

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Programa de Consultoría Integral en MYPE



**ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara**

60
años

Proyectos de Aplicación Profesional

PAP 3A 01 Consultoría en MYPE

Consultoría integral en empresa de elaboración jamón de que se encuentra ubicada en el municipio de Tonalá en el estado de Jalisco en la colonia Centro

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

PS. Mariana Vigil Charpenel

IQ. César Gutiérrez Arias

AL. Ana Sofía Piñera Morales

CN. Mauricio Espinoza Medina

AF. Roberto Ocampo Llamas

Profesor PAP:

Mtra. Myrna Araceli Becerra Ramírez

Contenido

I. Desarrollo del proyecto	6
1. Generalidades y contexto de la empresa	6
1.1 Historia de la empresa	6
1.2 Entendimiento del negocio.....	7
1.3 Fundamentos estratégicos de la empresa	8
1.4 Análisis del entorno	9
2. Diagnóstico	14
2.1 Metodología del Diagnóstico.....	14
2.2 Proceso particular.....	15
2.3 Descripción de la situación de la empresa	16
2.4. Análisis e interpretación de resultados	17
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	17
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	18
3. Planteamiento Estratégico	34
3.1. Misión, Visión y Valores	34
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	35
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	35
3.4. Mapa estratégico	36
4. Propuesta de mejora	38
4.1. Nombre de la propuesta	38
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico.....	38
5. Implementación	42
5.2 Ajustes al plan de acción	49
5.3 Resultados obtenidos	52
6. Recomendaciones	87
II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (APRENDIZAJES)	89
III. Conclusiones	124
Bibliografía	1
Anexos	2

Resumen

El siguiente documento se titula PAP 3A 01 Consultoría en MYPE “Consultoría integral en la empresa productora y comercializadora de embutidos que se encuentra ubicada en el municipio de Tonalá en el estado de Jalisco en la colonia “Centro” y fue elaborado por los alumnos: Mariana Vigil Charpenel, César Gutiérrez Arias, Ana Sofía Piñera Morales, Mauricio Espinoza Medina y Roberto Ocampo Llamas, con el asesoramiento de la Mtra. Myrna Araceli Becerra Ramírez.

El documento inicia con una introducción y una explicación de la metodología utilizada en este proyecto posteriormente se desarrolla el proyecto empezando con las generalidades y contexto de la empresa, después se continua con la parte del diagnóstico, planteamiento estratégico y con esto comienza la parte de propuestas de mejora, a continuación de esto se tiene la parte de implementación y una vez finalizado esta parte se continua con las recomendaciones a la empresa, posteriormente esta la parte de aprendizajes de los alumnos consultores y se finaliza con las conclusiones y las fuentes consultadas.

La metodología que se empleó para la realización de este documento fue la establecida por centro universidad empresa la cual proporciono los requisitos esenciales requeridos para el reporte final del PAP. Las fuentes consultadas para la elaboración se encuentran señaladas en la parte final del documento.

Los contenidos principales de este documento son información de la empresa que nos ayuda a identificar la situación actual de la misma, así como el diagnóstico completo que obtuvimos después de intervenir, el desarrollo y justificación de las propuestas de mejora con la explicación a detalle de las implementaciones por área y por último los resultados obtenidos de cada implementación realizada.

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 siete 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 del diagnóstico*: en esta etapa se buscan los datos e información necesarios para identificar la problemática y las causas que la originan, tanto al interior de la empresa como en su entorno.
3. *Planteamiento Estratégico*: en esta fase se pretende ayudar a la empresa y al empresario a generar una visión a futuro (3 años), con la finalidad de que las acciones de la organización estén encaminadas a los objetivos estratégicos que quieren alcanzarse.
4. *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.
5. *Validación del diagnóstico y propuestas de mejora*: es un evento en el cual al empresario se le presenta de manera ejecutiva el avance de los trabajos y da el visto bueno a la implementación de las propuestas a través de la firma de un documento oficial.

6. *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.
7. *Presentación final y evaluación del proyecto:* en esta etapa se presenta el informe de resultados ante el empresario y las instituciones promotoras del proyecto.

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

I. Desarrollo del proyecto

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1 Historia de la empresa

El inicio de esta empresa fue en el año de 1984 cuando su fundador entra a trabajar como supervisor de ventas a una empresa de embutidos donde se desempeñó de una gran manera hasta que se presentó la oportunidad de tomar la dirección de ventas gracias a este suceso y a la entrega de resultados considerablemente mejores, provocó que le otorgaran el puesto. Fue en el año de 1985 cuando le ofrecen ser distribuidor de dicha empacadora, logrando convertirse en el líder de ventas de la misma. Duró más de 20 años desempeñándose en dicha empacadora, hasta que decidió crear su propia empresa e independizarse. En el 2004 inició su propio negocio con su marca y maquiladores, este fue un gran reto el cual comenzó con 25 moldes de tocino, 50 de jamón, produciendo al día media tonelada de producto entre ellos tocino, chorizo, jamón, y chuleta ahumada. Al paso de los años se vio en la necesidad de empezar a expandirse, contratando más empleados y el abrir nuevas rutas de venta.

En 2011 se logra cerrar un convenio con un cliente muy importante y se consiguió un crédito considerable para ampliar la empacadora y crecer a una empresa de primer nivel para así poder entrar al mercado de las grandes empresas del giro. Fue entonces que, a los 22 años del ahora gerente general, se metió de lleno a la empresa junto

con su hermano mayor. La empresa siguió creciendo, pero sin tener un plan de acción a largo plazo, por falta de planeación tuvieron una falta de capital lo cual los orillo a cerrar la planta en la que se encontraban operando y cambiarse de establecimiento obligándolos a regresar a ser una empresa pequeña, decidiendo así, empezar de cero para poder volverse a convertirse en la empresa líder en embutidos.

Actualmente la empresa cuenta con 4 distribuidores, 5 vendedores, 1 persona exclusivamente enfocada en abrir mercado, 2 demostradoras y una gama de productos más extensa en presentaciones como queso de puerco, pavo ahumado, jamón rebanado, jamón pieza, chuleta rebanada, chuleta pieza etc.

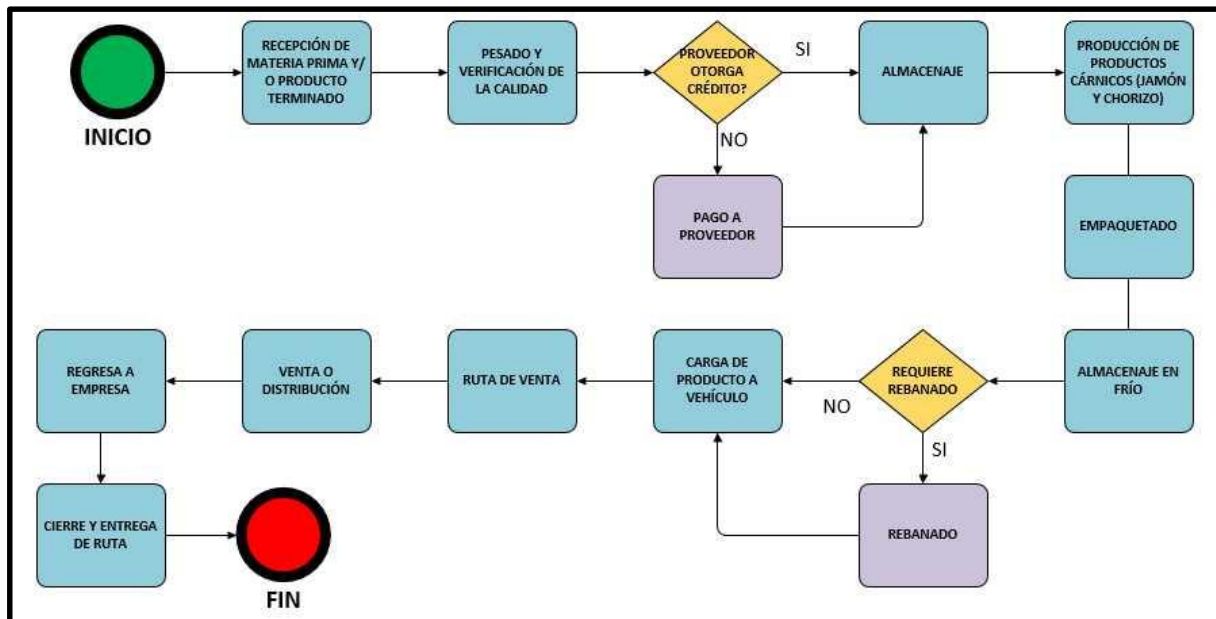
1.2 Entendimiento del negocio

Esta empresa con más de 12 años de experiencia es una empresa orgullosamente mexicana que se dedica a la producción y distribución de embutidos y productos lácteos.

El proceso general del negocio se desarrolla de la siguiente manera: se comienza por la solicitud de las materias primas (pierna de cerdo con certificado TIF, Condimentos, entre otros) o del producto ya terminado, una vez que se completa la recepción de todas las materias se realiza la verificación y el pesado de las mismas. Independientemente de si se realiza el pago a proveedor o se obtiene un crédito, se almacenan las materias primas, para así poder empezar con el proceso de producción de los productos cárnicos. Una vez terminada la producción se empaqueta y se almacena en frío, en caso de que el producto necesite ser rebanado se pasa al área de rebanado.

Para el proceso de venta se cargan los productos a los vehículos de la empresa, los cuales ya tienen asignadas las distintas rutas que ellos manejan para la venta y distribución del producto. Finalmente, una vez recorridas dichas rutas, los vendedores regresan a la empresa para el cierre y la entrega de ruta.

Macro proceso de la empresa



1.3 Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuestas de valor.

La empresa tiene más de 30 años en el sector de distribución de embutidos, con productos con calidad Premium. Ofreciendo una amplia variedad de productos de primera satisfaciendo las necesidades de las familias mexicanas por medio de rutas de reparto, se quiere llegar a cada establecimiento adecuado para la venta de los productos.

Ventaja competitiva de la empresa.

La ventaja competitiva de la empresa es la experiencia que se ha desarrollado a través de los años en el giro de alimentos, conociendo el potencial de sus productos, así como también como trabaja la competencia. La materia prima utilizada tiene una alta calidad (TIF) y una formulación, la cual le aporta grandes características organolépticas al producto, diferenciándolo de la competencia

Estrategia genérica.

La estrategia genérica empleada por la empresa es de estrategia de liderazgo en costos, ya que la empresa tiene un amplio panorama, sirviendo a varios sectores, teniendo diferentes precios en su gama de productos dependiendo de los puntos de venta.

1.4 Análisis del entorno

Introducción

El análisis del entorno es un punto importante para todo empresario en la actualidad, debido a que se debe conocer lo que ocurre en el ambiente en el cual se desenvuelve su organización. Gracias a esto podemos conocer los factores de riesgo que no se habían tomado en cuenta.

Primeramente, se realizó una investigación en base a datos del INEGI, así como también en la base de datos con la cual cuenta el ITESO, que está conectada con diversas fuentes recursos importantes.

Una vez realizado este estudio preliminar, se procedió a visitar la empresa para así recolectar información del manejo de la misma.

Variables para el análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos		
<i>Tipo de cambio</i>		El tipo de cambio en esta empresa representa una amenaza debido a que algunos proveedores manejan carne extranjera, el precio cambia constantemente.
<i>Tasas de interés</i>		Los cambios constantes en la tasa de interés complican y hacen riesgoso el conseguir un crédito.
<i>Gastos en alimentos</i>	Hogares con menos ingresos dedican el 50,7% de su gasto total en México.	

	15% de jamón de puerco, salchicha y salchichón 14%	
<i>Generación de empleos</i>	La industria cárnica asegura la continuidad de 1.3 millones de empleos directos y 2 millones de empleos indirectos relacionados con el campo mexicano.	
<i>Precio</i>	La carne de cerdo es más consumida por los mexicanos que la carne de res, ya que su precio resulta más accesible.	
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales		
<i>Contaminación del aire</i>		La empresa cuenta con áreas abiertas, es por esto por lo que se puede presentar problemas con el aire.
<i>Contaminación del agua</i>		Al momento de realizar la limpieza se utiliza agua, la cual podría estar contaminada.
<i>Estilos de vida</i>	Como todo producto alimenticio, siempre habrá mercado al cual vender.	Continuamente se presentan campañas las cuales recomiendan al no consumo de productos animales.
<i>Cambios regionales en gustos y preferencias.</i>		En los últimos años se presentan campañas las cuales van en contra de

		los embutidos, marcándolos como productos dañinos.
Ubicación de empresas de venta a minoristas, manufactura, y de servicios	La mayoría de los productos que manejan se los manufactura, el cual puede presentarse algún producto con mayor calidad.	
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
Legislación para empleo.		El aumento del salario mínimo, así también diversas cuestiones que se pueden convertir en obligaciones para el empleador como derechos para el empleado.
Regulaciones importación-exportación.		Algunos proveedores utilizan carne extranjera, estas regulaciones podría representar un riesgo.
Regulaciones gubernamentales	Estas regulaciones gubernamentales representan ventajas para alcanzar certificaciones	
Tecnológico		
Disponibilidad de maquinaria y equipo	Máquinas que hacen que el proceso sea haga con mayor eficiencia en la parte de producción. Así como existencia de sistemas administrativos.	

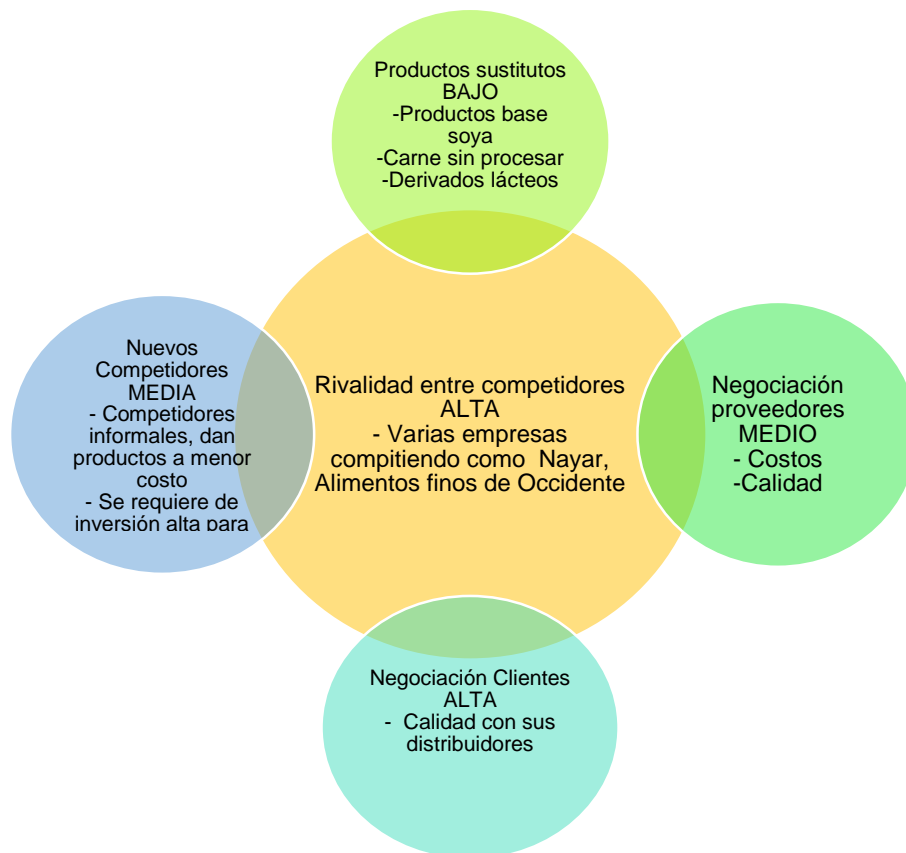
Aspectos de competencia:		
<i>Rivalidad entre los competidores</i>		Sector competido con competidores de gran tamaño que acaparan el mercado.
<i>Entrada potencial de nuevos competidores</i>	Barrera de entrada alta.	
<i>Poder de negociación de los clientes.</i>	Alto poder de negociación con los clientes	
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	Por el tiempo de hacer negocio, se tiene poder de negociación con los proveedores.	

Diamante de Porter

El modelo de Porter está basado en el paradigma Estructura-Conducta-Resultados, considerando que la estructura de la industria condiciona la conducta que pueden seguir las empresas y que esta conducta afecta a los resultados obtenidos, las determinadas características de la estructura competitiva de los sectores acaban influyendo en la rentabilidad de las empresas.

Una manera de examinar la estructura de la industria es la que proporciona el modelo de Porter de las cinco fuerzas competitivas; Competencia actual, Competencia potencial (amenaza de competidores potenciales), Poder de negociación con proveedores, Poder de negociación de clientes y Riesgos o amenazas de productos sustitutivos. ¹

¹ Rico García, M. & Sacristán Navarro, M. (2012). Fundamentos empresariales. Madrid: ESIC.



En el diagrama de Porter se identificó que se tiene una rivalidad alta entre los competidores, ya que en el sector distintas empresas ofrecen los mismos servicios, sin embargo, la negociación con clientes se considera alta, ya que por su calidad se puede negociar a un mayor precio. Con respecto a los competidores la amenaza es baja, ya que para la producción de estos productos cárnicos se requiere de una inversión alta en maquinaria y procesos.

Conclusiones

El negocio ha estado funcionando desde hace 30 años, lo que le ha permitido posicionarse como un producto confiable y de calidad. Así como su precio es una de sus mayores propuestas de valor ante el mercado. Por otro lado, el Diamante de Porter demuestra que tiene muchos competidores, por lo que se deben de crear estrategias preventivas y no correctivas. Sin embargo, a la gran cantidad de consumidores potenciales que consumen los productos comercializados por la empresa se podría atender a un número mayor de clientes. Otras de las oportunidades

de eficientizarían es en el proceso de producción, ya que sus procesos podrían ser estandarizados y por ende mejorar la producción general de la empresa.

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 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 con 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.

En este proyecto, una vez realizado el primer contacto con los empresarios, el equipo consultor acordó la fecha de la primera visita a la empresa. En dicha visita se nos presentó al resto del personal administrativo, así como también se platicó la historia de la empresa con mayor detalle, para finalmente mostrarnos las instalaciones. Mientras se hizo el recorrido de las instalaciones, se fueron haciendo cuestionamientos acerca de cómo se lleva a cabo el proceso de producción de la empresa, a su vez, explicándonos cómo operaban los diversos equipos especializados con los que cuenta la empresa, mostrándonos con detenimiento el proceso que se lleva a cabo desde la compra de materia prima, hasta la venta del producto terminado. Una vez obtenida esta información, se pudo realizar un diagrama demostrando con este mismo, que el proceso quedó claro.

Se procedió a iniciar el análisis del entorno, en el cual, con el entendimiento del negocio, se fueron seleccionando diversas variables, las cuales se consideraron que impactan al negocio.

Una vez realizado este análisis, las siguientes visitas se destinaron a realizar una serie de entrevistas, 25 en total para ser exactos. Estas entrevistas se realizaron a personal de diversas áreas de la empresa que fueron desde el director general, hasta el encargado de intendencia. Con dichas entrevistas se pretendió obtener información acerca del clima laboral (Anexo I), a su vez encontrar puntos débiles en la organización como también puntos fuertes. Se puede decir que con estas entrevistas se quería conocer de mejor manera información interna de la empresa.

Se procedió a hacer un análisis de las rutas de venta (Anexo II) para poder hacer un análisis de las mismas y conocer que tan eficientes son, así como una auditoría de Buenas prácticas de manufactura (Anexo III), esto con el propósito de conocer el nivel de calidad e inocuidad que se tiene en el área de producción, también se solicitó información financiera (Anexo IV), para así poder diagnosticar la situación de rentabilidad, liquidez, ventas, costos, etc.

Finalmente se realizó un levantamiento de un lay-out (Anexo V) S, para poder conocer las dimensiones de la empresa y poder sugerir cambios de acomodos en caso de ser necesarios.

2.3 Descripción de la situación de la empresa

Enseguida se hará una breve descripción de la situación actual de las diferentes áreas dentro de la empresa.

Área de gestión

En el área de gestión, existe el deseo de estructurar la empresa para poder crecer y volverse más rentable. El gerente general no conoce sus metas, existen problemas de dirección entre el director general de la empresa y el gerente general ya que no se cuenta con una buena comunicación entre ellos.

Por otro lado, los empleados de la empresa no tienen claras sus tareas ni sus puestos, debido a la falta de delegación de las actividades con respecto a las áreas funcionales de la empresa, no percibiendo como autoridad al gerente general.

Área de Recursos humanos

En el área de recursos humanos, los empleados tienen una buena imagen de la empresa, sin embargo, existe la queja de no recibir las prestaciones correspondientes a la ley. Esto provoca que haya una desmotivación general, creando un clima laboral que no es óptimo para el desarrollo de los colaboradores. La gerencia tiene el deseo de crear sistemas de motivación y reconocimiento para sus empleados para así poder crear un buen clima laboral.

Área de Producción – Operación Interna

En el área de producción, no se tiene completamente estandarizado el proceso de sus productos, lo que provoca que la calidad de los mismos no sea constante, y existen inconsistencias con respecto a las características organolépticas del producto. Con respecto al área de producción, no se sigue con la normatividad con la que debería de contar una planta de procesamientos cárnicos, así mismo no se han implementado buenas prácticas de manufactura.

Área Finanzas

La empresa no lleva un control adecuado hablando desde el punto de vista financiero, debido a que genera datos los cuales no son registrados correctamente, dichos datos se utilizan solamente para el aspecto fiscal, que lo lleva a cabo un contador externo,

todo esto provoca la creación de información financiera poco confiable, dificultando así la implementación de estrategias financieras. Provocando acciones operativas y reactivas.

Finalmente, en el área de mercado y clientes se tiene una amplia cartera de clientes ya establecida, pero existen pérdidas por inconsistencias en la atención a clientes y entregas lo que provoca que dicha cartera haya disminuido por falta de control sobre las rutas y sus vendedores. Estas inconsistencias son la falta de seguimiento por parte de los vendedores, que van desde que dejaron de pasar, o las fechas de visita por parte de los vendedores no son constantes. Esto da como resultado que las rutas se encuentran desordenadas, no hay una planeación de cómo se hará el recorrido, lo que implica que se vuelvan costosas.

Área Mercado

La empresa no cuenta con un control de clientes o cartera de clientes para mantener sus rutas actualizadas lo cual ha generado una desorganización del equipo de ventas y el encargado de ventas, otro aspecto importante es el hecho de no llevar una herramienta de inventarios eficiente lo cual generaba confusiones y pérdida de material en algunos casos.

el hecho de no llevar un control adecuado en estas dos herramientas genera un impacto negativo en la empresa empezando por saber su mercado meta o su consumidor final para poder analizar de manera concreta y correcta las necesidades de los clientes y sus preferencias en los productos que la empresa produce y comercializa

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Herramienta DIE

Esta herramienta electrónica creada por el CUE del ITESO detecta los aspectos clave que involucra un diagnóstico, determinando en una gráfica los resultados de calificación de cada área funcional de la empresa, de esta manera proporciona información valiosa acerca de las áreas con mayor oportunidad de crecimiento, así como de las áreas fuertes que tiene la empresa en intervención.

Análisis FODA

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) ayuda a conocer todo el entorno que rodea a una organización, tanto en su ambiente interno como externo.

Las fuerzas y debilidades internas son factores que la organización puede controlar y las cuales desempeña de manera variable. Las fortalezas son aspectos positivos que se quieren conservar. Las debilidades son funciones que la organización podría hacer mejor. En cambio, las amenazas y oportunidades son factores externos que están en gran medida fuera del control de la organización.

Las oportunidades deben detectarse a tiempo y aprovecharse. Las amenazas sirven para tomar medidas preventivas de manera proactiva, ya que pueden dañar a la organización.²

Diagrama de Ishikawa

El Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto o diagrama de pescado, es un esquema que muestra las posibles causas clasificadas de un problema, su objetivo es encontrar las posibles causas de un problema. En un proceso productivo, este diagrama puede estar relacionado con uno más de los factores que intervienen en cualquier proceso de fabricación, este se basa en un proceso de generación de ideas llamado "lluvia de ideas".³

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

Área de gestión

- **Habilidades Directivas de Jefes de Área:**

Se utilizó una herramienta de medición (Anexo VI), la cual permite a la persona que la realiza, un análisis de las habilidades directivas que poseen. Esta prueba se realizó

² David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación.

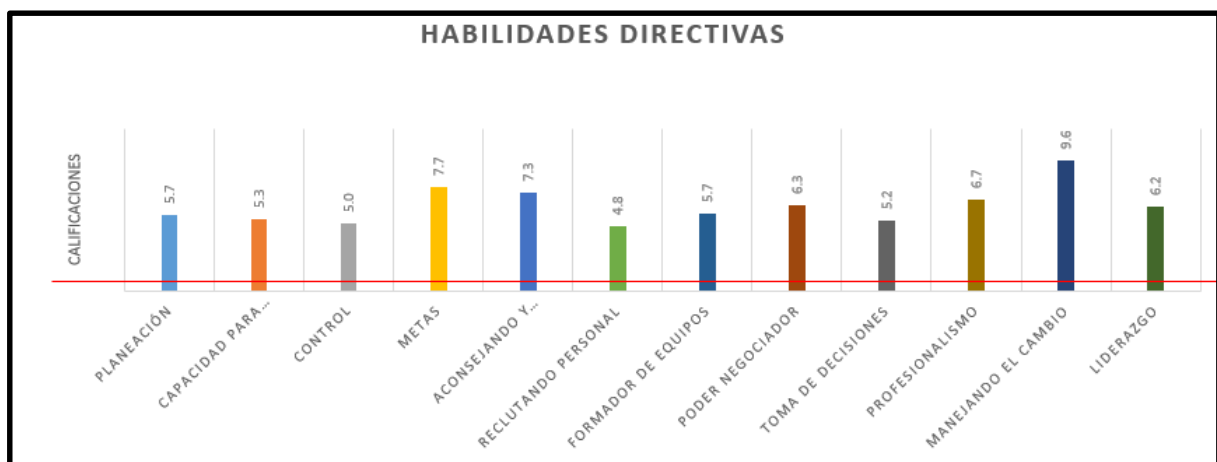
³ David, F.R. 2003. de administración estratégica. Pearson Educación. México. 336pp.

únicamente a los líderes de la empresa con el objetivo de analizar las habilidades que poseen estas personas cuyos puestos demandan liderazgo, toma de decisiones y manejo de subordinados, se autoevaluara del 1 al 10 teniendo como 1 la calificación más baja y 10 la más alta. En total el cuestionario cuenta con 102 reactivos divididos en las siguientes áreas: Planeación, Capacidad para delegar, Control, Metas, Aconsejando y entrenando, Reclutando persona, Formador de equipos, Poder negociador, Toma de Decisiones, Profesionalismo, Manejando el cambio y Liderazgo.

En este proyecto, se realizó el cuestionario a 5 personas involucradas en la empresa, las cuales tienen personas bajo su mando en las diversas áreas del a empresa, estas áreas fueron: Dirección, Administración, Producción, Almacén.

Gerencia

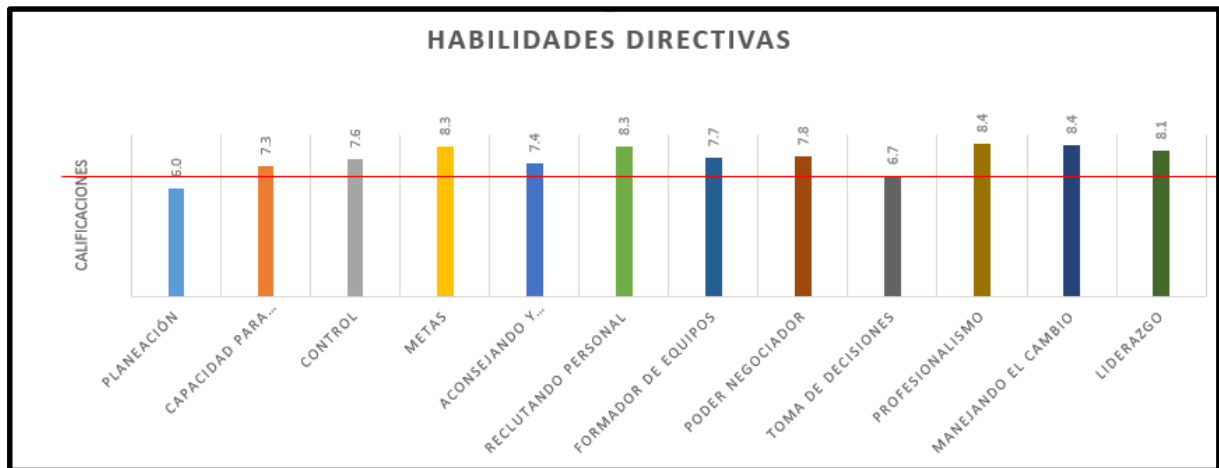
El gerente general, el cual la autoevaluación nos arroja que desde su punto de vista el punto más débil es el reclutamiento de personal dando como resultado un puntaje de 4.8. Del total de puntos, el 58% se encuentra por debajo de la media, es decir que considera puntos débiles. Su punto más fuerte fue el del manejo de cambio con un puntaje de 9.6. El 42% de los puntos considera que son puntos a favor, pero no por esto quiere decir que son buenos, debido a que apenas pasan la media. Su promedio fue de 6.3



Almacén:

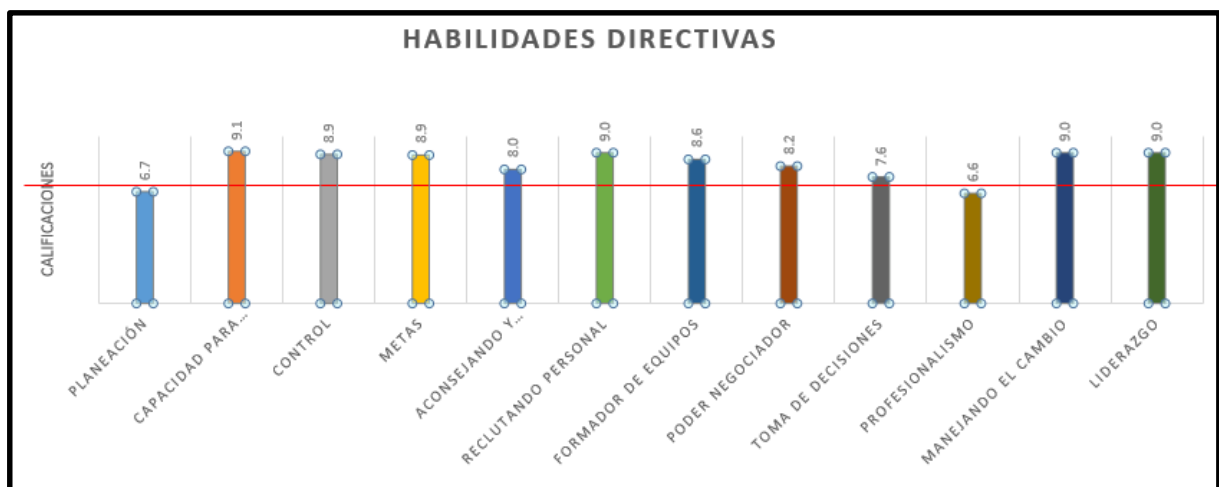
El jefe de almacén considera que el 50% de los puntos se encuentran bajo la media. En el caso del gerente de almacén su punto más débil se encuentra en la planeación

con un resultado de 6.0. Por la parte de los puntos a favor, el 50% se encuentran por arriba de la media. Su punto más fuerte fue su profesionalismo con puntaje de 8.4. El promedio de Ricardo fue de 7.7



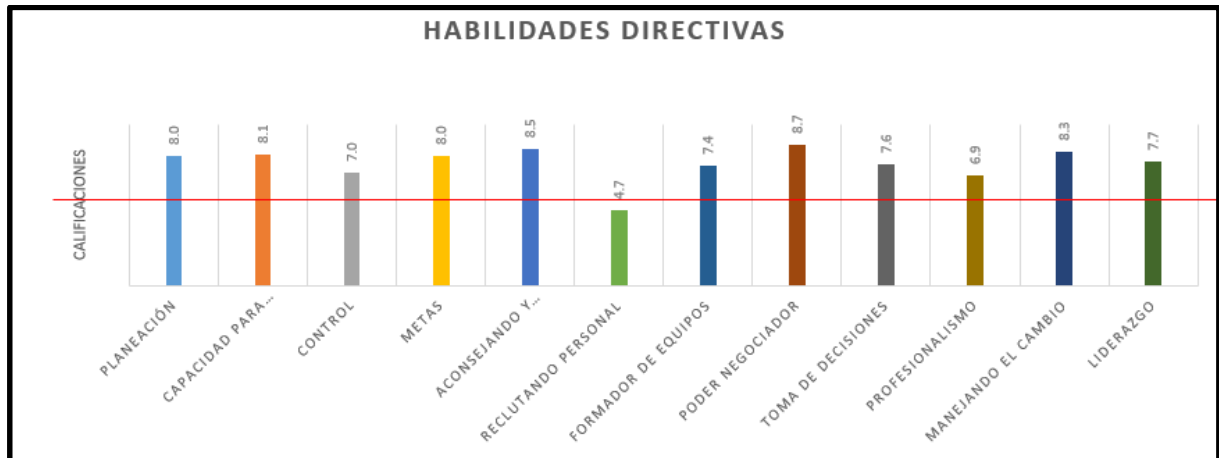
Producción:

El encargado de producción, con un promedio de 8.3, él considera que de todos los puntos el 42% se encuentran por debajo de la media. Dando como el menor punto el de profesionalismo con resultado de 6.6. Por la parte de las habilidades a favor, se encuentra con un 58% por arriba de la media, considerando su punto más fuerte la capacidad de delegar con 9.1.



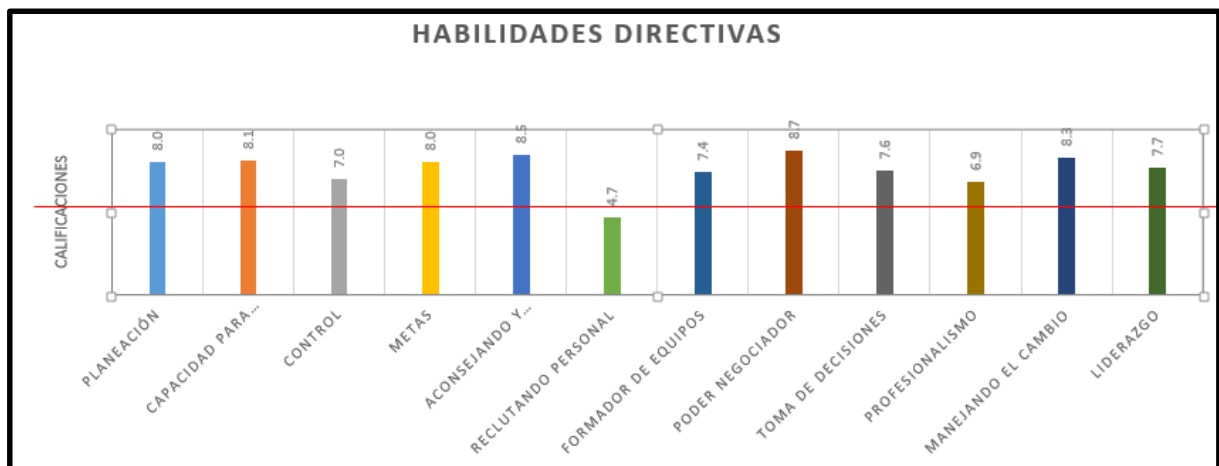
Producción:

El sub-gerente de producción considera que tiene un promedio de 7.6, en el cual el 58% se encuentra por debajo de la media, con el punto más débil en el reclutamiento de personal, con un puntaje de 4.7. El Jefe de Producción considera que tiene un 42% de habilidades por encima de la media, con su punto más fuerte en el poder negociador con una puntuación de 8.7.



Administración:

El encargado de la administración obtuvo un promedio de 7.6, con 42% de los puntos por debajo de la media. Su punto más débil fue el reclutamiento de personal, con un puntaje de 4.7. Por la parte de los puntos positivos, se encuentra con el 58% por encima de la media, contando con su punto más fuerte como el poder negociador, con un puntaje de 8.7.



Con un promedio de 7.5 general, las 5 personas que intervinieron en esta autoevaluación, coincidieron que cuentan con habilidades en el manejo de cambio, este representa el 15.6% del total. Así también otro resultado en el que coincidieron fue el de metas, el cual se refiere a que se sabe y les gusta trabajar con metas específicas por alcanzar. El 50% de las habilidades se encuentra por arriba del promedio en el caso de coincidencia. Por otra parte, se cuenta con que de los 5 ninguno coincidió en tener habilidades de toma de decisiones, el cual obtuvo 0. Así también el control y formar equipos obtuvieron bajas coincidencias con un total de 1.

Concentrado de habilidades

		%	Valores arriba del promedio
PLANEACIÓN	2	6.3%	
CAPACIDAD PARA DELEGAR	3	9.4%	9.4%
CONTROL	1	3.1%	
METAS	5	15.6%	15.6%
ACONSEJANDO Y ENTRENANDO	3	9.4%	9.4%
RECLUTANDO PERSONAL	2	6.3%	
FORMADOR DE EQUIPOS	1	3.1%	
PODER NEGOCIADOR	4	12.5%	12.5%
TOMA DE DECISIONES	0	0.0%	
PROFESIONALISMO	2	6.3%	
MANEJANDO EL CAMBIO	5	15.6%	15.6%
LIDERAZGO	4	12.5%	12.5%
	32	100.0%	
Promedio	2.67	8.3%	



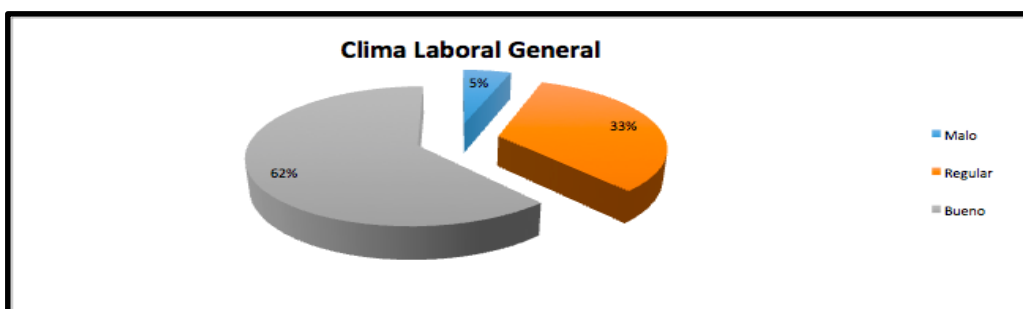
Las 5 personas que intervinieron en esta autoevaluación coincidieron que cuentan con habilidades en el manejo de cambio, este representa el 15.6% del total. Así también otro resultado en el que coincidieron fue el de metas, el cual se refiere a que se sabe y les gusta trabajar con metas específicas por alcanzar. El 50% de las habilidades se encuentra por arriba del promedio en el caso de coincidencia. Por otra parte, se cuenta con que de las 5 personas evaluadas ninguno coincidió en tener habilidades de toma de decisiones, el cual obtuvo 0. Así también el control y formar equipos obtuvieron bajas coincidencias con un total de 1.

Recursos Humanos

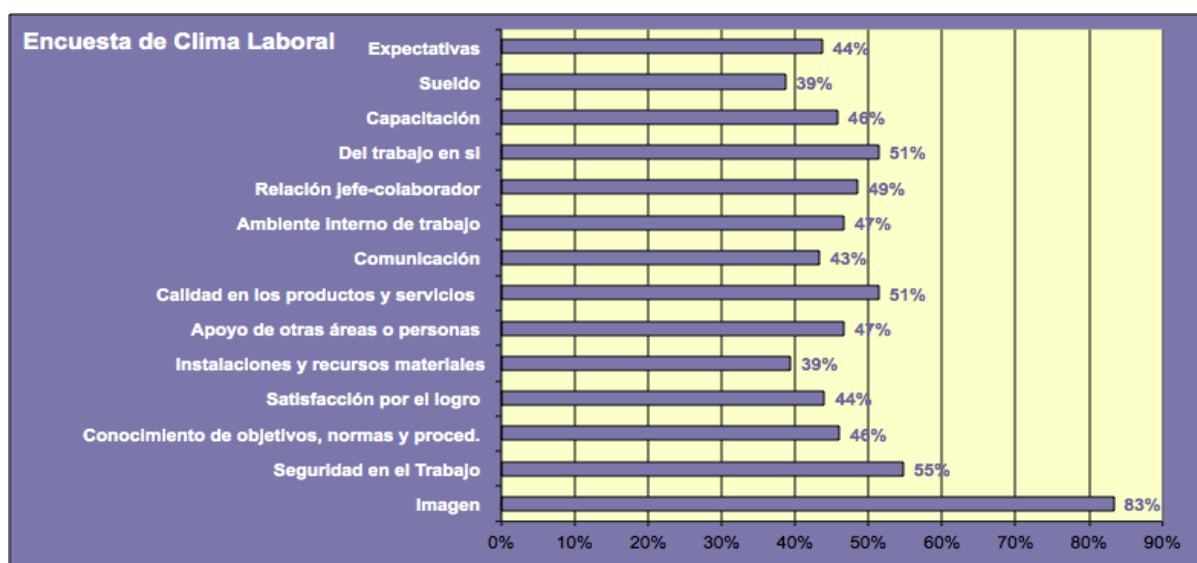
- **Clima laboral**

Para la medición del clima laboral, se aplicó un cuestionario a una muestra aleatoria de los empleados de la empresa. En donde se evaluaron diferentes aspectos, como por ejemplo ambiente interno de trabajo, apoyo, instalaciones, entre otros.

El resultado general del clima laboral fue “Bueno” en un 62%, “Regular” en un 33% y “Malo” en un 5%.



Si analizamos los resultados específicos de dicha encuesta, podemos ver que el único con una calificación alta es el de “Imagen” con un 83%, lo que significa que los colaboradores tienen una buena imagen de la empresa. Pero, por otro lado, los dos resultados más bajos fueron los de “Sueldo” e “instalaciones” con sólo 39%. Estos porcentajes sirven de guías para saber cuáles son los aspectos que hay que priorizar a la hora de la implementación.



Finanzas

- **Análisis financiero**

Para poder realizar este análisis, se llevó a cabo una reunión con el administrador al cual se le pidió llenar un documento de Excel, con la finalidad de recolectar información financiera para así proceder a realizar el balance general y estado de resultados, esto se realizó con una herramienta destinada al análisis financiero otorgada por el consultor senior del equipo consultor ITESO y creada por el LAE Alejandro Terrazas, experto en finanzas

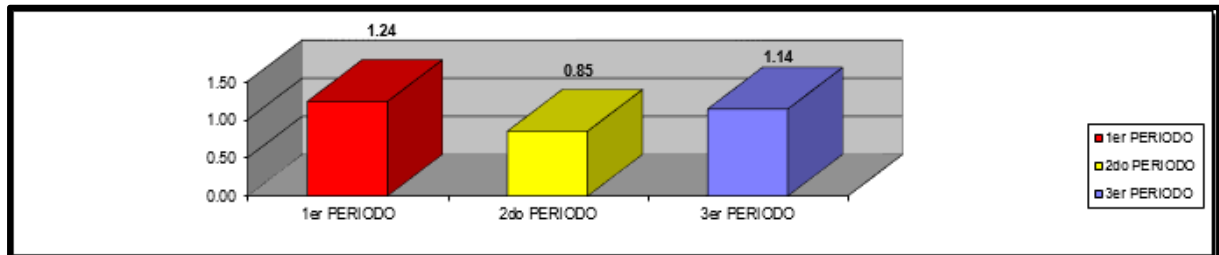
Este análisis financiero se realizó sobre los periodos de enero-diciembre 2015, enero-diciembre 2016, y enero-mayo 2017. Dicho análisis se realizó con la información proporcionada por la empresa, la cual era escasa y no muy clara. Es por esto por lo que esto es solo un aproximado a la realidad.

- **Razón de liquidez**

Sobre los resultados obtenidos, la razón de liquidez es la capacidad que posee una entidad para hacer frente a sus deudas a corto plazo, atendiendo al grado de liquidez

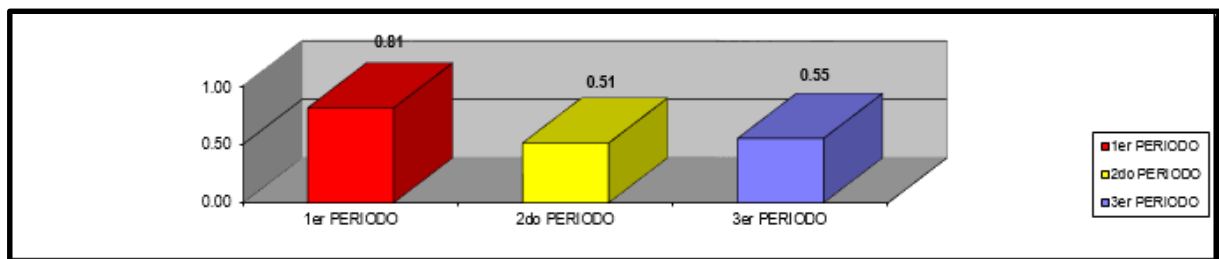
del activo circulante. Esto nos muestra que la empresa cuenta con \$1.14 por cada peso que se debe y denota una buena administración del dinero.

Razón Circulante



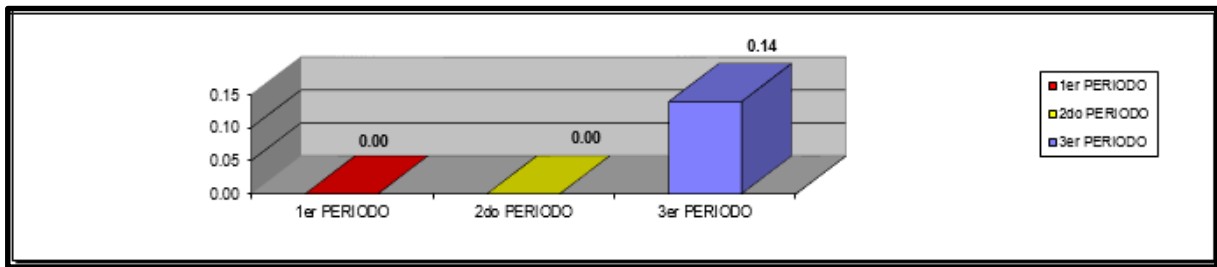
Prueba del ácido

La prueba del ácido se calcula deduciendo los inventarios de los activos circulantes y dividiendo posteriormente el resto entre los pasivos circulantes. Esto indica la habilidad de la empresa para liquidar sus obligaciones en el corto plazo, para enfrentar obligaciones. El resultado es que se tiene en el tercer periodo, \$.55 con lo cual difícilmente podría hacer frente a sus obligaciones, dado a que por cada peso que se debe, sólo se cuenta con 55 centavos para pagarla.



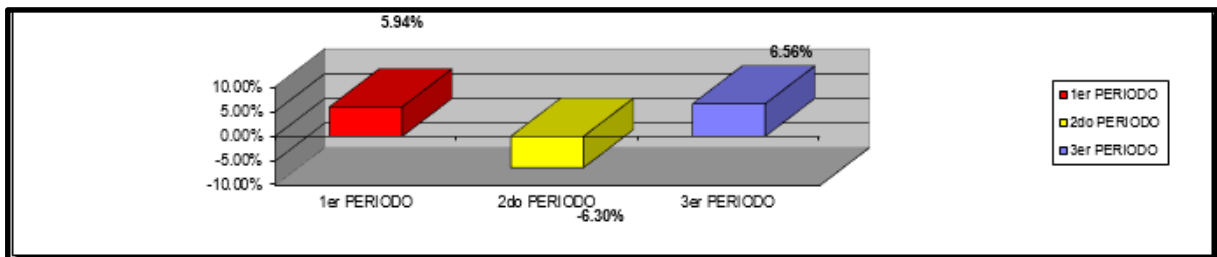
Prueba de tesorería

Este ratio, tiene por objeto medir la capacidad de una empresa de hacer frente a sus deudas a corto plazo con sus activos disponibles a corto plazo. Esto resulta de la suma de caja + bancos + inversiones dividido entre pasivo a corto plazo. El resultado fue \$.14, esto nos da como resultado que la empresa, difícilmente podrá hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, dado a que por cada peso que se debe, se cuenta con .14 centavos para pagarlo.



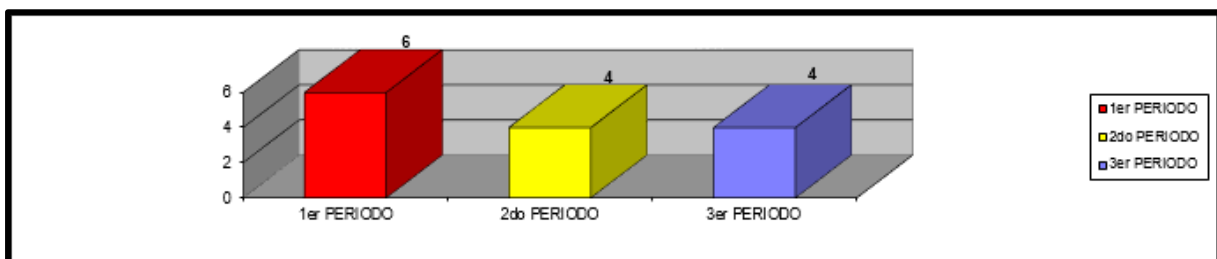
Capital de trabajo

La definición más básica de capital de trabajo lo considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos activo corriente. En el tercer periodo se tiene que el capital de trabajo es de \$203,074, esto es lo que necesita la empresa para operar.



Rotación de cuentas por cobrar

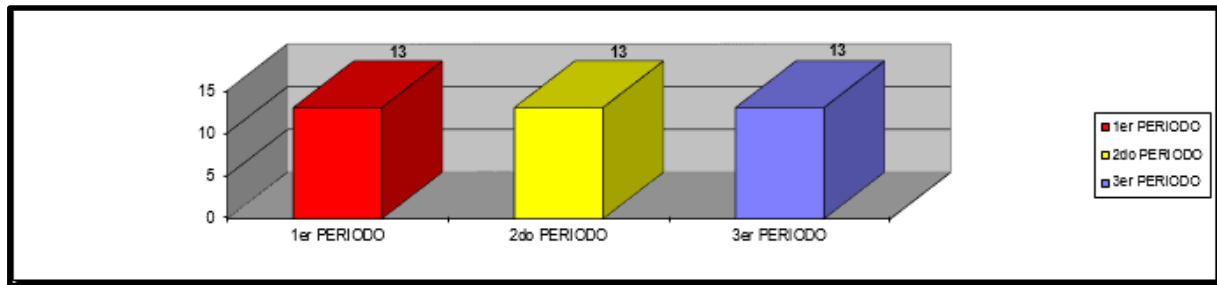
Se obtiene de dividir el importe de las ventas netas entre el saldo a cargo de clientes. De esta forma, se determina el número de veces que los saldos de clientes se han recuperado durante el ejercicio. En tercer periodo se tardaron 4 días en recuperar la cartera.



Rotación de cuentas por pagar

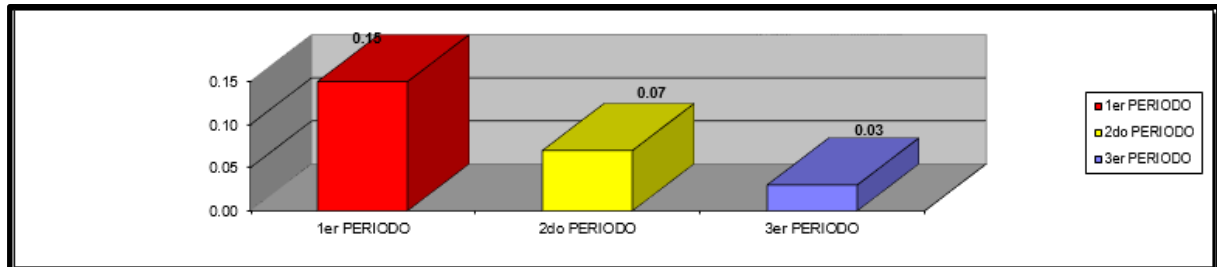
Mide el número de veces al año que se pagan las cuentas que estaban pendientes de pago. Relaciona el costo de la mercancía vendida que constituye el inventario con

las cuentas de pagos futuros. En el tercer periodo nos dio como resultado que la empresa paga su cartera 13 veces.



Por otra parte, tenemos la rentabilidad sobre activos, el cual es el resultado de la utilidad neta entre activo total, esto nos dio como resultado que por cada peso invertido se tuvo una utilidad de .14 centavos en el tercer periodo. Y por parte de utilidad bruta nos indica que, en el tercer periodo, por cada peso que se ha vendido se obtiene .05 centavos de utilidad bruta.

Así también la utilidad de operación es decir antes de impuestos es de \$.03, es decir que por cada peso que se vende se obtiene una utilidad antes de impuestos de .03 centavos.



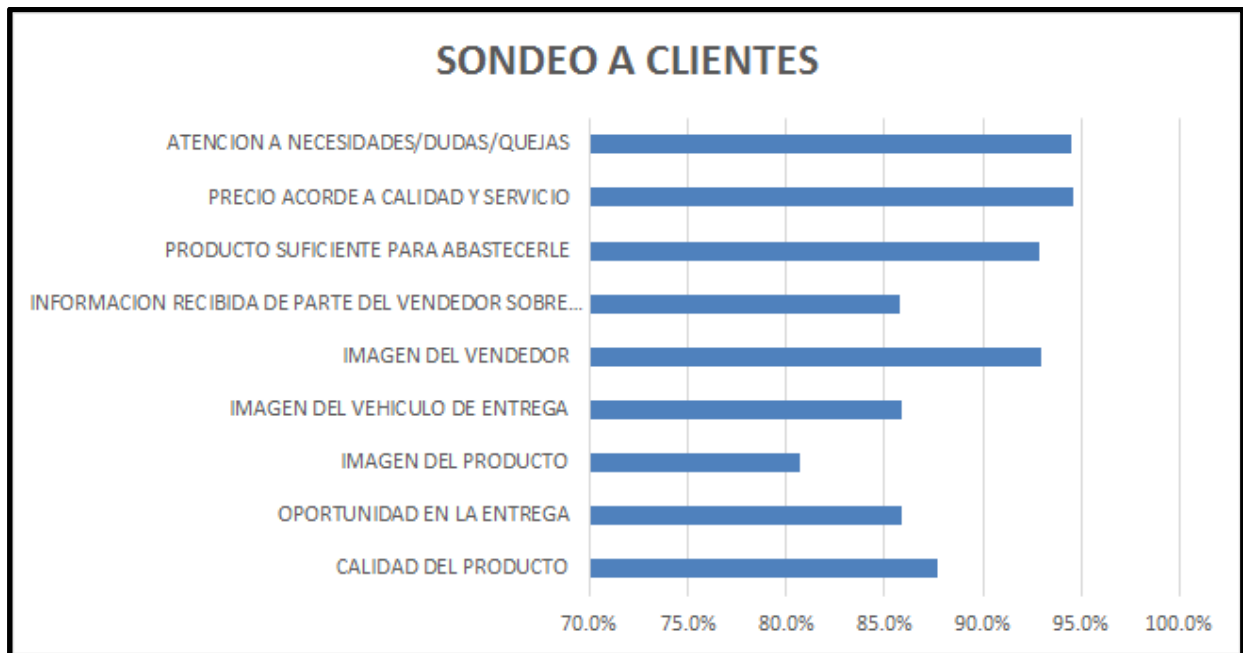
Con base a los resultados, se puede observar que se tiene información escasa y poco confiable la cual complica la realización del análisis financiero debido a que por no tener datos consistentes no se puede confiar en lo arrojado para una tomarlos en cuenta al momento de tomar decisiones. Una parte importante es que se cuentan con algunos datos útiles para fines fiscales, de los cuales se encarga su contador.

Es muy recomendable que se comiencen a realizar registros financieros para así comenzar a tomar decisiones basadas a estos resultados y tener mayor certeza, así también para realizar proyecciones basadas en datos históricos.

Mercado

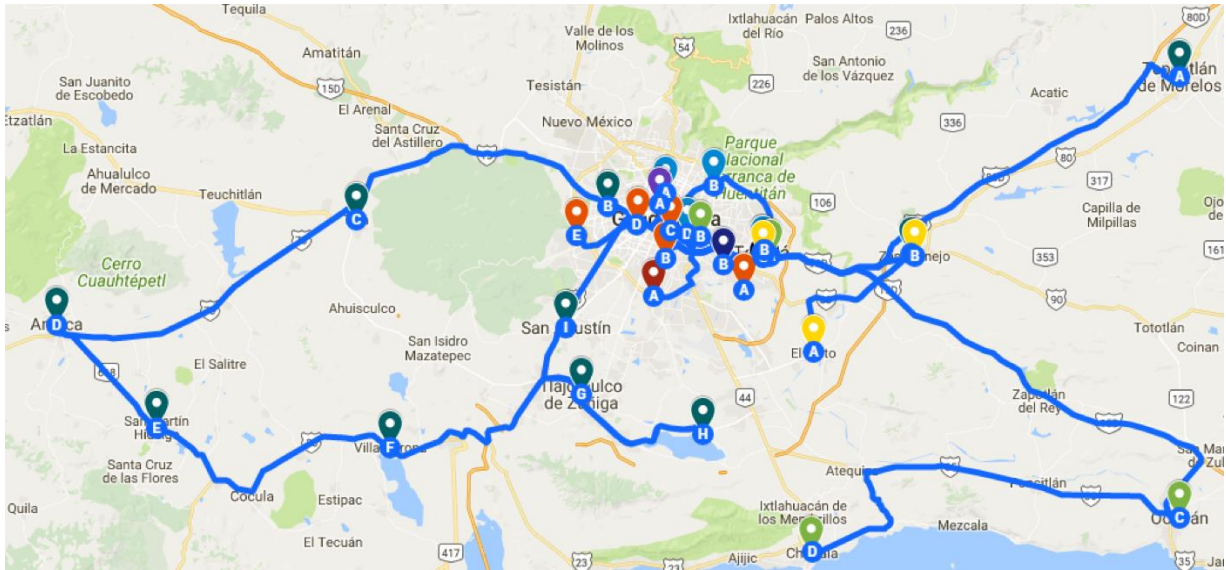
- **Análisis de mercado:**

Para este análisis se realizaron llamadas a los clientes presentes en su base de datos para poder sondear la satisfacción de los mismos con los productos y el servicio que brinda la empresa. Se encuestaron a 21 clientes de los cuales se les pidió evaluar en la escala del 1 (malo) a 3 (bueno). Cabe resaltar que la base de datos con la que se contaba, no se encontraba actualizada



Con respecto al sondeo de clientes que se realizó se puede observar como obtuvieron resultados favorables en el aspecto del precio acorde a calidad y servicio, así como a la atención a las necesidades de los clientes, sin embargo, la información que reciben por parte del vendedor, así como la imagen de los vehículos y del producto fue señalada como regular. Señalando que varios de los clientes comentaron que ya no compran producto debido a que el vendedor ya no los visita.

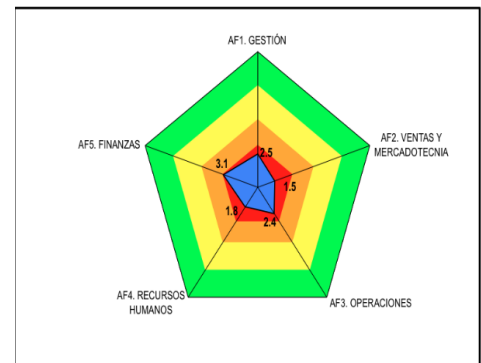
Análisis de rutas de venta



El planteamiento de rutas establecido tiene muchas fortalezas lo cual es el impulso de la empresa sin embargo al momento de trazar las rutas se puede apreciar que algunos de los puntos de entrega se cruzan lo cual podría ser aprovechado y generar una zona para así evitar tener más de un vendedor en la zona lo cual podría promover que las rutas sean más organizadas puedan alcanzar más zonas y generar nuevos clientes y mercados.

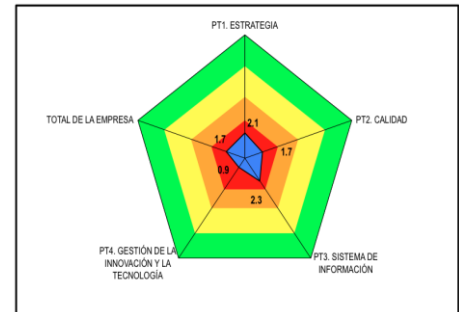
Herramienta DIE

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:				SOBREVIVENCIA	
Áreas funcionales					
Escala de calificación: ■ = 7.5 y <= 10 ■ = >= 5 y < 7.5 ■ = >= 3.1 y < 5 ■ = >= 0 y < 3.1					
CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA	
AF1. GESTIÓN	25.0	102.0	2.5	SOBREVIVENCIA	
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	18.0	117.0	1.5	SOBREVIVENCIA	
AF3. OPERACIONES	33.0	138.0	2.4	SOBREVIVENCIA	
AF4. RECURSOS HUMANOS	31.0	173.0	1.8	SOBREVIVENCIA	
AF5. FINANZAS	41.0	134.0	3.1	SOBREVIVENCIA	
TOTAL DE LA EMPRESA	148.0	664.0	2.2	SOBREVIVENCIA	



Se obtuvo un 84% de porcentaje de preguntas contestadas es suficiente para la obtención de resultados valiosos.

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:		SOBREVIVENCIA			
Áreas transversales					
Escala de calificación:		■ ≥ 7.5 y ≤ 10	■ ≥ 5 y < 7.5	■ ≥ 3.1 y < 5	■ ≥ 0 y < 3.1
CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA	
PT1. ESTRATEGIA	27.0	130.0	2.1	SOBREVIVENCIA	
PT2. CALIDAD	97.0	580.0	1.7	SOBREVIVENCIA	
PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	70.0	308.0	2.3	SOBREVIVENCIA	
PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	4.0	45.0	0.9	SOBREVIVENCIA	
TOTAL DE LA EMPRESA	198.0	1063.0	1.7	SOBREVIVENCIA	



La herramienta DIE, arroja como resultado que la empresa se encuentra en las 5 áreas en etapa de sobrevivencia, lo cual no quiere decir que es malo o está a punto de quebrar, esto significa que se encuentra vulnerable para crecer y fortalecerse, muchas de las empresas en México se encuentran en esta etapa, en la cual no todas sus áreas se encuentran fuertes, sin embargo, están operando. En cada área de la empresa hay oportunidades de mejora.

Con respecto a los resultados obtenidos en las áreas funcionales, las que resultaron con mayor confiabilidad fueron finanzas y gestión, siendo el área de ventas la que tiene una menor puntuación ya que se tiene mucho descontrol en esta área.

Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas		Debilidades	
Gestión			
FG1	Lideres con facilidad para: Manejar el cambio, trabajar bajo metas, liderar y negociar	DG1	Lideres con dificultad para toma de decisiones, hacer equipo y controlar
		DG2	Desorganización: Organigrama desactualizado, poca consciencia de respetar autoridad
FG2	Lideres comprometidos y apasionados con la empresa	DG3	Toma de decisiones correctiva
		DG4	Estilos de liderazgo confusos y contradictorios
FG3	Experiencia del fundador en el giro	DG5	Gestión operativa y reactiva
Recursos Humanos			
FRH1	Imagen de la empresa a ojos de empleados evaluado con 83%	DRH1	Clima laboral evaluado como malo 5% y regular 33%
		DRH2	Sueldos - Instalaciones y Recursos Materiales evaluado con 39 de 100 en Clima laboral
FRH2	Clima laboral evaluado como bueno en un 62 %	DRH3	Comunicación 43 de 100 evaluado en Clima laboral
		DRH4	Expectativas y satisfacción por el logro de 44 de 100 en clima laboral
		DRH5	Rubro de capacitación en clima laboral 46%

Finanzas			
FF1	Se tiene registro de ventas y de proveedores	DF1	Información poco confiable
		DF2	No se cuentan con reportes para el análisis financiero
		DF3	No se cuenta con capacitación de manejo financiero.
Mercado			
FM1	Percepción del cliente de buena imagen del vendedor 93 de 100	DM1	Logística de rutas / Planeación / Ejecución / Seguimiento
FM2	Marca [] que ha prevalecido y posicionada con clientes-tiendas	DM2	Imagen corporativa no acorde al segmento de clientes
FM3	Percepción de cliente en encuesta de prod.suficiente, precio acorde a calidad, atención a necesidades evaluada con 91 de 100	DM3	Objetivos de venta confusos
		DM4	Pérdida de clientes por descuido en la atención-visita-comunicación
FM4	Calidad de producto y empresa evaluada por cliente con 87 de 100	DM5	Desconocimiento de marca con cliente final

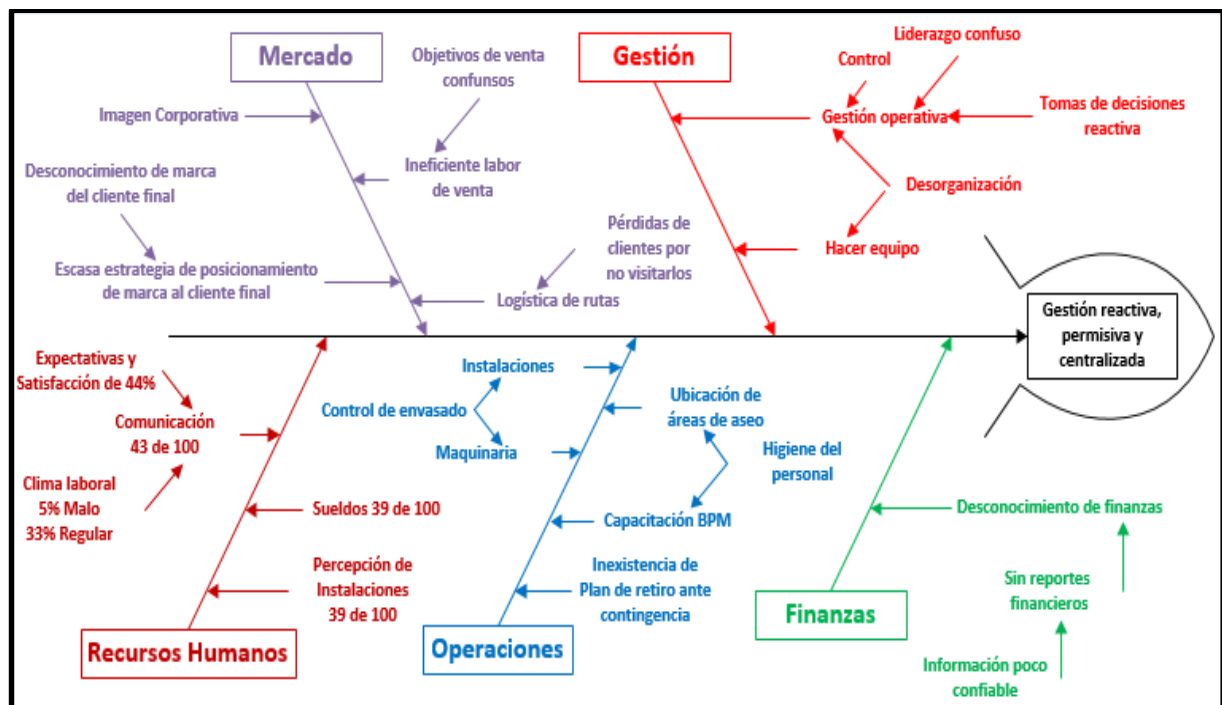
Operaciones			
FO1	Control de agua en contacto con alimentos al 100% de auditoria BPM	DO1	Inexistencia de plan de retiro de producto en caso de contingencia
		DO2	Control de envasado - higiene de personal, informacion sobre el producto evaluado con 16.7 de 100 en auditoria de BPM
FO2	Control de operaciones al 80 de 100% de auditoria de BPM	DO3	Instalaciones inadecuadas para el manejo correcto de alimentos según NOM 251 BPM
		DO4	Control de Operaciones evaluado con 44 de 100
FO3	Control de materias primas al 78 de 100%	DO5	Existencia de maquinaria innadecuada por el giro y sin progamas de mantenimiento preventivo
		DO6	Ubicación de cepas para ratones poco estrategica
FO4	Existencia de cepos para ratas	DO7	Ubicación de areas de aseo inadecuadas
		DO8	Capacitación de buenas prácticas 0%

Análisis FODA (Matriz)

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Tipo de cambio	A1	Tipo de cambio
O2	Jamón se consume en todos los extractos sociales	A2	Existencia 64 competidores (DENUE) Jalisco
O3	Consumo personal anual 3.91 kg de salchicha	A3	Inseguridad en la zona de ruta de venta
O4	1.3 millones de empleos directos generados por el sector	A4	Multas significativas por incumplimiento de de NOM-251y NOM-130

FORTALEZA - OPORTUNIDAD: ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	DEBILIDAD - OPORTUNIDAD: ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN
O1: FG1, FG3, FG -> En caso de que el tipo de cambio se favorable, la experiencia de los directivos podría permitir que se realizaran compras, de las cuales se generaría un ahorro a la empresa.	O1: DG1, DG3, DG5, DO5, DM1, DF1 -> Tomando en cuenta la experiencia de los directivos, es conveniente establecer un sistema de monitoreo del tipo de cambio, esto representaría mejora en la tomas de decisiones, planeación operativa y rutas, así también como en la recolección de información financiera.
O2, O3: FG1, FO3, FM1, FM2, FM3, FM4, FF1 -> Debido a la gran cantidad de consumidores potenciales en el mercado, que consumen el producto comercializado por la empresa se podría atender a mayor numero de clientes, aprovechando la experiencia, compromiso, marca, y calidad de su materia prima	O2: DG5, DM2, DM4, DM5 -> Con el conocimiento de que el jamón se consume en todos los extractos sociales, se podría hacer uso de esta información y beneficiar la gestión operativa debido al mercado que se encuentra abierto a consumo de estos productos, Así también restablecer la relación con los clientes perdidos por descuido y realizando actividades para que el cliente final tenga conocimiento de la marca que está consumiendo. O4: DG1, DG2, DG4, DRH1, DRH2, DRH4, DRH5, DO3, DO5, DO7, DO8, DM1, DM3, DM4 -> Es necesario definir y clarificar las tareas y objetivos de los colaboradores; apoyado de un sistema de reconocimiento para los mismos e instalaciones que les permitan desarrollarse optimamente en sus tareas. Lo que provocará un círculo virtuoso dirigido hacia un buen clima laboral. Para esto es necesario que los líderes sean claros y objetivos con sus subordinados.
FORTALEZA - AMENAZA: ESTRATEGIA DEFENSIVA	DEBILIDAD - AMENAZA: ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA
A1, A2, A3, A4: FG1, FG2, FG3 -> Debido a la experiencia que se tiene en el area directiva y el giro de la empresa, se puede tomar ventaja para la toma de decisiones desde una buena comunicacion y organización en la empresa y así generar mayores beneficios que permitan crear ventajas sobre sus competidores. Aprovechar la fluctuación del tipo de cambio para realizar las compras de materias primas, prevenir situaciones de inseguridad, así como multas.	A2: DG1, DM2, DM3, DM4, DM5 -> Para que la empresa haga frente a sus competidores, se sugiere establecer una estrategia en la que los lideres tomen decisiones, hagan equipo y controlen de tal manera que sea posible definir objetivos de venta orientados a generar mejores rutas de venta y el posicionamiento de la marca
A2, FRH1, FRH2, FM1, FM2, FM3, FM4 -> Para que la empresa haga frente a sus competidores debiera aprovechar la buena percepción que la empresa tiene ante sus empleados y clientes, resaltando a sí mismo la buena calidad de los productos acorde al precio (según la opinión de sus clientes).	A1, A2, A3, A4: DG3, DG4, DG5 -> Tener un sistema de toma de decisiones en la que los lideres tengan un enfoque proactivo en lugar de correctivo, orientados a lograr resultados con un enfoque estrategico permitirá hacer frente a las amenazas presentadas en este estudio.
FO1, FO2, FO4, FO4 -> A2, A4: El buen control de agua en contacto con alimentos y de materias primas, permite desarrollar un producto con las características deseadas, así evitando posibles multas por mal manejo de agua y/o utilización de materias primas inadecuadas, entre otras, dándole posibilidad a la competencia de liderar el mercado.	A2, DRH1, DRH2, DRH3, DRH4, DRH5 -> Generar un buen clima laboral, prestaciones y reconocimiento que permita crear un vínculo entre empresa y empleado, de modo que los colaboradores sean los primeros en permanecer en la empresa sin que les sea tentador ir a trabajar con la competencia. A2, A4: DO1, DO2, DO3, DO4, DO6 -> Estandarizar los procesos orientados al cumplimiento de las normas y capacitar al personal para su adecuada ejecución, de modo que sea posible reducir o eliminar el riesgo de multas, siendo capaces de elaborar productos más confiables de modo que hagan frente a la competencia.

Diagrama Ishikawa



3. Planteamiento Estratégico

3.1. Misión, Visión y Valores

Misión

Somos un equipo que trabaja día a día, comprometidos en proveer un servicio de entrega personalizada con honestidad y confianza, para brindarte alimentos frescos y agradables a tu paladar.

Visión 2020

Posicionarnos en el estado de Jalisco como una empresa creciente y comprometida en otorgar productos y servicios de la más alta calidad que cuenta con la infraestructura necesaria y personal acreditado.

Valores

Los valores de la empresa obtenidos junto con los empresarios fueron: adaptabilidad-flexibilidad, tenacidad, unión, actitud de servicio y respeto.

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Objetivos estratégicos

	Área funcional	Objetivos Estratégicos 2020
	Finanzas	Ser una empresa rentable que pueda reinvertir y que cuente con liquidez.
	Mercado y Clientes	Fortalecer relación <input type="text"/> Cliente en la zona de ZMG y el este de Jalisco, así como crecer el número de clientes ubicados en el oeste de Jalisco.
	Procesos	Contar con la infraestructura adecuada que permita estándares de alta calidad en productos y servicios. Desarrollar un sistema de mejora continua.
	Recursos Humanos	Contar con el personal certificado y capaz de hacer su trabajo correctamente. Tener un ambiente de trabajo de equipo y constructivo.
	Gestión	Tener una gestión confiable, segura de sí misma, con iniciativa, capaz de dirigir influyendo de manera organizada y efectiva al resto del equipo.

Estrategia general

Fortalecimiento y crecimiento de la empresa.

3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Área funcional	2017	2018	2019	Objetivos Estratégicos 2020
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> Alcanzar un rentabilidad de 1 a 1. Duplicar la capacidad de reinversión 1 a 2. Liquidez de 1. 	<ul style="list-style-type: none"> Alcanzar un rentabilidad de 1 a 1.5. Duplicar la capacidad de reinversión 1 a 2.5. Liquidez de 1.5. 	<ul style="list-style-type: none"> Alcanzar un rentabilidad de 1 a 1. Duplicar la capacidad de reinversión 1 a 2. Liquidez de 1. 	Ser una empresa rentable que pueda reinvertir y que cuente con liquidez.
Mercado y Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Recuperación de clientes. Incrementar el 5% anual de ventas en comparación del año anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> Obtención de nuevos clientes. Apertura de nuevas rutas. 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar las rutas que se tiene y la lealtad de los clientes. 	Fortalecer relación <input type="checkbox"/> Cliente en la zona de ZMG y el este de Jalisco, así como crecer el número de clientes ubicados en el oeste de Jalisco.
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> Obtener el cumplimiento de la NOM 251 de un 60%. 	<ul style="list-style-type: none"> Adquisición de una embudadora. Obtener un cumplimiento de la NOM 251 de un 70%. 	<ul style="list-style-type: none"> Adquisición de un tenderizador. Obtener un cumplimiento de la NOM 251 de un 100%. Implementar certificación. 	Contar con la infraestructura adecuada que permita estándares de alta calidad en productos y servicios. Desarrollar un sistema de mejora continua.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Clarificar al 100% las funciones de cada puesto. Obtener una calificación en clima laboral de 70%. 	<ul style="list-style-type: none"> Contar con el 50% del personal este certificado en competencia laboral. Obtener una calificación en clima laboral de 85%. 	<ul style="list-style-type: none"> Contar con el 100% del personal este certificado en competencia laboral. Obtener una calificación en clima laboral de 95%. 	Contar con el personal certificado y capaz de hacer su trabajo correctamente. Tener un ambiente de trabajo de equipo y constructivo.
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> Obtener una media en habilidades directivas de 7 de 10. 	<ul style="list-style-type: none"> El 50% de los jefes de área tomen una capacitación en habilidades directivas. 	<ul style="list-style-type: none"> El 100% de los jefes de área tomen una capacitación en habilidades directivas. 	Tener una gestión confiable, segura de sí misma, con iniciativa, capaz de dirigir influyendo de manera organizada y efectiva al resto del equipo.

3.4. Mapa estratégico

MAPA ESTRATÉGICO

Objetivos del 2017:



Obtener una media en habilidades directivas de 7 de 10.

Clarificar al 100% las funciones de cada puesto y obtener una calificación en clima laboral de 70%.

Obtener el cumplimiento de la NOM-251 de un 60%.

Alcanzar una rentabilidad de 1 a 1, duplicar la capacidad de reinversión 1 a 2 y obtener una liquidez de 1.

Recuperación de clientes e incrementar el 5% anual de ventas en comparación del año anterior.

Objetivos de nuestro proyecto:



Diseño de manual de habilidades directivas

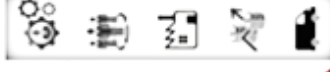
Eficientar la administración del Recurso humano.

Implementación de Buenas Prácticas de Manufactura conforme la NOM-251-SSA1-2009

Diseño de herramientas de control financiero.

Diseño de un sistema de control de rutas y recuperación de clientes.

Objetivos del 2020:



Tener una gestión confiable, segura de sí misma, con iniciativa, capaz de dirigir influyendo de manera organizada y efectiva al resto del equipo.

Contar con el personal certificado y capaz de hacer su trabajo correctamente. Tener un ambiente de trabajo de equipo y constructivo.

Contar con la infraestructura adecuada que permita estándares de alta calidad en productos y servicios. Desarrollar un sistema de mejora continua.

Ser una empresa rentable que pueda reinvertir y que cuente con liquidez.

Fortalecer relación Cliente en la zona de ZMG y el este de Jalisco, así como crecer el número de clientes ubicados en el oeste de Jalisco.

Misión

Somos un equipo que trabaja día a día, comprometidos en proveer un servicio de entrega personalizada con honestidad y confianza, para brindarte alimentos frescos y agradables a tu paladar.

Visión 2020

Posicionarnos en el estado de Jalisco como una empresa creciente y comprometida en otorgar productos y servicios de la más alta calidad que cuenta con la infraestructura necesaria y personal acreditado.

Valores

Adaptabilidad / Tenacidad / Unión / Actitud de servicio / Respeto

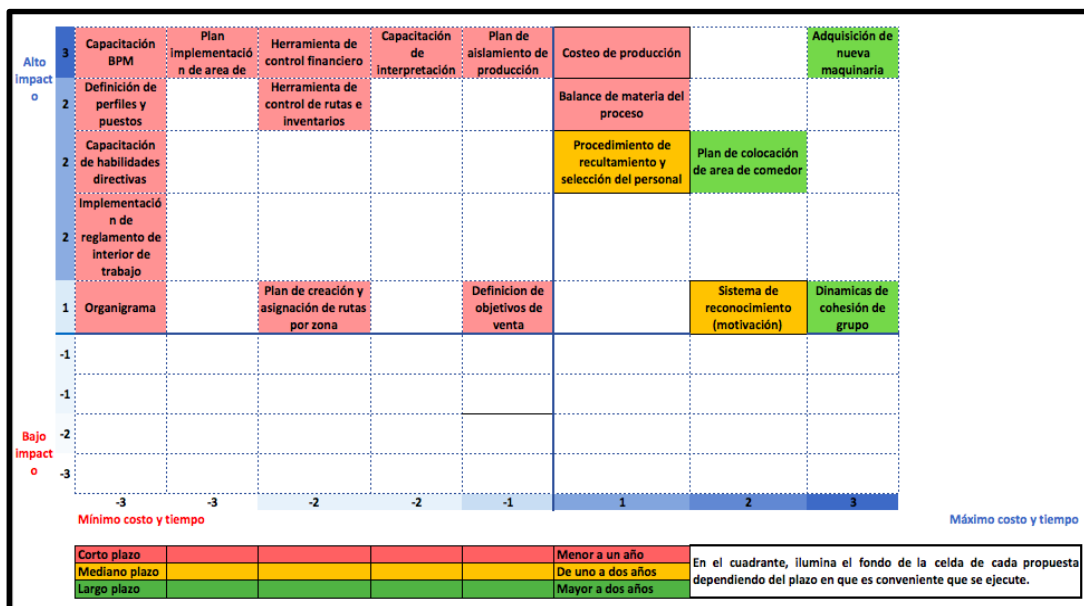
4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Diseñar e implementar las bases para lograr la institucionalización de la empresa

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

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



Justificación

Se llevarán a cabo cursos de capacitación de habilidades directivas (Anexo VII) con el personal correspondiente de cada área, esto para mejorar las habilidades que se autoevaluaron como bajas, se busca fortalecerlas y así mejorar la administración, la toma de decisiones y el reclutamiento del personal.

Se restablecerá la estructura organizacional de la empresa, así también la descripción y los perfiles (Anexo VIII) necesarios para los diversos puestos que se necesitan

dentro de la organización. Esto va desde las funciones hasta las tareas que debe de desempeñar el personal. Todo esto con el fin de lograr mejorar la coordinación de trabajo evitando así confusiones.

Se desarrollará un reglamento interno de trabajo, esto con el fin de que cada persona que forme parte de la organización tenga conocimiento de las reglas que debe seguir al laborar en la empresa, evitando así situaciones que pudieran poner en riesgo al personal o a la empresa misma.

Se implementarán herramientas para generar control financiero y por ende información financiera confiable. Ayudando así a la toma de decisiones y a la búsqueda de incremento de rentabilidad a su vez, se capacitará también para la correcta interpretación de dichos datos financieros arrojados por la herramienta implementada.

Por otra parte, se implementará una herramienta destinada para el control de rutas e inventario (Anexo IX) logrando así claridad en estos movimientos, dando como resultado mayor facilidad para la toma de decisiones con datos claros.

Se realizará un plan de acción para la mejora de buenas prácticas de manufactura, mediante capacitaciones al personal (Anexo X). Esto con la finalidad de que en un futuro se logren acreditaciones a la planta.

Por otro lado, se propondrán cambios a la planta, con el objetivo de aumentar el control e higiene en la misma, como lo es el aislamiento de zonas de la planta que se encuentran en contacto con el medio ambiente y supervisión del cumplimiento de las normas de inocuidad.

4.4 Tablero de seguimiento de indicadores inicial.

(Anexo XI)

5. Implementación

5.1 Actividades realizadas y su justificación

Durante las primeras semanas el equipo consultor se reunió con los empresarios en las instalaciones de la empresa, en esta ocasión nos acompañó la coordinación. En dicha reunión se les presentó la problemática, las propuestas de mejora y las fechas en las que van a trabajar esto para que se realizará la pre-validación y así proceder a la presentación formal. En esta reunión por la parte de coordinación se tocaron temas familiares.

Durante la segunda semana, se llevó a cabo una junta con el equipo consultor y la coordinación para la creación de nuevos acuerdos internos. Esto dado a ajustes en el equipo. Una vez realizados estos acuerdos, se realizó una visita a la empresa con el fin de construir junto con los jefes de área el organigrama de la empresa actualizado. En esta sesión de realización del organigrama, se fue realizando mediante una actividad en la que los jefes de área platicaban cómo estaban organizados y que era lo que se necesitaba. En esta misma semana el viernes se realizó trabajo de escritorio, en el cual trabajamos en las herramientas.

Gestión

Durante la primera semana de implementación, se realizó una junta con los directivos para establecer el organigrama de manera correcta. Esto se realizó mediante una dinámica en la que se pegaron "Post-it's" en la pared mientras se iba decidiendo qué puesto era el necesario y quienes eran los que dependían de ese puesto.

Mientras corría la semana tres, el equipo se reunió en las instalaciones del ITESO, se llevó a cabo la planeación del taller de capacitación para que este se realizará en la semana cuatro.

Durante la cuarta semana, en una visita a la empresa, se tuvo una reunión con el director general en la cual se trabajó la política de comunicación. En esta semana también se estuvo trabajando en la presentación del taller de capacitación de habilidades directivas.

El viernes de la quinta semana, en las instalaciones del ITESO, se llevó a cabo el primer taller de habilidades directivas, el cual se capacitó a los jefes de área en la "toma de decisiones", con el fin que mejorar esa habilidad, ya que el equipo consultor

vio conveniente capacitarlos por el cuestionario que se les aplicó a los jefes de área en la etapa de diagnóstico. Los jefes de área participaron en una dinámica donde se puso a prueba sus habilidades de tomar decisiones y se les impartió teoría sobre el tema con reflexiones y puntos de vista que se les pidió participar.

Durante la semana 10, se realizó trabajo de escritorio para el llenado del manual de gestión.

Durante la semana 11 se creó un formato de minuta para las reuniones internas.

Durante la semana 12, se modificó el organigrama, para agregar un nuevo puesto.

Durante la semana 14, se les pidió a los jefes de área que respondieran el cuestionario de habilidades directivas para poder medir si después de las capacitaciones impartidas por el equipo consultor hubo algún cambio en su calificación.

Recursos Humanos

Durante la semana 2, se realizó el contrato de reconocimientos y para los empleados (Anexo XII), el cual fue corregido y validado por el empresario esa misma semana.

En la semana 3, se creó el plan de convivencia y dinámicas grupales (Anexo XIII) para fomentar el clima laboral y la cohesión grupal. Dichos documentos se corrigieron y validaron con la empresa esa misma semana en una de las visitas a campo. Esa semana también se creó y validó el cuestionario que los jefes de área utilizarían como herramienta para medir el desempeño de sus operativos.

En la semana 4, se creó un documento Excel (Anexo XIV) en donde se definieron las tareas de cada puesto y las aptitudes necesarias para ejecutarlas de la mejor manera. Esa misma semana en una visita a la empresa, se crearon junto con el empresario las políticas de comunicación interior. Las cuales fueron corregidas con la ayuda de nuestra consultora senior y validarán con el empresario la próxima semana.

Durante la quinta semana, se continuó con la redacción del R-PAP y se trabajó en la herramienta de medición de desempeño (Anexo XV).

Durante la semana 6, se siguió trabajando en la herramienta de perfil de puestos y se hizo la liberación de los documentos de RH con los jefes de área y se vieron correcciones de los mismos.

Durante la semana 7 se continuó con la herramienta de definición de puestos se modificó el formato de la herramienta de medición de desempeño para que fuera más amigable para los jefes de área (con respecto a las correcciones hechas la semana 6) y que no sólo se graficara mensualmente, sino anualmente.

Durante la semana 8, se finalizó la herramienta de medición de desempeño y se finalizó la herramienta de “perfil vs real”. Ambas herramientas se validaron con el empresario para su liberación. Al final de la semana, se trabajó en el documento R-PAP.

Durante la semana 9, se visitó la empresa y se realizó una breve retroalimentación con el empresario. Se supervisó la instalación de documentos de RH a la vista del personal y se designaron los objetivos pendientes de RH para la semana entrante (impresión de documentos faltantes e instalación de los mismos). También se trabajó en el manual de RH y en el R-PAP.

Durante la semana 10, se visitó la empresa y se inició con la liberación de los documentos de RH. Y se fijaron las metas para semana entrante, como por ejemplo definir un encargado de RH dentro de la empresa.

Durante la semana 11 se trabajó en equipo en el diseño del curso de habilidades directivas (taller de control y formación de equipos), se designó un nuevo encargado de RH y se trabajó en la herramienta de medición de desempeño.

Durante la semana 12, se entregó la herramienta para calificar los exámenes psicométricos, se corrigió la herramienta de medición de desempeño y se agregó un puesto a la “definición de puestos”.

Durante la semana 13, se creó la herramienta de descripción de puestos, así como la descripción del nuevo puesto agregado al organigrama (encargado aduanero).

Durante la semana 14, se les pidió a los empresarios que midieran el clima laboral de los empleados, para poder medir si existió algún cambio después del trabajo de los consultores. Hubo trabajo de escritorio de RPAP.

Operación

Con respecto al área de Operaciones/Producción, en la semana 2, se habló con el Jefe de Área, para la definición de los puestos que se necesitan en dicha área de la empresa para el correcto funcionamiento de la misma.

A partir de la semana 3, se empezó a trabajar en el manual de buenas prácticas de manufactura (Anexo XVI), finalizando en la semana 5, siendo aprobado por la consultora senior y el jefe de área de producción en la semana 6.

Para la semana 7 se empezó la planeación del curso de buenas prácticas de manufactura, el cual se impartió en esta semana a los trabajadores de operaciones, rebanado y almacén de la empresa.

Durante la semana 8, se visitaron las instalaciones de la empresa, para conocer el cambio que se generó a partir de la capacitación de buenas prácticas de manufactura, por desgracia, sólo en el área de producción se estaba llevando a cabo, y no en el área de almacén y rebanado, así que el equipo consultor habló con el director general y el jefe de producción para que los lineamientos del reglamento interno de producción se llevarán a cabo, se firmarán y estuvieran enterados los trabajadores de estas nuevas políticas y quedó como pendiente.

Durante la semana 11, se tuvo una junta con el director general, el gerente de producción y los consultores junior de procesos, para discutir y acordar el plan de aislamiento del área de rebanado e implementación de áreas de aseo para los empleados y de esta forma cumplir con la NOM 251 hasta el porcentaje comprometido por el equipo consultor.

Durante la semana 12, se trabajó el documento del Lay out de aislamiento, aprobado por la consultora senior, para posteriormente en la semana 13 se entregó y se validó por parte de los empresarios.

Finanzas

Respecto al diagnóstico en el área funcional de finanzas dio como resultado que la empresa contaba con información financiera poco confiable, así también no se cuenta con el conocimiento de los reportes financieros básicos, así como desconocimiento en la interpretación de los mismo. Por ende, en la etapa en la que se realizaría la implementación se dieron propuestas de mejora que buscarán mejorar directamente las debilidades detectadas previamente.

Durante la semana dos se trabajó en la realización de la herramienta financiera (Anexo XVII), la cual está destinada a ayudar a llevar un control diario, esto se fue afinando en el resto de las semanas. El objetivo de esta herramienta es organizar la información para así proceder a vaciarla en la herramienta principal la cual está formulada para que se realice el análisis de manera automática.

Durante la cuarta semana se tuvo una reunión en las instalaciones de la empresa, con el encargado de administración. Se le mostró de manera básica la herramienta y cómo funciona.

En la quinta semana se visitó las instalaciones de la empresa, en la cual se acordó una junta con el encargado de administración. En dicha junta, se le entregó la herramienta financiera la cual estaría destinada a ordenar la información obtenida y así tener un correcto vaciado de información y tener un análisis financiero acercado a la realidad. Durante la entrega, se le fue explicando las cuentas involucradas y que tenía que incluir en cada una de estas cuentas.

En el transcurso de la sexta semana, se visitó la empresa. Durante esta visita, se tuvo una reunión con el encargado de administración, la reunión tuvo el fin de checar el avance del llenado de la herramienta financiera y también así la aclaración de dudas.

La semana siete y ocho fueron trabajos de revisión de la herramienta, checar que se iba trabajando conforme lo acordado y resolviendo dudas que se presentan mientras se llena la herramienta. En esta semana se terminó de llenar el primer mes utilizando la herramienta.

En la semana nueve, se llenó ya el mes de octubre y su vez, la información recolectada se usó para el flujo de efectivo. También así se entregó y se explicó el balance general para que comenzara a vaciar información en él.

En la semana diez se visitó la empresa, durante dicha visita se tuvo una reunión con el encargado de administración para checar el avance de la herramienta, se resolvieron dudas del balance general y se determinó que la siguiente semana se hará el primer análisis del primer mes de trabajo.

Se visitó la empresa durante la semana once, atendiendo lo acordado de realizar el primer análisis financiero del primer mes de trabajo, el cual no se pudo realizar debido a que no se completó una herramienta por falta de información.

Mientras corría la semana doce, se tuvo una reunión con el encargado de administración para tocar el mismo tema de la semana once, en la cual se vieron avances en la herramienta, por lo cual se decidió hacer el análisis con lo que se tenía.

En la semana número trece, se visitó la empresa para tener una reunión con el encargado de administración, en el cual se explicó las razones financieras y se acordó la realización de un manual del uso de la herramienta (Anexo XVIII), por si se presentara una duda en el transcurso del tiempo cuando el PAP acabe.

En el transcurso de la semana catorce, se visitó la empresa para hacer el cierre, se tuvo una reunión con el encargado de administración para hacerle la entrega del manual de herramienta financiera y se realizó el análisis financiero del mes que se tenía con datos completos en esa fecha.

Mercado

Para esta área funcional de la empresa se realizaron las propuestas de mejora en el área de almacén y reorganización de los vendedores, además de realizar una base de datos de los clientes y una herramienta de ventas.

Por parte del área de almacén, en la semana 2 se analizó la herramienta que actualmente trabajaba la empresa para realizar su inventario diario y se preguntó al encargado del inventario las necesidades del área y de los empresarios, se comenzó con el registro de clientes entregando una herramienta de registro a cada uno de los vendedores y poder así comenzar con la creación de la base de datos y cartera de clientes.

Durante la semana 3 hasta la semana 5, se continuó con el registro de clientes y registro de los datos de cada cliente para poder continuar con la herramienta de logística, también se intentó realizar una herramienta con funciones de macros y

programable, pero debido a que la empresa actualmente utiliza un programa a parte para registrar las ventas y que abastece las funciones que iba a tener la herramienta con macros se optó por un archivo Excel programado y vinculado con las diferentes hojas que contiene el mismo archivo, este archivo programado se trabajó durante la semana 6.

Durante la semana 7, con los datos de los clientes ya registrados y ordenados se da inicio a la creación de la herramienta de logística, se presentó ante el responsable de inventarios para checar la herramienta y a partir de esta sección se realizaron cambios en la lista de productos y en la pestaña de productos rebanados, se realizaron estos cambios para probar la herramienta junto con el equipo consultor y los empresarios en la semana 8, la cual la herramienta se rechazó.

El periodo de tiempo de la semana 9 a la 11 se registró en la herramienta de logística cada uno de los clientes que se registraron en la base de datos para dar inicio al mapeo de rutas donde se registraron 391 clientes cada uno con su nombre, dirección, número de teléfono, tipo de pago y ruta de reparto. con lo que se podría observar sus áreas de reparto. Además, se trabajó en la nueva propuesta de la herramienta de inventarios (Anexo XIX) junto con la consultora senior para satisfacer las necesidades en el área de almacén, durante estas semanas se entregó la primera versión de la herramienta la cual se revisó, para que el encargado de hacer los inventarios diera retroalimentación y se trabajó y se entregó la nueva versión de esta herramienta.

En la semana 12 con los datos de clientes terminados se otorga el curso de uso de la herramienta al empresario para que se familiarice y pueda operar la herramienta día a día, por parte de inventarios se entregaron la versión 3 según las modificaciones que se pidieron para las necesidades de los empresarios, durante esta semana llegó un nuevo integrante a la empresa, con el puesto de "Aduanero" y encargado de entradas y salidas de almacén, o sea, inventarios, a partir de esta semana se trabajó con esta persona, la cual se realizó otra versión de la misma herramienta.

En la semana 13 se capacitó al jefe de administración en la herramienta de clientes para poder apoyar al empresario con su realización. Además, se capacitó al nuevo encargado de almacén en la nueva versión de la herramienta de inventarios la cual tenía una pestaña especial para rebanado o cualquier producto que en las instalaciones de la empresa se realizaba algún proceso (rebanar o embolsar) y

oficialmente se entregó esta herramienta. Durante la capacitación con el personal aduanero, se revisaron varias diferencias en los indicadores de la herramienta por la cual se llegó a la conclusión que se debía de hacer un “corte” en el almacén algún día que no hubiera ni entradas ni salidas en el mismo, así que se agendó que el personal aduanero realizará un inventario físico preciso en el domingo de la semana 14, para iniciar el lunes con un inventario real y de esta forma sirva de manera de correcta la herramienta entregada por el equipo consultor.

En la semana 15 todo el equipo consultor se reunió para la elaboración de la presentación final del proyecto y trabajar en los detalles finales del documento PAP. Se tuvo una simulación de presentación final con la coordinación en la cual se dio retroalimentación.

Finalmente, en la semana 16, se tuvo la presentación final, en la que estuvieron presentes los empresarios, así como la coordinación del proyecto.

5.2 Ajustes al plan de acción

Gestión

En la semana cuatro se corrigió el documento del taller de capacitación el cual tenía fallas, así también por cuestiones de espacio en el ITESO, no se pudo realizar la capacitación por lo que se tomó la decisión de mover esta actividad a la semana cinco.

Durante la semana 12, se modificó el organigrama, ya que se le agregó el puesto de “agente aduanal”.

Recursos Humanos

Durante la semana 7 se modificó el formato de la herramienta de medición de desempeño para que fuera más amigable para los jefes de área.

Durante la semana 10, se modificó el plan de convivencia para que hubiera más concurrencia de los empleados (por la cuestión de que todos tienen diferentes horarios de trabajo). Ya no se harán cada mes, sino 4 veces al año. Y también se decidió que los encargados de RH serían el jefe de administración y el auxiliar de administración.

Durante la semana 12, se creó una herramienta (Anexo XX) para que el gerente pudiera evaluar e interpretar psicométricamente a empleados y prospectos para trabajar en la empresa. También se compiló el manual de RH (Anexo XXI).

Operación

En la semana 3 se decidió realizar un análisis microbiológico de Bacterias mesófilas aerobias, Hongos y Levaduras y Coliformes a ciertos productos de la empresa, esto con el fin de asegurar su calidad para el consumidor, sin embargo, no fue posible realizarlo por el costo del análisis, por lo que el empresario decidió que se llevarán los productos a evaluar al CIAJ, ya que en este laboratorio se han hecho estas pruebas microbiológicas con anterioridad. Los resultados de estos análisis fueron positivos y se revisaron en la semana 7.

A partir de la semana 4, se empezó a intervenir en la modificación y actualización del reglamento interno de producción Anexo (XXII), con el fin de tener mayor control en los empleados, este reglamento se trabajó 2 semanas, y en la semana 7 fue presentado a los trabajadores junto con la capacitación de buenas prácticas de manufactura, en la cual se dio una presentación de sensibilización al cambio, la cual no estaba programada en el plan de trabajo, la cual se consideró importante impartir.

En el plan de trabajo (Gantt), la fecha establecida para la propuesta del plan de aislamiento del área de rebanado era de la semana 6 a la 8, sin embargo, por carga de trabajo, éste se presentó a los empresarios en la semana 13.

Otra de las actividades realizadas que se consideró importante realizar fuera del plan de trabajo, fue la revisión de la herramienta de costos (Anexo XXIII) que se manejaba en el área de producción, la cual se empezó a revisar desde la semana 10, siendo aprobada por el jefe de área en la semana 13, en donde se le explicó cuáles eran los puntos que le faltaba abordar en su herramienta.

Mercado

En cuestión al área de almacén, se tenía contemplado realizar la capacitación de la herramienta de inventarios al jefe de área de administración ya que esta persona se encargaba de realizar el inventario. Durante la semana 5 se habló y se acordó con el jefe de almacén de que fuera el responsable de realizar tal herramienta, con el fin de

aligerar la carga al jefe de administración y establecer más tareas al jefe de almacén para obtener un mayor control en el almacén de productos terminados.

En la semana 7, se terminó con la recopilación de datos para la cartera de clientes y se presentó el modelo de la herramienta en la empresa donde por cuestiones de operación y fácil uso de la herramienta se modificaron algunas opciones, durante esta semana también se buscaron aplicaciones y herramientas que ayudarían a mejorar la logística solamente que por cuestiones de precio y complejidad se decidió continuar con la herramienta planteada.

En la semana 8, se probó la herramienta de control de inventarios junto con los empresarios y el equipo consultor, la cual fue rechazada por los empresarios con el fin de mejorar la estructura de la misma y la captura de los datos.

En la semana 9 y 10 se presentaron algunos contratiempos por parte de los vendedores ya que al momento de crear los registros de clientes algunos tenían errores ortográficos lo cual generaba que no coincidieran los datos al punto de reparto o zona. Por lo cual en la semana 11 se solicitó de nuevo llenar los datos de algunos clientes que no estaban correctos ya que sin estos la herramienta de logística no podría operar de la manera adecuada.

En cuestión a la herramienta de inventarios, se probó la herramienta hecha hasta esa fecha y se rechazó por parte de los empresarios, a partir de ese momento el consultor junior César Gutiérrez y la consultora senior se reunieron y juntos realizaron otra propuesta de la cual se trabajaron 6 versiones más de la misma herramienta hasta su fecha de entrega durante la semana 13.

Finanzas

Se tenía estimado entregar un análisis financiero en la semana once, debido a cuestiones de información financiero no se pudo realizar dicho análisis, por lo que se movió a la semana.

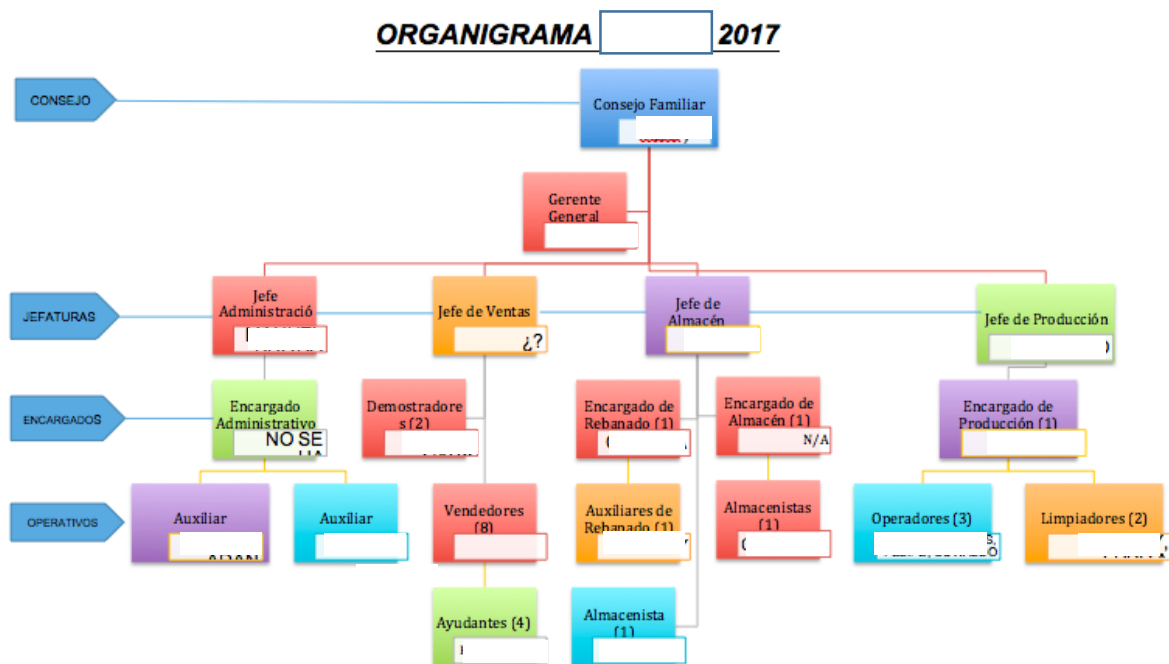
Durante la semana trece se acordó la entrega de un manual de uso de la herramienta financiera.

Como se acordó, durante la semana catorce se entregó el manual de uso de la herramienta financiera, que no se tenía planeada.

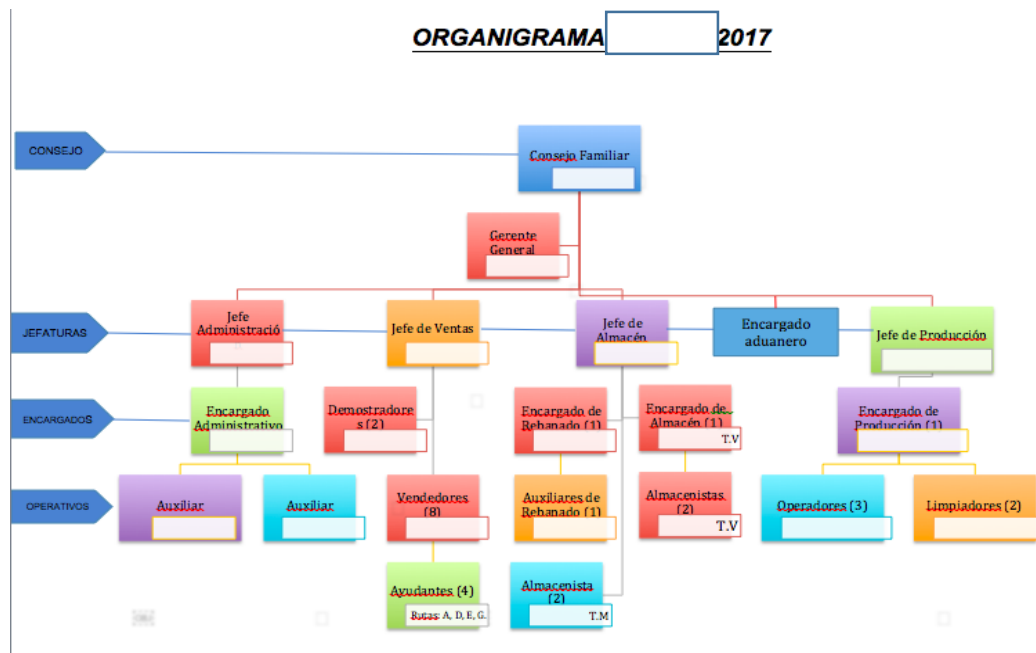
5.3 Resultados obtenidos

Gestión

Antes:



Después:



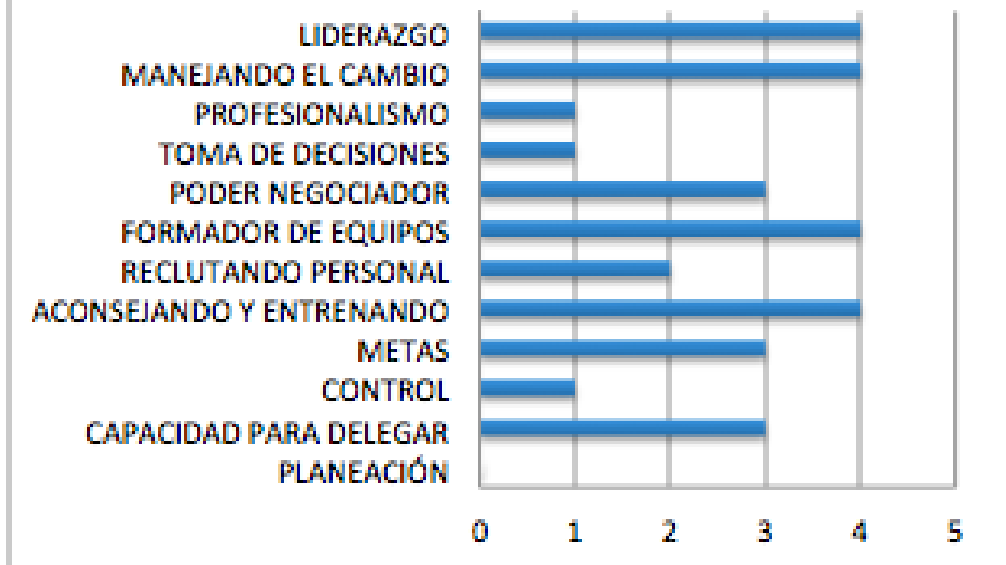
Se generó un puesto nuevo después de la consultoría del PAP (encargado aduanero).

Políticas de comunicación empresarial

POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL					
TIPO DE COMUNICACIÓN	FRECUENCIA	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	TEMAS A TRATAR	EVIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN
Reunión Estratégica	Cada mes (primer lunes 10-11am) TRIMESTRAL		German, Mauricio, Regino.	Finanzas, problemáticas, objetivos y resultados.	Minuta firmada
Reunión informativa	Cada semana (Lunes 10-11am)		German, Mauricio, Regino	Revisión de objetivos planteados en la sesión estratégica.	Orden del día.
Reunión de objetivos	Cada semana (11-12am)		Jefes de área	Planeación de la semana y resolución de conflictos.	Acuerdos firmados.
Reunión operativa	Cada semana (12-12:30)	Jefe de área	Jefes de área con sus subordinados	Revisión de objetivos semana anterior y planeación de objetivos semana presente. Retroalimentación.	Orden del día.
Reunión recreativa	Último sábado del mes.		Todo el personal	Cohesión grupal, convivencia y clima laboral	Foto coleccionable.

Cuestionario Habilidades Directivas

HABILIDADES DIRECTIVAS

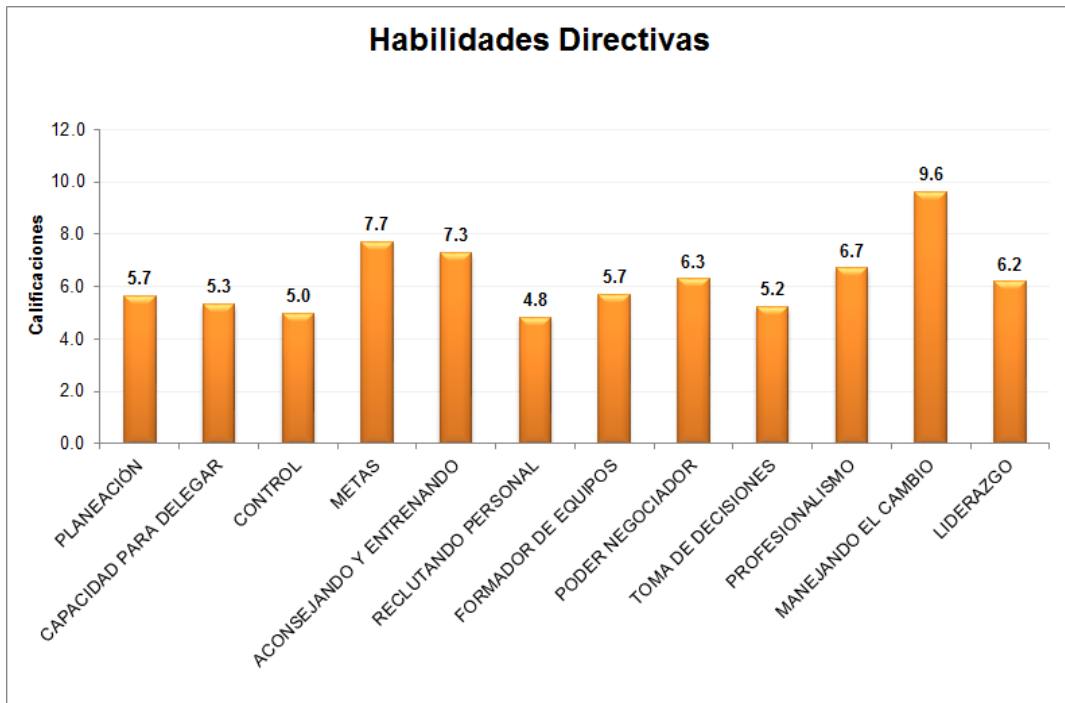


Después de haber tomado los cursos de habilidades directivas, hubo un aumento en los conceptos de aconsejando y reclutando, formador de equipos y toma de decisiones.

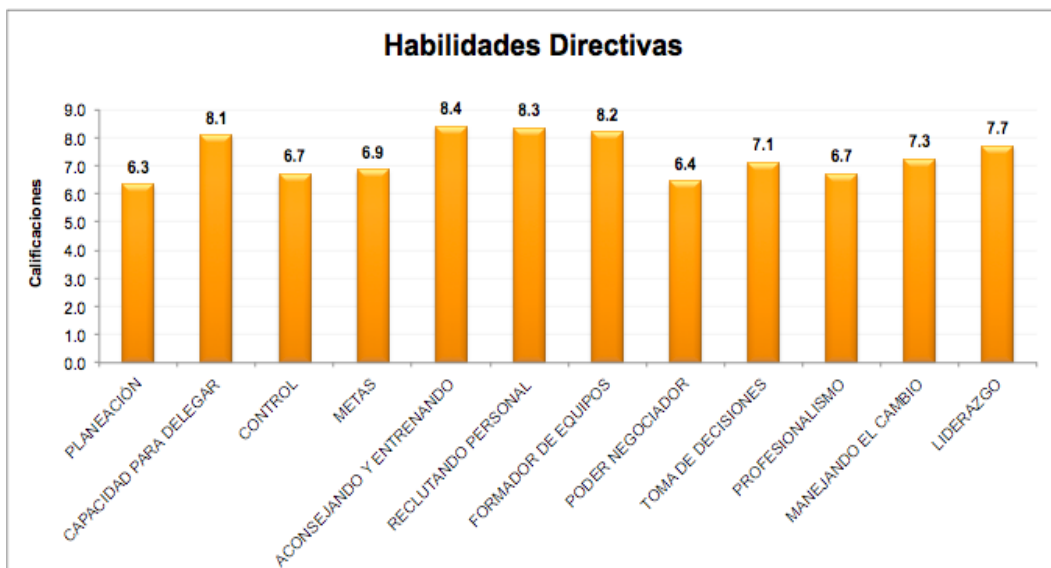
A continuación, se mostrarán las comparaciones individuales del “antes y después” del Gerente general, Jefe de producción y el Jefe de Administración.

Gerente General

Valoración antes del PAP.

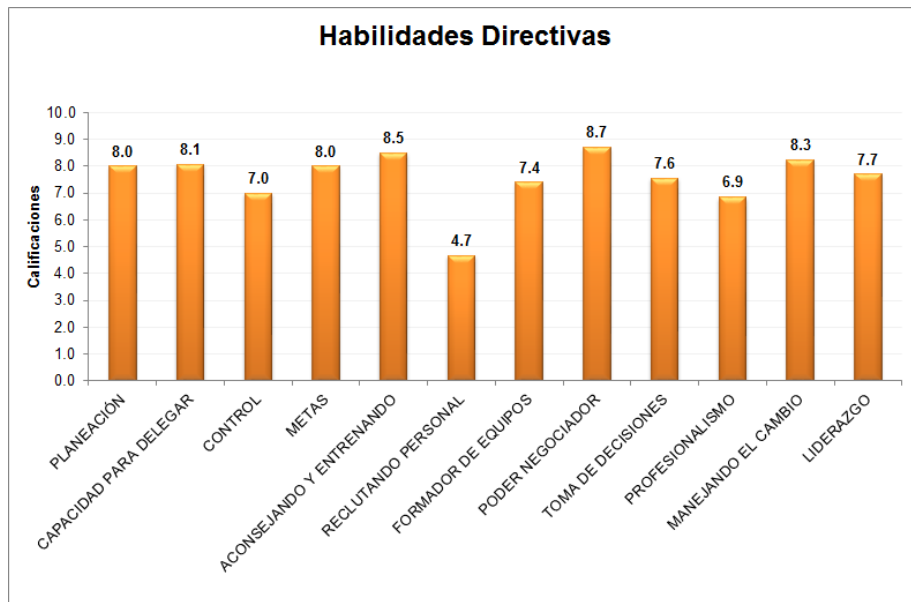


Valoración después del PAP

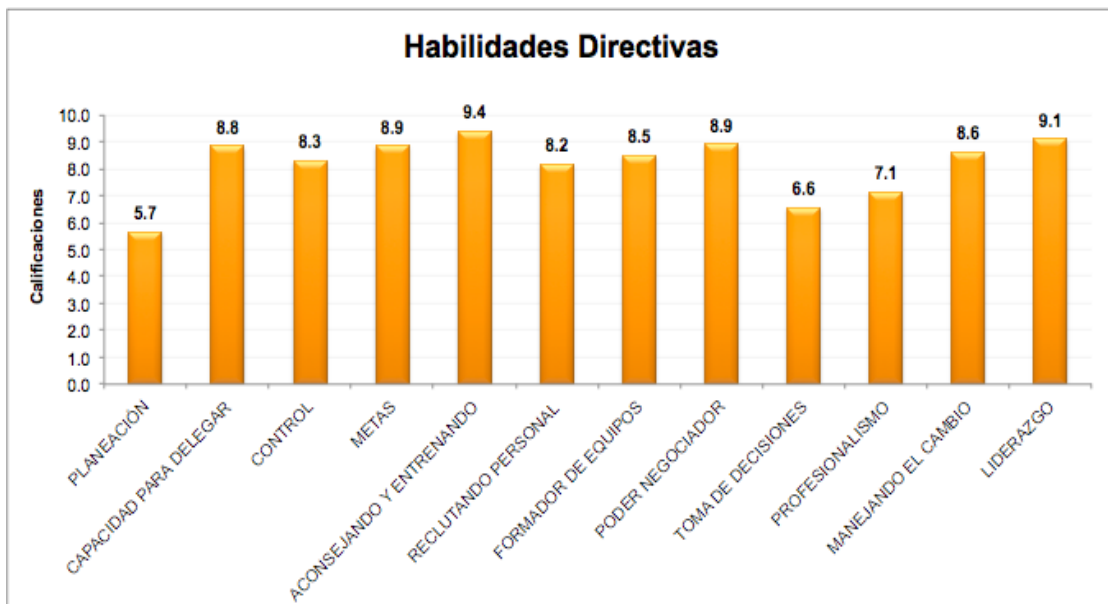


Jefe de administración

Valoración antes del PAP.

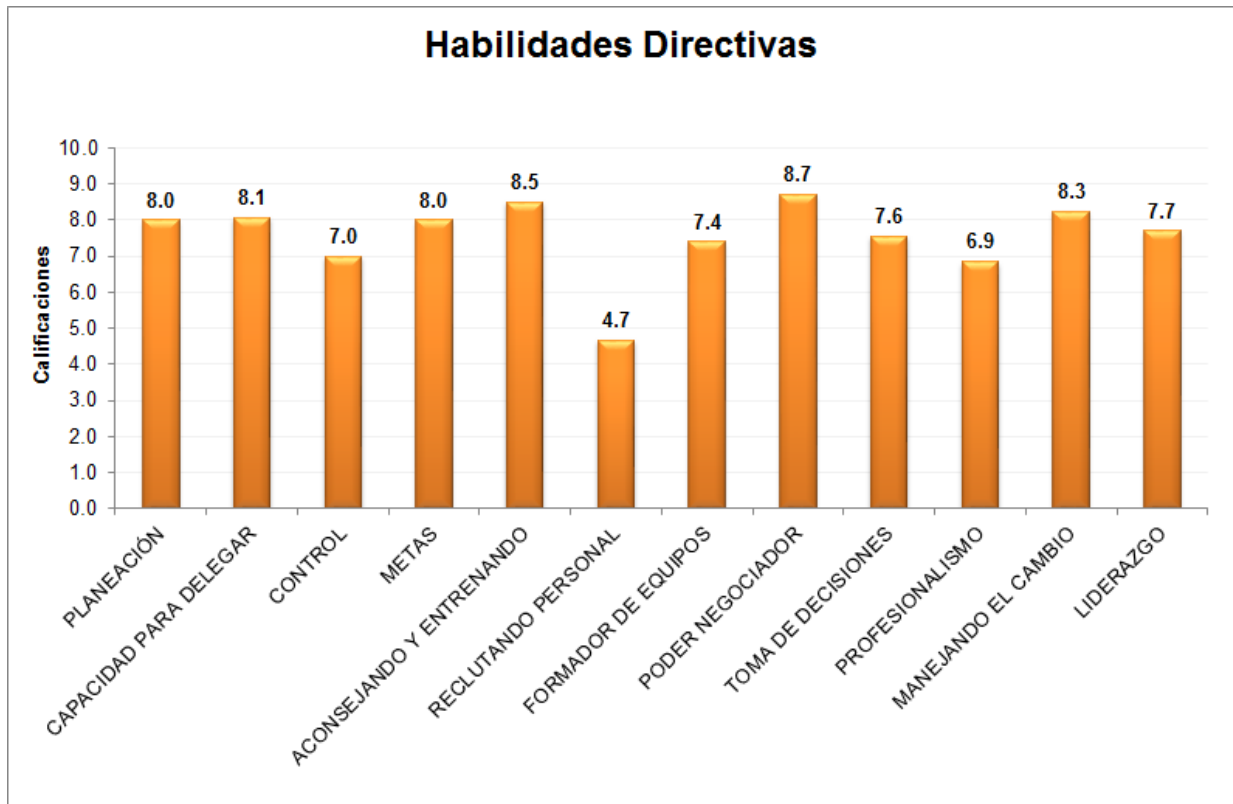


Valoración después del PAP

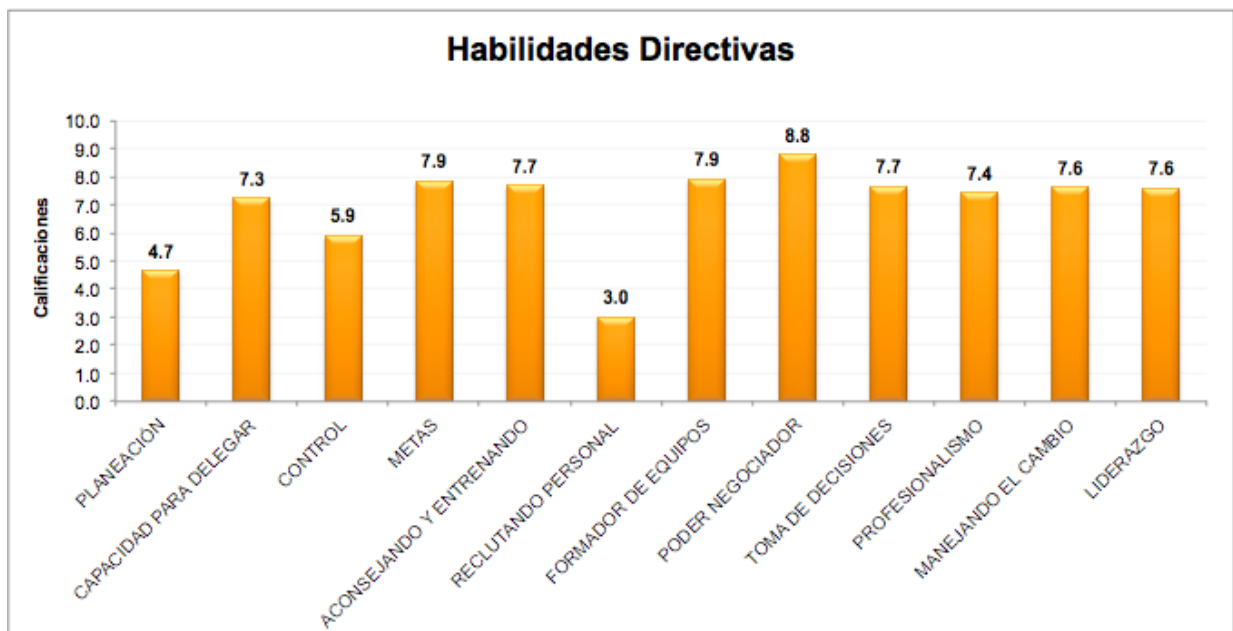


Jefe de Producción

Valoración antes del PAP



Valoración después del PAP



Minuta de Reunión

Fecha: 23 Nov Hora: 10:50am Lugar: _____

I. Tipo de la Reunión

Revisión Estratégica _____

Reunión Informativa _____

Reuniones de Objetivos

Reunión Operativa _____

II. Plan de la sesión:

Nombre de quien Convoca:

Convocados:

1.- _____

4.- _____

2.- _____

5.- _____

3.- _____

6.- _____

Orden de la sesión:

Tema	Objetivo	Duración
Calidad Producto	Tener 100% Calidad	15 min.
Faltante d' Personal	Abrir si es necesario + Personal	15 min
Asiada	Tipo de Conv. - Fecha - Comida.	15 min

III. Resumen de la reunión

Supervisar limpieza de carne para mejorar calidad de producto.

1-Contrataciones (2) vendedores
(1) rebanado,
(1) producción

IV. Acuerdos y Conclusiones

Acuerdos	Encargado (s)	Fecha/Hora
Prioridad t.mtg. en producción	M	25. Nov
Limpieza de cosas no útiles	M	25. Nov
Supervisión carne limpia	M	25. Nov
Publicación basada	J	23. Nov
Botiquín	L	23. Nov.

Conclusión general de la reunión:

Mejorías y correcciones en las diferentes áreas.

Evidencia de formato de minuta

Recursos Humanos

1. CONTRATO DE RECONOCIMIENTOS DE LA EMPRESA

Para fomentar la motivación y la cohesión grupal en la empresa, habrá un sistema de reconocimientos por muestra de excelencia en dos campos: PUNTUALIDAD Y DESEMPEÑO. Para ser candidato para recibir uno de los premios, se deberá de cumplir con los requisitos que se muestran a continuación. El gerente de cada área calificará y reportará al gerente general los candidatos que crea pertinentes.

REQUISITOS

	DESEMPEÑO	
PUNTUALIDAD	COOPERATIVO	COMPETITIVO
- Llegar puntual a la hora que mi jefe de área me indique durante un mes.	- El desempeño cooperativo requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común de manera destacada.	- El desempeño competitivo requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado.

RECONOCIMIENTOS

Los reconocimientos se entregarán durante la “convivencia de fin de mes” en la que el gerente nombrará al empleado del mes y entregará los reconocimientos. Cada mes, la gerencia escogerá aleatoriamente el tipo de reconocimiento que se entregará.

TIPOS DE RECONOCIMIENTOS	DESCRIPCIÓN
Premios en metálico:	Remuneración económica en base a sueldo (porcentaje por definir).
Beneficios Sociales:	Boletos de cine, entradas a conciertos, capacitaciones, etc.
Bonos:	Despensas, artículos personales, artículos del hogar, libros, etc.

Restricciones:

- Los reconocimientos no son negociables.
- Para tener derecho a reconocimiento, el colaborador deberá de asistir a la “convivencia de fin de mes”.
- Los reconocimientos no son transferibles.
- Los reconocimientos no son acumulables.

2. PLAN DE CONVIVENCIA DE LA EMPRESA

Se realizará una convivencia cuando los encargados de RH lo agenden con todos los integrantes de la empresa. Los jefes de área se turnarán mensualmente para confirmar los asistentes. Los colaboradores podrán invitar a sus familiares nucleares (pareja e hij@s) al convivio si así lo desean, pero estos tendrán que llegar después de la dinámica grupal.

Objetivos:

Mejorar el ambiente laboral dentro de la empresa, fomentar el compañerismo y la solidaridad, enseñarles a tomar conciencia de grupo, aumentar la identidad corporativa, aprender a trabajar juntos y coordinados en pos de un objetivo común. Fomentar la integración de todo el personal, especialmente los de nueva incorporación, así como lograr una mejora de las relaciones entre empleador y empleado.

Estructura:

- 1) Dinámica grupal organizacional (ver Plan de Convivencia).
- 2) Entrega de reconocimientos y nombramiento del empleado del mes.
- 3) Convivio con refrigerio y bebidas. Celebración del cumpleaños del mes (si es que lo hay, en ese caso, se partirá un pastel y se le cantarán las mañanitas).

Reglas:

- Los colaboradores que confirmen su asistencia podrán salir media hora antes de su jornada de trabajo para incorporarse a la dinámica grupal.
- Los colaboradores tendrán que confirmar su asistencia con el jefe de administración a más tardar dos días antes del evento. La persona que confirme y no asista será sujeto a una sanción (no ser empleado del mes/no tener reconocimiento el próximo mes).
- No se podrán consumir bebidas alcohólicas ni estupefacientes.

3- EVENTOS PARA CONVIVENCIAS

A lo largo de las convivencias mensuales que tienen como objetivo mejorar el clima laboral, así como la cohesión grupal, se incluirán los siguientes eventos. Para lo siguiente, es conveniente que haya un calendario claro y visible para todos los integrantes de la empresa.

Cumpleaños del mes

Habr  un tablero en donde se encuentren los nombres de todos los empleados, su área y el mes y día de su cumpleaños. Para que el mes correspondiente, sean celebrados en la convivencia mensual (ver detalles en el plan de convivencia).

Celebraciones y fechas especiales

Marca distintas fechas en el calendario que son importantes para la empresa y organizar celebraciones y actividades especiales para esos días. Algunos ejemplos son: aniversario de empresa, día del padre, día de la madre, día de la mujer trabajadora, navidad o fin de año, entre otros. Esto ayudará a fortalecer lazos de amistad y compañerismo.

Fiestas temáticas

Aprovechar para organizar eventos especiales con los empleados. Algunas ideas son celebrar carnaval y Halloween o fijar fechas especiales en el calendario: día gastronómico, día de la cerveza artesana, día de los años 80...

Dinámicas organizacionales

1- «Juego de los aspectos destacados de la vida»

Se trata de un juego adaptable para grupos grandes o pequeños, y que puede jugarse fácilmente en el propio trabajo. Consiste en hacer que todo el mundo piense acerca de las prioridades en la vida y la motivación personal mediante un sencillo ejercicio: pedir que todos consideren los 30 segundos de su vida que quisieran volver a vivir en el hipotético caso de que sólo les quedase ese tiempo de existencia.

No se trata de incordiar a nadie, ya que las personas pueden mantener sus

pensamientos privados o compartir opciones con el grupo. Lo importante es que el monitor del juego haga una serie de preguntas posteriores que ayuden a proporcionar pistas a cada trabajador del tipo: «qué dice tu elección acerca de ti como persona» o «qué pasiones y talentos estás descuidando».

2- «Juego de estar ahí»

Es una actividad ligera y entretenida que sirve para estimular la discusión y los pensamientos acerca de la motivación y la conciencia. Se necesita tener preparada una selección de preguntas acerca de los detalles de un trabajo en particular o ambiente de reunión, como por ejemplo: «¿de qué color son las baldosas en la recepción?» o «¿cuál era el nombre de la señora que servía tu café cuando llegabas?».

El juego posibilita adaptar las preguntas para que se acomoden al propio ambiente de trabajo y, para darle mayor emoción e interés, se puede hacer competitivo al organizar a las personas en equipos y puntuando sus preguntas. Otra posibilidad es otorgar un premio para la respuesta equivocada más divertida.

3- Conociéndonos, 'El mejor equipo': consiste en preparar tarjetas de dos colores diferentes para cada participante, al que se les entregarán sus dos tarjetas y un lápiz. La indicación es dibujarse a sí mismo en una cara de la primera tarjeta, mientras que en el anverso escribirán sus cinco principales fortalezas. En la tarjeta del otro color se enumeran cinco características positivas de otras personas del departamento, que facilitarían el trabajo grupal. Todos deben escribir las fortalezas y características en los mismos colores. El siguiente paso es recoger todas las tarjetas y volverlas a repartir de forma que a nadie le toque la que ha escrito: se leen en voz alta y sirve como reflexión sobre cómo cada uno podría mejorar en función de la valoración ajena.

4- ¿Nos comunicamos?, los problemas de la comunicación humana tienen que ver con el emisor, receptor, mensaje o canal, como es lógico. Para analizar de forma divertida cómo cambia la percepción nuestra propia forma de ver las cosas os

propongo lo siguiente. Una persona designada por el animador debe dibujar un objeto, paisaje o decorado valiéndose de figuras geométricas, líneas, letras y cuantos elementos desee. Todos los miembros del equipo tienen también su hoja de papel y lápiz, y el dibujante (cuyo dibujo está oculto para los demás) les da instrucciones que permitan igualar el original. Por ejemplo: 'dibujad un círculo en el extremo superior izquierdo y dos líneas paralelas debajo, para continuar con una línea curva hacia la derecha'. La puesta en común permite apreciar que las diferencias también son creatividad, y darnos cuenta acerca de la importancia de ser claros cuando comunicamos.

5- Un clásico: encontrando soluciones. Hablo de la llamada 'tormenta de ideas', técnica efectiva si se utiliza bien y se transmite adecuadamente la mecánica al grupo. Con unas 20 / 25 personas como mucho puede funcionar perfectamente. Se trata de expresar libremente ideas sin que nadie las juzgue, y en un breve espacio de tiempo, porque la inmediatez es muy creativa. Vale para decidir el diseño de un folleto, o para pensar el nombre de una nueva gama de productos, es una técnica muy versátil. Las ideas se anotan (en pizarra o papelógrafo) por orden de aparición, y después se analizan.

6- Sin tiempo, pero sin agobios: va de juego. Afronta los desafíos y mejora la cooperación. Podemos probar a cambiar la dinámica por un día, ¿qué tal si el desafío se trata de construir un templo con material de oficina? ¿qué tal si el equipo compone e interpreta una canción sobre su empresa? ¿y si se convierten en una tribu y diseñan su estandarte y su himno?}

7- Inteligencia emocional. No es fácil entender, aceptar y gestionar las emociones, y cuando estas tienen que ver con una situación conflictiva con el equipo o un cliente, se convierte en un tema delicado. Os proponemos algo: utilizando un 'juego de roles', podéis sugerir al equipo la teatralización de situaciones concretas para que se puedan expresar las emociones y contemplar el resultado de nuestras acciones en un entorno seguro. Puede ser enfado, decepción, entusiasmo, decisión; a partir de ahí, un

profesional debería guiar y reorientar para afianzar una respuesta satisfactoria. Es importante ponerse en 'lugar de', y también que los observadores anoten lo que han visto, para después iniciar la puesta en común. Sirve como entrenamiento frente a situaciones reales, en las que no siempre elaboramos bien los pensamientos, lo cual nos hace actuar impulsivamente.

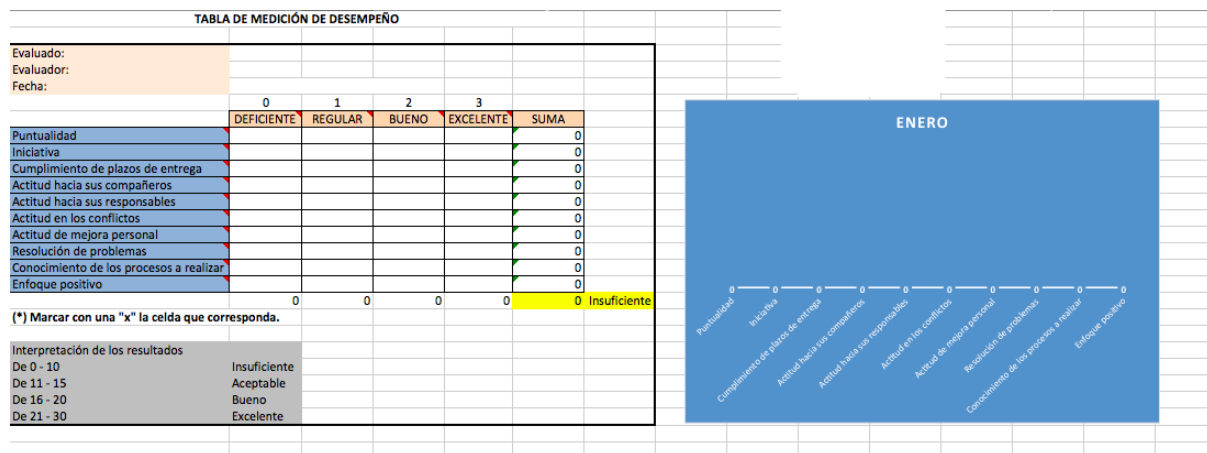
8- 'Y la conclusión es' ... El grupo se divide en mini grupos de seis personas que durante 6 minutos deben dialogar para encontrar una solución (relacionada por ejemplo con un problema de distribución) o elaborar una propuesta. Cada grupo tiene un portavoz, y se aportan ideas concretas y consensuadas, que posteriormente se pondrán en común. La función del animador es anotar todas las conclusiones, y animar el intercambio intragrupal. Es otro clásico, y se llama Philips 6 / 6. Un caso para analizar: se presenta una situación real de éxito acontecida en otra empresa. Por grupos se analiza para obtener distintos puntos de vista y se analizan todas las causas del éxito. Es especialmente interesante realizar este tipo de dinámicas con cierta frecuencia porque una de las fuentes de aprendizaje importantes del ser humano es la imitación.

9- Concurso de cocina: los participantes tendrán que cocinar por equipos (lo que el director escoja) que presentarán a un concurso especial de cocina. Es una dinámica para trabajo en equipo muy gratificante y que requiere de concentración, coordinación y planificación de los equipos. Tras el concurso, qué mejor que acabar la jornada comiendo los platillos juntos.

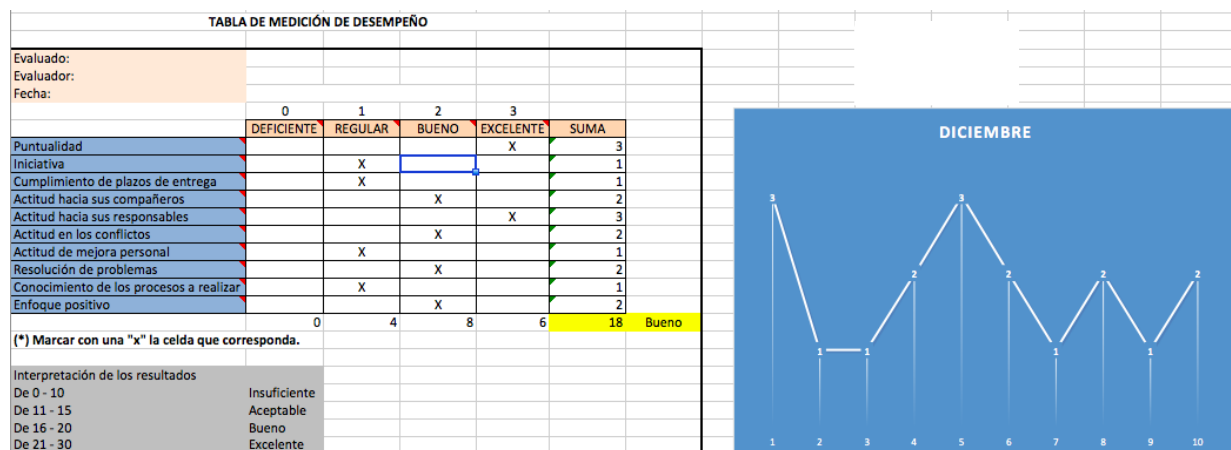
10- Actividades físicas o salidas: una gran idea realizar algún tipo de actividad deportiva, al aire libre y, a ser posible, en naturaleza. El objetivo mejorar la forma física, sino generar una experiencia estimulante y una jornada de convivencia. Si estás buscando actividades para empresas y dinámicas de trabajo en equipo, conoce los eventos team building de aventura, emoción y diversión que organizamos en Amazonia Team Factory. La 5ª Avenida: una dinámica de grupo trabajo en equipo muy interesante para aprender a resolver problemas de forma creativa y en equipo. Tendrán que resolver este complejo puzzle de manera coordinada y con límite de tiempo.

4- Tabla de medición de desempeño

Con la siguiente herramienta, se podrá evaluar al empleado en diferentes conceptos que son considerados relevantes para el buen desempeño de su labor. Se generará una gráfica mensual, así como una gráfica comparativa anual. Para que el jefe de área, así como el empleado, pueda seguir el avance de su desempeño.



Enseguida se muestra la evaluación de medición de desempeño que el gerente le aplicó a sus jefes de área.



5- Descripción de puestos y perfiles

La siguiente herramienta permite que tanto la empresa como el empleado tengan claridad en las tareas a realizar y en las habilidades necesarias para las mismas.

INSTRUCCIONES DE LLENADO

Nombre del puesto

EJEMPLO

Evaluación	
50%	50.0% Conocimiento

Puntos	Cumplido (0=NO,1=SI)
Conocimiento en contabilidad y finanzas: armado e interpretación de Estados Financieros	1
Transferencias electronicas	1
Alta y baja de personal en el IMSS	1

15%	0.0% Habilidades

Puntos	Cumplido (0=NO,1=SI)
Comunicación	0
Tolerancia	0
Paciencia	0
Propositiva	0
Organización	0
Dinamismo	0
Liderazgo	0
Honestidad	0

7- Psicométrico.

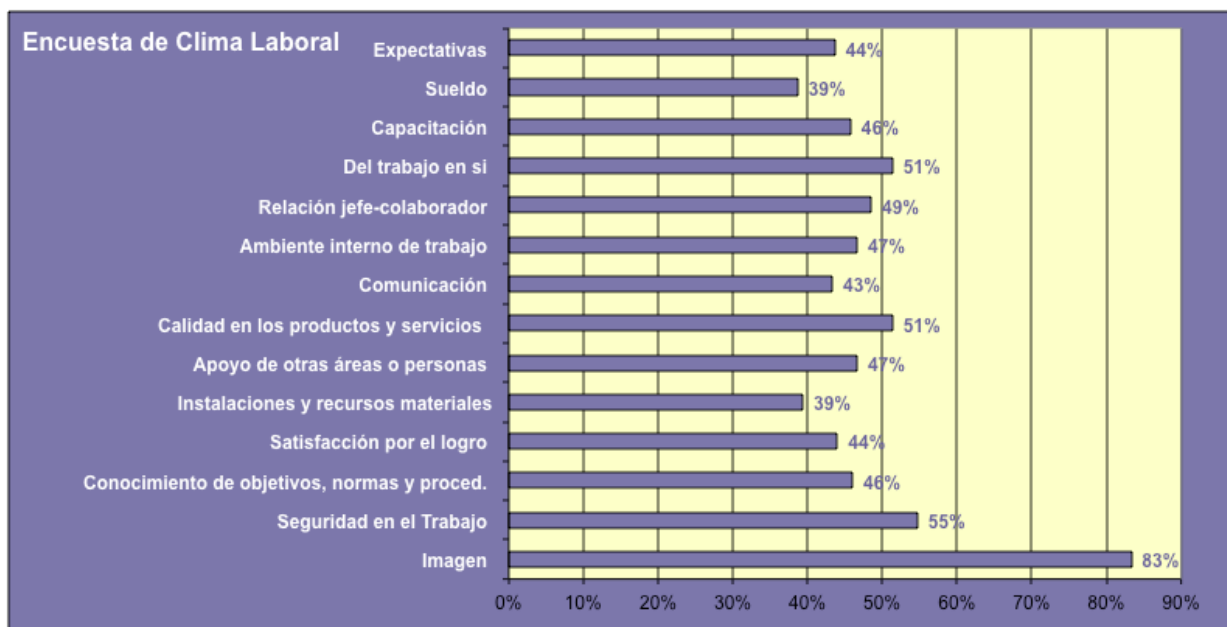
La herramienta creada permite que la persona aplique e interprete el examen psicométrico de manera fácil y práctica.

HOJA DE RESPUESTAS EXAMEN PSICOMÉTRICO				
AUTOESTIMA Y MOTIVACIÓN				
No de Pregunta	A	B	C	Respuesta
1	4	2	6	
2	6	2	4	
3	2	4	6	
4	6	2	6	
5	2	6	4	
6	6	4	2	
7	2	6	2	
8	2	6	6	
9	6	2	4	
10	2	6	6	
11	6	2	6	
12	2	6	6	
13	2	6	6	
14	4	2	6	
15	6	2	6	
16	6	2	4	
17	6	2	4	

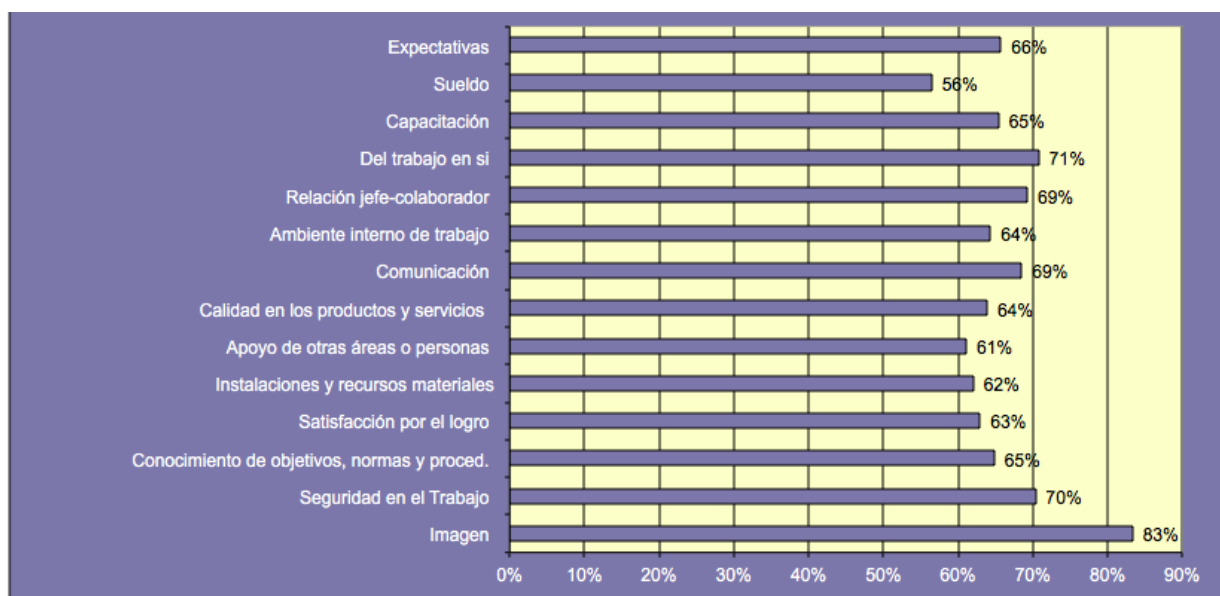
8- Clima Laboral

A continuación, se mostrará la comparativa de los resultados de clima laboral antes y después del PAP.

Antes:



Después:



La percepción de clima laboral bueno subió a 64% el regular bajó a 32% y el malo bajó a 4%. Por lo que se considera que se obtuvo un resultado positivo al final de la implementación.

9- "Check list" recursos humanos

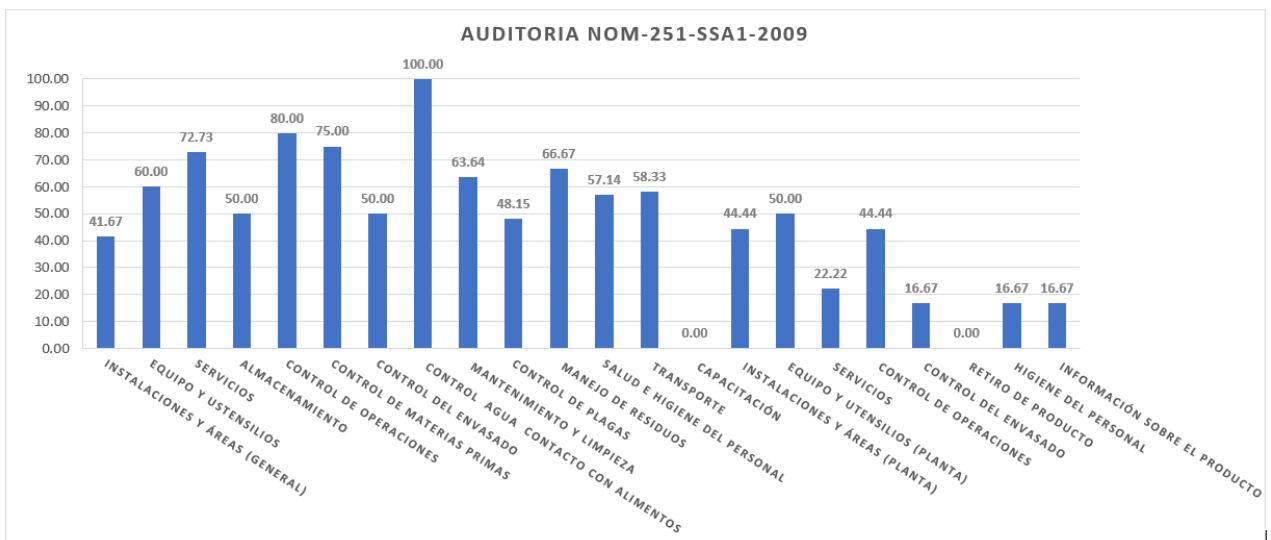
"CHECK LIST" RECURSOS HUMANOS

- Difusión de la descripción de puestos a todos los empleados de la empresa y comprensión de la mismas.
 - Entrega física de descripción de puestos y explicación de la misma.
- Breve descripción de Convivencia mensual con dinámica de cohesión grupal que incluya observaciones de la misma.
 - ¿Qué dinámica se realizó?
 - Observaciones de la dinámica.
 - Observaciones de la convivencia.
 - Objetivos para la próxima sesión.
- Nombramiento del empleado del mes durante la convivencia mensual.
 - Colocar la foto del empleado del mes en el lugar correspondiente.

- ❑ Otorgamiento de reconocimientos a los empleados (Contrato de reconocimientos y herramienta de medición de desempeño) durante la convivencia mensual.
 - Entrega de reconocimientos (premios).

Operación

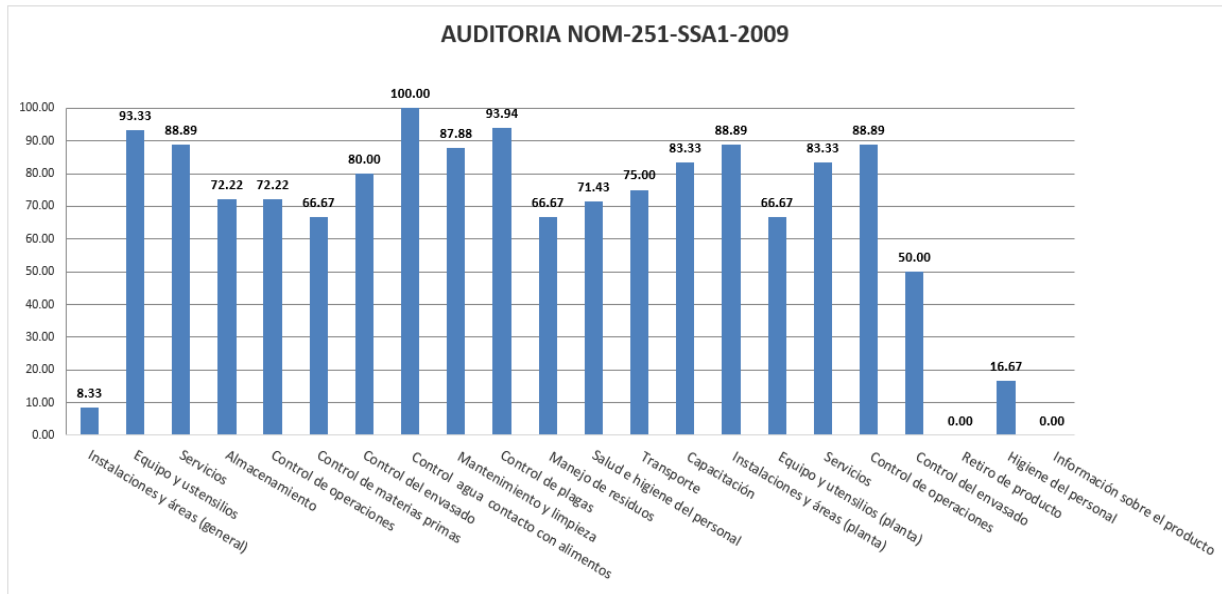
En el área de operaciones uno de los resultados obtenidos fue el incremento del cumplimiento de la NOM-251-SSA1-2009, donde al principio de la consultoría se hizo una auditoría de buenas prácticas de manufactura, en la cual no se tuvieron resultados positivos ya que tuvieron un 51.85% de cumplimiento, como se observa en la gráfica 1, obtuvieron puntuaciones muy bajas en los requerimientos de Capacitación de personal, plan de retiro de producto, servicios, instalaciones y equipos y control de operaciones, siendo su punto más fuerte el control de agua en contacto con los alimentos.



Gráfica 1. Resultado obtenido de la primera auditoría NOM-251-SSA1-2009, que se realizó en la empresa.

En la semana 7 se impartió un curso de buenas prácticas de manufactura, en el cual se les explicó la importancia de un buen manejo de los alimentos. Con base a este curso que se impartió, en la semana 9 se hizo una segunda auditoría en la cual los cambios fueron pocos, pero sin embargo notorios en ciertos aspectos, obteniendo un porcentaje de cumplimiento a la NOM-251-SSA1-2009 del 74.14%, como se observa

en la gráfica 2, hubo un incremento en el porcentaje cumplido como lo fue en capacitación del personal, transporte y control de envasado.



Gráfica 2. Resultado obtenido de la segunda auditoría NOM-251-SSA1-2009, que se realizó en la empresa.

Por lo que se puede concluir que si ayudó el haber dado el curso de buenas prácticas ya que si aumento el porcentaje de cumplimiento de la NOM-251. Gracias a la capacitación de buenas prácticas se requirió actualizar el reglamento interno de producción con el fin de que se aplicará lo aprendido en la capacitación y se fuera más estricto con los descuidos que puedan existir por partes de los trabajadores en las áreas de producción. A continuación, se muestra una parte del documento del reglamento interno de producción que viene la parte de cómo se deben de hacer las amonestaciones por incumplimiento de las normas establecidas a partir de la capacitación.

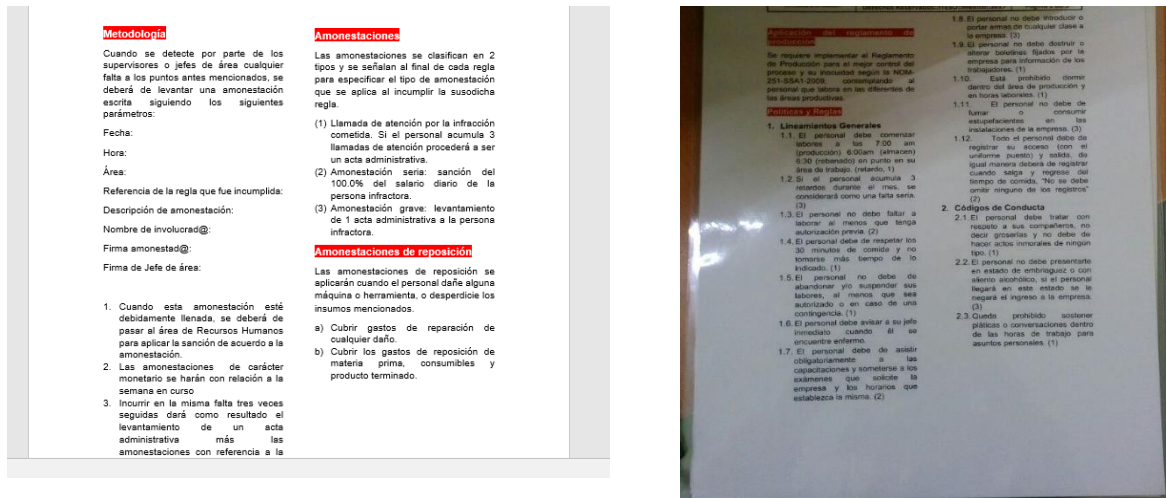


Imagen 1. Documento del reglamento interno de producción, página 3-5 metodología de amonestación y fotografía de reglamento interno de producción, impreso y empujado del mismo que se colocó en las instalaciones de De la empresa.

Se modificó y adaptó la herramienta de costos para poder tener así una mejor noción de los costos y poder poner precio y asignar los gastos en cada parte del proceso.

PRODUCTOS	kilos totales	rendimiento procesos	rendimiento de carne	costo por kilo		Costo con gastos fijos y variables aplicados	
formula-extrafino	547.00	95.88%	42.81%	\$ 44.60		formula-extrafino	\$ 48.53
formula-stk rajo	1,187.00	94.37%	57.22%	\$ 43.31		formula-stk rajo	\$ 47.25
formula-stk york	4,323.00	98.37%	56.98%	\$ 42.22		formula-stk york	\$ 46.16
formula-york economico	105.20	84.86%	82.30%	\$ 39.41		formula-york economico	\$ 43.34
formula-chorizo asar	312.10		63.52	\$ 33.19		formula-chorizo asar	\$ 37.13
formula-chorizo economico	728.80		73.92	\$ 26.78		formula-chorizo economico	\$ 33.72
formula-chorizo pizza	302.00		63.27	\$ 31.69		formula-chorizo pizza	\$ 35.62
MATERIA PRIMA CARNES	precio de compra	precio fijo	producto	precio de costo	precio fijo	Costo con margen de utilidad	30.0%
pierna de cerdo	\$ 47.44	\$ 50.00	pulpa grande	#(DIV/0!	\$ 51.00	formula-extrafino	\$ 63.00
recorte 80/20	\$ -	N/A	pulpa chica	#(DIV/0!	\$ 51.00	formula-stk rajo	\$ 61.42
grasa de cerdo	\$ 22.00	\$ 22.00	recorte 80/20	\$ -	\$ 40.00	formula-stk york	\$ 60.00
tocino de pierna	\$ -	\$ 50.00		\$ -	\$ -	formula-york economico	\$ 56.34
mulso de ave	\$ -	\$ 30.00		\$ -	\$ -	formula-chorizo asar	\$ 48.26
pechuga de ave	\$ 40.00	\$ 40.00		\$ -	\$ -	formula-chorizo economico	\$ 39.93
						formula-chorizo pizza	\$ 46.31
	16.0%		LISTA DE ENLACES				
iva	\$ 20.00		movimientos de carne.xlsx				
dólar	\$ 11,537.60		M.P. secons				
nomina	\$ 18,047.92						
gastos	\$ 7,515.10						
produccion total	\$ 3.93						
impacto							

Se otorgó apoyo para el coste de cada una de las variedades de jamones desde el costo fijo, hasta el precio de venta con utilidad deseada por kg.

PRODUCTOS							
	kilos totales	rendimiento procesos	rendimiento de carne	costo por kilo	Costo con gastos fijos y variables aplicados		
formula-extrafino		95.88%	42.81%	\$ 44.60	formula-extrafino	\$ 48.53	
formula-stk rojo	1,187.00	94.37%	57.22%	\$ 43.31	formula-stk rojo	\$ 47.25	
formula-stk york	4,323.00	98.37%	56.98%	\$ 42.22	formula-stk york	\$ 46.16	
formula-york economico	105.20	84.86%	82.30%	\$ 39.41	formula-york economico	\$ 43.34	
formula-chorizo asar	312.10		63.52	\$ 33.19	formula-chorizo asar	\$ 37.13	
formula-chorizo economico	738.80		73.92	\$ 26.78	formula-chorizo economico	\$ 30.72	
formula-chorizo pizza	302.00		63.27	\$ 31.69	formula-chorizo pizza	\$ 35.62	
MATERIA PRIMA CARNES					Costo con margen de utilidad deseada → 30.0%		
producto	precio de compra	precio fijado	producto	precio de costeo	precio fijado		
pierna de cerdo	\$ 47.44	\$ 50.00	pulpa grande	# DIV/0 \$ 51.00	\$ 51.00	formula-extrafino	\$ 63.09
recorte 80/20	\$ -	N/A	pulpa chica	# DIV/0 \$ 51.00	\$ 51.00	formula-stk rojo	\$ 61.42
grasa de cerdo	\$ 22.00	\$ 22.00	recorte 80/20	\$ -	\$ 40.00	formula-stk york	\$ 60.00
tocino de pierna	\$ -	\$ 50.00		\$ -	\$ -	formula-york economico	\$ 56.34
mulso de ave	\$ -	\$ 30.00		\$ -	\$ -	formula-chorizo asar	\$ 48.26
pechuga de ave	\$ 40.00	\$ 40.00		\$ -	\$ -	formula-chorizo economico	\$ 39.93
						formula-chorizo pizza	\$ 46.31
LISTA DE ENLACES							
iva	16.0%		moviminetos de carne.xlsx				
dólar	\$ 20.00		M.P. secos				
nomina	\$ 11,517.60						
gastos	\$ 18,047.92						
produccion total	7,515.10						
impacto	\$ 3.93						

Por último, se realizó el plan de aislamiento de la parte de rebanado y ergonomía en el área de producción a partir del “lay out” previamente realizado por parte del equipo consultor en la etapa de diagnóstico. En el documento se presentan las propuestas de mejora en las instalaciones de producción de la empresa con el fin de cumplir las normas de seguridad, inocuidad y buenas prácticas de manufactura que dicta el gobierno mexicano y de esta forma buscar las certificaciones de las instalaciones, productos y servicios que la empresa quiere lograr. También en el documento se presentan las justificaciones de las propuestas hechas y el “lay out” de cómo quedarían las instalaciones después de implementar este plan. A continuación, se muestran las imágenes del documento y las firmas de los empresarios, validando el documento y las propuestas:

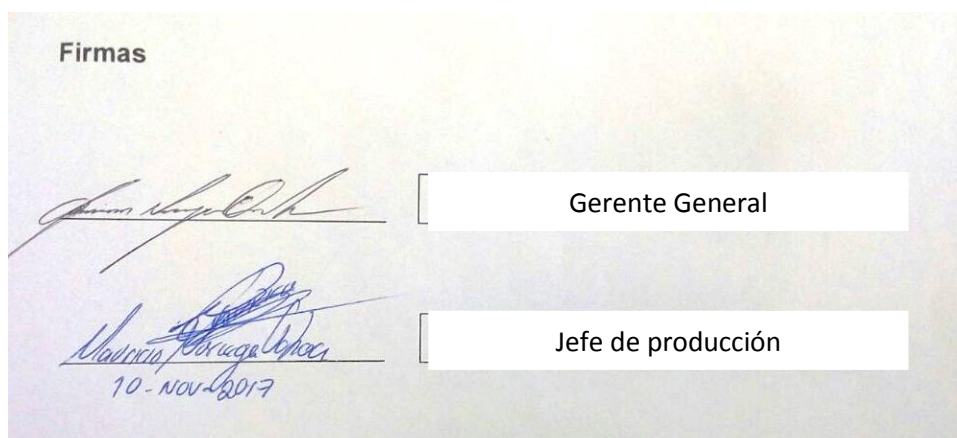


Imagen 2. Firmas de validación el documento y propuestas del plan de aislamiento del área de producción.

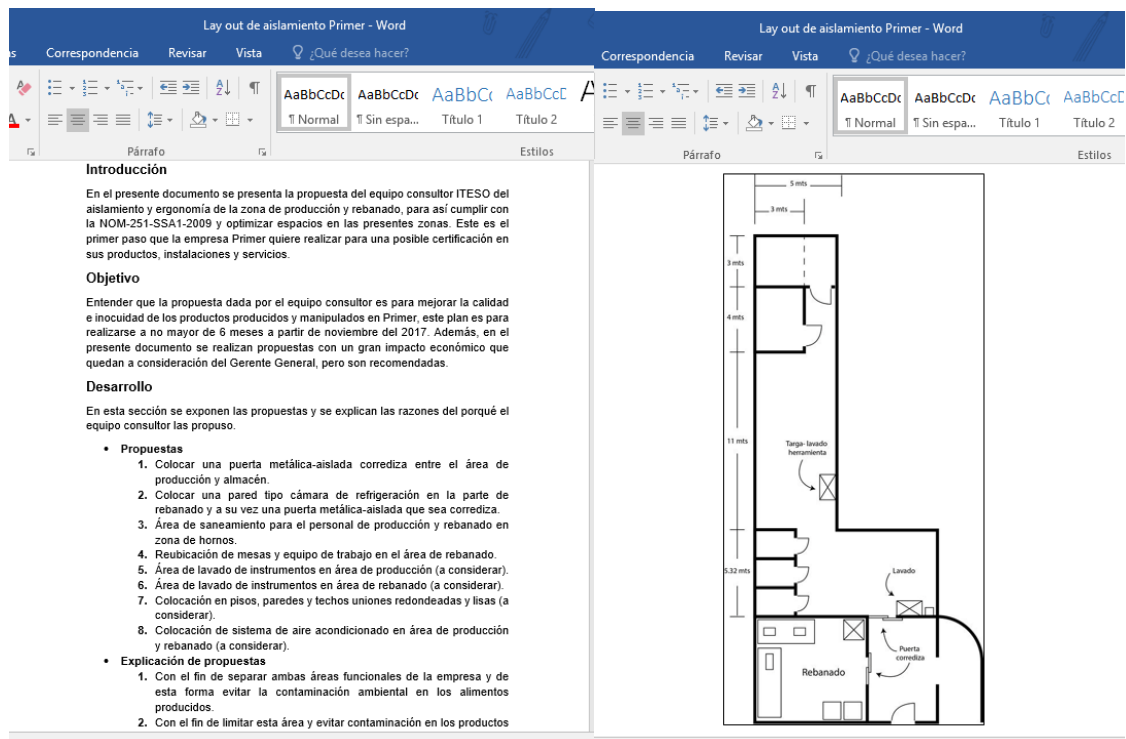


Imagen 3. Documento de plan de aislamiento de las instalaciones de producción; Objetivo, propuestas y lay out.

Mercado

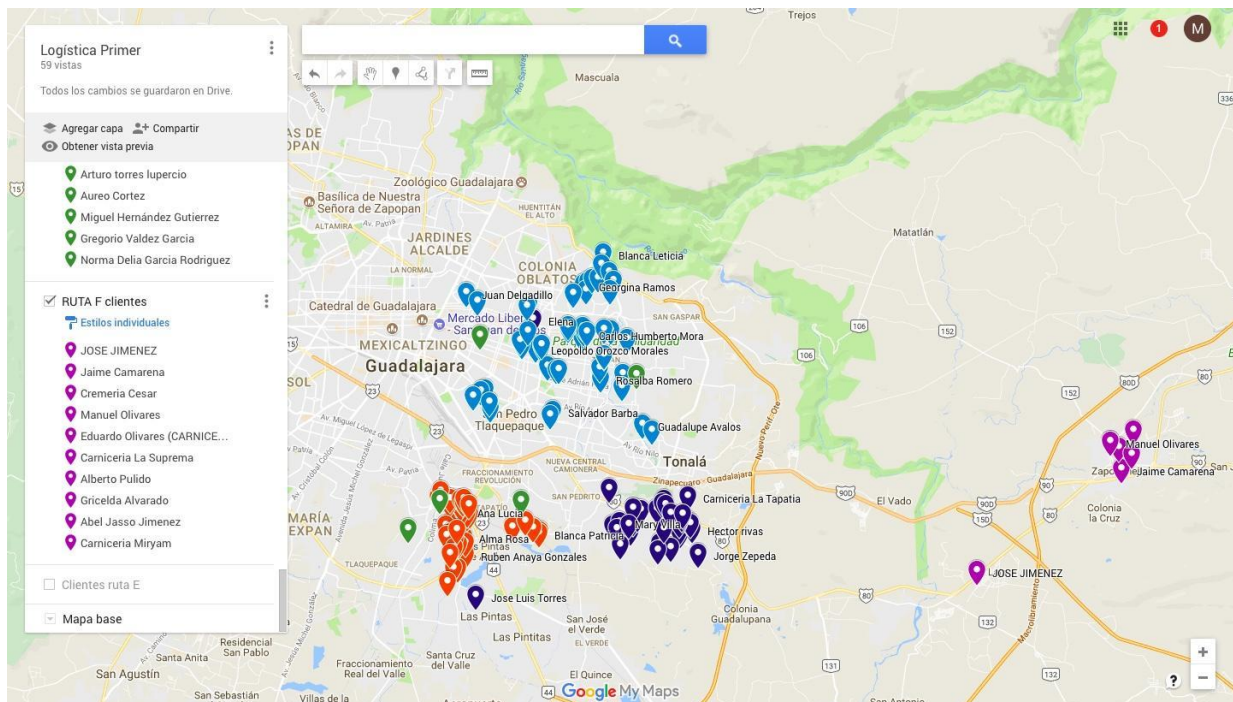
La creación de una base de datos y cartera de clientes fue el primer resultado con el cual la empresa tendrá el conocimiento de sus clientes, sus datos personales para futuras encuestas de calidad o sondeos. su segunda función es para la creación del mapa de rutas de venta donde cada uno de los clientes se va registrar y poner en el mapa de la ruta asignada por zona para poder obtener mejor rendimiento de cada una de las rutas y de los vendedores.

3	VENDEDOR:	FECHA	KILOMETRAJE			
4	NOMBRE O EMPRESA	DIRECCION- ZONA DE REPARTO	TEL DE CONTACTO	PRODUCTOS SOLICITADOS	TIPO DE PAGO	DIA DE VISITA
5	juan joya	amado nervo 257	3331786789	jamon york	efectivo	lunes
6	juan joya	amado nervo 258	3331786789	jamon york	efectivo	martes
7	juan joya	amado nervo 259	3331786789	jamon york	efectivo	miércoles
8	juan joya	amado nervo 260	3331786789	jamon york	efectivo	jueves
9	juan joya	amado nervo 261	3331786789	jamon york	efectivo	viernes
10	juan joya	amado nervo 262	3331786789	jamon york	efectivo	sábado
11	juan joya	amado nervo 263	3331786789	jamon york	efectivo	domingo
12	juan joya	amado nervo 264	3331786789	jamon york	efectivo	lunes
13	juan joya	amado nervo 265	3331786789	jamon york	efectivo	martes
14	juan joya	amado nervo 266	3331786789	jamon york	efectivo	miércoles
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						

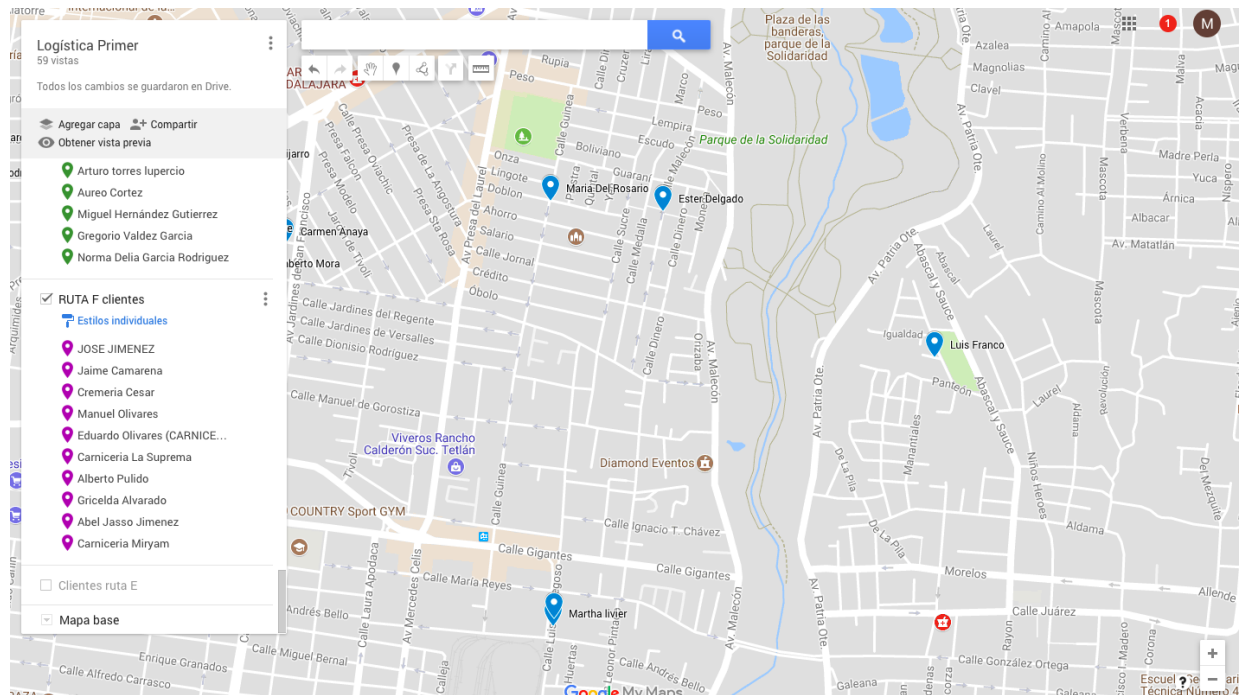
Esta base de datos se creó en base a cada una de las rutas de reparto para luego pasarlas a una base de datos común, el motivo por el cual se capturaron por rutas fue para asegurar la fácil ubicación de cada uno de los clientes para futuros planes de atención a clientes o encuestas de satisfacción.

Para la capacitación y uso de la herramienta se creó un infográfico con los pasos a seguir para dar de alta nuevos clientes, la facilitación de registro ayudará para asignar esta tarea a los empleados asignados en un futuro.

LOGISTICA



Cada uno de los puntos es uno de los clientes capturados en la base de datos para poder llegar de una manera más eficiente a cada uno de los clientes y poder tener así una base de datos exacta y actualizada día a día.



Se les asignó un color diferente a los pines conforme a cada una de las rutas, también en cada punto aparece el nombre del cliente junto con los datos de la dirección del mismo.

- **ALMACÉN**

En el área de almacén se realizó una nueva de herramienta para registrar el inventario ya que la que se usaba tenía mejoras y a partir de conocer las necesidades del encargado de realizar los inventarios y las necesidades actuales de la empresa se realizó la siguiente herramienta. El propósito de la herramienta fue registrar todas las entradas y salidas de almacén para aumentar el control del almacén. Gracias a esta herramienta se generó un empleo para que esta persona llenará esta herramienta y se encargará del control del almacén.

Semana del 06 al 11 de Noviembre del 2017														
				Inventario anterior			Entrada Producción			Entrada Proveedores			Vendido	
Origen	Proceso	Código	Producto	Unidad	Kg	Kg x U	Unidad	Kg	Kg x U	Unidad	Kg	Kg x U	Unidad	Kg
Primer	SI	PT001	Jamon de Pierna			#[DIV/0!]			#[DIV/0!]			#[DIV/0!]		
Primer	SI		0 Jamon de Pierna Reb	-		1.00	-		1.00	-		1.00	-	
Primer	SI	PT035	Jamon Stokinet M.			#[DIV/0!]			#[DIV/0!]			#[DIV/0!]		
Primer	SI		0 Jamon Stokinet M. Reb	-		1.00	-		1.00	-		1.00	-	
Primer	SI	PT035	Jamon Stokinet []			#[DIV/0!]			#[DIV/0!]			#[DIV/0!]		
Primer	SI		0 Jamon Stokinet [] Reb	-		1.00	-		1.00	-		1.00	-	
Primer	SI	PT002	Jamon York M.			#[DIV/0!]			#[DIV/0!]			#[DIV/0!]		
Primer	SI		0 Jamon York M. Reb	-		1.00	-		1.00	-		1.00	-	
Primer	SI	PT003	Jamon York []			#[DIV/0!]			#[DIV/0!]			#[DIV/0!]		
Primer	SI		0 Jamón York [] Reb	-		1.00	-		1.00	-		1.00	-	
Primer	SI		0 Jamón York S/R			#[DIV/0!]			#[DIV/0!]			#[DIV/0!]		
Primer	SI		0 Jamón York S/R Reb	-		1.00	-		1.00	-		1.00	-	
Proveedor	SI	PT006	Jamon Virginia			#[DIV/0!]			#[DIV/0!]			#[DIV/0!]		

Imagen 4. Registro de entradas y salidas en herramienta de inventarios.

Semana del 06 al 11 de Noviembre del 2017													
				Existencia			Diferencia		Inventario Físico				
Origen	Proceso	Código	Producto	Unidad	Kg	Kg x U	Unidad	Kg	Unidad	Kg	Kg x U		
Primer	SI	PT002	Jamon York M.	-	-	#[DIV/0!]	0	0			#[DIV/0!]		
Primer	SI		0 Jamon York M. Reb	-	-	1.00	0	0	-		1.00		
Primer	SI	PT003	Jamon York []			#[DIV/0!]	0	0			#[DIV/0!]		
Primer	SI		0 Jamón York [] Reb	-	-	1.00	0	0	-		1.00		
Primer	SI		0 Jamón York S/R			#[DIV/0!]	0	0			#[DIV/0!]		
Primer	SI		0 Jamón York S/R Reb	-	-	1.00	0	0	-		1.00		
Proveedor	SI	PT006	Jamon Virginia			#[DIV/0!]	0	0			#[DIV/0!]		
Primer	SI		0 Jamon Virginia Reb.	-	-	1.00	0	0	-		1.00		
Primer	SI	PT008	Americano S/R			#[DIV/0!]	0	0			#[DIV/0!]		
Primer	SI		0 Americano S/R Reb	-	-	1.00	0	0	-		1.00		
Primer	SI	PT007	Americano []			#[DIV/0!]	0	0			#[DIV/0!]		
Primer	SI		0 Americano [] Reb	-	-	1.00	0	0	-		1.00		
Proveedor	SI	PT020	Americano San Ignacio			#[DIV/0!]	0	0			#[DIV/0!]		

Imagen 5. Resultados de la diferencia de entradas y salidas diarias, registro de inventario físico y el semáforo de diferencia.

Esta herramienta tiene pestañas de cada día de la semana en donde se registran las entradas y salidas, y en cada una se registra el inventario físico que se realiza diariamente y tiene una función de “diferencia” que ayuda a señalar si existe error en la captura o en el inventario físico, el registro de los productos que se procesaban en el área de rebanado (jamones y cremas) se realiza en una pestaña diferente llamada “rebanado” en la cual se necesita registrar los [Kg] procesados y sus mermas para tener un mayor control en este proceso, estos registros también se hacen en cada día de la semana como se muestra en la siguiente imagen:

Semana del 06 al 11 de Noviembre del 2017													
				Lunes									
Origen	Proceso	Código	Producto	Entrada			Salida			Entrada			
				Unidad	Kg	Kg X U	Rebanado [Kg]	Puntas [Kg]	Empaque [Kg]	Diferencia [Kg]	Unidad	Kg	Kg X U
Primer	SI	PT001	Jamon de Pierna	-	-	#DIV/0!							
Primer	SI	0	Jamon de Pierna Reb	-	-	1.00							1.00
Primer	SI	PT035	Jamon Stokinet M.	-	-	#DIV/0!							#DIV/0!
Primer	SI	0	Jamon Stokinet M. Reb	-	-	1.00							1.00
Primer	SI	PT035	Jamon Stokinet []	-	-	#DIV/0!							#DIV/0!
Primer	SI	0	Jamon Stokinet [] Reb	-	-	1.00							1.00
Primer	SI	PT002	Jamon York M.	-	-	#DIV/0!							#DIV/0!
Primer	SI	0	Jamon York M. Reb	-	-	1.00							1.00
Primer	SI	PT003	Jamon York []	-	-	#DIV/0!							#DIV/0!
Primer	SI	PT005	Jamón York [] Reb	-	-	1.00							1.00
Primer	SI	0	Jamón York S/R	-	-	#DIV/0!							#DIV/0!
Primer	SI	0	Jamón York S/R Reb	-	-	1.00							1.00
Proveedor	SI	PT006	Jamon Virginia	-	-	#DIV/0!							#DIV/0!
Primer	SI	0	Jamon Virginia Reb.	-	-	1.00							1.00

Imagen 6. Registro de área de rebanado.

Ya que el gerente administrativo necesita información para tomar decisiones en compras, se colocaron dos pestañas que le ayudarán a obtener esta información, estas pestañas sólo es un recopilado de los resultados diarios en el registro de cada producto y estas mismas no se modifican ya que sólo funcionan como indicadores.

Semana del 06 al 11 de Noviembre del 2017														
				Semana Pasada			Lunes			Martes			Mier	
Origen	Proceso	Código	Producto	Existencia			Existencia			Existencia			Exist	
				Unidad	Kg	Kg x U	Unidad	Kg	Kg x U	Unidad	Kg	Kg x U	Unidad	Kg
Primer	SI	PT001	Jamon de Pierna	-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!	-	-
Primer	SI	0	Jamon de Pierna Reb	-	-	1.00	-	-	1.00	-	-	1.00	-	-
Primer	SI	PT035	Jamon Stokinet M.	-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!	-	-
Primer	SI	0	Jamon Stokinet M. Reb	-	-	1.00	-	-	1.00	-	-	1.00	-	-
Primer	SI	PT035	Jamon Stokinet []	-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!	-	-
Primer	SI	0	Jamon Stokinet [] Reb	-	-	1.00	-	-	1.00	-	-	1.00	-	-
Primer	SI	PT002	Jamon York M.	-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!	-	-
Primer	SI	0	Jamon York M. Reb	-	-	1.00	-	-	1.00	-	-	1.00	-	-
Primer	SI	PT003	Jamon York []	-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!	-	-
Primer	SI	PT005	Jamón York [] Reb	-	-	1.00	-	-	1.00	-	-	1.00	-	-
Primer	SI	0	Jamón York S/R	-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!	-	-
Primer	SI	0	Jamón York S/R Reb	-	-	1.00	-	-	1.00	-	-	1.00	-	-
Proveedor	SI	PT006	Jamon Virginia	-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!	-	-
Primer	SI	0	Jamon Virginia Reb.	-	-	1.00	-	-	1.00	-	-	1.00	-	-

Imagen 7. Pestaña de “existencia” que muestra la existencia del inventario de cada día de la semana.

Semana del 06 al 11 de Noviembre del 2017															
Origen	Proceso	Código	Producto	Salidas Totales			Entradas Totales			Venta Aprox		Salidas Totales			
				Unidad	Kg	Kg x U	Unidad	Kg	Kg x U	Unidad	Kg	Unidad	Kg	Kg x U	
Primer	SI	PT001	Jamon de Pierna	-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!	-	-	-	-	-	#DIV
Primer	SI		0 Jamon de Pierna Reb	-	-	1.00	-	-	1.00	-	-	-	-	-	#DIV
Primer	SI	PT035	Jamon Stokinet M.	-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!	-	-	-	-	-	#DIV
Primer	SI		0 Jamon Stokinet M. Reb	-	-	1.00	-	-	1.00	-	-	-	-	-	#DIV
Primer	SI	PT035	Jamon Stokinet []	-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!	-	-	-	-	-	#DIV
Primer	SI		0 Jamon Stokinet [] Reb	-	-	1.00	-	-	1.00	-	-	-	-	-	#DIV
Primer	SI	PT002	Jamon York M.	-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!	-	-	-	-	-	#DIV
Primer	SI		0 Jamon York M. Reb	-	-	1.00	-	-	1.00	-	-	-	-	-	#DIV
Primer	SI	PT003	Jamon York []	-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!	-	-	-	-	-	#DIV
Primer	SI		0 Jamon York [] Reb	-	-	1.00	-	-	1.00	-	-	-	-	-	#DIV
Primer	SI	PT005	Jamón York [] Reb	-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!	-	-	-	-	-	#DIV
Primer	SI		0 Jamón York S/R	-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!	-	-	-	-	-	#DIV
Primer	SI		0 Jamón York S/R Reb	-	-	1.00	-	-	1.00	-	-	-	-	-	#DIV
Proveedor	SI	PT006	Jamon Virginia	-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!	-	-	-	-	-	#DIV
Primer	SI		0 Jamon Virginia Reb.	-	-	1.00	-	-	1.00	-	-	-	-	-	#DIV

Imagen 8. Pestaña de “ventas aproximadas” que muestra la diferencia de salidas y entradas de los vendedores diariamente.

Además, se agregó una pestaña de “instructivo” en la cual contiene información de la herramienta de como registrar las entradas y salidas y cómo utilizar los semáforos a favor del control del almacén, por otra parte, sirve para capacitar a otra persona que no haya utilizado la herramienta o se le haya capacitado y puede utilizar la herramienta.

Equipo Consultor ITESO, Junio - Diciembre del 2017													
Diseñada por: César Andrés Gutiérrez Arias (iq692105@iteso.mx) estudiante de Ingeniería Química													
Instructivo - Herramienta de control de Inventarios													
<p>En esta herramienta se capturan entradas y salidas de Almacén (TODAS, entrada producción, salida a ventas, etc.), cualquier producto que salga o entre a la camara de refrigeración cuenta como una. Esta herramienta fue diseñada para usarla toda la semana ya que se puede observar una pestaña por día, además de una pestaña llamada "Existencia" que resume todo el almacén de la semana, existe otra llamada "Gráficos Primer" que se puede observar el comportamiento de los productos producidos en Primer y la última pestaña esta nombrada como "Gráficos Proveedores" que nos ayuda a lo mismo que la pestaña anterior, estas 2 últimas pestañas tiene "Stocks" o "Límites" puestos por el Gerente General y de Administración, con el fin de tener el producto suficiente para las ventas y no tener producto de más, así que las gráficas no sirven de semáforo para informar al encargado de compras de productos faltantes o en exceso.</p>													
Este control de inventarios se llevará de Lunes a Sábado.													
Novedades de la Herramienta													
<p>La herramienta tiene "Hipervínculos" en la parte superior izquierda, con el fin de agilizar el desplazamiento de captura de entradas y salidas según el concepto de la misma.</p>													

Imagen 9. Pestaña de “instructivo” que ayuda a capacitar a una que no haya visto ni usado esta herramienta de inventarios.

Finanzas

El problema principal que detectamos en el área financiera de la empresa fue que la información con la que se contaba en ese entonces era poco confiable, por

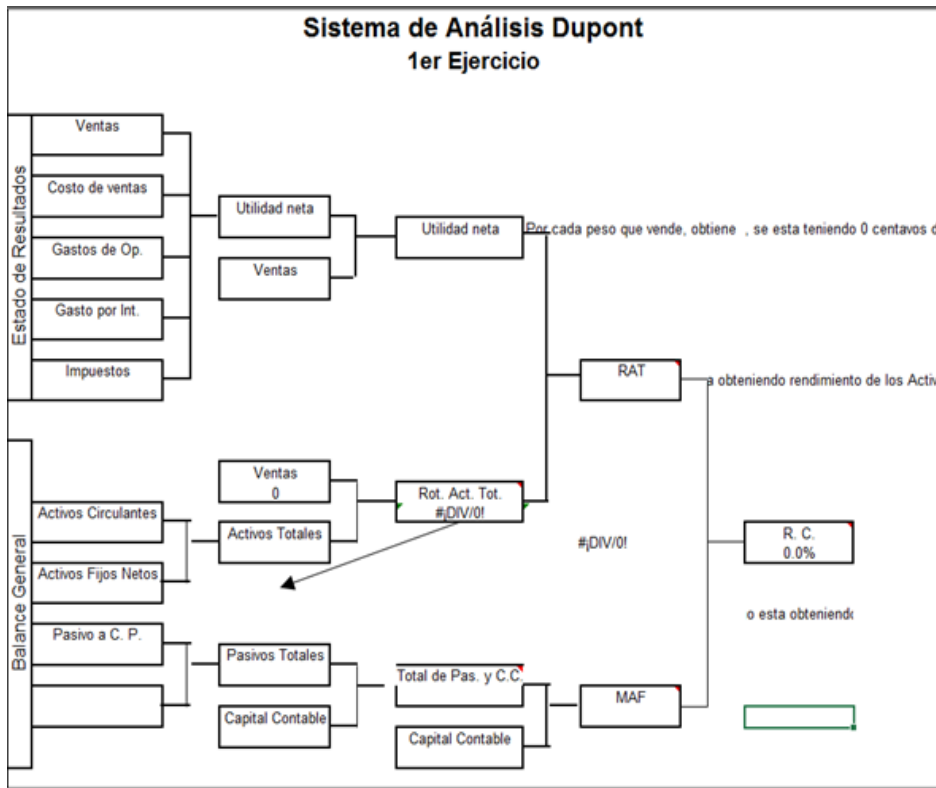
consecuencia no se tomaban decisiones a base a esta información sólo se utilizaba para hacer análisis de cuánto vendieron cada mes. Por lo que se generó una herramienta para poder registrar entradas y salidas diarias. Actualmente se dejó de utilizar la herramienta con la que se contaba para estos registros y se está utilizando la herramienta que elaboramos los consultores. Esta herramienta ha permitido organizar la información recolectada mes por mes. Esta misma herramienta tiene un balance general, el cual junto con el Estado de resultados realizaba un análisis automático mediante método DuPont, y arrojaba también razones financieras.

Con dicha herramienta han decidido contratar al encargado aduanero y se pudieron percatar de cuentas elevadas en descuentos sobre ventas.

Registro Diario**DICIEMBRE**

Día	1	2	3	4
Ingresos				
Ventas				
Descuento sobre ventas				
Devoluciones sobre ventas				
Ventas Netas		\$ -	\$ -	\$ -
Costo de ventas				
Sueldo				
Compras con proveedores				
Otros gastos				
Total costo de ventas		\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad o perdida bruta		\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de operación				
Gastos de venta				
Gastos de administración				
Gastos de operación		\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad o perdida de operación		\$ -	\$ -	\$ -
Gastos y prod. Financieros				
Gastos financieros				
Intereses pagados				
Productos financieros				
Otros ingresos				
Gastos y prod.fin.		\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad o perdida antes de imptos.		\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos				
IVA				
INFONAVIT				
SEGURO SOCIAL				
Imptos. Pagados		\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad o perdida neta		\$ -	\$ -	\$ -

ACTIVOS					PASIVOS				
Activo Circulante		1er EJERCICIO	2do EJERCICIO	3er EJERCICIO	Pasivo corto plazo		1er EJERCICIO	2do EJERCICIO	3er EJERCICIO
# MESES		%	%	%			%	%	%
Caja			0	0	Proveedores				
Bancos					Bancos como plazo				
Clientes					Acreeedores Diveros				
Documentos por cobrar					Documentos por pagar				
Plagos anticipados					Intereses por pagar				
Iva Acreditable					Iva cobrado				
Impostos pagados por ant.					Impuestos por pagar				
Inventarios					Anticipo de Clientes				
Deudores diversos					Total de pasivos a corto pla				
Otros activos circulantes									
Otros activos no clas.									
Total de activos circula									
Activo fijo					Pasivo a largo plazo				
Terrenos					Documentos por pagar				
Edificio					Bancos				
Depreciación acum.					Hipoteca				
Maquinaria y Equipo					Otro pasivo a largo plazo				
Depreciación acum.					Total de pasivos a largo pla				
Equipo Transporte									
Depreciación acum.					TOTAL DE PASIVOS				
Mobiliario oficina									
Depreciación acum.									
Equipo de Computo									
Depreciación acum.									
Otros									
Depreciación otros									
Total activo fijo									
Activo diferido					CAPITAL				
Gastos de instalación					Patrimonio				
Amortización					Aport. perd. de capitalizar				
Gastos de organización					Util. ejercicio anteriores				
Amortización					Superavit por revaluación				
Otros activos diferidos					RESULTADO DEL EJERCICIO				
Amortización					TOTAL CAPITAL				
Total activo diferido									
TOTAL DE ACTIVOS					TOTAL PASIVO + CAPITAL				



BAZOR DE LIQUIDEZ

RAZON DE CIRCULANTE

ACTIVO CIRCULANTE =	1er PERIODO	1.24	TENE \$1.24 POR CADA PESO QUE DEBE, Y DEMOTA UNA BUENA ADMINISTRACION DEL DINERO
PASIVO CIRCULANTE	2do PERIODO	0.86	OPICILMENTE PODRA HACER FRENTE A SUS OBLIGACIONES A CORTO PLAZO, DADO QUE DE CADA PESO QUE DEBE SOLO TENE 0.86 CENTAVOS PARA PAGARLA
	3er PERIODO	1.14	TENE \$1.14 POR CADA PESO QUE DEBE, Y DEMOTA UNA BUENA ADMINISTRACION DEL DINERO



PRUEBA DEL ACIDO

5.4 Tablero de Indicadores

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto				Medición de indicadores				Observaciones	
					Cadena de Impacto	Indicador	Fecha final	Responsable	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Bracke	Medición final		
Gestión operativa y reactiva	Gestión y administración	Tener una gestión confiable, segura de sí misma, con incentivos, capaz de dirigir influyendo de manera organizada y efectiva al resto del equipo.	Obtener una media en habilidades directivas de 7 de 10.	Diseño de manual de habilidades directivas.	RESULTADO	El equipo consultor elabora un Manual de Gestión que especifica el Organigrama de la empresa, los perfiles de comunicación y tipos para mejorar las habilidades directivas de la gestión.	1 manual que contenga organigrama, políticas de comunicación y tipos para mejorar las habilidades directivas.	15-sep	Mariana & Roberto	0	1	1	10	
					USO	Los Gerentes utilizan de manera mensual, lo establecido en el manual para comunicarse, delegar responsabilidad y tomar decisiones.	1 reporte mensual del uso de lo establecido en el manual.	17-nov	Gerencias y Jefes de Área/Mariana & Roberto	0	2	2	2	
					BENEFICIO	Los Gerentes mejoran la calificación promedio de sus habilidades directivas en los directivos, tomando decisiones más corteras.	15 puntos porcentuales por arriba de la media en el promedio de todos los líderes, en la evaluación.	17-nov	Gerencias y Jefes de Área/Mariana & Roberto	7.5	3.0	15	8.3	

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto				Medición de indicadores				Observaciones	
					Cadena de Impacto	Indicador	Fecha final	Responsable	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Bracke	Medición final		
Déficiente administración del Recurso Humano.	Recursos Humanos	Contar con el personal certificado y capaz de hacer su trabajo correctamente.	Clarificar al 100% las funciones de cada puesto. Obtener un clima laboral de 70%	Eficacia en la administración del Recurso Humano.	RESULTADO	El equipo consultor diseñó junto a los gerentes un Manual de administración y motivación de RH.	1 manual de Recurso Humano	03-oct	Gerencias y Jefes de Área/Mariana & Sofía	0	1	1	1	
					USO	Los directivos informan a los colaboradores sus descripciones de puestos y se aseguran que estos se utilizan. Asimismo tienen eventos para integrar y motivar a su personal	1 "check list" mensual de actividades que evidencian la difusión de la descripción de puestos, así como la implementación de los eventos de integración y motivación.	31-dic	Gerencias y Jefes de Área/Mariana & Sofía	0	3	3	3	
					BENEFICIO	Los colaboradores conocen claramente sus funciones, sus áreas de mejora y tienen desempeños mejor de modo individual y en equipo con sus compañeros.	Mejora en la calificación de clima laboral en los criterios relacionados con conocimiento, satisfacción y apoyo de otros	31-dic	Gerencias y Jefes de Área/Mariana & Sofía	45%	70%	25%	70%	

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto				Medición de indicadores				Observaciones	
					Cadena de Impacto	Indicador	Fecha final	Responsable	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Bracke	Medición final		
Control de ventas y retos inadecuado	Clientes y Mercados	Fortalecer la relación Primer Cliente en ZMZA y en el Este de Jalisco. Así como crecer el número de clientes ubicados en el Oeste de Jalisco.	Incrementar el 5% de ventas anual en comparación del año anterior, recuperando cliente.	Diseño de un sistema de control de retos y recuperación de clientes.	RESULTADO	El equipo consultor diseñó junto al director y gerente general un Sistema documentado de logística de retos y ventas para los vendedores.	1 Sistema logístico de retos y ventas por zona	12-sep	Gerente general / Mauricio & Cesar	0	1	1	1	
					USO	La gerencia general y responsable, asignado, utiliza de manera mensual el programa de logístico de retos y ventas, asegurándose que los vendedores cumplen en tiempo y forma.	Numero de registros en el programa de retos y ventas	31-dic	Gerente general / Mauricio & Cesar	0	19	19	13	
					BENEFICIO	La empresa recupera clientes perdidos.	Numero de clientes recuperados	31-dic	Jefe Área/Mauricio & Cesar	0	10	10	20	

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto				Medición de indicadores				Observaciones	
					Cadena de Impacto	Indicador	Fecha final	Responsable	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final		
Incumplimiento de la NOM-251-SSA1-2009	Procesos y Operación	Contar con infraestructura adecuada que permita estándares de calidad alto en productos y servicios. Desarrollar un sistema de mejor costeo.	Cumplir en por lo menos el 80% la NOM-251-SSA1-2009	Implementación de Buenas Prácticas de Manufactura conforme la NOM-251-SSA1-2009	RESULTADO	Manual de buenas prácticas de manufactura.	1 manual de Buenas Prácticas de Manufactura NOM-251-SSA1-2009	17-nov	Jefe de área/Sofía & César	0	1	1	1	
					USD	Jefe de área se asegura todos los días, que el personal de producción cumple con lo establecido en el manual antes, durante y después de elaborar el producto.	Numero de reportes mensuales que den cuenta del cumplimiento de la NOM durante el mes	31-dic	Jefe de área/Sofía & César	0	4	4	4	
					BENEFICIO	La empresa cumple de manera adecuada con lo establecido en la con la NOM NOM-251-SSA1-2009.	95% de cumplimiento en la NOM-251-SSA1-2009	31-dic	Jefe de área/Sofía & César	52%	75%	23%	74%	

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto				Medición de indicadores				Observaciones	
					Cadena de Impacto	Indicador	Fecha final	Responsable	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final		
Registros financieros inadecuados	Finanzas	Contar con información financiera adecuada, la cual permita un correcto análisis financiero para la mejora de toma de decisiones.	Alcanzar rentabilidad de por lo menos 1 a 1	Diseño de herramienta de control financiero.	RESULTADO	El equipo contable diseño una herramienta de Excel para llevar el control financiero.	Herramienta	15-sep-17	Jefe de área/Roberto & Mauricio	0	1	1	1	
					USD	El responsable del área utiliza la herramienta de diario, registrado todos los ingresos y egresos lo establece la herramienta.	Herramienta con información de ingresos y egresos diarios generados estado de resultados mensual.	31-dic-17	Jefe de área/Roberto & Mauricio	0	1	1	1	
					BENEFICIO	El gerente general cuenta con estados financieros mensuales y confiables para la toma de decisiones.	Numero de toma de decisiones utilizando los estados financieros	31-dic-17	Gerente general & Jefe de área/Roberto & Mauricio	0	1	1	0	

6. Recomendaciones

A continuación, se presentan algunas recomendaciones que van de corto, mediano y largo plazo para la empresa, todo esto basado en el proceso que se vivió durante el transcurso de la consultoría.

6.1 Corto plazo (6 meses)

- Es importante seguir llevando la herramienta financiera y mantenerla actualizada financiera, con un máximo de 2 días de retraso.
- Seguir aplicando el manual de buenas prácticas de manufactura en el área de operaciones, así como el cumplimiento del reglamento interno de trabajo y aislar el área de rebanado y colocación de puertas corredizas y áreas de lavado para el personal.
- Continuar llenando la herramienta de inventarios para su mayor control en el almacén, hacer auditorías al personal aduanero semanalmente y después, mensualmente del inventario para corroborar la información.
- Continuar con el registro de clientes nuevos y recuperados para obtener las rutas con sus clientes totales y manejar una base de datos exacta con todos los clientes.
- Continuar aplicando y respetando las herramientas de gestión y recursos humanos.

6.2 Mediano Plazo (12 meses)

- Mantener el llenado de la herramienta, a mediano plazo ya se tendría información para hacer un análisis con datos confiables.
- Continuar aplicando las buenas prácticas de manufactura en el área de producción y rebanado, para mejorar la inocuidad de los alimentos. Se recomienda contratar a un personal encargado específicamente a limpiar las instalaciones diariamente e invertir en tarjas de lavado de herramientas en producción.
- Seguir usando y tomar decisiones en cuestión de compras a través de la herramienta de inventarios, ya que se podrá tener balances reales de las entradas y salidas de almacén.
- Mantener base de datos actualizada y realizar sondeos de calidad y atención al cliente tomando como muestra de 15 a 30 clientes por semana.
- Que todos los jefes de área sigan capacitándose como directivos.

6.3 Largo Plazo (18 meses)

- Se recomienda seguir utilizando la herramienta, la cual contaría con datos muy completos en estas fechas, la cual brindarán un panorama claro para la toma de decisiones.
- Con la continuidad de buenas prácticas, en este punto se podría aumentar la producción, así como la adquisición de maquinaria más eficiente, otro de las recomendaciones a largo plazo, la instalación de aire acondicionado en las áreas de producción con el fin de mantener la temperatura correcta y evitar la proliferación de hongos y bacterias en los productos de De la empresa.
- En cuestión de inventarios y almacén, se recomienda invertir en una base de datos de los productos que sean registrados por un código de barras y sea más rápido el registro de entradas y salidas y tener un mayor control de los registros y de los productos que se tienen en almacén.
- Se recomienda utilizar la herramienta y obtener cotizaciones o programas de logística que se puedan adquirir para poder satisfacer las necesidades de la empresa cuando se manejen más clientes y obtener beneficios mayores con la herramienta.
- Continuar actualizando la planeación estratégica, así como los objetivos.

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (APRENDIZAJES)

Reflexiones de inicio: PS Mariana Vigil Charpenel.

En general me encantan las cosas que tienen estructura, orden y fondo. Estas son las principales cosas que me llamaron la atención de este PAP, cuando vi lo bien planeado que estaba al momento de tener la entrevista con Joya. Además de que siempre me ha llamado la atención la consultoría, me pareció un ganar-ganar. Una oportunidad de tener experiencia como consultora además de brindar un servicio a una empresa. Me encantaría que este PAP fuera una “probada de realidad” para que me ayude a decidir si la consultoría es lo que quiero hacer en un futuro. Me cuesta mucho trabajo lidiar con gente irresponsable o impuntual. Hasta ahorita no hemos tenido problemas serios o que repercutan en el diagnóstico. Pero puedo identificar grosso modo que 2 de mis compañeros trabajan parecido a mí y los otros dos no tanto, pero hemos logrado ponernos de acuerdo, sobre todo en los temas de puntualidad y compromisos. Espero que a lo largo del proyecto logremos entendernos y trabajar por un objetivo común.

Me gusto que mi consultora tuviera experiencia previa en la consultoría de empresas familiares. Espero que podamos tener un ritmo de trabajo fluido y eficiente, así como buena comunicación de ambas partes. El empresario se mostró dispuesto e interesado desde un principio. Creo que tiene actitud de cambio. Las instalaciones de la empresa me parecieron bien en un principio, pero cabe aclarar que nunca había estado en una empresa parecida. Aunque me pareció que falta algo de higiene en las áreas de producción y rebanado. Me pareció que en general, pocos trabajadores están contentos de trabajar en la empresa, ya que hay muchas cuestiones de capital humano que deben de atenderse. Como prestaciones y derechos básicos del trabajador.

El simulador me pareció una herramienta sumamente enriquecedora y que te permite concientizar muchas cosas sobre tu forma de actuar en poco tiempo. La segunda y terceras cosas que me parecieron más relevante a lo largo del tiempo que ha transcurrido ha sido conocer a mi equipo, consultor senior y al empresario. A partir de lo anterior, pensé que debería ser muy organizada y comunicativa tanto con mi trabajo como con mi equipo de trabajo. Para que el proceso no se detenga por negligencia. Me di cuenta de que puedo trabajar con

personas que no tengan el mismo modo de trabajo que yo. Así como que todos tienen algo que aportar, y cómo es interesante la manera en la que los conocimientos que uno no necesariamente estaba consciente de que poseía, salen a la luz cuando uno los necesita. Tengo que aprender a ser menos desesperada, por lo general me encanta que las cosas sean eficientes, pero no siempre se puede actuar como uno quiere.

Quisiera que la experiencia de PAP fuera un ganar-ganar tanta para nosotros como consultores junior como para la empresa a la que estamos diagnosticando. Me gustaría que la carga de trabajo fuese justa y equitativa entre los miembros del equipo. No quisiera que siempre hubiera alguien que no hace lo que se compromete. Creo que lo más importante para mantener buenas relaciones es tener una comunicación abierta y emplear los buenos modos. Fuera de eso, ya es cuestión de que las otras personas estén dispuestas a escuchar.

Reflexiones de inicio: IQ César Andrés Gutiérrez Arias

Sobre este proyecto en consultoría de Mype sé que es un gran reto y yo he sentido poco a poco se va desarrollando el mismo, cómo ya sabe, me cuesta mucho trabajo ser puntual y hacer los trabajos a tiempo, he mejorado desde que he entrado al proyecto, pero quiero que al finalizar este proyecto haber dominado este defecto que me aleja de mis metas que quiero lograr en mi vida. Me ha ayudado a tener una visión más integral del campo profesional que no tenía antes del proyecto, después de haber trabajado en dos empresas no había logrado esta visión ya que sólo pensaba que mi carrera era la solución a todos los problemas profesionales, ahora sé que me falta mucho por aprender sobre los campos que no domino. Veo un gran beneficio que tal vez algunos compañeros de mi carrera no tengan al finalizar su carrera, ya que meterme a este tipo de proyectos te abre la mente a muchas posibilidades que la ingeniería no te enseña, pero más que nada, veo un beneficio personal debido a los negocios que quiero emprender en un futuro. La verdad, hasta al momento a sobre pasado mis expectativas y sé que este proyecto me seguirá retando, tanto personalmente cómo profesionalmente.

Este proyecto no se podría llevar a cabo sin el apoyo de mi consultora Senior y mi equipo de compañeros, creó que somos un buen equipo y lograremos el objetivo

principal, y ahorita hablo un poco sobre Myrna Becerra, ya que mi primera impresión fue que iba a trabajar con una consultora muy preparada y sigue esta expectativa con ella, sé que ella tiene mucho por aportarnos y nosotros a ellos, cómo el tema de facilidad de realizar ciertas actividades (utilizar la tecnología, en vez de papel). Cómo Myrna se ha especializado en consultorías de empresas familiares, sé que podrá aportarnos mucho de su conocimiento y su apertura a escucharnos, hará que hagamos una buena consultoría.

Sobre mis compañeros, tuve mis dudas cuando nos presentaron, pensé que no íbamos a congeniar, pero fue todo lo contrario, aun que siento que pueden estar un poco cansados sobre mi impuntualidad, cómo lo que ocurrió el otro día de no llegar a tiempo a la empresa, pero sé que ellos entendieron mi situación por esta vez, ahora sé que me tengo que esforzar aún más. Creo que formamos un gran equipo y nos estamos llevando muy bien, sé que ellos me enseñarán muchas cosas sobre sus carreras y personalmente.

Los empresarios, dueños, nos tienen mucha fe, sobre todo el Director General ya que sabe que tienen un problema, pero no conoce cuál es, pero por eso estamos ahí, sobre mi primera impresión creo que al principio creí que no seríamos atendidos bien y que había poca participación de ellos, pero desde que hemos ido a la empresa, han cambiado muchos mis expectativas, se ve la pasión y el amor que le tienen a su empresa. Sobre las instalaciones de la empresa, cada día que vamos le encuentro otro defecto, me parecieron muy poco ergonómicas, no conozco mucho del tema, pero sé que, si se tiene un ambiente adecuado con instalaciones cómodas, sé que los trabajadores aumentan su rendimiento. Hay muchas cosas que podríamos mejorar en cuestión de comodidad, cómo por ejemplo la ventilación en las oficinas y en la parte de producción, y como ingeniero, sé que le falta mucho sobre el tema de higiene e inocuidad, pero hasta dónde se vio en el primer recorrido con los empresarios que ellos están conscientes de ese problema, y en general, si están bien las instalaciones, pero se pueden mejorar.

Este proyecto ha caminado de una forma que no tenía esperado, y sigo con el mismo tema, la puntualidad y abrirme tan rápido con personas que no conocía, con mi equipo de consultoría, en la empresa y en la inducción, ya que por mi personalidad suelo a ser muy callado y reservado, y desde el primer día de este

PAP me tuvo que abrir en todos los sentidos, dejar mi zona de confort y mis "issues" que tenía sobre otras carreras; Estas experiencias me han generado muchos sentimientos de reto y tal vez de fracaso, pero voy mejorando poco a poco. Primero que nada, sobre mi problema mayor me he sentido decepcionado de mí mismo por parte de la puntualidad, sigo trabajando este punto, pero si he tomado la decisión en no salir con mis amigos un día antes de los días del PAP, para no desvelarme y estar al 100 psicologimante para aprender mucho. Y sobre la apertura, me extraño mucho de mí que me hice prejuicios de personas y escenarios sobre lo que iba a vivir, ya que he aprendido controlar este aspecto de mí con el movimiento que he ido por 5 años y las misiones que he asistido, creó que debo mejorar este punto poniéndome en los pies del otro y no hacer prejuicios sin tener conocimiento.

Ante los problemas que han surgido con mis errores y mi personalidad, me dejan de enseñanza en lo personal que la puntualidad es la base del profesionalismo, y este tema me afectó mucho en mi antiguo trabajo, así que poco a poco lo iré mejorando hasta dominarlo, sé que soy una persona capaz y experimentada para mi edad, sé que me escucho muy egocéntrico, pero muchos de los problemas que tiene la empresa, ya los ha tenido mi papá en nuestra pequeña empresa y tengo ideas de como atacar ciertos problemas. En relación hacia los demás, me deja de enseñanza que quedar mal con los demás hablan mucho de mí, me quitan credibilidad y obscurecen mis cualidades, debo de tratar a los demás como quiero que me traten a mí y, por último, debo investigar antes de hablar sobre un tema, debo ser objetivo y profesional a la hora de estar en la empresa.

Sobre mí, tengo que fortalecer la puntualidad y la visión integral de los problemas que encontremos en la empresa, además creó que ser conciso y directo ayudará a mi trabajo en el PAP, ya que suelo darles mucho rollo a los temas importantes. Ante todo, quisiera que esta experiencia de consultoría en Mype se llevara a cabo a un ritmo moderado de trabajo, para poder aprovechar este momento y aprender mucho, también quisiera que los empresarios pongan toda su confianza en las propuestas que desarrollemos para mejorar su empresa, pero quiero que ellos me reten y pueda tener fracasos con soluciones que ataquen a los mismos y así aprender mucho. No quisiera fallarle a mi equipo y a los empresarios, que mis

conocimientos de mi ramo no sean los suficientes, pero más que nada, no quiero fallarme a mí mismo.

Para finalizar, me comprometo como alumno a tener buena actitud y disposición al trabajo que se requiera, aprender nuevas cosas que ayuden al desarrollo del PAP. Me comprometo a ser el más puntual y aplicar mis conocimientos tanto profesionales como personales, que me han ayudado en experiencias que he tenido. Me comprometo con el empresario a ser objetivo y conciso con mi trabajo que realice, y por último, me comprometo a llevar el espíritu Ignaciano a la empresa, para poner mi granito de arena y lograr un cambio en la sociedad, por el bien la misma.

Reflexiones de inicio: AF Juan Roberto Ocampo Llamas

Antes de considerar meter este proyecto de aplicación profesional, ya tenía un poco de conocimiento de lo que se trataba en este mismo, y me llamaba la atención. Fue hasta que un amigo decidió meterlo y me comenzó a platicar lo que se realizaba con mayor detalle. Tal vez el taller de inducción si fue un poco repetitivo en ciertos puntos, sin embargo, considero que si eran puntos importantes que a algunas personas es necesario repetírselo. Ahora vamos en la parte de diagnóstico y puedo decir que en algunas cosas no he estado cómodo, como en el caso de hacer entrevistas, pero sé que esto es un reto y tengo que enfrentarme a lo que se vaya poniendo, pues así es como se crece. Entonces puedo decir que estoy trabajando como lo esperaba, en condiciones que no son cómodas para mí.

Por parte de mi equipo, vamos muy bien, los problemas que han ido surgiendo se han hablado sin llegar a complicarse mucho. Creo que un par se fue dando cuenta de lo que en realidad es el PAP y poco a poco van mejorando en cuanto responsabilidad, entonces esto me hace pensar que conforme vaya avanzando el tiempo el equipo va ir mejorando. Puedo decir que no había trabajado en un equipo que estuviera involucrado completamente, pues siempre había unos cuantos que no le prestaban atención.

Al momento del primer contacto con nuestro consultor fue muy agradable, puesto que, con la intensidad de su voz, se notaba que tiene ganas de trabajar, entonces todos conectamos inmediatamente. Sin embargo, al conocer a los empresarios tal vez si me sentí un poco presionado, debido a que hablaron muy poco al momento de darse a conocer, pero sobre la marcha se fueron soltando, no hablan mucho, pero poco a poco van soltándose. Considero que haremos buen equipo y se va trabajar cómodamente y con grandes resultados, debido a que si se manifiesta una disposición por parte de ellos.

Al llegar por primera vez a la empresa, todos estábamos nervioso, llegamos justo a la hora a la cual nos habían citado. Una vez dentro notamos que el área donde trabajaríamos es muy pequeña, pero tampoco podemos pedir mucho, debido a que todo está siendo utilizado por las personas que trabajan en esta organización. Una vez que conocimos a los que están en las oficinas, pudimos percatarnos que todos son muy amables y se nos pasaron los nervios.

Considero que además de los nervios que la mayoría sentimos la primera vez que llegamos, lo que implicaba ya estar en el ambiente real, no nos hemos enfrentado a nada que nos implique un reto ya sea en capacidades o cualquier parecido. Lo del curso de inducción era algo que se tenía que hacer para todos estar en el mismo canal y lo que llevamos de PAP todo ha estado dentro de lo que sabíamos que era el elegir este PAP. Una cosa es que suelo ser serio, pero ya sabía que tenía que llegar a tener que hablar, entonces no es algo que me sorprenda. Tal vez uno de los retos importantes, fue el darnos cuenta que en realidad la empresa si tiene varias áreas de oportunidad, el cual tendremos que analizar para poder ayudar a solucionar el que más beneficio tenga, entonces considero que esta va ser una decisión importante, la cual tendremos que dialogar en equipo.

Uno de los principales aprendizajes que tuve fue el tener que realizar actividades las cuales no me siento cómodo, pero que se tienen que hacer para apoyar al equipo y saber que todo salió como debería salir el día de las entrevistas, me sentí satisfecho. También así un aprendizaje con mis compañeros fue el de lo importante que es la comunicación, pues la primera reunión en ITESO si logramos el objetivo deseado, pero pudimos hacerlo mejor. Un punto importante para

trabajar en mí, podría decir que la tolerancia o el creer en las personas, pues muchas veces decido realizar actividades por miedo a que no vayan a realizarlas.

Hasta el momento considero que como van las cosas, va ser una experiencia muy enriquecedora, sin embargo, no me gustaría salir mal con mis compañeros, que alguien no sienta que está obteniendo experiencia, aprendizajes. La comunicación que hemos llevado es una herramienta importante, pero falta pulirla y también soy causa de que no sea tan buena, entonces es parte de lo que me comprometo a mejorar.

Reflexiones de inicio: CN Mauricio Espinoza Medina

En lo que va de este PAP he reforzado cualidades como la empatía hacia las personas lo cual me ha otorgado beneficios al momento de hacer las entrevistas al personal y la convivencia diaria, otra cualidad importante que desde mi punto de vista ha mejorado no solo en mí sino en todos los que colaboramos en este PAP es mantener una actitud positiva lo cual promueve la unidad entre los integrantes al momento de trabajar.

Respecto a mis expectativas me siento satisfecho hasta el momento han sido como imaginaba lo cual me mantiene motivado para desempeñarme de mejor manera en el proyecto. Para mí es un buen equipo de trabajo día a día se nota la mejoría tanto en la relación entre todos como en la forma de trabajar en equipo. Este equipo desde mi punto de vista pude lograr muchos beneficios y cosas buenas para la empresa.

Al principio pensé que sería una relación un poco distante debido a la seriedad que ambos demostraron al comienzo del proyecto. Me parece que se lograran los objetivos o expectativas que se tienen en mente es un buen equipo desde mi punto de vista. Me parece que las instalaciones son las adecuadas para el tamaño de la empresa, aunque a mi gusto podría tener más maquinaria y una distribución más estratégica. Su equipo de trabajo me parece bueno solamente algunas partes son más delicadas que otras.

El conocer la empresa y cómo opera desde mi punto de vista ha sido el suceso más importante, otro punto importante fue el poder conocer a la mayoría del

personal lo cual facilita el trabajo que se va a realizar, un dato que me parece difícil es el hecho de que la empresa sea familiar crea una pelea de egos o poder dentro de la empresa lo cual puede ser perjudicial para la operación y éxito de la misma. Me pareció que es una empresa con mucho potencial solo es cuestión de optimizar algunas áreas para empezar a percibir el potencial que tiene en el mercado. El hecho de trabajar en equipo entre los integrantes de la empresa como del equipo PAP será una buena dupla para obtener mejores resultados. Desde mi punto de vista el hecho de que las relaciones sean mejores aumentara la calidad de resultados que se obtengan al final de la consultoría.

La manera de relacionarme con las personas mejoro lo cual nos beneficia a todos para poder mantener un buen clima laboral. El hecho de comenzar a utilizar herramientas y conocimientos aprendidos en la carrera es satisfactorio el observar la manera en que se pueden implementar en la vida real. Desde mi punto de vista es importante conocer mejor la empresa desde principio a fin para poder así ser más analítico y poder comprender todo el negocio. Que sea una buena experiencia con beneficios para todos los involucrados así también para la empresa. No quisiera que se pierda la unidad que se ha conseguido hasta el momento ya que perjudicaría mucho la calidad del trabajo. Dar lo mejor cada día para poder así llegar a las metas planteadas y obtener los mejores resultados, por lo que es importante comprometerme al 100% para realizar los trabajos necesarios para su correcta aplicación.

Reflexiones de inicio: AL Ana Sofía Piñera Morales.

En este PAP tiene como cualidades el trabajo en equipo, las ganas de aprender áreas en las cuales no somos expertos y el tener iniciativa para poder proponer mejoras y cambios a la empresa que nos tocó. Realmente al entrar en este PAP no me quise crear expectativas para no hacer juicios antes de tiempo.

Con respecto a mis compañeros, creo que me toco un buen equipo, hasta la fecha si es cierto que han existido ciertas situaciones en las que nos hemos exaltado, como lo son la falta de puntualidad y la falta al PAP. Son situaciones que ya se platicaron y esperamos que sean situaciones que se resuelvan para no generar

un conflicto en un futuro. Finalmente espero que nos podamos llevar muy bien como equipo, así podremos realizar un trabajo muy bueno.

Mi primera impresión con respecto a la consultora fue buena, tiene conocimiento con respecto a la consultoría sin embargo a veces se siente como un poco de barrera ante ciertas ideas de nosotros, pero creo que es normal, además de que nosotros también debemos adaptarnos a la forma en la que ella trabaja, hablando de los empresarios mi primer impresión fue que había poca comunicación entre los hermanos, yo supongo que va haber un buen trabajo si ellos continúan con esta actitud de querer aceptar el cambio.

Las instalaciones de la empresa e parecieron muy pequeñas, ya que no existe claramente una separación entre las áreas, no hay espacios comunes para los trabajadores, y en el área de producción no existe la limpieza, cosa que es muy importante tratándose de una empresa de alimentos. Los colaboradores de la empresa a mi impresión se me hicieron que ni ellos tienen claro cuál es su rol/función en la empresa ya que los ponen a hacer de todo tipo de tareas.

Algo difícil y que tengo que seguir trabajando, fue cuando un compañero no llego al ITESO cuando nos transportaríamos en su auto, cuando se tuvo una respuesta de su parte fue “me quede dormido”, es algo que si me molesto bastante ya que desde este tipo de sucesos es cuando se empieza a crear impresiones de la gente, y pues claramente ya quedo como una persona que no es puntual, ya que es la tercera vez que llega tarde, realmente sentí enojo, y preocupación de que esto vaya seguir pasando. Me considero una persona con un carácter muy fuerte, así que espero que esto no vuelva a pasar ya que no sé si me pueda aguantar con respecto a mis comentarios y actitudes y esto puede generar problemas en el equipo, y es muy pronto para empezar con este tipo de diferencias.

Los aprendizajes fueron claros en estas semanas, y ha sido que el trabajo en equipo no es fácil, pero es algo en lo que se tiene que seguir trabajando. En relación a los demás pues claramente aprendí a no juzgar y tratar de mantener la mente abierta, finalmente en la aplicación de mis conocimientos en la empresa, ha sido difícil ya que hay veces que pienso si es realmente correcto lo que estoy aportando.

Necesito fortalecer el trabajo a tiempo, ya que siempre he hecho a mi ritmo las cosas, pero ahora yo dependo de mis compañeros y ellos de mí, y si no hago las cosas en el tiempo que ellos me marquen puedo generar un retraso en el avance del proyecto.

Quisiera que las cosas se dieran bien con respecto a la empresa y a los compañeros, que no generemos roces para poder llevar una buena relación como la hemos llevado hasta ahorita. Personalmente me comprometo a trabajar y ayudar a mi equipo en todo lo que se me pida, ayudar a mis compañeros cuando estén en conflicto, y con la empresa me comprometo a dar mi mejor esfuerzo, para así generar cambios favorables en el área que me corresponde.

Reflexiones de validación: PS Mariana Vigil Charpenel.

Antes de entrar en en PAP 1, sólo tenía una vaga idea de lo que eran las MyPes, así como el manejo de las mismas. Pensé que iba a ser mucho más fácil y sencillo el proceso de diagnóstico, pero la práctica fue totalmente diferente a lo que me había imaginado. Me di cuenta de que a las Mypes se les tiene que tratar como bebés, necesitan mucho cuidado, atención y vigilancia. También me hizo cuestionarme la idea con la que entré al PAP de tener mi propia empresa, me hizo preguntarme si estaba dispuesta a dar todo lo que este “bebé” requería. Me di cuenta de que sí, la consultoría que ahora estamos llevando a cabo me motiva todavía más a ser participa de la creación de oportunidades empresariales en el país.

Me di cuenta que la aplicación de mi carrera se puede dar efectivamente en áreas fuera de la terapia uno a uno. Ya que, a final de cuentas, las empresas son llevadas a cabo por personas, y las relaciones humanas son siempre complejas, aunque al mismo tiempo enriquecedoras. A lo largo de estos dos meses, me convencí que uno de los principales problemas de las empresas, se podría rastrear a una mala comunicación entre participantes. Cuando recién empezamos a presentar la consultoría, los empresarios estaban muy abiertos y dispuestos, pero conforme el trabajo comenzó, dicha apertura fue cambiando un poco. No me sorprende, ya que el “abrir las puertas” de nuestra persona y nuestro negocio nunca es fácil, pero considero que se ha logrado un buen trabajo, a pesar de todo.

Considero que, en un principio, mi actividad dentro de la consultoría fue de “todóloga”, ya que no sólo me ocupaba de temas relacionados con la psicología o los recursos humanos de la empresa, sino que lo más común, era que todos hiciéramos un poco de todo. Aunque siempre intentando encauzar nuestras habilidades. Las cosas de las que más me siento satisfecha de mi participación en este periodo fueron mis intervenciones de espejeo y confrontación con la familia del empresario y él mismo. Por otro lado, junto con otros compañeros realicé el inventario de la empresa, se tomaron medidas de la misma, participé en la redacción del documento de propuestas de mejora dirigido al empresario, así como creación de material para el mismo, realicé entrevistas a parte del personal, así como a personal de gerencia, creé propuestas de mejora para el área de dirección y recursos humanos y ayudé a corregir el documento y presentación final.

Empezamos siendo un equipo muy unido y homogéneos, pero conforme pasó el tiempo, comenzamos a dividirnos, había algunos compañeros que no se comprometían de la misma manera que otros, lo hemos intentado discutir y espero que se resuelva esto en el próximo periodo de PAP. Creo que este ha sido de los principales obstáculos que hemos encontrado como equipo. También creo que el hecho de que haya compañeros que trabajen de la misma manera que yo, ha facilitado mi participación en el PAP. Por otro lado, creo que yo pude haber sido menos controladora y desesperada, para aportar de mejor manera a mi equipo.

Mis primeros sentimientos al ingresar al pap, fueron de emoción e inseguridad, conforme se fue dando la consultoría, me fui sintiendo cada vez más segura y la motivación iba en ascenso al mismo tiempo que veía los resultados de nuestro trabajo. Creo que de las cosas más difíciles fueron los famosos momentos “incómodos”, tanto con el equipo como con los empresarios. A nadie le gusta escuchar cosas que no son placenteras, pero a final de cuentas, generalmente son las que más nos ayudan a crecer. Durante esta experiencia, aprendí que no todo depende de mí y que es importante que aprenda a delegar. Eso lo espero llevar a la práctica en la segunda etapa del periodo PAP, así como en mi vida personal.

También me di cuenta que no siempre tengo que estar en el rol de “psicóloga”, que a veces yo también puedo tener problemas y puedo pedir consejos. Es complicado, ya que la carrera de psicología nos fija una cierta reputación falsa, en la que, según esta, siempre debemos de estar felices, ayudando a los demás, teniendo la respuesta a todos los problemas relacionales, etc. Y ese es algo difícil de cargar. Es por eso que, a lo largo de esta experiencia, he decidido concentrarme en “soltar” esa reputación imaginaria del psicólogo.

Estoy muy contenta con lo que se ha logrado hasta ahora, ya que logramos alcanzar la meta fijada al principio de verano. Me gustaría que en el próximo semestre lográramos tener más cohesión como equipo, para así poder forjar una confianza y respeto más fuerte entre nosotros. Para dejar las diferencias atrás y concentrarnos en lo que es importante: ayudar y aprender.

Reflexiones de validación: IQ César Andrés Gutiérrez Arias

Han cambiado muchas actitudes con respecto a mi personalidad y mis experiencias, sobre todo ha crecido mi profesionalismo a la entrega de trabajos en tiempo y forma, y ser más responsable en las actividades que me tocan realizar como equipo. Aunque si tenía una idea peor de las Mypes, mi idea no ha cambiado y más por el sector de Primer, y creó yo que el entorno interno es el que afecta directamente a la funcionalidad de la empresa Primer. Sobre lo que he percibido y me he encontrado en este proyecto, creo que mi carrera es muy adecuada a este sector y me siento preparado para comenzar la etapa de implementación, aunque si tengo que revisar el tema de “buenas prácticas de manufactura”, que no estoy tan familiarizado con el rubro de aprendizaje.

Por parte del personal administrativo y directivo percibí que están dispuestos a ser ayudados ya que ellos si tienen el conocimiento que les falta ayuda para comprender mejor el área administrativo, por otra parte, de los trabajadores de producción no los veo tan metidos en este proceso debido a que no hemos implementado nuestras propuestas, pero si se ven con ganas de hacer las cosas diferentes. Pero, el verdadero problema que percibo yo es el dueño, ya que no da de su parte para que mejoren las cosas y su mala relación con sus hijos afecta el rumbo del proyecto, así que espero que la coordinación del proyecto pueda

intervenir de la mejor manera para que los cambios que queremos realizar tengan impacto en la empresa.

Creo que todo el equipo trabajó de la mejor manera durante el verano, después de que salimos de vacaciones todo se descontroló, este no es el medio para reclamar ni mucho menos echar culpas, creo que todos tuvimos que ver con el mal funcionamiento del equipo durante el periodo vacacional, sólo diré las actividades que realicé: para la parte de diagnóstico: hice varias minutas u/o ayude en hacerlas y corregirlas, realice entrevistas en la empresa y yo me encargué de realizar las entrevistas telefónicas, que tuve un error al capturarlas que después en el periodo vacacional corregí; y para la parte de la documentación: creo que todos ayudamos en el área del FODA, misión, visión, causa y efecto y las propuestas de mejora, pero en específico: realice el Gantt, mapa estratégico, ayude en la parte de análisis de entorno y el tablero de indicadores, tabla de cruces de FODA, tabla de fortalezas y debilidades, y comencé la presentación de validación con algunas diapositivas. Mis compañeros realizaron muchas otras actividades que no recuerdo, pero si hubo una cierta desorganización, ya que unos terminamos haciendo otras cosas y viceversa, no le echó la culpa a nadie sino siento que todos tuvimos la culpa.

He observado que todos somos muy trabajadores cuando nos lo proponemos, si he visto las cualidades de organización, responsabilidad, entrega, humildad y nobleza, pero también he visto cosas negativas como reproches, falta de entrega, desinterés por el proyecto, indiferencia o indolencia, orgullo y envidia. Yo también tengo algunas de estas cualidades y defectos que ya mencioné, pero quiero aclarar un punto muy importante, yo no quise ser indiferente a la hora de realizar las correcciones correspondientes de los documentos de validación, sino que estaba estudiando para mi extraordinario y lo de la minutas de la semana pasada fue cuestión de falta de responsabilidad y lo acepto, pero mi arrogancia ha afectado la relación con una de mis compañeras y creo que debo de trabajar ese punto para que todo marche de la manera correcta. Creo que el trabajo presencial del equipo ha ayudado a que se realice el trabajo y creo que nos quedó claro que nosotros como equipo no podemos trabajar a distancia ya que hay desorganización y siento que la falta de comunicación y de confianza ha obstaculizado el trabajo y que sea más placentera esta experiencia.

Lamentablemente esta falta de comunicación, si me avisaron, pero yo no vi a tiempo el mensaje que debíamos de estar 1 hora antes de nuestra presentación de validación para ensayar, pero yo estudié en mi casa una noche antes lo que yo les mencioné a mis compañeros que yo decía y eso me ayudo en la presentación. La verdad antes de la presentación estaba nervioso, pero yo sigo sentido porque no logré ayudar a mi equipo con las correcciones y que me tacharan de flojo y de él que no hizo nada, y estos sentimientos siguen hasta el día de hoy, como si no valorarán lo que hice en el tiempo que yo le tenía destinado al PAP, sé que es un proyecto de entrega total, pero yo también tenía una obligación que era pasar mi extraordinario y no podía hacer más cosas.

Siento que los hechos más difíciles han sido las últimas 3 semanas de vacaciones, ya que no me sentí apoyado por mi equipo, me sentí culpado, me sentí flojo o mínimo me dejaron en evidencia de lo soy, y no lo soy, y solo me apunta a algo, debo de trabajar más en mi persona y mi compromiso con el proyecto, si estoy 100% entregado al proyecto, pero me falta el plus y lo pienso dar, no para demostrarle a mis compañeros o a la consultora, sino por mí y porque deberás estamos haciendo un cambio en la sociedad a partir de esta empresa. Debemos de mejorar la forma que nos comunicamos entre nosotros.

Yo tome una decisión después que nos reunimos el equipo y yo en Starbucks, que sólo esa semana le iba a dedicar al proyecto porque después iba a estudiar para mi extraordinario, así que me esforcé y me entregue esos días para el proyecto, que mi equipo y mi consultora no me haya pelado fue cuando tome la decisión de apartarme de proyecto no por flojera o falta de compromiso, sino para estudiar para mi extraordinario, consideró que debo de mejorar mi comunicación hacía los demás y realizaré las actividades que nos dividamos o me proponga yo hacer a su tiempo y forma, no reclamar más a mis compañeros o consultora que no sirve de nada, sino hacerlo lo que me toca y de la mejor manera que yo lo sé hacer.

De este proyecto he tenido varios aprendizajes, de mí mismo, siento que soy una persona capaz y muy solidaria con lo ajeno, ya que me he puesto en los zapatos de los empresarios y decirme que haría yo si de verdad fuera mi empresa, así que mi mayor opinión que he expresado hacía los empresarios ha sido la empatía que tengo. El aprendizaje en relación hacía los demás, que cada persona tiene sus

problemas y los prejuicios no sólo son malos, sino que también pueden dañar al otro con mis actitudes, también el descalificar a alguien no te hace superior. Por último, mis aprendizajes sobre lo profesional, siento que tengo una gran habilidad de organizar las ideas y plasmarlo en algo visual que es entendible para los demás, también he aprendido mucho en la escuela en relación de ubicar problemas en los procesos de manufactura y mi experiencia laboral en cómo tratar a los trabajadores.

Yo estoy muy satisfecho con lo que hemos hecho la verdad, creo que las propuestas de mejora van muy acorde con lo que había imaginado que la empresa necesitaba y me quedaré muy satisfecho cuando las realicemos porque sé que tendrán impacto en la empresa. Por otra parte, para lo que sigue del proyecto debo de mejorar más la mi puntualidad, que sí ha mejorado, pero puede mejorar más, que debo dejarme ayudar y a tomarme los comentarios de los demás más a la ligera y, por último, trabajar mi humildad y aumentar mi compromiso con el proyecto.

Reflexiones de validación: AF Juan Roberto Ocampo Llamas

En lo que ha sido este PAP, puedo decir que es una buena experiencia, pues estas en contacto a la realidad, te das cuenta de cómo están actualmente la mayor parte de las pymes en México, con problemas que pensamos que se tienen controlados pues los consideramos básicos, se va operando con dificultades, así como Dios les dio a entender. Pero todo esto es importante debido a que si no estuvieras en un PAP de este tipo no tendrías idea de lo que está sucediendo en ese tipo de empresas.

Así también, yo consideraba que en empresas si se llevaba cuestiones como algún balance de resultados o algo así, pero no tienen el conocimiento del mismo. Al mismo tiempo considero que tengo las habilidades que se requieren, pero no se ha podido realizar mucho, lo cual no me molesta porque he aprendido de otros temas, lo cual hace más rico a este PAP.

Considero que contamos con el apoyo para poder realizar cambios mediante la consultoría, pero sabemos que el mayor problema es el familiar, que es un tema

el cual no tenemos las habilidades para controlarlo, pero dentro de lo que podemos hacer si están abiertas para recibir apoyo.

Realice desde las primeras semanas entrevistas, layout, el documento de finanzas, graficar resultados, preparar parte del reporte PAP el cual deje listo para formato y edición. Las actividades que son parte de su área, minutas, mejoras en el reporte, formato del reporte.

Compromiso por parte de unos, y otro desinterés. Pérdida de tiempo en criticar acciones de parte del equipo, no estoy en contra de decir lo que opinamos de ciertas personas, pero es mejor hablarlo una vez y no estarlo repitiendo siempre. Por mi parte si trabajo, pero perdí compromiso por cuestiones de no estar trabajando cómodo por tener diferentes ideas hasta días antes de salir a vacaciones.

Se ha facilitado el trabajo por los documentos que nos otorga la consultora. Por parte de la presentación sabía el contenido del documento, pero me suelo poner nervioso y no decir todo lo que tengo que decir. Me ganan los nervios. Lo más importante creo que fue el conflicto que se tiene dentro del equipo que fueron desde cómo se trabajaba, actitudes, diferentes puntos de vista. Se le tomó mucha importancia a temas que se podían solo hablar y se hicieron más grandes, y al final solo cayeron en otros puntos de vista y nunca se habló.

Decisiones importantes solo las que yo deje de hacer, no me cuesta nada a volver a comprometerme y lo voy a volver a hacer, solo espero que se arreglen situaciones entre compañeros y no perdamos más tiempo hablando siempre de lo mismo. De los aprendizajes más significativos es que sé que soy capaz, pero no me gusta perder el tiempo hablando de los demás y cuando pasa eso siempre hace que pierda como el gusto por hacer algo, sé que no suelo decir lo que está pasando, pero solo necesito decirlo una vez y no volver a repetirlo.

Considero que tenemos buen trabajo, estoy algo satisfecho con lo que hemos logrado. Es conveniente el compromiso de mi parte, solamente eso, sé que lo demás se viene positivo solo con cambiar eso.

Reflexiones de validación: CN Mauricio Espinoza Medina

Este proyecto ha representado para mí un gran crecimiento personal debido a los retos que se nos han presentado durante este proyecto, me he podido dar cuenta que la mayoría de las MYPE trabajan bajo muy pocos sistemas de control o capacitación en sus operaciones lo cual genera un gran número de problemáticas generadas principalmente por la falta de sistemas de control en la mayoría de sus áreas o en su defecto de supervisión lo cual desde mi punto de vista es uno de los principales motivos del porque la mayoría no tienen el éxito esperado, sin dejar de lado que muchas tienen el potencial para ser mejores.

Debido a esto la aplicación de las herramientas de mi profesión son de gran ayuda para mejorar la MYPE, la aplicación de estas herramientas es un proceso detallado del cual me creo capaz de realizarlas de una buena forma para poder así promover un desarrollo empresarial dentro de la empresa. Donde pude conocer la operación de la misma y poder conocer a cada uno de los trabajadores de la empresa por lo que se podrá crear un vínculo de una manera más fácil para poder ayudarlos por medio de la consultoría.

Al momento de realizar el análisis de la empresa se asignaron las herramientas que cada uno debía tener realizadas, a mí me tocó el área de logística y apoyo a mis compañeros en alguna herramientas que tenía un poco de conocimiento ya que a cada uno se le repartió conforme a su área de carrera, el hecho del trabajo en equipo es algo a resaltar ya que se ha dado de una buena manera a excepción de algunos detalles en los cuales me incluyo de no haber estado al 100% con el equipo, lo cual mediante mi desempeño demostrare que el compromiso con el proyecto es total. El hecho del trabajo en equipo y el apoyo mutuo ha facilitado la operación y ejecución de los puntos a tratar, algunos desacuerdos han provocado el retraso de algunos puntos pero se han podido llevar de una buena manera.

El hecho de trabajar día a día en el proyecto y poder conocer de una manera más detallada la empresa fue fundamental para el momento de la validación para poder comenzar cuadro de propuestas, durante este periodo se pusieron a discusión cada una de ellas por lo que se llegaba a un acuerdo entre todos para poder presentar un trabajo de calidad, después de haber recibido el visto bueno de los puntos fue un gran paso para la realización del proyecto.

Uno de los sucesos más importantes fue al momento de realizar el trazo de rutas así como las herramientas para el diagnóstico de la empresa en donde tuve que aplicar las herramientas obtenidas de las clases de la carrera, esto me motiva a poner más de mi debido a que pude ver los resultados de las herramientas que he aplicado hasta el momento lo cual me motiva a mejorar mi desempeño para obtener mejores resultados

A lo largo de estas experiencias pude darme cuenta de las acciones que he realizado bien y han promovido la mejoría del proyecto y la unidad del equipo, el desempeño de todos ha ido mejorando conforme al paso del tiempo. Lo cual ha generado resultados de calidad en cada una de las áreas lo cual mejoro las propuestas entregadas por lo que me quedo satisfecho con el trabajo entregado y entusiasmado con el resultado de la aplicación de las propuestas. Para continuar con esta mejoría y promover mejores resultados considero conveniente poner todo de mi parte y trabajar mejor cada día.

Reflexiones de validación: AL Ana Sofía Piñera Morales.

Esta experiencia del PAP, hasta donde ha avanzado el proyecto, ha provocado cambios en mi persona, viendo desde otra perspectiva lo difícil que es el dirigir una empresa, observar cómo se desarrolla la misma en su ambiente familiar, cosa que ha tenido impacto con la empresa, con relación de mi profesión descubrí que es muy importante el área en la que puedo apoyar a la empresa, me siento con la capacidad y la preparación necesaria para poder implementar los cambios en el área que es de mi especialidad. Personalmente percibí muy buena disposición al cambio de parte de los empresarios, reconocen en lo que están fallando y están dispuestos a escuchar y a hacer lo que les digamos que es conveniente, ahora que regresamos vi otra actitud más alegre en la empresa, así como cambios en las instalaciones, es una señal de que la consultoría les ha sentado bien.

En este periodo las actividades que realice, fue la redacción del documento PAP, así como su corrección, la presentación PAP, así como sus correcciones, junto con mis compañeros Mariana y Roberto realizamos el Tablero de indicadores, también realice la auditoria de buenas prácticas de manufactura.

Los otros miembros del equipo también desempeñaron tareas, así como Roberto realizó el análisis financiero, César el Ishikawa y el mapa estratégico, Mariana se encargó del clima laboral de la empresa y finalmente Mauricio las rutas estratégicas de mercado.

Como cualidades de mis compañeros de trabajo, observé la emoción de querer ayudar, la empatía con las personas con las que estamos trabajando, la disposición a querer ayudar más que nada, sin embargo, también he observado defectos como lo son el que compañeros de trabajo llegan tarde, no hacen las actividades que ya fueron delegadas y algunos no son acomodados a hacer cosas que ya “no les tocan”. Aclarando que también yo tengo defectos que pudieran haber observado como lo es mi carácter, ya que cuando me estreso y las cosas no salen como deberían si puedo ser bastante directa o dura con la gente, sin embargo, en las cualidades que pudieron ser observadas puede ser que soy comprometida con el trabajo que realizo, trabajadora.

Estos aspectos del poco interés de varios, así como la impuntualidad han obstaculizado el trabajo, por ejemplo, hace tiempo se pidió que se repitiera cierto trabajo y no se hizo, lo cual atrasó un poco al equipo, teniendo que repetir a última hora el mismo, se podría llamar tal vez la falta de compromiso al proyecto.

Para la presentación de validación me prepare muy bien, leyendo, y analizando los puntos para explicar, si tuve muchos sentimientos encontrados como lo fueron el enojo, desesperación hasta llegar a la frustración ya que si fue significativo para mí que en un momento me encontré sola haciendo las correcciones así como la presentación, con estos sentimientos que me impulsaron a confrontar a un compañero, lo cual tal vez no fue de la manera correcta, pero son cosas que de repente pasan sin pensarlas, lo cual ya está afectando el ambiente entre compañeros.

Tome la decisión de expresar este enojo a mi consultora PAP, gracias a ella fue que me relaje, me calme y no explote, por lo que habrá una junta para aclarar con todas estas situaciones. A pesar de todo un aprendizaje que me llevo es que descubrí realmente la capacidad para afrontar las cosas, de lo que soy capaz de realizar, con relación a los demás en no clavarse en los problemas, sin antes

intentar solucionarlos, cabe destacar que como seres humanos esta parte es muy difícil.

Con respecto a los resultados obtenidos estoy satisfecha porque los empresarios están conformes con el avance, se les entregó un documento en forma y bien hecho y eso me llena de satisfacción ya que para eso es este proyecto.

Para el fortalecimiento de este PAP siento que se debería de tener mano dura, de verdad tener una disciplina más marcada en lo que es la puntualidad y el trabajo realizado, ya que cosas como esta afuera, en una empresa, son cosas que te pueden costar el trabajo, siento que con un poco de más disciplina y siendo un poco más estrictos de parte de coordinación y consultores senior, se pueden evitar estos problemas entre los equipos, ya que no habría tanto de desbalance de trabajo.

Reflexiones de implementación: PS Mariana Vigil Charpenel.

En este punto de la consultoría, los resultados más significativos han sido un mayor control en las rutas de venta, mejor manejo de las finanzas, capacidad de realizar un reclutamiento basado en la compatibilidad del perfil del puesto, se adaptó un espacio para información de RH: como próximos eventos, cumpleaños, reglamentos, etc. También se ha comenzado a ser más estrictos con el personal de producción gracias a la implementación de las BPM. Claro que ha habido ciertas resistencias al cambio por parte de la empresa, pero cada vez más, los cambios se hacen palpables.

Estos resultados han ayudado a que la empresa poco a poco deje de ser reactiva y que las herramientas que se les han proporcionado los ayuden a tomar decisiones en base a hechos y no por urgencia. El ver como poco a poco van cambiando su forma de trabajar, al equipo de consultoría nos llena de satisfacción.

A lo largo del proceso, en todas las áreas hemos tenido que modificar las herramientas, crear nuevas o dejar de lado herramientas que ya habían sido consideradas. Ya sea porque una vez la herramienta terminada no es comprensible para el empresario, o no le parece de utilidad, olvidó darnos alguna

información relevante, etc. También hemos tenido que alargar cosas que pensamos que se terminarían más rápido, como por ejemplo la impartición de los talleres (porque a los empresarios les surge alguna urgencia o incluso porque a nosotros no nos es posible llegar a la empresa, como lo fue un día que llovió y la ciudad estaba paralizada).

Aunque no es agradable cambiar el camino que teníamos pensado recorrer, desde un principio se nos había dicho que siempre había que realizar algún cambio a la planeación y que debíamos de estar preparados, abiertos y dispuestos.

Por parte de los empresarios, se han mostrado desde emocionados con la presentación de alguna herramienta, hasta frustrados por no saber cómo usarla o avergonzados por no haber realizado alguna tarea que tenían designada. Mis compañeros y yo hemos tenido diferentes actitudes, creo que hemos llegado a sentirnos algo impotentes cuando el empresario no utiliza la herramienta que se le ha proporcionado pero felices cuando hemos logrado o nos hemos acercado al cambio esperado. Creo que la consultora se ha mantenido siempre motivada a lo largo del proceso. Esto me ha motivado, al igual que darme cuenta de los cambios que mis compañeros van logrando dentro de su área.

Las actitudes que me han ayudado hasta ahorita es que soy tenaz, puntual y disciplinada. Lo que no me ha favorecido es que puedo ser obstinada, desesperada y controladora. Pero siento que a lo largo de las retroalimentaciones he logrado tranquilizarme y aprender a delegar. Espero que mi presencia motive a mis compañeros para que podamos desempeñarnos de la mejor manera en el proyecto.

He aprendido muchísimas cosas, de las más relevantes, que es muy importante ser empático con la persona que se trabaja. No podemos asumir que entienden lo mismo que nosotros, tenemos que asegurarnos de que lo hagan poniéndonos en sus zapatos. Eso implica entender sus preocupaciones, sus modos de trabajar, su contexto, su pasado, su presente etc. Otra cosa que aprendí fue a delegar, a darme cuenta de que no lo tenía que hacer yo, para que estuviera bien. También me di cuenta de que las personas no por estar inscritos y comprometidos en algo,

necesariamente lo están realmente. Y a con esto me refiero tanto con algunos de mis compañeros de equipo como con algunos de los integrantes de la empresa.

Aprendí que el compromiso va más allá de una calificación, sino que es una forma de pensar, de actuar, de vivir. Porque debe de verse reflejada en los diferentes ámbitos de nuestro obrar. De las cosas que más me impresionaron fueron que dentro de una misma empresa, llega a haber personas más comprometidas con el cambio que ofrece el proceso de la consultoría que ni el mismo director de la empresa. Que a veces, cuando faltan sólo algunas semanas para cerrar, los empresarios siguen dudando de la efectividad de los cambios.

Sobre mi forma habitual de realizar mi trabajo he cambiado algunas y otras las he mantenido. En ciertas cosas sí, como no asumir que la gente va a realizar las cosas sólo porque las tienen que hacer, así que me he asegurado de que las hagan. Por otro lado, siempre he sido muy organizada y metódica y eso lo he mantenido.

He podido aplicar mis aprendizajes de las carreras en diferentes maneras. Desde la escucha con el empresario, la confrontación cuando hay conflictos (sobretudo siendo conflictos familiares), a interpretar exámenes psicométricos), a organizar talleres y dinámicas, a mantener la atención de los empresarios dependiendo de la personalidad de cada quien, a intentar crear un espacio de diálogo y comunicación bidireccional (tanto con los empresarios como con los integrantes del equipo).

Creo que para estar en este proyecto es importante aprender a tener tolerancia a la frustración y al fracaso, así como humildad a la hora de tratar a las demás personas y presentar nuestro trabajo. No sintiendo que tenemos la jerarquía más alta de la empresa y que conocemos todas las respuestas. Estoy convencida de mi carrera, me encanta. Pero el trabajar en este pap me hizo abrir los ojos de las condiciones de trabajo que viven la mayoría de la población en nuestro país (sin seguro, sin vacaciones, sin prestaciones, etc.) y de lo afortunados que somos. Además de la responsabilidad que recae en nosotros por hacer dicha situación algo mejor, a lo largo de nuestras vidas y nuestra profesión.

Estoy muy contenta y satisfecha con el trabajo que realizado, creo que he aprendido mucho y he dado lo mejor de mí. Además de sentir que tuve una

probadita del mundo laboral fuera de mi contexto. Pero mi mayor intriga es saber qué pasará en la empresa cuando la consultoría termine: ¿seguirán utilizando lo implementado?, ¿les seguirá sirviendo? Yo entiendo que todo eso es un misterio, pero espero que hayamos desempeñado nuestra tarea lo suficientemente bien para que sea un cambio permanente.

Reflexiones de implementación: IQ César Andrés Gutiérrez Arias

Hasta el momento de la implementación se han mejorado varias áreas funcionales de la empresa, en cada área que se tuvo una propuesta de mejora ha habido cambio y claro, afecta a cada uno de los integrantes de este proyecto, tanto empresarios como consultores, ha afectado en su forma de pensar y ver cómo funciona cada área y, además en los empleados se ha visto el cambio gracias a las capacitaciones que se les han impartido y las mejoras en Recursos Humanos.

De lo que se propuso inicialmente se realizaron varias modificaciones respecto al plan de acción, puntualmente en las áreas de Recursos Humanos y Producción, debido a las modificaciones de trabajo que se logró en estas áreas. En producción, cómo se quiere lograr un 100% en la normatividad mexicana 251 que requiere buenas prácticas de manufactura y se implementó una capacitación a los trabajadores de la misma, se requirieron nuevas políticas para los mismos y se reformó el reglamento interno de producción con nuevas reglas y políticas de sanción para los mismos, siendo encargados el jefe de producción y el consultor junior, César Gutiérrez. En Recursos Humanos, se crearon herramientas que no se tenían planeadas, por ejemplo, la herramienta psicométrica que mide las habilidades de los próximos a trabajar en la empresa, este cambio fue necesario ya que se contrataron dos nuevos supervisores desde que empezó la etapa de implementación, siendo encargados el Director General, la consultora senior y la consultora junior, Mariana Vigil.

Con respecto a los comportamientos y actitudes de los integrantes del proyecto sobre el trabajo realizado hasta ahora ha sido muy oscilante este aspecto, ya que hemos tenido como equipo alti-bajos tanto internos (equipo consultor) como externo (en empresa), ya que ha habido desmotivaciones y conflictos, pero hoy en día se ha logrado obtener el cambio debido a la buena actitud que se ha generado

las últimas semanas. Aun qué la verdad, si me ha afectado estos cambios que se generaron, pero a la vez me ayudaban a crecer personalmente y profesionalmente.

La indiferencia de los conflictos me ha ayudado a relajarme y enfocarme en las tareas que se me asignaron en un principio del proyecto, si me afectó si me tomaba personal los conflictos, es por esto que mejoré mi actitud al dejar pasar más rápido los conflictos y esto ayudó también a mejorar mi desempeño y mi presencia en el equipo. Pero gracias a todos estos conflictos he aprendido de cómo trabajar en equipo a pesar de los conflictos personales, conocimientos de inocuidad y control de inventarios, además de hacer una herramienta automática en Excel. También he aprendido el valor de la humildad en cuánto a mis acciones y mis errores y, sobre la actitud que debo de tener en cuestiones profesionales que me servirá mucho en un futuro. A estas enseñanzas se las agradezco a cada compañero del equipo y la presión que tenía por parte de los empresarios de que lo que entregará fuera servible para ellos.

Lo que más me impacto sobre mis sentimientos con respecto a los conflictos con el equipo o por rechazo de herramientas por parte de los empresarios, fue cuando empecé a actuar con diferencia de los conflictos internos en el equipo y mi desilusión al momento de entregar la primera herramienta de inventarios que entregué, ya que me sentí derrotado porque no les sirvió. A partir de estos sentimientos y lo que indiferencia que ya había mencionado, siento que se ha modificado mi forma de realizar trabajos del PAP, soy más conciso y mucho más entregado en cuestiones operativas del proyecto.

A pesar de que he aprendido mucho en este PAP, no he sentido que he podido aplicar muchos mis conocimientos aprendidos en mi carrera, aunque si he aplicado las habilidades adquiridas de Excel durante la carrera, la ergonomía en un área de producción (gracias a materias llevadas en la carrera y mi experiencia laboral) y obvio, el pensamiento crítico adquirido en la carrera para realizar una herramienta de control de entradas y salidas del almacén correcta y funcional.

Siento que debo seguir aprendiendo en cómo relacionarme y comunicarme con los demás para desarrollarme profesionalmente correcto y poder desarrollar el mismo proyecto en mi negocio, necesitaría mucha más organización en cuestiones

de tiempo y aprender más conocimientos de logística y del trato a trabajadores (recursos humanos). Este proyecto PAP, me ha ayudado mucho a relacionar la situación de mi negocio y la mype en México, además de conocer el contexto que tiene mi carrera en la industria en general y tiene un gran impacto mi carrera, debido a las posibilidades que puedo hacer gracias a los conocimientos de la ingeniería química y yo siento que si estoy preparado para aplicar dichos conocimientos en cualquier ámbito industrial, si me falta experiencia, pero sé que lo lograré. Mi carrera está muy ligada a los problemas ambientales que están ocurriendo hoy en día, es por eso que está en mí ser un profesional y pensar en “verde” en cuestiones de desperdicios industriales y la forma de aplicar la energía en las diferentes máquinas encontradas en cualquier industria.

Esta experiencia ha provocado que conozca más herramientas tanto económicas como culturales para hacer estudios de los resultados obtenidos en un proyecto y obvio, ha cambiado mi perspectiva cultural del trabajo en México. Además, siento que lo que he realizado hasta ahora en la implementación, ha sido lo mejor que he podido hacer en cuestiones del trabajo que realicé y, he hecho modificaciones en las mismas al tal punto de aprender para futuros casos e incrementar mi visión de los errores y cómo resolver a los mismos.

Reflexiones de implementación: AF Juan Roberto Ocampo Llamas

Se realizó un curso de buenas prácticas de manufactura, debido a que se tenía poco control en este aspecto, una vez impartido el curso se va cambiando poco a poco con mejores medidas de salud, así también una vez entregada la herramienta financiera, se comenzó a usar de inmediato, con la cual se han tomado un par de decisiones, todo esto en beneficio de la empresa. Debido a imprevistos, se han ido cambiando fechas para que se acomoden mejor a la empresa, también por cuestiones de enfocarnos mucho en algún tema quedaron atrás otros, pero una vez terminados se fueron retomando.

Actualmente estamos trabajando muy bien, no hemos tenido discusiones entonces esto ayuda al trabajo y hace que sea fluido, solo por parte del líder de la empresa se han tenido problemas por poco compromiso con las herramientas entregadas, lo que ha hecho que se bajen los ánimos. Cuando surgieron los problemas se me

fue bajando el interés y trabajaba poco motivado, esto es lo que más me ha perjudicado hasta el día de hoy, pero creo que mientras yo estoy con todos puedo hablar con ambas partes si es que hay algún conflicto y tener el punto de vista de ambas partes para tratar de resolver.

Lo más importante que he aprendido es la empatía, debido a que hubo muchos problemas en los cuales tenía que ponerme en su lugar sin tener que pasarles por alto la falta. Otro gran aprendizaje fue el reforzar lo aprendido durante la carrera y temas nuevos de otras carreras, todo esto conviviendo con mi equipo e implementando en la empresa.

Respecto a cosas que me impresionaron no tengo nada negativo que decir, debido a que con la persona que me tocó trabajar siempre está con disposición para hacerlo, si tengo que decir algo fue el poco conocimiento de temas financieros con los que me encontré al momento de empezar a explicar la herramienta. He dedicado más tiempo al momento de realizar mis trabajos, pues tengo que revisarlos bien para evitar errores.

He mejorado mis habilidades de planeación, pues nunca planeaba, si he mejorado en este aspecto y hace que trabaje mejor. Así como cosas de mi carrera desde lo más básico como clases de MANINFO, hasta clases de finanzas. Habilidades que tendría que mejorar es al momento de exponer, tener mejor control de las emociones cuando me toca hablar, pues me pongo nervioso.

Una de las grandes faltas de mi carrera, y considero que debería ser de la mayoría es que tendríamos que tener más clases de Excel para las carreras en general, así también tener más horas de programación básica pues es muy útil para herramientas en estos días. He cambiado desde responsabilidad, la disposición, el compañerismo, pero también me he dado cuenta de la poca cultura organizacional que tienen las empresas de este tipo en México, así como la falta de información del entorno, de lo que los puede ayudar a mejorar, y recalcando, la información financiera poco confiable con la que cuentan la mayoría de las empresas de este tamaño.

Hablando del trabajo en general, se hicieron las entregas prometidas, es por eso que considero que a pesar de los problemas se hicieron las cosas tal vez no a tiempo, pero se llevaron a cabo, a fin de cuentas, mientras todos fuimos aprendiendo de estos problemas y crecimos.

Reflexiones de implementación: CN Mauricio Espinoza Medina

Al día de hoy la empresa ha comenzado a cambiar su manera de operar, el hecho de implementar las herramientas diseñadas para la empresa ha promovido que tanto los dueños como los trabajadores pueden desempeñarse de una mejor manera y trabajar bajo menos presión con el buen uso de las herramientas. La dirección y aplicación de las herramientas ha ido variando conforme al uso y percepción de los empresarios ajustando así cada una de las herramientas a los requerimientos de la empresa. Esto ha llevado a que algunos de los empleados decidieran salir de la empresa como también otros se motivaron más para trabajar mejor, esto nos ayuda a comprender como los empleados perciben los cambios y cómo reaccionan a ellos.

El hecho de estar siempre apoyando y revisando los avances ha promovido que tanto los empleados como los empresarios puedan presentar sus dudas y así mejorar la manera de operar de la empresa. Toda esta etapa me ha ayudado para ampliar las áreas de operación de mi carrera ya que he tenido que aplicar algunas áreas que tenía tiempo sin aplicar lo cual me ayudó mucho para comprender el área de trabajo de mi carrera además que al momento de implementar las herramientas he podido adquirir conocimientos en las áreas operacionales de mi carrera.

El hecho de entregar la herramienta y poder obtener una buena retroalimentación y aceptación por parte de los empresarios fue gratificante el ver como la usaban y percibían los beneficios de usarla día a día. La manera en la que me desempeño ha cambiado para bien el hecho de que personas externas te exijan o veas que tienen la necesidad de un cambio promueve que trabaje de mejor manera y entregue herramientas y resultados de mayor calidad y en el tiempo y fecha requeridos.

En mi área profesional logística, costos e inventarios han sido los mas aplicados en la empresa debido a los requerimientos solicitados por los empresarios, la puntualidad, calidad, contenido y fácil operación de las herramientas han sido indispensables para cada uno de los pasos del pap. El hecho de trabajar bajo presión y con exigencias diferentes creo que es algo que es necesario para afrontar las situaciones que se presentan en este proyecto.

En el área de mi carrera creo que la mayoría solo hacen lo que les piden sin entregar más para benéfico tanto de la empresa como personal lo cual genera crecimiento mutuo y una mejor operación entre ambas partes. Desde mi punto de vista estoy preparado y con los conocimientos necesarios para afrontar cualquier trabajo sin importar el giro de la empresa.

Este proyecto me ayudo a comprender mejor la manera en que las empresas se desempeñan, también el cómo se debe de gestionar y operar al momento de realizar cambios o buscar alternativas para la misma.

El hecho de poner en conjunto mis ideas, las de los empresarios y los empleados me otorgaron una amplitud de los problemas y barreras para poder así modelar herramientas con nuevas tecnologías para la operación del día a día.

Este proyecto me ha ayudado mucho desde los aspectos personales y profesionales para poder desempeñarme de una mejor manera no solo como profesionista sino como mejor persona. Con lo cual me quedo muy satisfecho por los resultados obtenidos.

Reflexiones de implementación: AL Ana Sofía Piñera Morales.

En esta etapa de implementación, hasta el momento hemos obtenido resultados favorables en la empresa ya que se les nota una actitud diferente, así como el cambio de personal, sin embargo, no es a veces el compromiso que nosotros esperábamos, todos los cambios se han seguido según lo planeado en la validación, aunque se han tenido que hacer algunos cambios en los planes, haciendo más cosas de las planeadas, esto fue de parte de los empresarios, así como de nosotros consultores.

Hay veces que las actitudes de los empresarios son buenas, sin embargo, hay veces en las que no tienen la actitud que nosotros buscamos, por lo que a veces se puede dar apatía de parte de los consultores, generando molestia en nosotros por la falta de compromiso. Estas actitudes negativas no nos han ayudado, ya que va bajando la motivación y el compromiso con el PAP.

Con respecto a lo personal, a veces tengo actitud un poco apática, ya que hay ocasiones que siento que a los empresarios no les interesa mucho el trabajo realizado, admitiendo que el ritmo de trabajo no es el mismo, por lo que ha perjudicado un poco, sin embargo, siempre hago el esfuerzo de tener la mejor actitud y el mejor comportamiento posible, porque yo sé que puede llegar a afectar o influir a los demás.

En esta etapa he descubierto que los conocimientos adquiridos a lo largo de estos años ahí están, y los he sabido aplicar, también adquirir los nuevos conocimientos de las áreas que no son de mi carrera y se ha requerido de mi apoyo. Así como también los demás, he descubierto que tienen grandes conocimientos y habilidades, y el trabajo se ha realizado eficiente y correctamente. Todos interactuando con una buena actitud con los empresarios, así como también con todos los trabajadores.

Me impresiona a veces la actitud del empresario, ya que se siente como el interés, pero a la hora de ejecutar no se refleja ese interés, lo que retrasa el trabajo, provocando sentimientos de impotencia y decepción. Sin embargo, no todo es malo, ya que la mayoría de los empleados cooperan con nosotros, mostrando una actitud positiva y colaborativa.

En cuestión de trabajo, sigo haciendo las cosas por el método de siempre, ya que me funciona, aplicando los aprendizajes y conocimientos que he adquirido, como la normatividad e inocuidad alimentaria, es algo que he podido aplicar, sin embargo, en cuestión de finanzas y gestión, son áreas que me falta adquirir un poco más de conocimiento. Por lo que llego a la conclusión de que a mi carrera le hace mucha falta el área de costos y finanzas, así como la parte de gestión y liderazgo. Sin embargo, si me siento con la preparación necesaria para poder laborar en el sector de alimentos.

Finalmente, si ha habido cambio en mi persona, ya que siento que he aprendido a escuchar y tener una mente más abierta, he podido ver lo que de verdad conlleva tener una empresa, y que no es fácil la administración. Siento que el trabajo que he realizado es bueno, aunque un poco limitado, ya que ciertas propuestas de mejora conllevan mucha inversión, pero me siento satisfecha de que he dado lo mejor que he podido.

Reflexiones de cierre: PS Mariana Vigil Charpenel.

De las cosas que más me beneficiaron en cuanto a aprendizajes durante el PAP, fueron la creación de herramientas de gestión y recursos humanos. Así como el acompañamiento de los empresarios y la impartición de talleres. Me di cuenta que las cosas no son lo que parecen y que cada cabeza es un mundo. Creo que mi formación como psicóloga ayudó a mediar los conflictos que se daban tanto en la empresa como en el grupo de consultoría. Me di cuenta que la gestión y el funcionamiento de una empresa son mucho más difíciles de lo que parecen y que las relaciones humanas con buena comunicación y acuerdos dentro de dicha empresa, son claves.

Creo que muchas veces las personas crean empresas sin tener conocimiento de los procesos que estas implican. Y creo que es una de las razones por las que las empresas PyMEs no logran “dar el brinco” a una MyPE por ejemplo. Creo que mi participación en la empresa ayudó a concientizar al empresario que su forma de trabajar y de toma de decisiones era reactiva, que no planeaba, sino que sólo reaccionaba. Se creó un sistema de reclutamiento para el empresario, una definición de perfiles de puesto y tareas que ayudarían tanto a los jefes de área como a los empleados. También se contrataron a dos personas nuevas con dichas herramientas y se creó un nuevo puesto. Creo que los factores que ayudaron era que el empresario tenía mucha disposición para escuchar propuestas y soluciones, pero uno de los grandes problemas era que no les daba seguimiento.

Me di cuenta de que a veces hay personas que buscan empleo, pero no necesariamente están conectados con las empresas que tienen vacantes. Me di cuenta que la mayoría de los integrantes de la empresa no contaban con las prestaciones de ley ni siquiera con horarios para sus comidas o pago de horas

extras. Me doy cuenta de que esta es sólo una pequeñísima muestra de la situación laboral que viven muchos de los mexicanos y creo que, como profesionistas, tenemos la responsabilidad de trabajar porque dichas condiciones cambien.

Estoy muy satisfecha con mi proceso, sobretodo porque al final me di cuenta que hice más de lo que esperaba hacer. Mis aciertos fueron no dejar de trabajar y motivar al empresario y mis errores fueron desesperarme por los ritmos de trabajo de mis compañeros y del empresario. Pero al final me sentí muy apoyada por mis compañeros de equipo.

Creo que en general fue un buen acompañamiento, aunque tuvimos altos y bajos dentro del equipo consultor así como dentro de mi grupo de compañeros. Ya que teníamos que adaptar nuestras formas de trabajo a las necesidades del equipo y de la empresa, pero considero que cada vez lográbamos un mejor entendimiento y empatía. Aunque seguido tuvimos problemas actitudinales con nuestra consultora.

Reflexiones de cierre: IQ César Andrés Gutiérrez Arias

La puntualidad fue la competencia que necesito mejorar más para afrontar las demandas de cualquier trabajo, el trabajo multidisciplinario es esencial para cualquier profesionista hoy en día, ya que cualquier empresa o institución te demandan más habilidades para el trabajo, y eso lo aprendí muy bien en este PAP. Creó que los conocimientos más relevantes que aporte fue el control de inventarios hecho en la empresa familiar, experiencia laboral respecto a la ergonomía industrial y cuestiones de organización de procesos. Siento que el aprendizaje más desafiante del proyecto fue respecto a la organización de mi tiempo y hacer trabajos efectivos, esto es necesario para mi vida profesional.

La organización del tiempo es esencial para mi vida profesional y empresarial con mi negocio propio, y con el proyecto atendí muchos paradigmas que tenía de otras carreras y de la funcionalidad de las mismas, y a partir de esto, cambiaron muchos aspectos o la visión en general que tenía de las Mypes y del mundo laboral, aunque este aspecto ya lo tenía aprendido por mi experiencia laboral, pero

siempre se aprende cosas nuevas y esta ha sido en la que más he aprendido y crecido personalmente.

La ética en México se está perdiendo cada día más debido a los problemas sociales que ocurre en nuestro entorno y la Mypes son las primeras en ser afectadas ya que la sociedad y el gobierno no las apoya, así que debido a esto siento que la ética es atacada y la mejor forma de evitar esto y es gracias al PAP que tengo esta opinión es que la organización, la comunicación y los valores entre los que intervienen en la Mype es esencial. Evaluó mi desempeño como muy bueno ya que los objetivos que se establecieron en la etapa de diagnóstico los logré y también los personales que me puse para cumplir al final del PAP, uno de mis aciertos para el proyecto fue comprometerme a llegar temprano y en ocasiones era el primero en llegar de todo mi equipo y el otro fue relajarme más con la presión del mismo proyecto que me ponen estresado y con mala actitud, y es debido a esto que un error que todavía permaneció que fue la actitud ante las adversidades.

Las decisiones que tuve durante el proceso fueron más personales que operativas como mejorar mi puntualidad, mi comunicación con el equipo y la actitud ante las adversidades y sobre las operativas tuvo que ver con la herramienta de control de inventarios y estos aprendizajes me llevaron a un crecimiento profesional y personalmente muy drástico para mejorar. La falta de participación de los empresarios dificultó la ejecución del proyecto al principio, después se pudo trabajar muy bien con ellos y de manera personal ayudo a motivarme y a realizar las tareas necesarias en el proyecto. Y siento que debería mejorar el apoyo por parte de la coordinación del PAP cuando se tienen problemas internos con la consultora senior, que en nuestro caso se tuvieron muchos internos tanto con la consultora como con los compañeros y yo sentí un ligero abandono por parte de la coordinación.

Reflexiones de cierre: AF Juan Roberto Ocampo Llamas

Durante el PAP pude desarrollar competencias respecto a mi carrera, reforzar conocimientos de la misma. Así también desarrollé empatía, habilidades de comunicación dentro del equipo. Mientras se desarrollaba el PAP, me di cuenta

que se puede hacer un gran cambio desde el punto de vista profesional. También así pude ver que es algo que me gusta, que se me hace interesante de hacer, el punto de estar viendo finanzas. De igual manera ayudé con herramientas que felicitaron el desarrollo del PAP, ya sea el uso de Excel etc.

En las MyPES actualmente se encuentran con poca información financiera, que es un punto muy importante para poder hacer crecer una empresa, por lo que creo que este es una problemática la cual atendí y es muy importante. Se logró mediante constancia y apoyo a las personas que están involucradas en este proyecto de consultoría. Se pudo hacer posible pues se contaba con la disposición de cooperación de las personas involucradas en esta empresa.

No se contaba con igualdad en la empresa, no todos tenían los mismos beneficios básicos, por lo que creo que es un dilema ético, pues está en la ley y debe cumplirse parejo a todos. Con proyectos de este tipo se puede ayudar a cambiar la mentalidad de las personas, haciéndoles ver las áreas de mejora. Mientras que el PAP me permitió conocer mi lado empático y así evitar problema.

Es muy PAP bueno, en el cual logramos establecidos previamente por lo cual es satisfactorio, y más saber si lo están usando. Uno de mis errores fue dejarme influenciar por actitudes negativas que se fueron presentando, por lo que bajé mi rendimiento en este proyecto. Tuve libertad para trabajar el área que me tocó por lo que fueron decisiones respecto a la forma de trabajo, por lo que es satisfactorio saber que de esta manera en la que pude trabajar se lograron los objetivos deseados.

Se tuvo acompañamiento por parte de la consultora, pues si se presentaban dudas durante el transcurso del proyecto podías consultarla, por lo que aspectos como la disposición de todos los que estaban involucrados en el proyecto apoyaban para hacerlo más fácil, lo que pudo hacerlo difícil fueron los problemas que se fueron presentando en el equipo, a pesar de esto, logramos los objetivos deseados.

Reflexiones de cierre: CN Mauricio Espinoza Medina

A lo largo de este proyecto pude mejorar mis competencias al momento de aplicar mis conocimientos en cada una de las actividades realizadas, me ayudo para desempeñarme mejor, la manera de trabajar, mi puntualidad, la calidad de los entregables y el diseño de herramientas aplicando los conocimientos obtenidos. Aporte conocimientos en el área de logística, inventarios y finanzas, los principales fueron del área de mercado donde se necesitaba una base de datos y recuperación de clientes lo cual se solucionó con una herramienta de base de datos y para el área de logística se mapeo cada ruta y se agregó cada cliente por ruta. Lo cual me enseñó la importancia de mi profesión al momento de aplicar los conocimientos en una empresa real.

La manera de operar de las empresas debe ser menos reactiva para poder desempeñarse de una mejor manera evitando así los problemas del día a día que promueven el retraso de la MYPE, la herramienta entregada soluciono los problemas de base de datos, recuperación de clientes y asignación de rutas, beneficiando el área de ventas promoviendo la cultura de registro de clientes y actualización de la base de datos y las rutas, se facilitó la manera de operar por parte del equipo de ventas y registro, el diseño de la herramienta junto con los empresarios fueron fundamentales para obtener el éxito deseado, lo cual me deja con una visión muy distinta del mundo laboral a la que yo tenía ayudándome a mejorar tanto como profesionalista como persona dándome cuenta de la realidad que viven las empresas hoy en día.

El dilema más complicado de lograr es el hecho de formalizar una empresa dejar de lado el área informal y comenzar a desempeñarse de una mejor manera siendo mejores desde su cultura empresarial para mejorar las condiciones de trabajo en la empresa, lo cual me enfrento a situaciones que me retaron para mejorar desde el ámbito profesional como personal todo esto me ayudo para convivir de una mejor manera y poder acoplarme más fácil a cualquier situación. Esta experiencia me otorgo herramientas para poder alcanzar objetivos planteados donde realice intervenciones buenas y en ocasiones malas las cuales me otorgaron conocimientos para mejorar mi manera de operar. El hecho de tomar decisiones y afrontar los resultados ya sean buenos o malos nos otorga un margen de operación personal y la manera de afrontarlos nos lleva a mejorar como profesionistas y personas. El trabajo en equipo, así como el apoyo de los

profesores favoreció mi desempeño de una gran manera potencializando los resultados otorgados. Es importante que los empresarios siempre estén al tanto de todos los avances, así como las herramientas que se entregan para obtener los mejores resultados.

Reflexiones de cierre: AL Ana Sofía Piñera Morales.

Con respecto a los aprendizajes adquiridos, que me han hecho aporte a mi crecimiento personal, es la empatía y la habilidad de escuchar y poder ver las cosas de otro panorama, así como también ya en conocimientos de la carrera pude aplicar cosas vistas en normatividad y etiquetado para lograr que se aplicara en la empresa. Sin embargo, creo que tengo que trabajar la habilidad de trabajo en equipo.

Puse a prueba los pocos conocimientos con respecto a costos de producción, sin embargo, reitero que la parte de la normatividad fue un buen aporte para el desarrollo del proyecto. El tener una empresa no es fácil, esto me hizo darme cuenta de cómo, es realmente el mundo laboral exterior. Los mayores problemas que se pueden tener en una MYPE con respecto a lo vivido en esta experiencia, es la falta de organización y esto deriva otros tipos de problemas, Creo que en la participación de este proyecto pude ayudar en establecer los puestos de los trabajadores en la empresa beneficiando a todos los jefes de área, ya que gracias a esto es más fácil para ellos tener un control en su área.

Muchas de estas empresas son familiares, así que en un principio puede haber problemas éticos de reconocer si ellos si pueden estar en ese puesto o si sus familiares son aptos para el puesto en el que laboran. De verdad este proyecto te ayuda al trabajo en equipo, así como el ser abierto para explorar nuevas ideas.

Una de mis mayores dificultades en el proyecto fue el trabajo en equipo, a veces es difícil aceptar que uno necesita ayuda, y que es m muchísimo mejor el trabajo en equipo, como dicen 2 cabezas piensa mejor que una.

Reflexiones de cierre grupales

Las aptitudes y actitudes que se desarrollaron en equipo fueron tolerancia, empatía, buena comunicación y trabajo en equipo. Sin embargo, también existieron actitudes negativas como lo fueron la mala comunicación, desconfianza y puntualidad.

Para obtener el éxito esperado en un proyecto como este es necesario el compromiso total de los empresarios para poder desarrollar las herramientas de una manera adecuada. La unidad como equipo es necesaria para lograr los objetivos y entregar resultados de la mejor calidad. Desde el punto de vista del equipo el proyecto fue bueno, otorgando un impacto significativo en la empresa desde su manera de operar hasta gestionar sus procesos. Quedamos satisfechos con los aprendizajes profesionales al momento de aplicar las herramientas diseñadas para la empresa.

III. Conclusiones

Al final del proyecto, nos hemos dado cuenta de que la gestión y el funcionamiento de las MYPES son mucho más complejas de lo que parece, ya que, sin una buena planeación, organización y comunicación, el crecimiento se ve comprometido.

Consideramos que, si los empresarios continúan implementando lo que se realizó durante la consultoría, la empresa tiene un gran potencial de crecimiento. Y en cuestión del sector, creemos que cada vez más la empresa debe dirigirse hacia la gran demanda de productos naturales que se está dando en el giro de alimentos cárnicos.

Creemos que el empresario está muy dispuesto a escuchar y abierto a los cambios que se le proponen. Sólo es cuestión de que establezca sistemas de seguimiento para que la implementación de las propuestas rinda frutos. Tiene mucha motivación, es sólo cuestión de que siga capacitándose como líder.

Consideramos que la metodología del proyecto aporta la estructura que muchas veces las empresas necesitan como parte de su proceso de mejora. Creemos que la base del éxito en una consultoría son las relaciones humanas con una comunicación sana y basada en los acuerdos. Cosas que intentamos fomentar tanto dentro de la empresa como en el trabajo de grupo de los consultores.

Bibliografía

- David, F.R. 2003. de administración estratégica. Pearson Educación. México. 336pp.
- Rico García, M. & Sacristán Navarro, M. (2012). Fundamentos empresariales. Madrid: ESIC.
- NORMA Oficial Mexicana NOM-251-SSA1-2009, Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios.
- ADMINISTRACION DE LA CADENA DE SUMINISTRO. (2012). [S.I.]: CENGAGE LEARNING EDITORES.}
- Tuckman, Bruce W (1965). "Developmental sequence in small groups". Psychological Bulletin.
- Muller, M. (2005). Fundamentos de Administración de Inventarios (1ª ed.). Colombia:Norma.
- García, D. d. (2008). Ingeniería de Organización en la Empresa: Dirección de Operaciones. (1ª ed.). España: Ediuno.
- [9:39, 28/11/2017] Roberto Ocampo: GITMAN, L. J.
- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA
- Gitman, L. (2011). PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA. Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Anexos

- I. Clima Laboral
 - i. Antes
 - ii. Después
- II. Análisis de ruta de ventas
- III. Auditoría de buenas prácticas de manufactura
 - i. Primera auditoría
 - ii. Segunda auditoría
- IV. Información financiera
 - i. Llena
- V. Lay-Out
- VI. Cuestionario de medición de habilidades directivas
 - i. Antes
 - ii. Después
- VII. Manual de Gestión
- VIII. Descripción de puestos y perfiles
- IX. Herramienta para control de rutas e inventario
 - i. Manual
 - ii. Herramienta llena
- X. Curso de buenas prácticas de manufactura
- XI. Tablero de seguimiento de indicadores inicial
- XII. Contrato de reconocimientos de empleados
- XIII. Plan de convivencia
- XIV. Herramienta de medición de desempeño
 - i. Llena
- XV. Herramienta de medición de desempeño
 - i. Vacío
 - ii. Después
- XVI. Manuel de Buenas Prácticas de Manufactura
- XVII. Herramienta financiera
 - i. Herramienta vacía estado de resultados
 - ii. Herramienta llena estado de resultados

- iii. Herramienta vacía de balance general
 - iv. Herramienta llena de balance general
- XVIII. Manual de uso de herramienta financiera
- XIX. Herramienta de inventarios
 - i. Llena
- XX. Herramienta de aplicación e interpretación de psicométrico
 - i. Llena
- XXI. Manual de recursos humanos
- XXII. Reglamento interno de producción
- XXIII. Herramienta de costos
 - i. Llena