productos (sillas y booths) y un cliente, han ido evolucionando a una fusión entre publicidad impresa con el mobiliario, como por ejemplo menús y artículos de la marca del restaurante copas, caballitos, hasta decoración para el mismo. Ahora cuentan con unos 20 clientes aproximadamente que se han ido obteniendo por medio de recomendaciones y contactos del primer aliado, esto dio apertura a abarcar más estados dentro de los Estados Unidos, se aumentó el personal de trabajo a cinco trabajadores e incrementaron los proveedores para poder realizar los proyectos.

En los terrenos comprados tiene materia prima la cual desea sacarle provecho y una vez que éstos se encuentren vacíos, invertir en construir infraestructura para la empresa y detallar las áreas de trabajo.

Hasta el momento, se produce de acuerdo a la demanda de cada proyecto, no se cuenta con maquinaria ya que todos los productos se continúan maquilando con proveedores. Es en la empresa donde se lleva el acabado de cada producto en cuanto diseño y arte.

En el 2017 la empresa se acerca al ITESO a un proyecto de consultoría, donde este reúne alumnos de diferentes carreras y a un consultor con experiencia para poder brindar un servicio donde se hace notar la situación actual de la empresa y a donde se pretende llegar.

Durante el primer semestre de consultoría el equipo de trabajo hizo varias implementaciones para que el nivel de control dejara de ser empírico y se tuviera la información plasmada en algún lugar. Fueron varias herramientas las implementadas, cada una con su respectivo manual de uso para poder permitir

que cualquier integrante nuevo de la empresa y los actuales entiendan cómo funcionan éstas.

La empresa ha cambiado su nombre debido a que el nombre con el que contaban anteriormente ya estaba registrado. Todo esto para seguir con el proceso de formalización del registro de la empresa y poder así, continuar con el trabajo y productos que requiere una empresa formal.

## **1.2. Entendimiento del negocio**

Empresa tapatía con 12 años de experiencia en el ámbito de fabricación y comercialización de muebles artesanales. El proceso general del negocio se desarrolla:

Primero, los posibles clientes residentes en Estados Unidos, EUA, se contactan vía telefónica con el empresario, verbalmente se detalla lo que se busca para amueblar los restaurantes y el empresario realiza más preguntas para comprender lo que el cliente solicita, da algunas sugerencias en cuanto a los productos, diseño y colores que se podrían realizar, y se acuerda en mandarle al cliente, en 15 días máximo, un diseño a mano personalizado de los muebles para su aprobación y comienzo de producción. El área de diseño analiza lo que requiere el cliente y comienza a investigar las diferentes propuestas. Al mismo tiempo se comienza a analizar qué proveedores serán los que se utilizarán para el proyecto.

Se envían vía correo electrónico las ideas de los muebles y se espera la aprobación del cliente en un día, de ser aprobada se le da la cotización al día siguiente. Ya una vez sabiendo cuántos productos serán fabricados, número de sillas, mesas, etc. que se producirán, inicia el proceso de producción que comienza cotizando con los posibles proveedores (carpinteros, tapiceros,

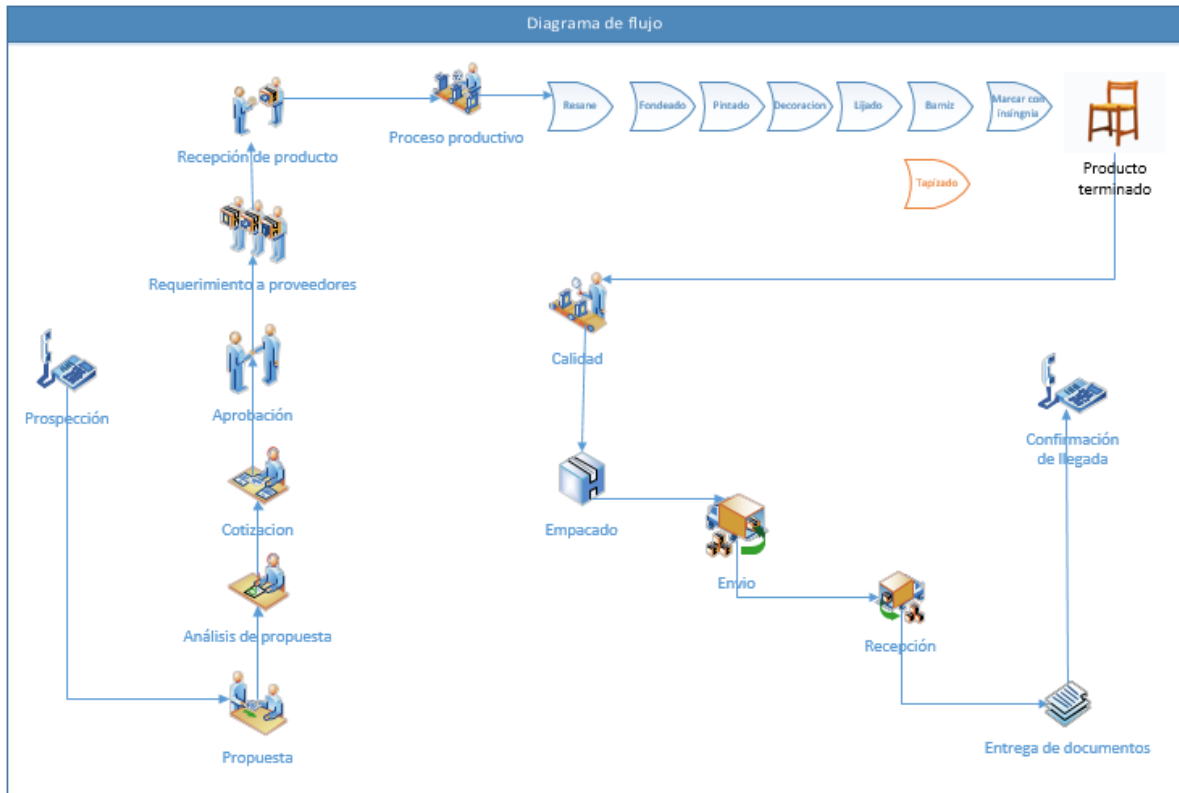
vidrieros, herreros etc.), una vez que el cliente deposite el 30% de anticipo a la empresa se le manda fotos y video del primer mueble ya hecho, a los 15 días para mostrárselo al cliente.

En el supuesto de no ser aprobado el diseño, se hace otra propuesta en los siguientes días, no hay cobro extra por esto hasta después de un cambio de dos diseños. Aprobados todos los requerimientos y mandado a hacer los productos con los proveedores se espera su recepción en aproximadamente un mes, para después pasar a los procesos productivos de la empresa donde se comienza con un primer resane con pasta automotriz, seguido por el lijado, pulido y la aplicación de la primera capa de pintura.

Después se realiza el fondeado, se quitan los filos imperfectos del mueble y se le aplica una segunda capa de pintura. Por último, se le vuelve a dar una lijada al mueble para después aplicar el barniz, ya sea brillante o mate. En caso que el producto necesite tapicería, es mandado a un tapicero para que lo realice.

Para finalizar, se le agrega una insignia metálica con el logotipo de la empresa para después pasar al empaquetado, donde se realiza una breve inspección para evitar desperfectos en el mueble. Una vez que se empaca el mueble, está listo para ser cargado y enviado por la empresa de transporte. Previo a esto, se busca la ruta más eficiente para abarcar la mayor cantidad de clientes en EUA.

## Diagrama del macro proceso de la empresa



## Situación de las áreas

### Gestión

La planeación y gestión de la empresa no se encuentra descrita en algún formato. No se lleva un proceso de planeación como tal. La empresa opera día con día dependiendo las necesidades que vayan surgiendo según las especificaciones de los productos a realizar. Se tiene objetivos a corto, mediano y largo plazo pero no se tiene descrita o estructurada la forma en cómo llegar a ellos.

### Mercado

El producto de la empresa es personalizado, hecho con madera de pino mayormente y detallado a mano, por lo que el precio del producto llega a variar

dependiendo de lo elaborado. Más del 90% del segmento de mercado al que va dirigida la empresa se encuentran en EUA por lo que sus productos deben de cumplir con leyes y regulaciones para su exportación. Se les pide a sus clientes un 30% de anticipo y al finalizarse el trabajo, se le pide depositar el 70% restante para liquidar por completo la orden. El flete va por cuenta del cliente y regularmente el medio de transporte de la mercancía son tráiler.

Su cartera de clientes se conforma principalmente por clientes con proyectos ya hechos. Ha incrementado su número por medio de recomendaciones a nuevos prospectos. Se contaba con página de internet, pero se discontinuó por su poco uso. Por otra parte, se cuenta con página de Facebook e Instagram para darse a conocer la empresa y sus productos. La marca de la empresa no fue registrada en su momento, por lo que el nombre ya está siendo utilizado por otra empresa y se busca formular un nuevo nombre para utilizarla y registrarla.

#### Recursos humanos

Actualmente son cinco operadores y el empresario. Uno de los operadores es el encargado de diseño y parte artística quién percibe una remuneración de acuerdo al proyecto. Él es quien cuenta con mayor antigüedad en la organización. Los otros cuatro trabajadores tienen una antigüedad máxima igual a un año y no cuentan con puestos definidos. Entre todos los operadores se encargan de detallar y terminar el producto final desde el resane, lijar, hasta el empaquetado. El pago es de manera semanal y en efectivo. Se les pagan las horas extras cuando se presentan.

Falta documentación de la definición de puestos (establecer las actividades a cada uno), en un proceso de reclutamiento más estandarizado y capacitación a todos los operadores de la empresa. El horario de trabajo es el siguiente: Lunes a viernes de 08:00 a 18:00 horas, con un descanso de 11:00 a 11:45, y de 15:00 a

16:00, hora de comida. Sábado de 08:00 a 14:00 horas, con descanso de 11:00 a 11:45.

## Finanzas

Para la realización de registro de las finanzas de la empresa, se utiliza el programa de Excel con datos y fórmulas básicas para elaborar los presupuestos de la producción de los proyectos, los presupuestos de los proveedores y las nóminas de los empleados, mas no se ha evaluado dicho documento. El empresario comenta que han tenido trabajo continuo los últimos tres años, aunque no se tiene un registro completo de las ventas mensuales. Faltan registros de egresos en materia prima, de ingresos, y de las utilidades de la empresa, así como la definición de los gastos fijos y variables que se presentan.

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

#### **Propuesta de valor**

Ofrecer productos mexicanos con la mejor calidad y diseño con terminados artísticos para satisfacer las necesidades del cliente.

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

La empresa se distingue por fabricar muebles con diseños únicos y personalizados. Cuenta con un servicio postventa para ayudar a mejorar la imagen interiorista del proyecto, para conseguir una grata satisfacción del cliente.

#### **Estrategia genérica**

Se identificó que la empresa sigue la estrategia de diferenciación debido a que sus productos se fabrican en conjunto de los requerimientos de los clientes y las posibles propuestas de la empresa.

## **1.4. Análisis del entorno**

### **Introducción**

En la actualidad y en los últimos 10 años se han podido presenciar cambios polémicos en el mundo y en específico en el país, México, tanto en la economía, como en diferentes industrias en las que está involucrada. Con el propósito de plasmar de qué manera y a cuál magnitud llega a afectar al país tanto positiva como negativamente, se ha indagado en aspectos económicos, socioculturales, ambientales, políticos, gubernamentales, tecnológicos y en la competencia.

El análisis y conclusiones de dicha investigación han favorecido a detallar el rol que la empresa representa para su industria así como el entorno en el que está inmersa. Como resultado se ha logrado conocer y definir las variables e indicadores que pudieran beneficiar o perjudicar al momento de operar.

Con el objetivo de obtener información respecto el análisis competitivo, se realizó una entrevista con el empresario donde se adquirieron datos relevantes sobre la industria y las fuerzas que la afectan. El empresario mencionó que los competidores que conoce actualmente varían entre empresas que producen a mayor volumen y con mayor estructura que la suya y pequeños talleres o carpinteros que se dedican al ramo. Los competidores actuales también realizan exportaciones al extranjero pero su mercado es mayor y los productos que fabrican son similares unos a otros, mientras que los de la empresa cuentan con una diferenciación siendo cien por ciento artesanales y personalizados.

A razón de que los materiales y herramientas que están involucrados en el proceso de elaboración no son de alto costo o con complejidad de obtención, las entradas y salidas a la industria son bajas permitiendo nuevos competidores y salida de otros.

Haciendo referencia a la exportación, hay dificultad de llevarla a cabo por políticas gubernamentales del país y de los países a donde se quisiera exportar. El empresario comentó que ha experimentado la no venta de sus productos debido a que el cliente prefirió adecuar el espacio sustituyendo la madera por plástico para un ahorro de costos. Hay alta sustitución en productos como en materiales.

En relación al cliente o comprador el empresario menciona que hay oportunidad de modificar el producto final para cumplir con las necesidades que éste presente y que el precio se define a partir de esto. En específico con el producto que la empresa realiza (artesanal y personalizado) no hay muchos vendedores y a partir que los compradores han sido varios no logran abastecer los requerimientos por la falta de proveedores.

#### Tabla resumen del análisis del entorno

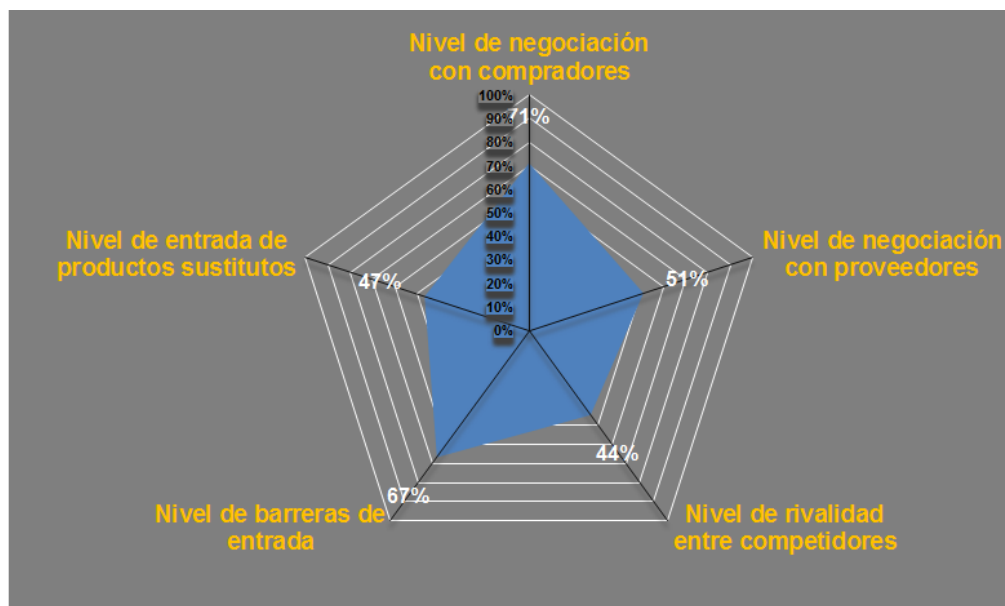
Variable	Oportunidad	Amenaza
<b>Aspectos económicos:</b>		
Fluctuaciones del dólar	Fluctuaciones del dólar con antecedentes de un año, se identifica un aumento progresivo desde marzo 2016, pero se puede observar una tendencia decreciente de todo lo que se llegó a elevar en los primeros meses de 2017	Fluctuaciones del dólar con antecedentes de un año, se identifica un aumento progresivo desde marzo 2016, pero se puede observar una tendencia decreciente de todo lo que se llegó a elevar en los primeros meses de 2017
Precios de la madera en México		Según el histórico de trimestres mostrado la tendencia en los precios ha sido en general ascendente por lo que representa una amenaza.
Participación de exportaciones de México con los países del TPP.	Conocimiento de a qué países ya se está exportando el mueble mexicano e identificar que una gran parte de las exportaciones	



	de mueble nacionales son con algunos países que no pertenecen al TPP.	
<b>Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:</b>		
Industria Restaurantera	Tasa de crecimiento anual en la industria restaurantera	
Entidades federativas donde se concentra los establecimientos de servicios en alimentos y bebidas	Apertura a nuevos clientes en los Estados dentro de la república: Estado de México, Ciudad de México, Jalisco, Veracruz, Puebla	
Tendencias de la madera		Deforestación en el ambiente por esta materia prima
Sustitutos de la madera		Mercado ya no demanda productos hechos con madera, dificultad de ofrecer lo que el mercado pide con materiales alternos.
<b>Aspectos políticos, legales y gubernamentales:</b>		
Normatividad	Mejoramiento de las instalaciones, seguridad y procesos de la empresa.	Multas por no cumplir con la normatividad necesaria.
Despacho de aduanas de mercancía		El incumplimiento del proceso anterior puede resultar en pago de impuestos, en retención o confiscación de la mercancía, en errores en la exportación, sanciones, inspecciones por parte del gobierno, así como en publicidad adversa.
Regulaciones Arancelarias	Formalización del negocio para la exportación de productos.	Multas, impuestos y confiscación de la mercancía, así como sanciones.
<b>Aspectos tecnológicos:</b>		
Puntos de venta de maquinaria	En Guadalajara hay 20 ferreterías que venden materiales profesionales, y que se sitúan en diferentes partes de la zona metropolitana de Guadalajara.	

<b>Aspectos de competencia:</b>		
Rivalidad entre competidores	Modificar el producto final hacia los deseos del cliente y tener una diferenciación a la competencia	Rivalidad alta entre competidores
Entrada potencial de nuevos competidores		Facilidad de entrada de nuevos competidores
Entrada potencial de productos sustitutos		Rango alto de productos sustitutos tanto en materiales como del producto mismo.
Poder de negociación de los consumidores	Pocos vendedores (artesanal) y muchos compradores. Negociar con los consumidores el producto final y de acuerdo a sus requerimientos, el precio del mismo.	Los compradores han llegado a producir sus muebles.
Poder de negociación con proveedores	Para materia prima y herramientas se cuenta con lugares para obtenerlos con facilidad	Se requieren mayores proveedores en carpintería. Amenaza que mismos proveedores se vuelvan competencia

### Diamante de Porter



A partir de realizar un cuestionario al empresario se determinó de manera concreta el grado de competencia en esta industria. Así, como conocer el entorno externo de la empresa para poder formular estrategias en un futuro para aprovechar las oportunidades y prepararse ante las amenazas. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Nivel de negociación con compradores: La capacidad de negociación con los clientes es alta 71%, ya que los precios que maneja el empresario están al mismo precio que el de sus competidores esto aunado a la diferenciación de su servicio de personalizar los muebles a lo que el cliente quiere. La lealtad del consumidor hacia la empresa es alta ya que se tiene una relación de amistad con la mayoría de ellos. La industria restaurantera ha ido en crecimiento continuo, aumentando las frecuencias de consumo, así como la cantidad de clientes que buscan este tipo de muebles que son importantes para crear el ambiente que sus pretenden.

Nivel de negociación con proveedores: La capacidad de negociación con los proveedores es media 51%, esto debido a que hay un gran número de proveedores para los insumos que ocupa la empresa dando al empresario la facilidad para poder sustituirlos en caso que no cumplan con sus estándares. Es mínima la posibilidad que sus proveedores se conviertan en competidores y se busca generar alianzas entre el empresario con los proveedores, para que el empresario siga ordenando a ellos.

Nivel de rivalidad entre los competidores: La herramienta dio un porcentaje del 44% siendo media debido a que hay un gran número de competidores y la mayoría tienen la capacidad de operación, inventarios y el nivel de ventas al mismo nivel. El nivel de diferenciación de los productos es poco, al igual que las posibilidades para poder generar alianzas entre ellos.

Nivel de barreras de entrada: Las barreras de entrada que están en un nivel alto, se obtuvo un 67% de resultado en la herramienta, debido a que el requerimiento de capital es alto, pero fácil de conseguir a través de préstamos o inversiones. No requiere tanto acceso a la tecnología, requiere de conocimientos para entrar al negocio, la experiencia es clave en este giro tanto en el personal como en el empresario.

Nivel de entrada de productos sustitutos: Se obtuvo un 47% siendo alta la amenaza de los productos sustitutos, ya que a un costo de calidad se obtiene una mejora de precio, esto siendo atractivo hacia los clientes lo que les permite reducir el monto de inversión. Es fácil generar este tipo de productos con características muy similares, la mayoría de los proveedores tiene este tipo de productos en su oferta haciendo que sea fácil el cambiar un proveedor por otro.

### **Conclusiones**

El giro al que la empresa se dedica tiene muchos años de existir en el país e incluso está definido territorialmente dónde se realiza dicha actividad. A diferencia de otros competidores, la empresa se enfoca en elaborar un producto único para cada cliente, por lo que además de ser esto una oportunidad, se presentan otras. Como ejemplo, está la alta en la tasa de crecimiento anual de la industria restaurantera en México. Se puede abrir un nuevo nicho de mercado dentro del país enfocado a restaurantes de índole mexicano, antojitos o incluso marisquerías.

Los estados donde se concentran los establecimientos de servicios en alimentos y bebidas en el país se localizan cerca del estado donde está ubicada la empresa, por lo que la entrega del producto final no se verá afectado por políticas extraordinarias como lo presenta en la actualidad donde se podrían presentar multas en el extranjero por la falta de formalidad o incluso retención del producto en aduana. Hay además oportunidad de formalizar las regulaciones correspondientes para continuar exportando, sin embargo, es fundamental que

sea a países fuera del TPP, ya que se cuenta con el conocimiento de productos mexicanos del ramo que han sido exportados a otros países por parte de la competencia.

Las amenazas que la empresa presenta son altas, ya que actualmente el 99% de sus productos son exportados a un sólo país miembro del TPP, el cual, como se ha mencionado anteriormente, es Estados Unidos. En primer plano, debido a políticas gubernamentales, se presenta la posibilidad de un aumento en aranceles, por otro lado, la empresa actualmente no cuenta con una formalización arancelaria, dando pie a ser multado y sancionado perdiendo dinero, aunado a esto, podría presentar retraso en el tiempo de entrega si se llegara a retener la mercancía, perjudicando al cliente y la imagen de la empresa.

Otro factor son las fluctuaciones del dólar americano, siendo esta la moneda en la que se realizan las transacciones, donde se ha presentado un crecimiento continuo desde el último año provocando una alza en el precio de los productos, así mismo, una vez que la empresa formalice el proceso de despacho en aduanas, el precio final del producto aumentará, poniendo en duda las ventas con los clientes ya existentes.

Así mismo, el precio de la materia prima, madera, ha mostrado tendencias de forma ascendente como consecuencia de la gran deforestación en los últimos años, teniendo que aumentar el precio final del producto. La sociedad y compradores han optado por sustituirlo con otros materiales de menor costo y de menor impacto al medio ambiente.

La situación actual del entorno da pie a la empresa a analizar los nuevos nichos de mercado posibles, y el cuestionarse si existe la posibilidad de elaborar el producto final con materiales alternos al actual.

## **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**

El proyecto se empezó con una primera visita del empresario para conocer al equipo de consultores para su empresa. Se realizó una reunión con los consultores para un primer contacto, conocer el equipo y los ámbitos de competencias en los que se desarrollan. La reunión permitió a los consultores tener una primera impresión de la visión del empresario sobre su empresa.

La siguiente semana los consultores visitaron la empresa. El principal objetivo de esta visita fue para tener un conocimiento general del negocio, además de un primer acercamiento con los colaboradores. Se tuvo un recorrido con el empresario de las diferentes áreas con las que cuenta la empresa, una presentación general de los productos, sus procesos y proyectos donde se obtuvo una explicación más detallada del proceso desde el pedido del cliente hasta la entrega de los productos terminados.

La segunda visita fue con el objetivo de hacer una entrevista al empresario sobre el análisis competitivo, con la herramienta "Análisis de las cinco fuerzas de Porter", con la cual se identificaron las amenazas y oportunidades de los factores de mercado. Por otro lado también se discutió el tema del replanteamiento de la herramienta para el control de inventario y el uso actual de la herramienta financiera.

La siguiente semana fue dedicada a la revisión del planteamiento estratégico a través de video llamada con el empresario porque estaba fuera del país por

cuestiones del negocio, en la cual se le invito a revisar detalladamente los fundamentos estratégicos de la empresa que anteriormente ya habían sido redactados, pero se necesitaba corroborar que la información siguiera siendo vigente.

También se realizó una visita con un experto en el sector manufacturero, subsector fabricación de muebles, para continuar con el análisis del entorno e identificar cómo ha cambiado el ramo en los últimos cinco años para comprobar amenazas y oportunidades. Por otro lado, un integrante de los consultores asistió al taller sobre ventas para PYMES organizado por el IJALDEM e impartido por Nacional Financiera, con el objetivo de identificar áreas de oportunidad para mejorar el proceso de ventas de la empresa.

En la tercera semana se volvió a trabajar comunicándose con el empresario a través de una video llamada para continuar con el planteamiento estratégico, enfocándose especialmente en los objetivos y despliegue operativo de 2017 a 2020, en las perspectivas: Económico/Financiera; Cliente/Mercado; Procesos Internos; Recursos Humanos; y Gestión/Dirección.

La siguiente semana se preparó y realizó una sesión para verificar con el empresario el planteamiento estratégico, así como para la pre validación de las propuestas de mejora.

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

Respecto a lo **administrativo**, la empresa ha realizado cambios en cuestión de planeación y control, por lo que ya cuentan con archivos para tener en orden sus movimientos tanto como de pedidos, ingresos y egresos, lista de proveedores así



como el llenado de la lista de clientes con lo cual ya se cuenta con un respaldo para la toma de decisiones.

Conforme a la cultura organizacional se tiene clara cuál es su misión, visión y los valores se conformaron a través de una entrevista con los trabajadores sobre los que ellos consideraban que tenían en la empresa, en el área de trabajo se imprimieron estas tres para que los colaboradores siempre las tengan presente.

La estructura organizacional se encuentra formalizada mediante un organigrama a corto/mediano plazo. La toma de decisiones se centraliza en el empresario y en algunas cosas se consulta con uno de los colaboradores. La toma de decisiones del empresario cuenta con una planeación básica para cumplir los objetivos que se ha propuesto.

Refiriéndose al área de **mercado**, no se tienen establecidos los objetivos de venta, se cuenta con una gama amplia de productos, siendo los booth, sillas y mesas sus productos estrella. Los clientes que atrae a la empresa son por medio de trabajos anteriores o por recomendación de boca en boca. Se contaba con página de internet a la cual no se le dio seguimiento. Por otra parte, se usa una cuenta de Facebook y otra de Instagram para mostrar los muebles realizados así como los “antes” y “después” de los clientes que ha tenido. Se pudo observar que el 98% de sus ventas son exportaciones a restaurantes mexicanos en EUA por lo que los precios de venta se manejan en dólares, por lo que éstos llegan a variar.

Se utiliza una herramienta de Excel para la elaboración de presupuestos de insumos, manufactura y mano de obra necesarios para la realización del producto, con un presupuesto aproximado del producto, éste se le manda al cliente junto con propuestas, bocetos. Ya que el cliente acepta la propuesta, éste debe de realizar un anticipo del 30% del total y pagar el 70% restante cuando se termina la producción. La transportación del producto final es por medio de terceros, siendo

por lo regular transportistas recomendados por el empresario u otros transportistas dependiendo de las exigencias o preferencias del cliente. Se intentó expandir el mercado a Canadá, el cual no se efectuó debido a no llegar a un acuerdo económico justo. Por otra parte ya se iniciaron las actividades de venta en el país específicamente en la ciudad de Guadalajara.

Se desarrolló una herramienta para la base de datos de los clientes, a fin de registrar información que permita generar históricos de venta.

Al parecer, la empresa tiene mucha competencia en la realización de sus **operaciones**, siendo capaz de crear una gran gama de productos, proposición de diseños y personificación de los mismos dependiendo de lo que busca el cliente. Los procesos actuales de la empresa son más del lado artesanal que industrial, por lo que no están muy definidos sus procesos, provocando una falta de análisis de la producción para la definición de los costos. Carecen de registros de producción, de almacén, tiempos y procedimientos.

Todos estos factores de información se manejan de manera empírica y verbal, dependiendo de las experiencias del empresario y de un colaborador quien está como encargado de producción. Además, las líneas de producción no están claramente identificadas: la empresa está en una sección sin la infraestructura necesaria para poder trabajar durante días con viento o lluvia, lo cual también afecta a lo que serían sus productos terminados. El empresario tiene otros edificios en la misma zona, pero éstos no se encuentran aptos para su uso, ya que unos se encuentran con herramientas, madera para un proyecto de muebles reciclados, entre otros, teniendo como efecto pérdida de dinero al no utilizar esos terrenos, de tiempo, por la falta de organización de la línea y stock, y de la comodidad para sus trabajadores.

Esta falta de organización, en los documentos principales y la organización del espacio, no permite la empresa concretar fechas de entrega, escaso control en los componentes principales, o definición de los precios con la realidad de la producción y del contexto económico de los componentes.

Para dar respuesta a lo anterior se diseñó un layout, así como un Kanban para visualizar el inventario de materiales y generar el punto de re orden.

En lo que refiere a **recursos humanos** se observó que el personal involucrado no cuenta con la formalización legal acorde a lo mínimo requerido por la Ley Federal de Trabajo aunque ya se encuentra en proceso de dar de alta a los empleados al seguro social. Cuentan con descripciones y perfiles de puestos acordes al organigrama diseñado; con las responsabilidades y actividades a realizar para los distintos puestos que ocupa la empresa actualmente y en un mediano plazo.

El proceso de reclutamiento y selección no existe de forma escrita como tal aunque actualmente se está trabajando en tener este proceso. Al momento lo que se realiza es mediante recomendaciones de otros en el ramo y a través de una ligera entrevista realizada por el empresario. En ésta se pregunta sobre sus habilidades en tallado, lijado, pulido etcétera, y por medio de la observación, que el candidato cuente con una actitud de disposición para aprender en todo momento. No hay material escrito sobre el proceso de introducción al puesto o a las actividades por hacer, éste se realiza de forma verbal y paulatinamente se va enseñando al nuevo integrante las actividades. Hay ausencia en la formalización regular de capacitación, se enseñan unos a otros cómo hacer las actividades requeridas. Cuentan con indicadores que muestran el aprendizaje obtenido para realizar cada actividad por ellos mismos, se refleja en el producto final, sin embargo, es algo riesgoso. En el ámbito de las remuneraciones, el pago, su forma y periodo se acuerdan verbalmente por ambas partes, el empresario y el

colaborador. Se elaboró en un reglamento interno de trabajo el cual se socializó con los colaboradores, éste no ha sido registrado en la Junta de Conciliación.

A través de una encuesta de clima laboral realizada durante el periodo de diagnóstico de la intervención anterior a los colaboradores se observó que en el rubro de compensación, los colaboradores presentan descontento, no se cuenta con prestación alguna o seguro social y se desconoce la manera de calcular la remuneración. Sin embargo, dentro de dicha encuesta refleja que hay satisfacción por parte de los trabajadores en las relaciones que se tiene entre el equipo, la comunicación que hay por parte del empresario hacia ellos y el modo de ser reconocidos. Se observó a través de las entrevistas y de la encuesta aplicada, que los colaboradores desearían contar con condiciones óptimas físicas en el lugar de trabajo que aun a esto no están reguladas las normas de higiene, seguridad y de protección personal y por lo que se pudo observar en campo, el equipo de personal se usa esporádicamente cuando los trabajadores desean usarlo o no.

Hacia el final de la intervención anterior, se volvió a aplicar la encuesta de clima laboral en donde se observa que hubo aspectos que mejoraron, así como otros que se mantuvieron o bajaron. Los aspectos que mejoraron fueron las condiciones de trabajo donde de ser un 60% aumentó a 80%, esto se puede observar en que una de las propuestas fue dar orden al lugar y está más entendible tanto dónde está el producto terminado como dónde se encuentran las herramientas y materiales ubicados. En el aspecto de suministros de recursos, igual hubo una mejora considerable ya que se delegó un responsable de revisar el inventario de materias y realizar compras. El ambiente de respeto, diálogo y confianza mostró mejoría de un 50% a un 80%, esto se refleja en que se han realizado mayores convivencias entre los trabajadores fuera del trabajo, se ha promovido el trabajo en equipo y el respeto mutuo. En la habilidad de toma de decisiones muestra una disminución de 40%, los comportamientos que respaldan esto es que a partir de los diferentes cambios que se han generado en la empresa, el empresario siendo

quien toma las decisiones ha cambiado constantemente su decisión en diferentes ámbitos generando confusión en los trabajadores. El aspecto de oportunidad y claridad de información permaneció constante con un 60%.

En cuanto a la **información contable y financiera** durante la intervención anterior se trabajó a fin de contar con controles tanto de los pedidos, como de los depósitos que han recibido, los gastos que han realizado y lo que todavía falta por pagar.

Entre las herramientas desarrolladas está el control de ingresos y egresos de la empresa, donde se establece si es egreso o ingreso, el cliente o proveedor, la fecha y la cantidad. Al final de la hoja del archivo viene el total de dinero obtenido de la suma de ingresos y la resta de los egresos.

Existe otra donde se genera un mayor control de los pedidos y los anticipos que la empresa tiene que realizar y cobrar cuando un cliente hace un pedido. La empresa tiene una política sobre anticipos a la hora de hacer los pedidos, por lo que este archivo está ligado a esa política también.

Estas herramientas ayudaron a crear un mayor control en cuanto a entradas y salidas de dinero, pedidos y datos importantes de los clientes.

Se pretende intercalar estos archivos para tener toda esta parte del negocio en un mismo documento. Del control de pedidos enlazan celdas para crear un presupuesto que será enviado al cliente donde contiene información como cantidad, descripción, precio unitario e importe.

La empresa no está dada de alta en hacienda por lo que no realiza pagos de impuestos y otras obligaciones. La empresa no busca ni tiene financiamientos ni apoyos económicos de cualquier tipo de institución.

En la parte de estrategia de precios el empresario se basa tanto en sus costos como el posible valor percibido de su producto para el cliente final. Se tiene detallado una lista precios de los productos que se le ofrecen al cliente sin embargo está desactualizada (2014) y dicha lista es como ejemplo, no se toma meramente como el precio final.

## **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**

“Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste

entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.”<sup>2</sup>

## Árbol de problemas

“El árbol es una herramienta utilizada en la elaboración de proyectos. Esta herramienta permite identificar problemas, establecer las causas y sus efectos, delimitar el problema central y líneas precisas de intervención para solucionar el problema. Cuenta con tres partes distintas: el tronco que representa el problema central, las raíces que son las causas del problema y las ramas que muestran las consecuencias o los efectos del problema.”<sup>3</sup>

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

### Herramienta DIE

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

**BÁSICA**

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	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1. GESTIÓN	41.0	135.0	3.0	SOBREVIVENCIA	64.0	135.0	4.7	BÁSICA
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	44.0	120.0	3.7	BÁSICA	59.0	120.0	4.9	BÁSICA
AF3. OPERACIONES	62.0	141.0	4.4	BÁSICA	72.0	141.0	5.1	CONFIABLE
AF4. RECURSOS HUMANOS	61.0	173.0	3.5	BÁSICA	77.0	173.0	4.5	BÁSICA
AF5. FINANZAS	33.0	136.0	2.4	SOBREVIVENCIA	54.0	144.0	3.8	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA	241.0	705.0	3.4	BÁSICA	326.0	713.0	4.6	BÁSICA

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  $< 5$    $\geq 0$  y  $< 3.1$

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1. ESTRATEGIA	56.0	193.0	2.9	SOBREVIVENCIA	74.0	193.0	3.8	BÁSICA
PT2. CALIDAD	220.0	696.0	3.2	BÁSICA	298.0	696.0	4.3	BÁSICA
PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	101.0	322.0	3.1	BÁSICA	145.0	339.0	4.3	BÁSICA
PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	21.0	60.0	3.5	BÁSICA	24.0	60.0	4.0	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA	398.0	1271.0	3.2	BÁSICA	541.0	1288.0	4.1	BÁSICA

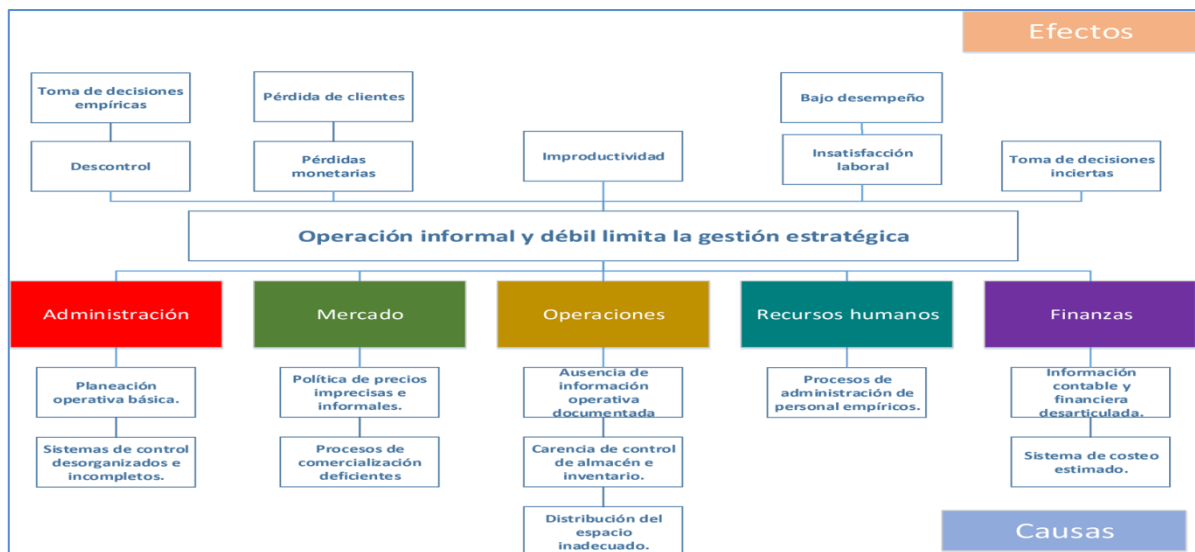
<sup>2</sup> Ponce Talancón, Humberto. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Enseñanza e Investigación en Psicología, enero-junio, 113-130.

<sup>3</sup> Gómez Arias, Rubén Darío. (2009). *Manual de Gestión de Proyectos*. Universidad de Antioquia. p. 90.

## Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Apertura al cambio, capacidad de delegación y poder de negociación del empresario	Planeación operativa básica
Registro de nombre y de marca	Sistema de control desarticulado e incompleto
Solvencia económica	Método de costeo estimado
Estructura organizacional definida	Políticas de precios imprecisas e informales
Registros de información financiera y de seguimiento de clientes	Procesos de comercialización ineficientes
Políticas de cobranza sólidas	Carencia de control de almacén e inventario
Conocimiento de los procesos operativos por el personal	Ausencia de información operativa documentada
Clima laboral aceptable	Distribución inadecuada del espacio
Reglamentación existente y conocida	Procesos de administración de personal empíricos

## Árbol de problemas





### **3. Planteamiento estratégico**

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

##### **Misión**

Somos una empresa 100% tapatía, logramos que nuestros clientes por medio de servicios y productos personalizados, se sientan en México, generando un ambiente único y agradable, lleno de cultura y tradición.

##### **Visión**

Ser reconocido dentro y fuera del país como una empresa innovadora y creativa en el diseño de mobiliario y decoración, trabajando en equipo y con pasión.

##### **Valores**

- Mejora continua
- Responsabilidad
- Honestidad
- Respeto

### 3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

#### Análisis FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias de crecimiento FO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer el posicionamiento de la marca para llegar a nuevos destinos nacionales e internacionales.</li> <li>- Crear diseños únicos e innovadores del producto encaminados a la diversificación, a partir de una base estructural sólida.</li> </ul>	<b>Estrategias de reorientación DO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar un sistema de costos que favorezca la toma de decisiones y la negociación con clientes y proveedores.</li> <li>- Establecer una cartera de proveedores que dispongan de conocimientos para elaborar el producto y abastecer a los clientes en tiempo y forma.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias defensivas FA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la competitividad de la empresa mediante la integración vertical de todos los procesos.</li> <li>- Instrumentar un servicio post venta, con encuestas, llamadas o visitas para conocer la satisfacción del cliente, para una mejor toma de decisiones.</li> </ul>	<b>Estrategias de supervivencia DA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar planes estratégicos funcionales que permitan programar la operación, así como tomar decisiones adecuadas y oportunas.</li> <li>- Determinar los insumos necesarios de la producción para establecer un método de control de almacén e inventarios.</li> <li>- Generar espacios definidos para el área de materia prima, proceso y producto terminado.</li> </ul>

## Objetivos estratégicos

<b>Económico / Financiero</b>	Asegurar la infraestructura de una empresa grande de muebles.
<b>Cliente / Mercado</b>	Crear alianzas estratégicas con empresas y organismos nacionales e internacionales para abrir mercados.
<b>Procesos Internos</b>	Consolidar el proyecto de la nave industrial.
<b>Recursos Humanos</b>	Desarrollar equipos de trabajo auto dirigidos.
<b>Gestión / Dirección</b>	Afianzar procesos de empoderamiento.

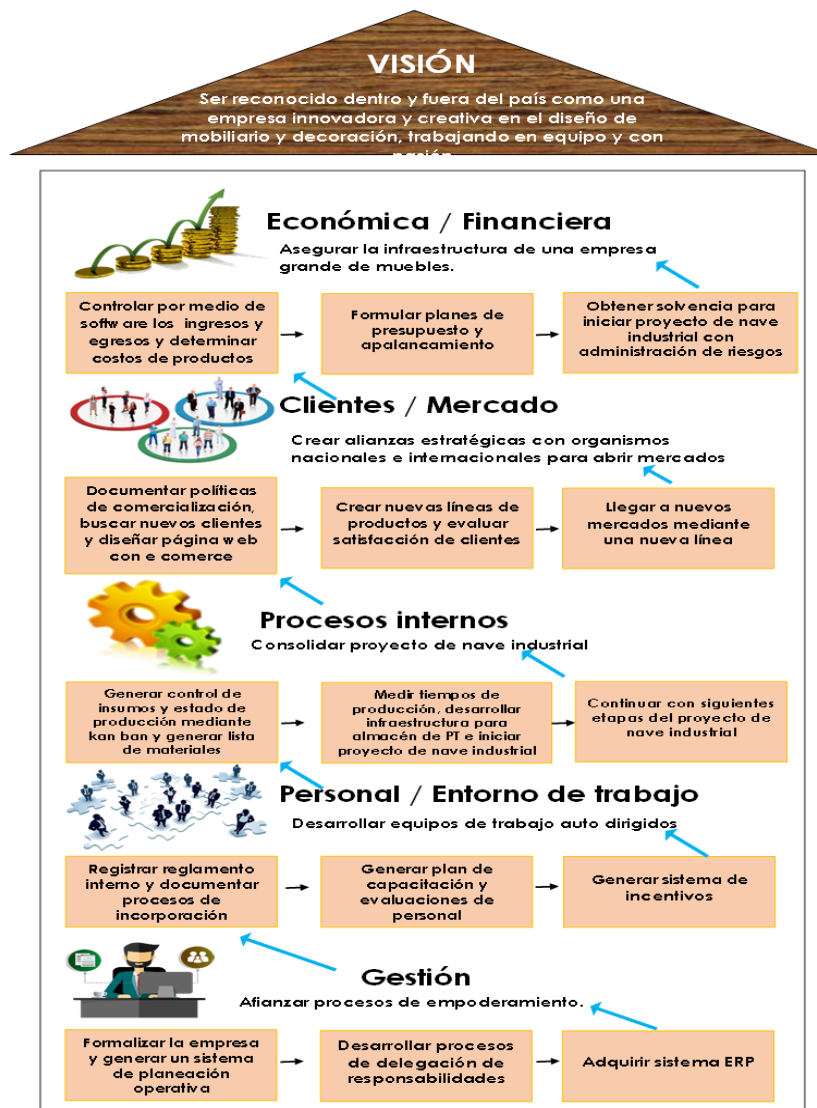
### 3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos Operativos 2017</b>	<b>Objetivos Operativos 2018</b>	<b>Objetivos Operativos 2019</b>	<b>Objetivo Estratégico 2020</b>
<b>Económica / Financiera</b>	Controlar por medio de software la información sobre ingresos e ingresos de la empresa. Determinar costos por producto. Generar información y reportes contables necesarios para analizar y tomar decisiones.	Formular planes y presupuestos encaminados al crecimiento de la empresa. Evaluar las posibilidades de apalancamiento.	Obtener la solvencia necesaria para fincar la nave industrial. Desarrollar medidas de administración de riesgos.	Asegurar la infraestructura de una empresa grande de muebles.

<b>Cliente / Mercado</b>	Documentar y sistematizar las políticas y procesos de comercialización. Efectuar la búsqueda de nuevos clientes. Diseñar la página web con carrito de compras.	Evaluar la satisfacción de clientes. Crear nuevas líneas de productos.	Llegar a nuevos mercados nacionales e internacionales mediante una nueva línea dirigida a otro segmento de mercado.	Crear alianzas estratégicas con empresas y organismos nacionales y de otros países para abrir mercados.
<b>Procesos Internos</b>	Controlar la entrada/salida general de insumos. Conocer el estado de producción de las órdenes de venta, mediante tablero Kanban. Generar listas de materiales por producto. Formular un instrumento para el control de la producción.	Realizar la medición de tiempos de procesos y productividad para documentar y sistematizar. Desarrollar la infraestructura base para almacenar producto terminado. Iniciar la primera etapa de construcción de la nave industrial.	Continuar con siguientes etapas de la construcción del proyecto de la nave industrial.	Consolidar el proyecto de la nave industrial.
<b>Recursos Humanos</b>	Diseñar el organigrama. Definir puestos y roles. Registrar el Reglamento interno. Documentar los procesos de incorporación de personal (Contratos e IMSS)	Establecer un plan de capacitación para el personal. Formular un método de evaluación de personal.	Determinar un sistema de incentivos.	Desarrollar equipos de trabajo autodirigidos.
<b>Gestión /</b>	Generar un	Desarrollar	Adquirir un	Afianzar procesos

<b>Dirección</b>	sistema para la planeación operativa y estratégica. Formalizar la integración de la empresa como persona moral.	procesos de delegación de responsabilidades	sistema ERP para el control de todos los procesos integrados.	de empoderamiento.
------------------	---	---	---	--------------------

### 3.4. Mapa estratégico



## 4. Propuesta de mejora

### 4.1. Nombre de la propuesta

*Formalizar y fortalecer la gestión estratégica*

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

#### Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3			Sistema de costos	Planeación estratégica	Nave industrial	
	2		Procesos de comercialización formales	Sistematización de procesos	Empoderamiento a las áreas de la empresa	Diversificación de líneas de productos a nuevos segmentos	
	1	Control de almacenes e inventarios	Página Web con carrito de compras	Nuevas líneas de productos	Medición de relación con clientes	Implementación de un ERP	
Bajo impacto	-1	Reglamentación	Reorganización de planta	Políticas de precios definidas	Plan de capacitación del personal		
	-2						
	-3						
		-3	-2	-1	1	2	3
		Mínimo costo y tiempo			Máximo costo y tiempo		

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

## **Justificación**

### **Planeación estratégica**

La empresa ha venido trabajando con una planeación operativa básica por cada pedido. Por ello, es necesario que a partir del planteamiento estratégico se desarrollen planes y programas que orienten las actividades hacia una operación con certidumbre que propicie el crecimiento sustentado. Se realizará la planeación para el segundo semestre de 2017, de los objetivos de cada una de las áreas funcionales de la empresa.

### **Sistema de costos**

Es una prioridad en esta intervención porque actualmente se carece de uno. Consistirá en generar una serie de registros e informes estructurados que tienen como objetivo determinar el costo de un producto, con el cual se pueda establecer el precio de venta, controlar las operaciones y determinar la utilidad. A su vez mejorara el control de los insumos. Al tener un sistema de costos, las decisiones que se tomen a nivel gerencial, respecto a los precios de venta, la retirada o introducción de productos, serán mucho más fáciles y conllevarán menores riesgos.

### **Estrategia comercial**

Es necesario implementar una estrategia comercial ya que actualmente la empresa realiza sus ventas de manera empírica, no sigue un proceso o algún formato que le ayude a prospectar y concretar las ventas. Este consistirá en instrumentos que permitan realizar un proceso de ventas el cual tendrá prospección, contacto inicial, presentación de venta, manejo de objeciones, cierre y servicio postventa. El principal beneficio es realizar este proceso de manera estructurada para incrementar las ventas, utilidad y de relación con el cliente.

## **Control operativo**

En el área de producción las propuestas generadas están basadas en aumentar el control de insumos y del estado de la producción. Dentro de los productos que la empresa ofrece existen varios insumos que son necesarios para la fabricación de estos, estos insumos podrían generar tiempos muertos en caso de faltar. Es por eso que se necesita tener control de los insumos más necesarios, sus unidades de medidas, su cantidad optima en el almacén y su punto de re orden. Así mismo la empresa al maquilar sus productos puede perder conocimiento del estado de producción y de en qué etapa está este para poder programar tiempos de entrega. Por lo que las propuestas consisten en un tablero de producción Kan Ban donde se registre el estado en el que al momento el producto está a la hora de su producción, dentro de esta información se sabrá qué número de orden es, el cliente, el nombre del proyecto y quien lo está haciendo. La segunda propuesta de control es un inventario óptimo de los insumos indispensables para la producción, este mismo contendrá. La cantidad óptima o necesaria semanalmente, el punto de re orden o la cantidad límite con la que se puede seguir trabajando sin parar la producción pero que indique que es momento de comprarla, y por ultimo las unidades de medidas. Estas herramientas servirán para generar más control dentro del área de producción, se podrá rastrear en que parte de la producción va e proyecto y la cantidad de insumos que se necesitaran para el proyecto, evitando así tiempos muertos.



### 4.3. Plan de acción

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENTREGABLES	JUL	JUL	AGO	AGO	AGO	AGO	SEPT	SEPT	SEPT	SEPT	OCT.	OCT.	OCT.	OCT.	NOV	NOV	NOV	NOV	
			sem 1 3 al 7	sem 2 10 al 14	sem 3 7 al 11	sem 4 14 al 18	sem 5 21 al 25	sem 6 28 al 1	sem 7 4 al 8	sem 8 11 al 15	sem 9 18 al 22	sem 10 25 al 29	sem 11 2 al 6	sem 12 9 al 13	sem 13 16 al 20	sem 14 23 al 27	sem 15 30 al 3	sem 16 6 al 10	sem 17 13 al 17	sem 18 20 al 24	sem 19 27 al 30
<b>1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>																					
1	Equipo y Empresario	Reporte de Planeación Estratégica																			
2																					
3																					
4																					
5																					
6																					
7																					
<b>2. SISTEMA DE COSTOS</b>																					
1	Estra Prícola Aguilre Durán y Empresario	Herramienta de Costos y Manual de la Herramienta																			
2																					
3																					
4																					
5																					
6																					
7																					
8																					
9																					
<b>3. ESTRATEGIA COMERCIAL</b>																					
1	Ángel Rodrigo González Ochoa y Empresario	Manual de Comercialización																			
2																					
3																					
4																					
5																					
6																					
7																					
8																					
9																					
<b>4. CONTROL OPERATIVO</b>																					
1	Alejandro Perales de Dios	Instrumentos y Herramientas de Control Operativo																			
2																					
3																					
4																					
5																					
6																					
7																					
8																					
9																					
<b>5. INTEGRACIÓN DE DOCUMENTOS Y PRESENTACIÓN FINAL</b>																					
1	Equipo	Documentos y presentación																			
2																					

## 5. Implementación

### 5.1. Actividades realizadas y su justificación

Las actividades para la implementación comenzaron en la misma semana de la validación del diagnóstico y de las propuestas. En la junta semanal en la empresa para la propuesta de **planeación estratégica**, “planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo,”<sup>4</sup> se acordó con el empresario iniciar las actividades con un taller para sensibilizar en el tema al gerente operativo y a la administradora, así como al mismo empresario.

Respecto a la propuesta del **sistema de costos**, “un sistema de costos es un conjunto de procedimientos, técnicos, administrativos y contables que se emplea en un ente, para determinar el costo de sus operaciones en sus diversas fases, de manera de utilizarlo para fines de información contable, control de gestión y base para la toma de decisiones,”<sup>5</sup> se inició realizando una investigación sobre la clasificación de los costos, se encontró una plantilla en Excel para determinar costos por producto para utilizarla. Se le mostró la plantilla al empresario y se le presentó el plan de acción para las siguientes semanas.

Durante las primeras pláticas para llevar a cabo la propuesta de la **estrategia comercial** para la empresa, se acudió a un taller de ventas para PYMES a fin de ver el plan de acción que sería mejor para la empresa. Es importante la estrategia comercial porque “es el plan de selección, definición y aceptación de un curso de acción a futuro que permita, con miras al logro de los objetivos y metas de venta

---

<sup>4</sup> Valencia, E. G. (2012). *Planeación estratégica, teoría y práctica*.

<sup>5</sup> García, J. (2014). *Contabilidad de costos*.

establecidos con anterioridad, guiar y controlar el uso óptimo de los recursos disponibles.”<sup>6</sup>

En cuanto a la propuesta de **control operativo**, se ha trabajado en una plantilla para la toma de tiempos de los procesos de producción y el registro de materiales utilizados, la toma de tiempos es “el conjunto de procedimientos sistemáticos para someter a todas las operaciones de trabajo directo e indirecto, con vistas a introducir mejoras que faciliten más la realización del trabajo y que permitan que este se haga en el menor tiempo posible y con una menor inversión por unidad producida.”<sup>7</sup> Éstos a la par durante procesos de cualquier línea del mobiliario que se solicite, donde mediante una revisión con el empresario y los trabajadores operativos se decidió una lista final de procesos a realizar en cada línea de booth, para que ellos durante la ausencia del equipo pudieran llenar esos documentos. En cuanto a la lista de materiales, “una lista de materiales (o también llamadas BOM), es una lista de las materias primas, conjuntos intermedios, componentes y las cantidades de cada producto necesarios para fabricar un producto. Es parte de los datos maestros de la planificación de la producción,”<sup>8</sup> se trabajó en las tres líneas de booth y la línea de sillas para conocer que materiales se requieren a la par de sus costos.

En la **semana dos**, el empresario compartió con el equipo su preocupación acerca de la rotación de personal y sobre cómo proceder, “flujo continuo del capital humano dentro de la organización, con movimientos que implican admisiones, transferencias, ascensos, separaciones por iniciativa del empleado o renuncia (cuando el trabajador presenta su dimisión a la empresa por motivos personales o para trabajar en otra organización) y despidos.”<sup>9</sup> Al efecto, se valorará el intervenir en ello dentro de la planeación estratégica.

---

<sup>6</sup> Cassado, J. c. (2012). *Gestión*.

<sup>7</sup> Edward V. Krick. (1999). *Ingeniería de Métodos*. Limusa. México D.F.

<sup>8</sup> Ruiz, U. (2015). *Lista de materiales en Planificación de la Producción*.

<sup>9</sup> Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.

Para la propuesta del sistema de costos, se inició con la clasificación de los conceptos de gasto, “un gasto es un egreso o salida de dinero que una persona o empresa debe pagar para acreditar su derecho sobre un artículo o a recibir un servicio,”<sup>10</sup> para comenzar con el diseño de la plantilla preliminar de la herramienta a fin de determinar el costo de producción y el costo total operativo.

En la propuesta de estrategia comercial, se trabajó en un Excel para registrar y crear una base de datos de prospectos, “búsqueda de clientes potenciales de una forma inteligente.”<sup>11</sup> Así como la base de datos de clientes “persona que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa, especialmente la que lo hace regularmente,”<sup>12</sup> a la espera de visto bueno por parte del empresario para empezar a programar la herramienta.

En cuanto a la propuesta de control operativo, se trabajó en un tablero de Kanban para controlar la cantidad, fecha de entrega y los tipos de muebles que se tienen con cada maquilador. En este mismo tablero se verá para que proyecto, cliente y número de cotización es. Un tablero Kanban es “un tablero que facilita la visualización de todas sus tareas y elementos en una tabla que contribuirá a que todos los miembros de su equipo se mantengan al corriente con su trabajo”.<sup>13</sup>

Durante la **semana tres**, sobre cómo proceder respecto a la preocupación que el empresario compartió la semana anterior con el equipo acerca de la rotación de personal, se platicó con él para proponerle enfocar la propuesta de planeación estratégica específicamente a la parte de recursos humanos, en el diseño de procesos e instrumentos de control con el objetivo de reclutar, seleccionar, contratar y mantener a los empleados, asegurando la incorporación y permanencia

---

<sup>10</sup> Pérez, J. (2009). Definición de Gasto.

<sup>11</sup> M.A. López, et al. (2006). *Operaciones de Venta*.

<sup>12</sup> M.A. López, et al. (2006). *Operaciones de Venta*.

<sup>13</sup> Shore, L. (2014). *Metodología KanBan tool*.

de colaboradores comprometidos. Se acordó que la próxima semana se le presentará una propuesta completa para su aprobación. La administración de recursos humanos consiste en un “conjunto de principios, procedimientos e instituciones que procuran la mejor selección, educación, y armonización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros.”<sup>14</sup>

Con respecto al sistema de costos, se continuó con la clasificación de los gastos, y se revisaron y complementaron con el empresario las listas de materiales para otros productos necesarios para el cálculo de los costos, se capturó la información en un archivo de Excel que será la base para la herramienta que durante la próxima semana comenzara a tomar forma.

Para la estrategia comercial, al ya contar con el cuerpo de la herramienta para la base de datos se inició con la programación, “crear programas que enseñan al ordenador a hacer algo, a través de una secuencia de instrucciones que deben seguir, y que hemos escrito usando un lenguaje específico para todas las funciones que el documento va a realizar.”<sup>15</sup> Por otro lado, se acompañó al empresario a una cita de negocios con una especialista para crear la página web de la empresa. Así mismo, se inició la redacción del manual para ventas, “documento interno de la organización destinado a orientar al equipo comercial mediante una serie de directrices acompañadas de información básica para el desempeño eficiente de la tarea de ventas.”<sup>16</sup>

En cuanto al control operativo, se continuo trabajando con la lista de materiales, “lista de las materias primas, conjuntos intermedios, componentes y las cantidades de cada producto necesarios para fabricar un producto.”<sup>17</sup> Además, se entrevistó a

---

<sup>14</sup> Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos*.

<sup>15</sup> SRE. (2005). *Guía técnica para la elaboración de manuales de organización*.

<sup>16</sup> Udiz, G. (2011). *Los elementos fundamentales de un buen manual de ventas*.

<sup>17</sup> Ruíz, U. (2015). *Lista de materiales*.

los colaboradores para analizar sus actitudes hacia el trabajo, y a la vez, para tener en cuenta sus necesidades así como saber de dónde se debe de partir para una mejor gestión del recurso humano.

En la **semana cuatro**, se verificó con el empresario la propuesta de planeación estratégica de recursos humanos, la cual se le envió previamente a fin de que la revisara. Al efecto, se le explicó al empresario cada uno de los puntos del proceso y de los instrumentos de control, quedando aprobada la propuesta con algunas precisiones que se le integrarán para empezar con su desarrollo inmediatamente. Al efecto, se revisaron y modificaron Contratos de trabajo, “acto jurídico fuente de las obligaciones entre las dos personas que lo están firmando,”<sup>18</sup> para formalizar el proceso de contratación, “etapa en la que se establece un compromiso tácito entre individuo y organización respecto de una vasta gama de derechos, privilegios y obligaciones, respetado y observado por ambas partes.”<sup>19</sup>

Con respecto al sistema de costos, se trabajó en una investigación sobre herramientas de Excel que cubran la función, un sistema de costos “es el conjunto de procedimientos, técnicas, registros e informes estructurados sobre la base de la teoría de la partida doble y otros principios técnicos, que tienen por objeto la determinación de los costos unitarios de producción y el control de las operaciones fabriles,”<sup>20</sup> con el objetivo de tomarlas como guía y combinar las mejores para crear una herramientas más funcional y a la medida del negocio.

Para la estrategia comercial se trabajó en la creación del manual de ventas tanto el cuerpo como los puntos clave a introducir en el documento. Se visitó a un experto en programación para solicitar ayuda en el desarrollo del CRM, “sistema

---

<sup>18</sup> Borda, Guillermo A. (1990). *Tratado de Derecho Civil. Contratos I y II*. Argentina: Abeledo-Perrot.

<sup>19</sup> Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.

<sup>20</sup> Polimeni. (1990). *Contabilidad de Costos para toma de Decisiones Gerenciales*.

que permite tener mayor conocimiento del cliente, acceso a su información y llevar una interacción más efectiva.”<sup>21</sup>

En cuanto al control operativo, se continuó trabajando con la lista de materiales. Se había programado la colocación de la lona con el tablero para el seguimiento del Kanban, así como la capacitación correspondiente por parte del equipo, misma que se suspendió hasta la próxima semana.

Durante la **semana cinco**, respecto a la planeación estratégica de recursos humanos, esta semana se presentó al empresario a una Consultora Adjunta especialista en el área de RH quién se incorpora al equipo de intervención, se le dio una breve descripción del negocio y se le externaron algunas de las preocupaciones que existen por la alta rotación de personal. Se abordó con el empresario el tema de la necesidad de definir con mayor precisión la estructura operativa y administrativa, específicamente la función del Gerente Operativo a fin de clarificar el proceso de administración de recursos humanos y de los instrumentos de control. Al respecto, se diseñó un formato para la evaluación del candidato a posible empleado, “solicitante potencialmente calificado y capaz para ocupar algún puesto dentro de la organización,”<sup>22</sup> para apoyar en el proceso de selección, “conjunto de pasos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir en base a criterios preestablecidos a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo a las necesidades de la organización.”<sup>23</sup>

En relación al sistema de costos, en la misma charla donde se abordó con el empresario el análisis de su modelo de negocio actual, en la que se le pidió que defina si una persona clave de la empresa se quedará como su colaborador

---

<sup>21</sup> UANL. (2012). *Administración de las relaciones con el cliente*.

<sup>22</sup> Robbins, P. Coulter, M. (2000). *Administración*. Prentice Hall.

<sup>23</sup> Alles, Martha. (2013). *Diccionario de Competencias*. Ediciones Granic.

principal y mano derecha, o va a ser un proveedor, a fin de poder avanzar en la elaboración de la herramienta de costos, ya que se está caminando lento debido a que es un conflicto que no está resuelto e influye mucho en el manejo del dinero y de quien hace los gastos.

Para la estrategia comercial se siguió trabajando en la creación del manual de ventas tomando en cuenta los puntos clave a introducir en el documento. Sobre la base de datos de clientes, se le informó al empresario que se integrará en ésta la cotización para que quede más completa y funcional. “Es un documento informativo que no genera registro contable, la acción y efecto de poner precio a algo, estimar a alguien o algo en relación con un fin, pagar una cuota.”<sup>24</sup>

En cuanto al control operativo, se continuó trabajando con la lista de materiales. Se colocó la lona con el tablero de Kanban para controlar la cantidad, fecha de entrega y los tipos de muebles que se tienen con cada maquilador. En este mismo tablero se verá para qué proyecto, cliente y número de cotizaciones. Se hicieron pruebas y se modificaron algunos aspectos del tablero que en la práctica se comprobó que no eran funcionales.

En la **semana seis**, para la planeación estratégica de recursos humanos, con la finalidad de concretar una solución para uno de los conflictos internos de la empresa que está frenando también el trabajo de la propuesta del sistema de costos, se platicó con el empresario y el Gerente Operativo acerca del tema de la necesidad de definir con mayor precisión la estructura operativa y administrativa, al respecto el Gerente Operativo expuso varias alternativas a fin de clarificar el proceso y la función de éste, acordando que se valorará la opción de que quede incluido en la nómina para supervisar las operaciones y que su trabajo creativo y artístico le sea pagado aparte, con la finalidad de asumir el gasto como empresa y

---

<sup>24</sup> SOFTLAND LTDA. (s.f.). *Cotizaciones y Notas de Ventas*. Obtenido de <http://www.softland.cl/viaweb/manuales/erp/manual-nw.pdf>



no como proyectos independientes, quedando el empresario de comunicar al equipo la decisión la próxima semana. En dicha conversación se ofrecieron argumentos al empresario para que tome la decisión que mejor beneficie a la empresa.

Respecto al sistema de costos, se trabajó en un archivo de Excel que será la base de datos definitiva para alimentar la herramienta, suponiendo que se llegue al acuerdo esperado entre el empresario y su mano derecha. De ser lo contrario se tendría que ajustar la propuesta a las nuevas necesidades de la empresa.

Para la estrategia comercial se visitó nuevamente a un experto en programación para solicitar ayuda con el CRM, continuando con la reestructuración que integra en la herramienta la cotización, para que quede más completa y funcional.

Durante la **semana siete**, referente a la planeación estratégica de recursos humanos continúa pendiente la definición de la situación estructural y operativa. Se investigaron empresas que ofrezcan el servicio de reclutamiento, “conseguir un grupo numeroso de candidatos, que permita seleccionar a los empleados calificados necesarios,”<sup>25</sup> como alternativa a que el empresario tenga que llevar a cabo todo el proceso.

Acerca del sistema de costos se continuó con el trabajo en el archivo de Excel que será la base de datos definitiva para alimentar la herramienta, con la esperanza de que se llegue al acuerdo que según el equipo de intervención sería el más favorable para la empresa. Aunque se sigue con la incertidumbre de que todo podría pasar, tanto la separación de la mano derecha del empresario, como su permanencia en la empresa bajo las condiciones propuestas.

---

<sup>25</sup> Universidad Dr. José Matías Delgado. (s.f.). *Gestión del Talento Humano como Herramienta de Competitividad en las Empresas*.

Para la estrategia comercial, se consiguió una nueva plantilla de Excel para implementar la cotización del CRM que se entregará, se valorará la posibilidad de integrar en ésta el sistema de costos, para lo cual se tendrá una sesión con una experta en Excel.

En cuanto a la propuesta de control operativo, se inició la documentación del proceso operativo mediante la integración de un manual de procedimientos de operación. “Un manual de producción es el documento impreso que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.”<sup>26</sup> Comenzando con la especificación a detalle del proceso, desde que el cliente contacta a la empresa hasta que sale un producto terminado, así como de todos los recursos que se involucran en el proceso: Personal, insumos, herramientas y proveedores.

En la **semana ocho**, sobre lo correspondiente a la planeación estratégica de recursos humanos, se empezó con el diseño y/o localización de los instrumentos de control requeridos: Guía para entrevista, “conjunto de preguntas e indicaciones que permiten evaluar a un candidato que participa en un proceso de selección.”<sup>27</sup> Evaluación del desempeño (15 días de prueba), “proceso sistemático para determinar los medios que eleven el desempeño laboral, después de calificar las cualidades laborales de cada empleado, sus necesidades de desarrollo y sus progresos en el cumplimiento de metas.”<sup>28</sup> Referencias laborales, “manera económica y directa de confirmar la información real relacionada con los solicitantes.”<sup>29</sup> Control del expediente, “Es el conjunto de registros y documentos

---

<sup>26</sup> (2012). *Contenido General de un Manual de Producción*. Consultado octubre 12, 2017 de Sitio web: <http://www.gropeimpresa.com/manuales-blog/46-manual-de-produccion.html>

<sup>27</sup> Alles, Martha. (2013). *Diccionario de Competencias*. Ediciones Granic.

<sup>28</sup> Hellriegel, D. Slocum, W. (1998). *Administración*. International Thomson Editores.

<sup>29</sup> Hellriegel, D. Slocum, W. (1998). *Administración*. International Thomson Editores.

que contienen información sobre la competencia profesional de cada empleado, su trayectoria en la empresa, y cualquier otra información útil para conocer sus capacidades y sus logros, con la finalidad de aprovechar al máximo su potencial en beneficio de la organización.”<sup>30</sup> Lista de asistencia, “Es un documento que se elabora para poder controlar y reportar la presencia o ausencia de los individuos que se encuentran registrados en dicha lista.”<sup>31</sup> Nómina, “Registro financiero que una empresa realiza sobre los salarios de sus empleados, bonificaciones y deducciones.”<sup>32</sup> Reglamento Interno de trabajo, “Serie de normas que establecen los lineamientos en el trabajo, lo que se puede hacer y lo que no, así como los límites en ciertas actuaciones y los procedimientos adecuados.”<sup>33</sup> Así mismo, se detectó que dada una especificación en la Ley Federal del Trabajo, se trabajaba con horas de más, por lo que se le informó al empresario y se modificó el horario para acomodarse dentro de las 48 horas de la jornada respectiva.

Acerca del sistema de costos, se siguió esperando que el empresario tome una decisión sobre la definición de la situación del Gerente Operativo, avanzando en la opción de que quede incluido en la nómina para supervisar las operaciones y que su trabajo creativo y artístico le sea pagado aparte, con la finalidad de asumir el gasto como empresa y no como proyectos independientes, pero se siguen discutiendo algunos términos quedando todavía sin concretarse.

A la vez, en conjunto con la estrategia comercial, se estimó que las dos herramientas: la de cotización y la del costo, se integraran en una sola para mayor usabilidad del empresario y sus colaboradores. Se tuvo una asesoría con una

---

<sup>30</sup> Portal Calidad. *Expediente del Empleado*. Consultado noviembre 26, 2017 en [http://www.portalcalidad.com/etiquetas/351-Expediente\\_del\\_trabajador](http://www.portalcalidad.com/etiquetas/351-Expediente_del_trabajador)

<sup>31</sup> Lista de asistencia. Consultado noviembre 26, 2017 en [http://www.ejemplode.com/58-ADMINISTRACION/2939-EJEMPLO\\_DE\\_LISTA\\_DE\\_ASISTENCIA.HTML](http://www.ejemplode.com/58-ADMINISTRACION/2939-EJEMPLO_DE_LISTA_DE_ASISTENCIA.HTML).

<sup>32</sup> Que es una nómina. *Glosario de Contabilidad*. Consultado noviembre 26, 2017 en <https://debitoor.es/glosario/definicion-nomina>

<sup>33</sup> Definición ABC. Reglamento interno de trabajo. consultado noviembre 26, 2017 en <https://www.definicionabc.com/derecho/reglamento-interno.phpt>

experta en Excel quien recomendó que el costeo se realice por proyecto y no por producto, por lo que se estará tratando de encontrar la solución óptima.

En cuanto a la propuesta de control operativo, se terminó la documentación del proceso operativo mediante la integración del manual de procedimientos de operación. Se especificó a detalle el proceso, desde que el cliente contacta a la empresa hasta que sale un producto terminado, así como de todos los recursos que se involucran en el proceso: Personal, insumos, herramientas y proveedores.

Durante la **semana nueve**, para la planeación estratégica de recursos humanos se comenzó con la elaboración del manual de procedimientos específico de personal, “documento que contiene una serie de pasos secuenciales relacionados entre sí y pueden usarse para responder ante un problema estructurado.”<sup>34</sup> Se trabajó en el documento incluyendo los formularios que se estuvieron realizando en las semanas anteriores. Se dialogó con el empresario la necesidad de realizar algunas modificaciones al organigrama que se tiene, “diagrama en el que se representan gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos y puestos de una organización.”<sup>35</sup> Esto con la finalidad de agregar el puesto de Administrador y analizar las posiciones de Gerente y Supervisor de operaciones; sobre este punto el empresario comentó que se había iniciado una semana de prueba en que el Gerente estaría incluido en la nómina recibiendo el pago por la supervisión de las operaciones y que se había acordado entre ambos una lista de funciones a llevar a cabo en este tema de la supervisión, la cual sería compartida al equipo de consultores.

Con respecto al sistema de costos, se clarificó que ya se tienen varios documentos realizados para la propuesta de control operativo, por lo tanto, se integrará una herramienta que se trabajará sobre los archivos elaborados para

---

<sup>34</sup> Robbins, P. Coulter, M. (2000). *Administración*. Prentice Hall.

<sup>35</sup> Hellriegel, D. Slocum, W. (1998). *Administración*. International Thomson Editores.

dicha propuesta. Sólo se agregará el prorrateo de Mano de Obra y GIF's a cada producto para poder obtener el costo real. "En ellos se incurren históricamente (materia prima, mano de obra y gastos indirectos). Sus costos se le denomina real, esto quiere decir que se conocen cuando se tiene ya una base real."<sup>36</sup>

En cuanto a la estrategia comercial, se revisó la herramienta desarrollada para la propuesta comercial, ésta "es un documento en el propone algún plan u oferta de los productos y servicios que tiene a la venta. Dicha propuesta comercial se centra en presentar los puntos que el vendedor considera más importantes de cara al cliente, que es quién finalmente los valorará y, en base a ellos, tomará la decisión de aceptar la propuesta y comprar el producto o, de lo contrario, aceptar el de otra empresa competidora,"<sup>37</sup> misma que ya lleva un gran avance, únicamente se le harán algunas modificaciones que favorezcan su usabilidad. Se acordó que quede separada de la herramienta de costos, ya que la semana pasada se había hablado de integrarla junto con la herramienta comercial.

En la **semana diez**, para la planeación estratégica de recursos humanos, se continuó trabajando en el manual de procedimientos de personal. Se detectó que debía llevarse a cabo una plática con todos los colaboradores para no excluirlos del proceso de consultoría. Se mencionó al empresario la necesidad de realizar una sesión de sensibilización e integración, ya que se cuenta con personal nuevo, quedando programada para dentro de dos semanas. "Actividad de formación estructurada para la transmisión de conocimientos."<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Bustamante, C. y. (s.f.). *Material para asignatura de costos*. Ciudad de México.

<sup>37</sup> (2012). *Los elementos fundamentales de un buen manual de ventas*. Consultado octubre 12, 2017, de SAGE Sitio web: <https://blog.sage.es/economia-empresa/los-elementos-fundamentales-de-un-buen-manual-de-ventas/>

<sup>38</sup> Alles, Martha. (2013). *Diccionario de Competencias*. Ediciones Granic.

Sobre el sistema de costos, se continuó avanzando en la herramienta de costos de manera conjunta con los documentos de la propuesta de control operativo, incluyendo en este archivo los gastos indirectos para facilitar su uso.

En relación con la estrategia comercial, se terminó en el manual de ventas con el objetivo de revisarlo con el empresario para saber si el proceso es el correcto, qué le agregaría él, o que tan acertado es al modelo que él quiere implementar para sus ejecutivos de ventas. Respecto a la herramienta de cotización, quedó integrada en la misma la emisión de la orden de producción. “Una autorización escrita para que los centro procedan a realizar un trabajo determinado.”<sup>39</sup>

Durante la **semana once**, acerca de la planeación estratégica de recursos humanos, se estuvo trabajando en el programa del taller se sensibilización para los colaboradores de la empresa, se asignaron los roles y responsabilidades de cada integrante para llevarlo a cabo. Se comentó con el empresario la necesidad de realizar otras modificaciones al organigrama con la finalidad de agregar el puesto de Ejecutivo de Ventas. Así mismo, se solicitó al empresario el listado de funciones que había acordado con el Gerente de Operaciones a llevarse a cabo en el tema de supervisión, a fin de terminar de definir el organigrama.

Respecto al sistema de costos, se continuó avanzando en la herramienta de costos de manera conjunta con los documentos de la propuesta de control operativo, trabajando de la mano para concluir con la lista de precios, esto con la finalidad de tener una mejor estructura y conocimiento de la empresa, ya que la próxima semana el empresario recibirá a un posible socio del extranjero.

En cuanto a la estrategia comercial, se presentó el manual de ventas al empresario. Se presentó y capacitó a la administradora en el uso de la herramienta de cotización y orden de producción. Se encontraron algunos detalles

---

<sup>39</sup> Medina, R. A. (2007). *Sistemas de Costos, un proceso para su implementación*. Manizales.

y propuestas de mejora que en el momento se realizaron. Quedaron de repasar de nuevo el archivo para la próxima semana, ya teniendo mayor información de los clientes que han tenido y todos los productos que venden.

En la **semana doce**, sobre la planeación estratégica de recursos humanos, se acordó con el empresario posponer la sesión de sensibilización para la siguiente semana debido a las cargas de trabajo. Se presentó el manual de personal y se inició la capacitación del Director General en las dos primeras etapas del proceso: Reclutamiento y selección, incluidos todos los formularios utilizados en ellas. Se programó que en la próxima sesión se continuará con la capacitación de las siguientes dos etapas.

Con respecto al sistema de costos, se prosiguió trabajando en la herramienta de costos en conjunto con la propuesta de control operativo, sobre la lista de materiales para el costeo de los insumos requeridos en cada producto.

En relación con la estrategia comercial, continúa en proceso de capacitación la persona que será la responsable del uso de la herramienta de cotización y orden de producción. Se han estado realizando cambios y ajustes necesarios para su aplicación en las operaciones de la empresa.

Durante la **semana trece**, dentro de la planeación estratégica de recursos humanos, la sesión de sensibilización tuvo que ser cancelada nuevamente por cuestiones de tiempos de entrega, queda la posibilidad de realizarla en otra ocasión. Se verificó el Reglamento Interno de Trabajo, ya que el empresario tenía algunas dudas al respecto de la jornada laboral y la aplicación de sanciones por incumplimiento a lo establecido en dicho documento. Se aplicó a los colaboradores una encuesta de clima laboral con la finalidad de obtener información sobre este tema para el cierre del proyecto. “Se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización y se relaciona íntimamente con el

grado de motivación de sus integrantes.”<sup>40</sup> Se entregaron también las descripciones de puesto del personal del área de operaciones para su revisión, ya que tuvieron algunos ajustes. “Documento interno donde se consigan las principales responsabilidades y tareas de un puesto de trabajo.”<sup>41</sup>

Respecto al sistema de costos, se siguió afinando la herramienta de costos en conjunto con la propuesta de control operativo, para completar los conceptos de insumos que están pendientes.

Sobre la estrategia comercial, se continuó trabajando en la herramienta de cotización ya que había algunas dudas por parte del Administrador, verificándose la emisión de la orden de producción; sobre este tema el empresario comentó que ya se habían realizado cotizaciones para clientes utilizando esta herramienta.

En la **semana catorce**, acerca de la planeación estratégica de recursos humanos, el empresario realizó los pasos del manual de personal para el ingreso de un nuevo colaborador, para este proceso se utilizó la Guía de entrevista incluida en el manual. También se aplicó la investigación de Referencias laborales. Sobre el tema de las descripciones de puesto del personal del área de operaciones, se acordó realizar algunos ajustes en dichos documentos así como en el organigrama de la empresa. Se revisaron con el empresario los resultados de la encuesta de clima laboral que fue realizada al equipo de colaboradores en la visita anterior. La sesión de sensibilización se agendó nuevamente para la primera semana de diciembre.

Con respecto al sistema de costos se terminó la herramienta obteniendo el costo real de cada uno de los productos principales de la empresa.

---

<sup>40</sup> Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.

<sup>41</sup> Alles, Martha. (2013). *Diccionario de Competencias*. Ediciones Granic.



Para la estrategia comercial, la herramienta de cotización y orden de producción quedó lista y la responsable del uso de la misma debidamente capacitada.

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

En este proyecto se tuvo un cambio importante en la propuesta de planeación estratégica general decidiéndose enfocarla únicamente al área de recursos humanos. A lo largo de las visitas a la empresa se observó la creciente rotación de personal lo cual repercutía en la operación. Por lo cual como equipo se concluyó que era necesario diseñar procesos estandarizados y sistematizados para la administración del personal.

## **5.3. Resultados obtenidos**

Gestión estratégica de personal:

Para esta propuesta se generaron un manual de personal que contiene cuatro procedimientos: reclutamiento, selección, contratación e inducción. 12 formatos para la administración y el control de recursos humanos. Se actualizó el organigrama y el manual de organización. El beneficio fue la disminución del nivel de incertidumbre, clarificando y orientando al empresario en la gestión empresarial y la toma de decisiones.

Sistema de costos:

Para esta propuesta se generó una herramienta de costeo con el objetivo de determinar el costo de cada producto; separando maquila, insumos, empaque y mano de obra, trabajo artístico y gastos. Lo que permitirá establecer precios de venta basados en información sustentada y conocer la utilidad de cada uno de ellos. Las decisiones que se tomen a nivel gerencial, respecto a los precios de

venta, la retirada o introducción de productos, serán mucho más fáciles y conllevarán menores riesgos.

Estrategia comercial:

Para esta propuesta se generó un manual de procedimientos donde se incluye: prospección, ventas y servicio post-venta. Se desarrolló una herramienta de cotización y un formulario para encuestar a los clientes sobre su satisfacción con el servicio. El beneficio fue eficientar las actividades del proceso de comercialización.

Control operativo:

Para esta propuesta se elaboraron: un formato para orden de producción, un tablero de maquila, una lista de materiales e insumos, una plantilla para la toma de tiempos y un manual del proceso operativo. El beneficio fue la organización y control del estado de la operación y de los insumos necesarios para la producción.

#### 5.4. Tabla sobre empleo y capacitación

<b>Número de empleos protegidos</b>		5
<b>Número de empleos generados</b>		2
<b>Personas capacitadas</b>	<b>Área de capacitación</b>	<b>Horas de Capacitación</b>
7	Sensibilización	3

## 5.5. Tablero de seguimiento de indicadores

### Gestión estratégica de personal

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		Indicador
					RESULTADO	Indicador	
Planeación operativa básica	Recursos Humanos	Afianzar procesos de empoderamiento. Desarrollar equipos de trabajo autodirigidos.	Generar un sistema para la planeación operativa y estratégica. Documentar los procesos de incorporación de personal	Planeación estratégica de recursos humanos	Manual de Personal	Manual de Personal	
					USO	El manual será utilizado por el empresario y la administradora para la realización de las actividades de administración de personal, efectuando el seguimiento de las mismas	Apropiación de 4 procesos y 12 instrumentos de control de administración del personal
					BENEFICIO	Disminuir el nivel de incertidumbre, clarificando y orientando al empresario en la gestión empresarial y la toma de decisiones	Cantidad de procesos e instrumentos de control ejecutados

Seguimiento de proyecto										Medición de indicadores				Observaciones	
Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición inicial	Medición Meta	Drecha		Medición final
			25%	50%	75%	100%									
A.-Producto	03-jul	01-sep					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
	04-sep	13-oct					100%	100%	0%	OK	0	16	16	16	
	16-oct	17-nov					100%	100%	0%	OK	0	16	16	10	4 procedimientos y 6 formatos

Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances en la formulación de la planeación estratégica. Minutas de trabajo.	La disposición del empresario para formular la planeación estratégica que soporte la expansión del negocio.	La falta de disponibilidad del empresario para formular la planeación estratégica, propiciaría que quedara incompleta o poco confiable.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades.	La disposición del empresario y colaboradores para la utilización de la planeación estratégica favorece el desempeño.	La no utilización de la planeación estratégica puede disminuir el desempeño.
Planeación estratégica. Aplicación de registros de seguimiento.	La implementación de la planeación estratégica incrementa el nivel de eficiencia y la organización del trabajo.	La no implementación de la planeación estratégica puede generar que se continúe trabajando con incertidumbre.

## Sistema de costos

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		
					Indicador		
Costos estimados y precio de venta determinado empíricamente	Económica y Financiera	Asegurar la infraestructura de una empresa grande de muebles	Determinar costos por producto	Sistema de Costos	RESULTADO	Herramienta de costos	Herramienta de costos
					USO	La herramienta de costos sera utilizada por el empresario y la persona responsable para la determinación del costo y establecimiento del precio de los productos Las decisiones que se tomen a nivel gerencial, respecto a los precios de venta, la retirada o introducción de productos, serán mucho más fáciles y conllevarán menores riesgos	Cantidad de cotizaciones realizadas con la herramienta
					BENEFICIO		Número de decisiones basadas en información sustentada

Seguimiento de proyecto											Medición de indicadores				Observaciones
Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
			25%	50%	75%	100%									
A.-Producto	03-jul	01-sep					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
	04-sep	13-oct					100%	100%	0%	OK	0	1	1	3	
	16-oct	17-nov					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	Con base en la determinación del costo se decidió aumentar el precio de venta de 2 líneas de productos.

Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances en la elaboración de la herramienta de costos. Minutas de trabajo.	La disposición del empresario y sus colaboradores de brindar la información necesaria para el desarrollo de una herramienta confiable.	La falta de disponibilidad del empresario y los colaboradores propiciaría el desarrollo de una herramienta incompleta.
Observaciones y mejoras para la herramienta.	La disposición del empresario y el responsable para realizar los registros generará información de costos y preciso confiable para la toma de decisiones.	La no utilización de la herramienta por parte del empresario y del responsable para obtener el costo y precio adecuadamente, puede generar información errónea.
Cantidad de cotizaciones realizadas con la herramienta.	La implementación del sistema de costos permite una planeación adecuada y decisiones tomadas correctamente sustentadas en información confiable.	Que aun con la herramienta se tomen decisiones empíricamente.

## Estrategia comercial

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		Indicador
					RESULTADO	USO	
Procesos de comercialización sin documentar	Clientes y Mercados	Crear alianzas estratégicas con empresas y organismos nacionales y de otros países para abrir mercados	Documentar y sistematizar las políticas y procesos de comercialización	Estrategia Comercial	Manual de ventas	Manual de ventas	Manual de ventas
					El manual es utilizado por el empresario y personal cada que se ejecute una prospección o venta	Porcentaje de información registrada en los instrumentos del manual	
					Eficientar las actividades del proceso de comercialización.	Porcentaje de ejecución de actividades estandarizadas.	

Seguimiento de proyecto										Medición de indicadores				Observaciones	
Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición inicial	Medición Meta	Brecha		Medición final
			25%	50%	75%	100%									
A.-Producto	03-jul	01-sep					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	Se elaboró una herramienta de cotización adicionalmente.
	04-sep	13-oct					100%	100%	0%	OK	0%	100%	100%	100%	Se registró el total de clientes.
	16-oct	17-nov					100%	100%	0%	OK	0%	100%	100%	20%	La cotización es la única actividad que está estandarizada.

Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances en el desarrollo del manual de ventas. Minutas de trabajo.	Disposición y ganas del empresario para desarrollar el manual afianzará la relación con el cliente.	Falta de disponibilidad del empresario para desarrollar el manual quedará incompleto.
Verificación de estrategias propuestas implementadas. Llenado de cotizaciones. Llenado de herramienta de prospectos.	Disposición del empresario para utilizar el manual de ventas formaliza la imagen de la empresa.	La no utilización de los formatos y herramientas por parte del empresario propicia seguir sin tener información documentada.
Reporte de ventas de los meses de mayo y de octubre.	El manual de ventas estimula las ventas nacionales.	No se tenga un incremento en las ventas nacionales.

## Control operativo

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		Indicador
					RESULTADO	Indicador	
Ausencia de información operativa documentada	Procesos y Operación	Consolidar el proyecto de la nave industrial	Conocer el estado de producción de las órdenes de venta y generar listas de materiales por producto. Controlar la entrada/salida general de insumos.	Control Operativo	RESULTADO	Formato de orden de producción, tablero Kanban y lista de materiales.	Formato de orden de producción, tablero Kanban y lista de materiales.
					USO		Número de órdenes de producción emitidas y utilizadas.
					BENEFICIO	Organización y control del estado de la operación y de los insumos necesarios para la producción.	Decisiones tomadas para determinar la forma para la operación del pedido, basadas en información veráz.

Seguimiento de proyecto											Medición de indicadores				Observaciones
Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
			25%	50%	75%	100%									
A.-Producto	11-ago	08-sep					100%	100%	0%	OK	0	3	3	4	Se diseñó una plantilla para la toma de tiempos a fin de eficientar el proceso operativo y para la definición del costo.
	11-sep	20-oct					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
	23-oct	17-nov					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	Se decidió que una línea de producto se mandará a maquilar.

Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
<b>Avances en el diseño de los instrumentos. Minutas de trabajo.</b>	<b>Disposición del empresario y colaboradores para participar en el diseño de los instrumentos.</b>	<b>Falta de participación y disposición del empresario y colaboradores causará retrasos en el diseño de herramientas. No incluir algún insumo indispensable para producción.</b>
<b>Instrumentos aplicados. Checklist de verificación de aplicación.</b>	<b>Disposición por parte del empresario y los colaboradores para ejecutar las especificaciones establecidas.</b>	<b>Resistencia al cambio para trabajar de manera formalizada provocando que no se obtengan mejoras.</b>
<b>Reportes de seguimiento y control.</b>	<b>El constante abastecimiento de insumos hará que los operarios no generen tiempos muertos dentro del tiempo de producción del proyecto.</b>	<b>Confundir la cantidad de punto de reorden con la cantidad óptima de insumos.</b>



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

### **6.1. Corto plazo**

- Sistematizar el inventario de materiales e insumos básicos para la producción.
- Registrar el reglamento interno en la junta de conciliación y arbitraje.
- Contratar un ejecutivo de ventas.
- Vigilar la aplicación de las encuestas de satisfacción del cliente.
- Establecer las políticas de precios de los productos y revisar que líneas de productos merecen una modificación.

### **6.2. Mediano plazo**

- Verificar la vigencia de los procesos generales de la empresa.
- Reorganización de la planta mediante áreas temporales asignadas
- Crear una página web con carrito de compras y catálogo.

### **6.3. Largo plazo**

- Formalizar la infraestructura mediante el proyecto de nave industrial.
- Generar equipos de trabajo autónomos.
- Diversificar líneas de producto para encontrar nuevos mercados.
- Implementar un sistema ERP en la empresa.

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

### **AF Esdra Pricila Aguirre Durán:**

Las competencias y aprendizajes relevantes para mi crecimiento personal fueron la buena comunicación con el equipo de consultoría y con el empresario. Considero de mucho valor el trabajo que he realizado durante este periodo que inició en mayo de este año. También juzgo mi trabajo y participación en este proyecto y creo que estoy a la altura de las necesidades de la empresa y soy capaz de hacer frente a todos los obstáculos.

Los conocimientos que aporté para el desarrollo del PAP fueron principalmente de clases que complementaron mi formación académica como: Negociación profesional, toma de decisiones, inteligencia emocional, y geografía económica.

Lo más importante que aprendí sobre el contexto y la problemática en el campo laboral en general, es que en el camino nos encontraremos con personas que no están comprometidas con su trabajo (en el caso de la empresa intervenida, los empleados, pues tenían una alta rotación) por lo tanto hay que tener estrategias de recursos humanos que nos permiten hacer que las personas se sientan parte importante de la organización.

Lo que aprendí sobre mi proyecto de vida profesional es que iniciar un negocio es un riesgo, pero hay que tener la mente abierta y recibir todos los consejos que se me brinden y que me ayuden a cumplir mis objetivos tanto económicos como personales.

Un factor importante que influye en la problemática del contexto actual de las PYMES en México es la aversión al cambio, la cultura de la informalidad y el miedo a lo desconocido.

Considero que con mi participación en el proyecto pude aportar al empresario una perspectiva sustentada en información cuantitativa de los costos de los productos que en la empresa se fabricaban, fomentando siempre la toma de decisiones basada en hechos y costos reales.

Los factores que influyeron positivamente en el logro de los objetivos del proyecto fueron: Actitud positiva, trabajo en equipo, empatía, y comunicación.

Mis supuestos sobre la realidad no cambiaron porque soy alguien que desde hace mucho ha trabajado, y también considero que soy una persona que vive en la realidad pues siempre me he tenido que esforzar por conseguir lo que tengo. Con respecto a la sociedad cada vez me he vuelto más empática y aunque algunas ideas no las comparta siempre tomo lo bueno y lo malo, y trato de que esas experiencias me sirvan para no cometer errores que ya he visto antes, ya sea en lo laboral como en lo personal.

Uno de los principales dilemas éticos que se presentan y se requiere enfrentar en las MYPES es la informalidad, pues la mayoría de los negocios trabajan por debajo del agua, sin pagar impuestos ni asegurar a sus empleados.

Desde mi posición actual la manera en que puedo apoyar en el mejoramiento de la cultura empresarial, y por consecuencia, en el mejoramiento de las condiciones laborales y sociales de todos los integrantes de una empresa compartiendo mis conocimientos con familiares y amigos. Y en el caso de mi propio negocio en el momento en que me registre ante SHCP y trate de manera digna a mis colaboradores.

Este proyecto me ayudó para aprender a convivir en la pluralidad y para la diversidad partiendo de que cada cabeza es un mundo y es importante escuchar las opiniones de todos los involucrados para llegar a acuerdos.

Los objetivos se cumplieron, aunque hubo altas y bajas en el camino creo que mi compromiso con el proyecto siempre estuvo latente. Mi principal error fue creer que las áreas funcionales son independientes, cuando en la realidad es que todas deben funcionar a la par. El equipo de intervención siempre estuvo dispuesto a encontrar la mejor solución y con la experiencia de nuestra Consultora Sénior el trabajo fue muy ameno y enriquecedor.

Descubrí que en el contexto laboral de mi profesión la problemática es que en las MYPES de nuestro país no es una prioridad el control de información referente a las finanzas.

**CN Ángel Rodrigo González Ochoa:**

Durante este proceso de intervención pude observar la importancia de la sinergia que debes de tener con tu equipo de trabajo, tanto como consultores y compañeros del equipo. Me ayudó a poder aplicar los conocimientos que he adquirido a lo largo de la carrera y en la vida empresarial. Aunado con varios aprendizajes que tuve que desarrollar para poder cubrir una necesidad del empresario tales como empatía, trabajo sobre presión, agotar todas las posibilidades para dejarles claro las cosas que necesitaban mejorar y la importancia del uso de las herramientas que le hemos creado.

Siento que mi papel en la consultoría fue de apoyo en conocimientos sobre el negocio en general, ayudar en lo que podía y que estaba en mi poder para completar otras funciones fuera de mi área. Me permitió ver el papel de la MYPE en este mundo globalizado, todos los retos que presentan y como se manejan. Me dejan una gran enseñanza que me gustaría poder aplicar en otras MYPES, ya que ellas son la base y en gran medida para poder tener un crecimiento sostenido, es ahí donde nos debemos de enfocar.

Los principales problemas que pude notar en las MYPES son que las manejan de las mismas maneras que hace 10-20 años, no aprovechando todas las posibilidades que la tecnología ahora nos da. Muchas veces sus negocios salen de algo inesperado y no cuentan con la planeación y preparación necesaria para poder subsistir en este entorno cambiante. Al inicio era importante decirle al empresario la diferencia entre los gastos de la empresa a los suyos, ya que tenía un control financiero mezclado. El bien que trae tener control de todo en la empresa, gastos, depósitos etc. En especial con la herramienta que preparé para que les sea más fácil cotizarles a los clientes al momento y no hacer que el cliente espere tres meses para que sepa cuánto será de su proyecto. Esto me deja consciente de las cosas que tengo que hacer ahora que estoy emprendiendo, y me hace sentir un poco más preparado.

A partir de lo vivido y mi carrera profesional me invita a estar al tanto de la cultura empresarial, asistiendo a conferencias, talleres o hacer networking. Son grandes oportunidades para dar testimonio de lo aprendido. Dar hincapié en que se busque siempre el bien general que el personal. Una frase que me quedo muy marcada de esta experiencia fue “Empresario rico, empresa pobre” La manera de hacer ver a los demás que esto puede funcionar es aplicándolo y teniendo éxito para que se vea que es posible. El PAP me ha ayudado a ver las actitudes y acciones del tipo de empresario que quiero ser el día de mañana.

Estoy muy contento con como resultó esta intervención, creo que lo hemos ayudado para que se pueda preparar más para los retos que puedan venir el próximo año. Creamos una buena relación entre los integrantes y siento que, aunque ya se acabe la intervención son personas con las que seguiré en comunicación. Dentro de mis aciertos creo que fue el tener siempre la mente abierta, si algo no sabía me ponía a investigarlo hasta encontrar la manera de hacerlo y ver si era de provecho para la empresa.

Estar capacitándome visitando conferencias sobre MYPES las cuales me permitía observar problemáticas en otras MYPES, y tener más herramientas para contrarrestarlas. A dar más horas de las que estaban estipuladas por consultor, para entregarle un buen trabajo y poder aprender también del empresario. Esto me ayudó ya que aprendí a programar en Excel, aumenté conocimientos en las MYPES con las conferencias que pude realizar, lo mejor es que lo podía aplicar con el empresario, así como en la empresa. Sin duda alguna es algo que recomendaría.

Durante todo el proceso de intervención fui favorecido por un excelente equipo de trabajo, tuvimos una muy buena guía por parte de nuestra consultora y junto a los otros dos consultores congeniamos de una buena manera, hasta el punto de ponernos la playera de la empresa. Te encuentras que en las MYPES casi todos quieren salir adelante y es lo que más entusiasma, igualmente cuando asistes a conferencias, por lo general todos se apoyan y dan sus puntos de vista de las cosas.

## **II Alejandro Perales de Dios:**

Tuve muchos aprendizajes y crecimiento en este PAP, normalmente cuando uno está apunto de egresar sabe que no sabe nada, que llega a un trabajo y que va a tener que aprender cómo se hacen las cosas ahí, sin embargo uno sabe que puede aportar conocimientos, ideas o algo por sus habilidades, aportar esto en un proyecto que busca ayudar y mejorar a las empresas que son los pilares de la economía de muchas familias en México te vuelve alguien más profesional, aunque se puede tomar como una asignatura más hay un grado muy importante de seriedad en estos proyectos, lo que exige el mayor conocimiento e ideas posibles para realmente ayudar a estos pilares.

Aprendí a relacionarme con la gente, a entender que cada quien tiene su canal de comunicación, que siempre hay dos lados de la moneda y hay que escuchar a los

dos, a relacionarme con el personal de trabajo y tener tacto con ellos creo que eso es de lo más importante que aprendí, también a aplicar no solo cosas de mi carrera como tableros de organización, poka yokes, diagramas o herramientas de la manufactura esbelta sino también a relacionarlo con el impacto que tendrá en las otras áreas y viceversa, por ejemplo: Uno puede mejorar las ventas mediante una página de internet, pero si hay desorganización en el área operativa o si hay rotación de personal no podrás abastecer esas ventas y quemaras tu imagen. También aprendí a siempre tomar decisiones en base a información completa, llenar las herramientas con información correcta y no basura porque sólo me arrojará basura y tomare decisiones incorrectas.

Creo que este proyecto nos abrió los ojos y nos generó estrés en cierta parte a todos, la falta de organización, la falta de compromiso, la falta de tecnología. Estamos acostumbrados a que lo que nos enseñaron en la carrera está basado en que alguien nos de herramientas y simplemente se nos enseña a usarlas, no entendemos el de donde vienen ni que a no a todas las empresas aplican, por lo que hay que utilizar el ingenio. En las MYPES la falta de organización en cuanto a información (de cualquier aspecto), la falta de tecnología es algo que les afecta en muchos sentidos, dígame tiempos de entrega, dígame en costos y por lo tanto en el precio de venta o utilidad en la misma, etc. En nuestro caso existe sólo una computadora la cual será utilizada para ver nuestras herramientas y hacer uso de ellas para tener cierta información, si esta computadora llegara a fallar todo se va con ella. Existe también falta de conocimiento en cuanto a la ayuda que el gobierno puede otorgar a las MYPES, falta de conocimiento financiero, por ejemplo, saber cuánto ganan de cada producto, cuánto cuesta, que parte de ahí se va por nóminas y como reducir esos costos. La falta de educación es un problema que también afecta a las MYPES. Acomodar la empresa en término de los trabajadores también es un problema, a veces queremos tener a un experto en la materia, aunque sea irresponsable e impuntual que tener alguien con buenas características blandas y capacitarlo.

Sinceramente diría que este proyecto fue de las mejores cosas durante mi carrera, me permitió aplicar conocimientos y verme en términos profesionales. Creo que yo y todo mi equipo de trabajo siempre fuimos muy profesionales en cuanto a las estrategias que planteamos para mejorar, siempre tuvimos y el empresario lo vio, mucho compromiso ante la empresa y él. Obviamente las herramientas y las propuestas cambiaron mucho, se fueron modificando con el tiempo y nosotros sabíamos que eso iba a pasar, porque si no las poníamos en práctica jamás íbamos a saber si funcionaban o no.

Me llevo mucha satisfacción con mis resultados y los de mi equipo y con la actuación de mis consultoras y del equipo de trabajo de la empresa incluyendo al empresario. Personalmente creo que soy una persona en la cual mi cualidad que más ha ayudado en este PAP ha sido mi inquietud, cada clase o aspecto nuevo que aprendo intento aplicarlo a este PAP porque de verdad creo que esta empresa puede llegar a ser una empresa grande, no sólo por los productos sino también por la actitud y la pasión que le tiene el empresario, nunca me he desanimado en esta empresa ni mis compañeros y nunca he dejado de creer en ella, eso siento yo que es lo que más he podido aportar.

Enfocarme en ayudar en conjunto a tener más orden en cuanto a la repartición de responsabilidades, del proceso de producción y de ventas, y sobre todo el aspecto económico, que el empresario supiera el costo más real de sus productos y si realmente estaba ganando la cantidad correcta, y en base a esa información buscar nuevos proveedores que le pudieran maquilar y comparar que líneas convienen maquilar y cuales manufacturar.

Creo que todos en este proyecto tuvieron algo que aportar, el empresario, el supervisor, el equipo de trabajo, las dos consultoras y mis dos compañeros de trabajo. Todos en equipo aportamos algo para todos.



**Reflexión grupal:**

Como equipo llegamos al acuerdo de que nuestros aprendizajes fueron el tener compromiso con el proyecto desde el día que conocimos al empresario. Observamos la importancia de trabajar en conjunto con todas las áreas funcionales de una empresa, vender nuestras propuestas de mejora en base a solucionar las necesidades del negocio. Conservar todo el tiempo el contrato psicológico con el empresario e involucrar al personal en las actividades del negocio para que se sintieran parte de la empresa y la trascendencia de analizar el entorno.

Las conductas que favorecieron el trabajo grupal fueron la empatía, actitud positiva, respeto e interrelación con todos los miembros de la empresa. Consideramos que la oportunidad de conocer y trabajar en una MYPE es muy enriquecedora porque nos brinda la posibilidad de aplicar nuestros conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, así como conocer y trabajar con otras áreas del negocio.

Los resultados obtenidos han sido favorables para todas las partes, puesto que nosotros aprendimos mucho y el empresario a cubierto la mayoría de sus necesidades.

El impacto social que tendrá nuestra participación en el proyecto será la utilidad de las herramientas necesarias para que la empresa subsista en este entorno competitivo y cambiante, así como la generación de nuevos empleos bien remunerados.

### **III. Conclusiones**

Las perspectivas observadas de las MYPE son que existe falta de preparación para competir, se toman decisiones sin tener información detallada y puntual, normalmente tienen poca organización, formas de trabajo muy arcaicas, normalmente son empresas familiares espontaneas, con poca planeación a futuro, desconocen sus costos, hay poco uso de tecnologías, son los principales pilares económicos del país, ignoran los apoyos externos, los empresarios tienen hambre de crecer pero miedo del esfuerzo requerido, existe mucha resistencia al cambio, mucha informalidad en cuanto a registros de dependencias externas, incertidumbre ante formalizarse, conformismo.

Las perspectivas a futuro de la empresa son consolidar una nave industrial, hacer uso de tecnologías web para vender, fortalecer todas las áreas funcionales del negocio, contar con la infraestructura para cada área, aliarse con un socio comercial que le permita crecer exponencialmente, ampliar las líneas de producto, con un equipo de trabajo consolidado.

Consideramos que el empresario se ha dado cuenta del papel que debe de tomar para conseguir estos objetivos, mejorar en un trato más directivo hacia el personal, establecer bien las sanciones y beneficios del reglamento, tomar decisiones estratégicas con base a información real y veraz, más capacitación en cuanto a la administración de la empresa, planeación estratégica, ser constante en sus acciones, dispuesto al cambio, pero no tiene certeza del camino a tomar.

La metodología del proyecto nos aportó para facilitar herramientas para la planeación y control de las MYPE, demostrar las áreas de oportunidad, capacitar a los empresarios en diferentes temas, dejar una base para que ellos empiecen a tomar decisiones que los ayude a crecer, demostrar sus ventajas y desventajas

con la competencia, su posicionamiento en el mercado, facilitando un equipo de trabajo dinámico y multidisciplinario.

El empresario ahora tiene una visión más clara y definida de hacia donde quiere llevar su negocio. Los colaboradores perciben que la empresa está llevando a cabo un cambio benéfico respecto a la formalidad y las condiciones laborales, esto ha generado una mayor seguridad y compromiso por parte de ellos. Los estudiantes viven un proceso real de lo que conlleva manejar y dirigir un negocio propio con crecimiento intencionado.

## **IV. Fuentes consultadas**

### **1. Bibliográficas**

Lista ordenada alfabéticamente por los apellidos de los autores, de las fuentes que nos hayan servido de base. Se refiere exclusivamente a los libros, revistas, etc. consultados de los que se haya extraído información. Cuando son dos autores, se anotan ambos, en el orden en que aparecen. Si son tres autores o más, solamente se anota el primer autor que aparece, seguido de la locución latina *et al.*, (*et alii* o *et alius*), que significa “y otros”. En caso de no tener nombre del autor, se anota el nombre de la dependencia u organismo responsable. Ejemplo: INEGI, (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática). (1996). *Anuario Estadístico del Estado de Jalisco*. México.

#### **Cuando se trata de un libro**

1. Nombre del autor (apellido paterno, materno y nombre).
2. Año (entre paréntesis).
3. Título y subtítulo (*letra cursiva*).
4. Lugar de la publicación de la obra.
5. Editorial.
6. Número de la edición (de la 2ª en adelante).
7. Total de páginas de la obra.

#### Ejemplo:

Cavazos Flores, Baltasar. (2009). *40 lecciones de derecho laboral*. México. Trillas. 9ª ed. 397 pp.

A continuación están las 4 primeras fuentes de su documento, a manera de ejemplo:

García, J. (2014). *Contabilidad de costos*. Lugar de edición. Editorial. Número de edición. Total de páginas

Gómez Arias, Rubén Darío. (2009). *Manual de Gestión de Proyectos*. Lugar de edición. Universidad de Antioquia. Número de edición. Total de páginas

Ponce Talancón, Humberto. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Enseñanza e Investigación en Psicología. Enero-junio, 113-130.

Valencia, E. G. (2012). *Planeación estratégica, teoría y práctica*. Lugar de edición. Editorial. Número de edición. Total de páginas

## 2. Electrónicas

### Cuando se trata de fuentes de internet.

1. Autor, si lo tiene (apellido paterno, materno y nombre).
2. Año (entre paréntesis).
3. Título y subtítulo, en su caso
3. Lugar.
4. Fecha de consulta.
5. Dirección electrónica (subrayada).

### Ejemplo:

Orozco Galicia, Luis Roberto. (2006). *Diferentes tipos de suelos por zonas*. México, D.F. Consultado el 12 de noviembre de 2007.  
<http://geologia.igeolcu.unam.mx/geol.htm>

## **V. Anexos**

Anexo 1 Análisis del entorno

Anexo 2 Gestión estratégica de personal

Anexo 2.1 Manual de personal

Anexo 2.2 Anuncio de vacante

Anexo 2.3 Guía de entrevista

Anexo 2.4 Evaluación del candidato

Anexo 2.5 Referencias laborales

Anexo 2.6 Base de datos del personal

Anexo 2.7 Contrato por tiempo determinado

Anexo 2.8 Contrato por tiempo indeterminado

Anexo 2.9 Reglamento interno de trabajo

Anexo 2.10 Aceptación del RIT

Anexo 2.11 Lista de asistencia

Anexo 2.12 Nómina semanal

Anexo 2.13 Evaluación del desempeño

Anexo 2.14 Organigrama

Anexo 2.15 Manual de organización

Anexo 2.16 Sesión de sensibilización

Anexo 3 Sistema de costos

Anexo 3.1 Herramienta de costos

Anexo 4 Estrategia comercial

Anexo 4.1 Manual de ventas

Anexo 4.2 Herramienta de cotización

Anexo 4.3 Encuesta de satisfacción del cliente

## Anexo 5 Control operativo

Anexo 5.1 Manual del proceso operativo

Anexo 5.2 Lista de materiales

Anexo 5.3 Tablero de control de maquila

Anexo 5.4 Orden de producción

Anexo 5.5 Plantilla para toma de tiempos