

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

**CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA**

**PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)**

**Programa de Consultoría Integral en MYPE**



**ITESO**

Universidad Jesuita  
de Guadalajara

**PAP 3A 01 Consultoría en MYPE**

**Consultoría integral en una procesadora y comercializadora de productos para higiene personal y para bebé, en el municipio de Zapopan.<sup>1</sup>**

**PRESENTAN**

Equipo de alumnos:

Marco Antonio Cornejo Jáuregui. Ingeniería Industrial.

Gustavo Gallegos Pablos. Ingeniería Química.

Jessica Fernanda Montañez Bañuelos. Psicología.

Nadia Patricia Carrillo Andalón. Arquitectura.

Profesor PAP:

Mtra. Laura Tiburcio Silver.

Tlaquepaque, Jalisco, julio de 2018

---

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

# Índice

<b>RESUMEN .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>METODOLOGÍA DEL PROYECTO.....</b>	<b>6</b>
<b>I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>7</b>
<b>1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>7</b>
1.1. Historia de la empresa .....	7
1.2. Entendimiento del negocio.....	8
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa .....	12
1.4. Análisis del entorno .....	13
<b>2. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>20</b>
2.1. Metodología del diagnóstico .....	20
2.2. Proceso particular.....	21
2.3. Descripción de la situación de la empresa .....	22
2.4. Análisis e interpretación de resultados .....	32
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación .....	32
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	34
<b>3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>37</b>
3.1. Misión, visión y valores .....	37
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general .....	38
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo .....	39
3.4. Mapa estratégico .....	40

<b>4. PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>41</b>
4.1. Nombre de la propuesta .....	41
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación .....	41
4.3. Plan de acción .....	43
<b>5. IMPLEMENTACIÓN .....</b>	<b>44</b>
5.1. Actividades realizadas y su justificación .....	44
5.2. Ajustes al plan de acción (sólo en casos necesarios).....	58
5.3. Resultados obtenidos.....	59
5.4. Tablero de seguimiento de indicadores .....	62
<b>6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS) .....</b>	<b>68</b>
6.1. Corto plazo.....	68
6.2. Mediano plazo.....	69
6.3. Largo plazo .....	70
<b>II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)..</b>	<b>71</b>
<b>III. CONCLUSIONES .....</b>	<b>84</b>
<b>IV. FUENTES CONSULTADAS.....</b>	<b>86</b>
1. Bibliográficas .....	86
2. Electrónicas.....	87
<b>V. ANEXOS.....</b>	<b>90</b>

## Resumen

El Reporte denominado Consultoría integral en una procesadora y comercializadora de productos para higiene personal y para bebé, fue elaborado por Marco Antonio Cornejo Jáuregui, Gustavo Gallegos Pablos, Jessica Fernanda Montañez Bañuelos, Nadia Patricia Carrillo Andalón, con la asesoría de la Mtra. Laura Tiburcio Silver.

El presente documento está estructurado en cinco apartados correspondientes a la descripción del proyecto: las generalidades de la empresa, diagnóstico, planteamiento estratégico, propuesta de mejora, implementación y recomendaciones finales. Así mismo, se muestran los apartados de las reflexiones de cierre de los estudiantes, las conclusiones, las fuentes consultadas y los anexos.

El documento contiene una descripción del proceso de intervención, partiendo del proceso de diagnóstico diseñando y desarrollando estrategias para las propuestas de mejora, explicando lo que se pretende conseguir y cómo ejecutarlo. Se exponen las actividades, resultados y seguimiento del proceso de la implementación de propuestas, y se ofrecen recomendaciones estratégicas a corto, mediano y largo plazo.

Se trabajó con la metodología de la consultoría en MYPE del CUE y las fuentes utilizadas fueron documentos oficiales, entrevistas con los colaboradores, directivos y expertos, así como por la observación participante. Los otros medios empleados fueron libros, revistas académicas y fuentes electrónicas.

Las MYPE son un pilar clave para la economía mexicana, por lo que, la consultoría es un medio de implementación innovador para la creación de bases sólidas y de crecimiento estratégico.

## Introducción

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

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

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

### *Aspectos cualitativos.*

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

*Aspectos cuantitativos:*

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

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

## Metodología del proyecto

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

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

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

## **I. Descripción del proyecto**

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

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

La empresa inició en 2013 en Guadalajara, Jalisco en una pequeña fábrica de la familia del empresario, empezó con dos socios: el empresario y su madre, quién lo aconsejaría en la parte financiera. En 2014 se sumó el puesto de dirección comercial, quien lo ocupa su esposa. Comenzaron con la fabricación de acetona y aceites de bebé, debido a que tenían conocimiento del giro gracias al padre del empresario.

En su primer año de operación tenían dos clientes principales y tan solo cuatro empleados. Sin embargo, debido a que uno de los clientes no era tan rentable, comenzaron a producirle prioritariamente a uno de ellos, quien hasta la fecha es de sus compradores principales. El segundo año empezaron a fabricar solo aceites, debido a la demanda que tuvieron en el primer año, por lo que extendieron la diversidad de los aceites de almendra, ricino, olivo y glicerina.

Hacia el año 2015, se cambiaron de fábrica, ubicada dentro de la zona metropolitana de Guadalajara, con un espacio probablemente tres veces más grande que el primero, en donde se abastecía la producción de la mercancía. En el 2016 iniciaron a comercializar diversos productos de importación como productos de higiene, perfumería, productos de bebés y de maternidad. Con esta variedad de artículos, se posicionaron en grandes cadenas de autoservicios.

En 2017, adecuaron sus bodegas, dos de ellas ubicadas en la colonia Industrial los Belenes, y la otra en San Pedro Tlaquepaque. Las tres bodegas se instalaron



con distintas funciones, la primera se encarga de la producción de las materias primas de aceites y la segunda tiene como función la confección de los productos importados, de China principalmente. Por último, la tercera bodega es usada como oficina fiscal, además de la producción de acetona.

Durante el 2017, crearon su propia marca en productos para bebés (toallas húmedas) y comenzaron a discontinuar productos de importación que no eran de alta rotación, así como por incumplimientos de contratos de las empresas extranjeras.

En el transcurso del año 2018, la empresa ha logrado entrar con una amplia gama de productos a varias cadenas de autoservicio y departamentales líderes en el mercado, consolidándolos como una empresa representativa. Agregando las excelentes ventas de productos online.

## **1.2. Entendimiento del negocio**

Con más de siete años de experiencia, es una empresa 100% mexicana que se dedica a maquilar, fabricar y distribuir productos de higiene, de bebés y de maternidad en la mayoría de las farmacias, tiendas de autoservicio y tiendas de conveniencia, así como otros canales especializados a nivel nacional en el sector público y privado.

El mercado de este sector, tiene una alta competitividad debido a la similitud de productos de otras marcas, en Jalisco tienen dos competencias semejantes, sin embargo, la compañía se diferencia por la alta calidad y cumplimiento de su mercancía. Así mismo, por las buenas relaciones públicas que han obtenido durante años.

La estructura de la empresa está definida por los puestos de director general, gerente de administración, gerente de producción y gerente de comercialización, sin embargo, no se han establecido las funciones específicas para cada puesto.

La gestión es ejecutada por el director general y la gerente de comercialización, quienes se encargan de buscar productos de alta rotación en el extranjero para distribuirlos en México, así mismo, buscan canales de distribución rentables para vender su marca o maquilar algún producto de sus clientes en las tiendas.

En cuanto a la misión y visión, fueron establecidas al inicio de la empresa, pero actualmente sus ideales ya no concuerdan con los definidos en esa época. Sus objetivos están establecidos de manera implícita, pues su filosofía no se ha transmitido al personal. A pesar de no contar con una ideología definida, si tienen ciertas políticas establecidas en algunas áreas.

Actualmente, la compañía labora de lunes a viernes, en un horario de 7:30 a.m. a 5:30 p.m. con un receso para comer de 30 minutos, esto es solo para los trabajadores de producción. Se cuenta con 14 empleados aproximadamente, y se ha detectado hasta el momento un índice de rotación del personal.

El proceso general del negocio de producción se desarrolla de la siguiente manera: establecidos los clientes, se fijan fechas para levantar pedidos y para la entrega. Normalmente se tienen entre cinco a siete días para la entregar, por lo que al conocerse el tamaño de la mercancía, la jefa de producción comienza a elaborar los productos requeridos junto con su equipo. Por último, se empaquetan y se envía la mercancía a los centros de distribución.

La mercancía es cotizada por la gerente administrativa, donde aparentemente no se tiene ninguna problemática debido a que los costos de producción son similares mundialmente, pero no se sabe si se verifica la existencia de materia prima antes

de cerrar un trato con los clientes. Tampoco se sabe quién realiza la planeación de lo que se va a efectuar, ni quién va a fabricar o maquilar algunos de sus productos.

Los productos fabricados se dividen en dos ramas, en productos puros y las mezclas. En el caso de los componentes puros, el proceso de fabricación es el siguiente:

Después de hacer la recepción de materia prima, se bombea el producto (glicerina) a los tanques de la envasadora, simultáneamente, las botellas pasan por un proceso de etiquetado, las botellas etiquetadas se llenan con el producto por medio de una envasadora semiautomática, una vez llenada la botella, se tapa y se limpia (en caso de que haya residuos de producto fuera de la botella), se verifica que la etiqueta y la tapa sean las adecuadas según el producto y se empaca.

El proceso de producción de las mezclas (aceites, agua de rosas, quita esmaltes y antiséptico) es similar al proceso realizado de los productos puros, solamente difieren en que antes del llenado de los tanques de la envasadora, es necesario verter y mezclar los ingredientes en un tanque.

Ambas categorías de productos se empacan en una caja llamada “caja inner” y éstas conforman lo que se denomina “caja máster”. La cantidad de piezas dentro de las cajas difiere para cada producto. Después tener los productos empacados, las cajas se entariman según los requerimientos del cliente.

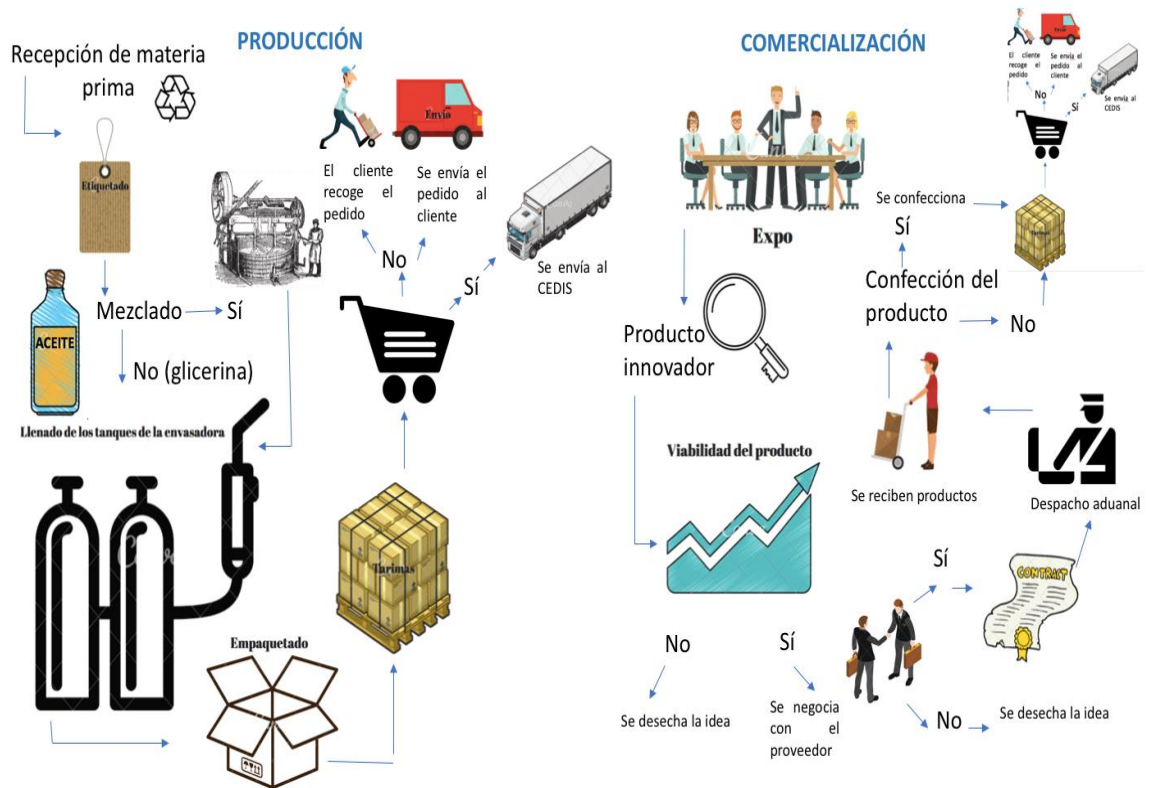
En el caso de la comercializadora, primero se buscan exposiciones alrededor del mundo donde se pueda encontrar productos nuevos e innovadores, estando en ellas, encuentra algunos productos (prospectos) para comercializar en México.

Enseguida, se hace un estudio para verificar la viabilidad (económica y mercadológica) del producto, de no ser viable, se desecha la idea, si es factible, se procede con la negociación. Al formalizar el acuerdo se establece un periodo en el cual se pueda dar a conocer el producto en México para ver la respuesta de los clientes. Al paso de este periodo se procede a establecer el contrato o negarlo.

Después de concluir el acuerdo se contrata una empresa especializada en logística e importación de productos, así como a un buffet aduanal (esta empresa se encarga de los gastos aduanales, impuestos, etc.). Una vez teniendo los productos en el almacén, los productos a comercializar se dividen en originales y a procesar. Esta división es creada ya que algunos productos vienen empacados en una presentación que no es la que el cliente final necesita, por ello se tienen que re-empacar para finalmente embarcarlos. Los productos originales, así como llegan, se embarcan.

Para la distribución, a las tiendas departamentales se les entrega en el CEDIS cobrando a la empresa un porcentaje, ya que el CEDIS se encargará de llevar el producto hasta los establecimientos finales. Para los clientes minoristas se les puede entregar en sus establecimientos con un costo extra o ellos van por el producto.

## Diagrama del macro proceso de la empresa



### 1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa

#### Propuesta de valor

La combinación de innovación y bienestar a un costo conveniente y de alta calidad, se determina como la propuesta de valor de la empresa. La compañía busca satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores, a través de la invención de productos de alta demanda en higiene personal, y en la importación de artículos para bebés y maternidad, con el fin de brindar confort a las familias en las actividades cotidianas.

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

La empresa es la única en el mercado que ofrece un servicio de representación de marcas exclusivas para enlazarse con grandes cadenas comerciales. Además, cuenta con alta experiencia en la elaboración de sus productos lo que ayuda a mantener una buena calidad, precio y tiempos de entrega hacia sus clientes. Ésta es su ventaja competitiva.

### **Estrategia genérica**

Se identifica que la empresa sigue una estrategia genérica de bajo costo en cuanto a producción, debido a que los precios de los productos para el consumidor son más accesibles que el resto y nicho de mercado en cuanto a la comercialización, debido a la exclusividad de sus productos, así como también a la flexibilidad de la demanda, pues dependiendo de las necesidades de los clientes es lo que se comercializa o se produce.

## **1.4. Análisis del entorno**

### **Introducción**

Toda empresa debe ser vista como un sistema abierto, es decir, una empresa no se ve afectada solamente por las circunstancias internas, sino también por los factores externos, tal como los aspectos económicos, políticos, socioculturales, tecnológicos y de competencia con otras empresas similares.

Es por esto que, para conocer la situación real de la empresa, resulta indispensable recabar información que afecta de manera positiva o negativamente las variables que se viven dentro y fuera del sistema empresarial.

Con el objetivo de conocer el entorno de la organización, se investigaron los elementos que pueden influir en mayor medida en los aspectos anteriormente

mencionados. Por lo que, al recabar la información, se clarificó el panorama contextual y se pudieron determinar los indicadores que afectan directamente a la empresa.

### Tabla resumen del análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
<b>Aspectos económicos:</b>		
<b>Tipo de cambio del dólar.</b>		Desde el 2015, el precio del dólar ha ido en aumento.
<b>Distribución del gasto</b>		El gasto por cuidados y efectos personales representó el 7.9% de los egresos para los hogares en México, representando el quinto mayor gasto de 9.
<b>Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:</b>		
<b>Índices de natalidad</b>	Se espera que la mortalidad infantil disminuya a 12.4 en 2020 y a 10.0 en 2030. Evitando la reducción significativa en los niños y aumentando la esperanza de vida en la población.	Los índices de natalidad van en decremento.
<b>Pirámides poblacionales</b>	La entidad contará con un porcentaje importante de personas en edad productiva (15 a 64 años) que durante el periodo seguirá en aumento, pasará de 64.0 por ciento en 2010 a 65.9 en 2020 y a 66.0 en 2030. Se espera que el número de adultos mayores sea igual al	La evolución previsible de la fecundidad y de la mortalidad permiten anticipar que la base de la pirámide continuará reduciéndose, por lo que la población infantil tendrá menor peso relativo y será menos numerosa.

	de niños alrededor de 2034 y que el índice alcance una razón de 166.5 adultos mayores por cada 100 niños en 2050.	
<b>Tendencias del consumidor</b>	<p>Las ventas del comercio electrónico van en aumento. Reducción de costos en los dispositivos móviles e internet, lo que ayuda a una mayor conectividad. y al mejoramiento de las condiciones de compra por internet.</p> <p>Redes sociales es un medio para que el consumidor consiga lo que desea.</p>	<p>El mercado del comercio electrónico se puede ir desacelerando, debido a que dicho mercado se está estabilizando.</p> <p>Las deficiencias de las marcas pueden ser expuestas en redes sociales, trascendiendo a nivel virales si no son tratadas de forma inmediata.</p>
<b>Aspectos políticos, legales y gubernamentales:</b>		
<b>Aranceles</b>	<p>La amenaza de la salida de Estados Unidos del TLCAN ha disminuido y se comienza a ver progreso en las negociaciones del tratado.</p> <p>Pese a la salida de Estados Unidos del Transpacífico, el acuerdo se firmará el 8 de marzo de este año y se espera que se implemente a finales de este año o comienzos del año 2019.</p>	
<b>Cambio de gobierno</b>		<p>En cada país existen reglas, normas y políticas que condicionan la competitividad de las empresas, y los impuestos actúan en contra porque reducen la capacidad de compra de los consumidores</p>



		y la renta disponible para las empresas.
<b>Aspectos tecnológicos:</b>		
<b>Disponibilidad de maquinaria y equipo.</b>	Las máquinas y herramientas utilizadas dentro de la fábrica se pueden encontrar a buen precio dentro de la ciudad e incluso algunas empresas vendedoras también proporcionan asesoría y capacitación para el buen funcionamiento de la maquinaria con el fin de aprovechar el cien por ciento de su capacidad.	El costo puede ser un factor que influye para contratar los servicios de una empresa foránea.
<b>Ventas en línea - redes sociales</b>	Las redes sociales son el mayor medio de difusión de información en los últimos años y cada vez la población con acceso a internet aumenta exponencialmente, esto ayudaría en gran parte a la difusión de nuevos productos dándole posicionamiento al producto en el sector del mercado específico. Facebook ofrece el mejor beneficio, seguido de Twitter e Instagram.	Las deficiencias de la empresa se pueden difundir en mayor medida.
<b>Aspectos de competencia:</b>		
	Las tiendas departamentales, de autoservicio y especializadas asociadas en torno a la ANTAD tienen un peso considerable respecto de lo que ocurre en el sector. De acuerdo con datos de la	Los competidores son agresivos con los que ingresan en el mercado. Ventaja competitiva de empresas con varios años de experiencia.

	<p>propia Asociación, del total de ventas nacionales, el 48.1% ocurre a través de alguno de los miembros de ésta (9.6% tiendas especializadas, 8.3% tiendas departamentales y 30.2% tiendas de autoservicio).</p> <p>El concepto de competitividad identifica a toda actividad económica, se incrementa o reduce según la estructura de costos con que operan, la capacidad para diferenciar los productos y servicios, así como en los gastos en publicidad para llegar hasta el consumidor final.</p>	
--	---	--

## Diamante de Porter



## Conclusiones

A través del diamante de Porter se concluye que la rivalidad entre competidores es alta, debido a que existe una gran cantidad de competidores bastante bien posicionados con amplios y efectivos canales de distribución, de manera que pueden dar a conocer rápidamente sus nuevos productos.

Para poder entrar al giro es necesario estar bien relacionado con el medio, debido a que el mercado está saturado. También se requiere tener una cantidad considerable de capital. Además, hay restricciones gubernamentales que inciden en el negocio. Todas las barreras de entrada anteriormente mencionadas indican que la posibilidad de entrada de nuevos competidores es baja.

El potencial de entrada de productos sustitutos es medio, dado que existe demanda por los productos ofrecidos, sin embargo, existen productos tradicionales que ofrecen beneficios similares.

A pesar de que el mercado es muy maduro y estable y existen acuerdos con los clientes, el poder de negociación con los mismos es bajo debido a que la empresa debe ajustarse a los términos impuestos por éstos.

La empresa cuenta con una gran cantidad de proveedores en el caso de la fábrica para quienes representa un cliente importante, y cuatro proveedores internacionales en caso de la comercializadora, con un nivel de importancia medio para éstos. Existen acuerdos y convenios con los proveedores; en el caso de las materias primas hay convenios de calidad y tiempos, mientras que con los productos de importación son contratos multianuales de precios. Sin embargo, como se ha mencionado, la empresa no resulta esencial para estos proveedores. Lo anterior indica que el poder de negociación con los proveedores es medio.

## **2. Diagnóstico**

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

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

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

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

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

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

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

## **2.2. Proceso particular**

Se llevó a cabo una visita previa a las instalaciones de la comercializadora debido a que los empresarios estarían ausentes por un viaje al extranjero durante dos semanas. Posteriormente, se realizó una visita a la planta de producción de aceites, se tuvo una primera aproximación al entendimiento del proceso de producción. Así mismo, se efectuó una entrevista a un experto, quien dio un panorama más grande y diverso sobre las empresas de la misma rama. También se entrevistó a cada empleado de la fábrica y la bodega comercializadora para las descripciones y perfiles de puestos.

Se realizó una reunión con el Director General y a la Gerente Comercial para aclarar algunos puntos de la historia de la empresa y las variables previstas para el análisis del entorno. Se trabajó con los procesos de productos y maquilas, así como con el diagrama de Porter.

Se aplicaron encuestas de clima laboral en ambas instalaciones, además se efectuó una entrevista con los directivos para la aplicación de la herramienta Diagnóstico Integral Empresarial (DIE). Igualmente, se aplicó el DIE en la fábrica, junto con la administradora y la supervisora de producción. Se solicitaron y verificaron los formatos utilizados para llevar el control de algunos procesos de la planta de producción y la comercializadora.

Se procesaron las encuestas de clima laboral y se imprimieron las encuestas de valores para aplicarlas. Se visitaron ambas instalaciones para aplicar los cuestionarios de los valores más característicos de la empresa a todos los trabajadores.

Se le envió al empresario el documento para la construcción del planteamiento estratégico, para definir objetivos y clarificar la misión y visión de la empresa. Además, se procesó el cuestionario para los valores. Se trabajó con los empresarios en la verificación de la misión y visión de la empresa. Se les mostraron los resultados de la tabulación de valores para que pudieran utilizarlos dentro de la formulación de su visión y misión.

Tomando en cuenta la visión planteada fue necesario definir cuáles son los objetivos (metas) que la empresa se quería plantear a corto, mediano y/o largo plazo en los próximos dos o tres años en base a las perspectivas: económica-financiera, cliente-mercado, procesos internos, recursos humanos y gestión-dirección.

Se les mostraron a los empresarios las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se encontraron. También, se les dieron a conocer las cuatro propuestas que el equipo planea implementar. Por último, se aprovechó la visita para conocer el lugar al que la empresa se planea cambiar próximamente.

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

A continuación, se describirá la situación de la empresa en base a cinco contenidos previamente investigados y analizados: gestión, mercado, operaciones, recursos humanos, y finanzas.

**Gestión:**

Con respecto al área de gestión, existe confusión en cuanto a las funciones de las unidades de trabajo y facultades de los jefes, hay indefinición de los puestos de trabajo y la cultura organizacional no está totalmente difundida en la empresa. Por tanto, los documentos de definiciones y funciones de puestos y estructura organizacional son inexistentes.

La organización se ve afectada en cuando a integración, coordinación y comunicación, puesto que, a pesar de que se fijan objetivos en la mayoría de los casos, estos no se dan a conocer ni se dan objetivos para cada área, lo que dificulta que se formen equipos de trabajo. Ese distanciamiento entre el personal provoca comunicación descendente con resultados variables.

El liderazgo de la compañía se puede calificar como directivo. Existen responsables para algunas de las áreas, esto representa una oportunidad, ya que, en la mayoría de los casos, los encargados de las áreas marcan con claridad las prioridades, son consistentes y brindan el soporte necesario para enfocarse en ellas, asimismo, tienen un nivel de autoridad y poder acorde a sus responsabilidades y funciones.

El equipo directivo de la empresa es altamente experimentado, por lo que las personas a cargo de la toma de decisiones están capacitadas para la mayoría de las mismas. Para la toma de decisiones estratégicas se considera la información de finanzas y costos, así como la de ventas y mercadotecnia, se dejan fuera las áreas de producción y recursos humanos. En cuanto a variables externas, se toman en cuenta las variables económicas, político legales, así como las de mercado, no se investigan las tendencias sociales y ambientales.

La planeación estratégica se limita a objetivos estratégicos, y como se dijo anteriormente, no se plantean objetivos operativos para llegar a ellos, a causa de



la carencia de objetivos operativos, las estrategias no se desdoblán en iniciativas y proyectos concretos y definidos que involucren la participación de todo el personal de la organización, lo que impide establecer indicadores de desempeño, que a su vez imposibilita evaluar el desempeño del personal.

La empresa cuenta con una política de calidad, establecida como un compromiso a lograr en las áreas de operaciones y gestión, sin embargo, no se opera de acuerdo con ella, ya que hay ausencia de sistemas, objetivos e instrumentos para dar seguimiento y control a la calidad, tanto como de programas de mejora continua de productos y servicios.

En cuanto a sistemas de información, se dispone de varias personas que parcialmente se encargan de la gestión de la información. En la mayoría de los casos, se cuenta con toda la información que se necesita para el trabajo diario y los procesos de planeación; la información importante se almacena y recupera de manera segura; la información que se distribuye se aplica efectivamente en el trabajo.

### **Mercado:**

La empresa lleva a cabo una buena gestión de la demanda, debido a que estudia continuamente los mercados y los productos actuales tanto como los potenciales. En la mayoría de los casos, se establecen objetivos de venta, la información que se tiene para realizar pronósticos es confiable y, se revisa que la organización tenga la capacidad para cumplir los requerimientos antes de asumir un compromiso de entrega.

Para la mayor parte de los productos, la organización lleva a cabo actividades relacionadas con la promoción o publicidad de los mismos. En la mayoría de los casos el presupuesto de promoción y publicidad está estructurado según la importancia del producto y considera las fluctuaciones de la demanda y de los

precios, así como la eficacia esperada. Sin embargo, no se tienen planes para desarrollar o mejorar la promoción de los productos y servicios de la compañía.

Se cuenta con un registro de todas las facturas de venta que permite consultarlas por cliente, producto y periodo de manera oportuna. Así mismo, se vigila que las cuentas por cobrar de los clientes cumplan los convenios de cobro pactados. Esto indica que se lleva a cabo una buena gestión de la cobranza.

Se cuenta con información actualizada y confiable acerca de las características de los clientes, también está al tanto de las opiniones de los clientes acerca de los productos y servicios de la empresa, además, se conocen los requerimientos de cada cliente, por lo que se puede concluir que la empresa conoce a sus consumidores. Se carece de métodos para medir el índice de satisfacción del cliente.

Eventualmente se recuperan datos acerca de sus competidores directos, lo que causa que la organización cuente con información pobre o poco confiable acerca de los mismos. De igual manera, falta investigación acerca de los productos sustitutos, lo que exhibe desconocimiento de la competencia por parte de la empresa.

Casualmente se investigan las amenazas del mercado para los próximos años, sin embargo, se tienen identificadas las implicaciones para la empresa de la mayoría de los riesgos, por lo que, para la generalidad de los casos, se han desarrollado planes de reacción para hacer frente a las situaciones adversas del mercado.

Existe ausencia de documentación y estandarización de los procesos de venta, lo que causa la inexistencia de planes comerciales de acuerdo con los objetivos y estrategias de la empresa. Esto también impide que se pueda llevar a cabo delegación de responsabilidades.

En cuanto al posicionamiento de la empresa, se tiene una proyección confiable del tamaño de mercado en el cual se opera y se efectúa en buena medida una búsqueda sistemática de nuevos clientes y mercados. Sin embargo, se tiene información poco confiable en cuanto a la participación de la empresa en el mercado, su nivel de atractividad en el sector y se desconocen los factores críticos del éxito en el mercado.

### **Operaciones:**

En cuanto a las operaciones, se tiene un responsable informal del control y medición del cumplimiento de planes y programas de producción, lo que ocasiona una forma descuidada de transmitir las órdenes de producción. La planeación, programación y control de la producción de la empresa, aparentemente reduce los costos al mínimo, sin alterar la calidad y el ritmo de la producción, pero solo es en algunos casos.

En el seguimiento de los pedidos, hay una inexistencia de registros y control formales, sin embargo; en todos los casos, la información de materiales y capacidad disponible permite comprometer fechas de entrega al cliente, así como un cumplimiento de entrega en tiempo y forma, reflejando lealtad al comprador.

Se considera la disponibilidad de materias primas y de otros recursos para la planeación de producción, como se mencionaba anteriormente, por lo que existen alternativas de proveeduría para las materias primas, ya que las compras de material se hacen en función de los planes de producción. Algunas veces se aplican criterios definidos previamente para la evaluación y selección de proveedores, sin embargo; se basan en el cumplimiento de tiempos de entrega de material a la empresa.

Se lleva un registro electrónico y actualizado de las compras efectuadas. Las condiciones de compra con los proveedores las establece la empresa, por lo que, no es común que se tengan problemas para cumplir el programa de producción por el incumplimiento de los proveedores. En todos los casos la comunicación con los proveedores es fluida y favorece la ejecución de las operaciones.

Los almacenes de materia prima, producto en proceso y producto terminado están debidamente ordenados, clasificados y señalizados, de manera que apoyan al flujo efectivo de operaciones. Se tienen registros actualizados del inventario de materiales y de producto terminado. Así mismo, cuentan con un registro de nivel mínimo y máximo para cada material en función del patrón de consumo, agregando que se registran oportunamente los movimientos de materiales y de producción terminado, pero no se evalúan. También, se le da un seguimiento de antigüedad de los stocks y se realizan inventarios físicos que permiten detectar oportunamente las diferencias, los productos y materiales obsoletos.

La empresa carece de un plan de mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria, sin embargo, nunca se han presentado problemas de calidad o cumplimiento de compromisos de producción debidos a la falta de mantenimiento. En cuanto a logística, se cumple de manera eficiente con los compromisos de entrega, así como también con la seguridad y el cuidado de la mercancía.

En cuestión de calidad, en todos los casos, se verifica la calidad de las materias primas, de los productos en procesos y del producto terminado. Así mismo, se cuentan con procedimientos para el control y aseguramiento de la calidad de materiales, productos en proceso y terminados. Es necesario mencionar que les faltan registros de calidad y acuerdos por escrito entre la empresa y sus proveedores, así como de la empresa y sus clientes sobre el nivel de calidad esperado. La empresa tiene los permisos de las instituciones correspondientes, pero, en lo que corresponde al control de contaminación, carece de equipo.

La empresa tiene tecnología insuficiente lo cual le impide asegurar niveles de oportunidad, calidad y precio, así mismo presenta poco dominio en las tecnologías básicas del sector, lo que le impide mejorar en la productividad y costos dentro de los procesos.

En cuanto al sistema de información, en la mayoría de los casos cuentan con un sistema de información que les permite tener una visión global de los procesos logísticos, asegurando la eficiencia operativa y el flujo de materiales, así mismo; con la información en el sistema, asegura la toma de decisiones relacionadas con las compras y las operaciones.

#### **Recursos humanos:**

En el área de recursos humanos, la empresa carece de un reglamento adecuado y formal que establezca los principios rectores o que induzca los buenos hábitos en el personal, así como tampoco cuenta con un reglamento formal acerca de la seguridad en el trabajo. A pesar de aplicar medidas disciplinarias ante el incumplimiento de las reglas internas, como lo es para erradicar el ausentismo, no dispone de controles de ausentismo del personal, lo que implica un impacto negativo en la productividad.

Se tienen problemas para contratar oportunamente al personal que la empresa requiere ya que no se identifican las habilidades y competencias de los nuevos empleados para aprovecharlas al máximo, ni tampoco se hace una evaluación de contratación en base a las necesidades de la empresa, sin embargo, cabe mencionar que sí se realizan entrevistas de manera general a los candidatos como parte del proceso de selección. La búsqueda de empleados suele realizarse mediante agencias de colocación y convenios con universidades, así como por recomendación de los mismos empleados.

La empresa carece de un contrato formal de trabajo para los nuevos empleados, así como de la impartición de la inducción al ingreso. Se observa que la mayoría de los empleados son de reciente ingreso y es poco el personal que se incorporó en el comienzo de la empresa.

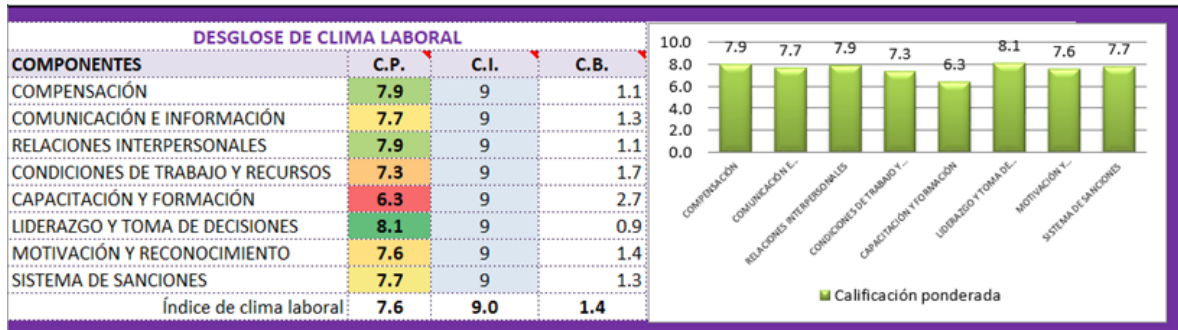
En cuanto a la formación y desarrollo es una práctica poco común, ya que falta un plan de capacitación para el personal y promoción de desarrollo de multihabilidades en los empleados. El reconocimiento de las habilidades, la auto capacitación de los empleados y los mecanismos para la organización y difusión del conocimiento interno también son insuficientes.

Se conocen los salarios y sistemas de compensación del sector marcados por la ley, por lo que, la remuneración no suele basarse en el desempeño del empleado, ya que no existen criterios preestablecidos. Así mismo, existe inequidad en el sistema de compensaciones, pues en algunos casos los empleados suelen ser remunerados por ciertas habilidades, competencias y actitudes que el trabajador desempeña en la empresa.

Las condiciones del trabajo, considerando todas las áreas de la organización son inadecuadas, solo se cumple parcialmente con la legislación correspondiente, por lo que hacen falta esfuerzos para mejorar las condiciones de trabajo, ya que se ve afectada la seguridad e higiene del personal, así como la productividad, desempeño y motivación de los trabajadores.

Existe mínima preocupación del empresario acerca de dar confianza a sus empleados, así como por la motivación y evaluación de satisfacción del personal, el reconocimiento de logros y el desempeño sobresaliente del empleado. El personal participa poco en las propuestas de mejora.

A continuación, se muestra una imagen que explica el índice de clima laboral en la empresa. De manera general se puede calificar como bueno, sin embargo, existen varias áreas de oportunidad en las que se debe trabajar.



Los empleados regularmente muestran confianza y compromiso en la empresa, sin embargo, la falta de capacitación, formación, comunicación y compensaciones, así como las condiciones de trabajo evita que los empleados tengan interés por mejorar continuamente su desempeño. El trabajo en equipo y la comunicación favorece la productividad en la empresa, lo cual se puede observar claramente en el desglose del clima laboral.

Existe una falta de acciones para mejorar el clima laboral, probablemente por la carencia de evaluaciones de satisfacción personal y evaluación a los jefes de área. Así mismo, se carece de procedimientos de gestión del desempeño de los empleados, debido a la falta de evaluaciones de desempeño por el logro de objetivos previamente fijados, así como la falta de retroalimentación al personal, lo que desfavorece el aprendizaje, corrección oportuna y hasta en la remuneración ligada al desempeño.

Se carece de una estrategia de recursos humanos alineada con la estrategia global y de negocios de la organización. Faltan iniciativas, a pesar de tener un enfoque claro de calidad en el desempeño del trabajo de cada empleado, no se cuenta con políticas documentadas de medio ambiente, seguridad y salud en el

trabajo. En lo que respecta a tecnología e innovación, y sistemas de información, existe una participación ineficiente en estos temas.

### **Finanzas:**

Con respecto a la información contable y financiera, la organización lleva a cabo contabilidad de costos de manera formal con estrategias fiscales. Se cuenta con una herramienta electrónica para facilitar la contabilidad. A pesar de tener conocimiento acerca de contaduría y de tener un instrumento para contabilizar costos, se tiene información financiera desvinculada.

Se lleva a cabo una estrategia de precios, la cual se basa en la fijación de precios buscando el mayor margen deseado, en el valor percibido por los clientes acerca del producto. Se cuenta con la información necesaria para la fijación de precios y se conocen los márgenes de utilidad por cliente y/o mercado de manera confiable y oportuna. Sin embargo, no se fijan precios por utilidades netas ni basándose en los precios de la competencia.

En cuanto al cumplimiento de acuerdos y compromisos, siempre se respetan los precios y acuerdos pactados con los clientes y algunas veces se hacen ajustes negociados en los costos/calidad cuando no se logra llegar a los márgenes proyectados. A pesar de ello, nunca se hacen ajustes negociados en los precios cuando no se logra llegar a los márgenes deseados.

Sistemáticamente, se da seguimiento al logro de las utilidades esperadas y, usualmente, la información para dar seguimiento a las utilidades es fácilmente accesible, confiable, está completa y a tiempo. Se obtiene el punto de equilibrio por lo menos trimestralmente. A pesar de todo esto, las utilidades se van cobrando vía los gastos del empresario.



Referente al financiamiento, la empresa puede acceder a diversas fuentes de financiamiento y elegir la más conveniente por su combinación rentabilidad – riesgo y tiene un nivel saludable de endeudamiento. Las razones por las que se solicita crédito son para la renta de locales comerciales y compra de mercancías.

## **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**

“Las empresas son sistemas abiertos. Es decir, toda empresa se ve afectada por sus factores internos, así como por variables externas, tales como políticas, económicas y socioculturales. Un análisis FODA es un mecanismo que ayuda a conocer el estado de la empresa al estudiar las variables que influyen e identificarlas como fortalezas y debilidades (las que provienen de factores internos) y las oportunidades y amenazas (las que su origen proviene de las variables externas). Sirve para tener puntos de referencia para una estrategia de consultoría.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Münch Galindo, L., & Paredes, R. (2016). Consultoría administrativa: Las ocho claves para el éxito del consultor (Reimpr. de 2016.). México: Trillas.

### **Árbol de problemas**

“El árbol de problemas es una herramienta que ayuda a encontrar soluciones a través del mapeo del problema. Identifica las causas o determinantes y las consecuencias o efectos, con el objetivo de un mayor entendimiento del problema. Este instrumento tiene como propósito identificar y priorizar problemas, objetivos o decisiones.”<sup>3</sup>

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

“Un diagrama de causa- efecto, es la representación de varios elementos (que se definen como causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (llamado efecto). Es utilizado para identificar las posibles causas desde diferentes puntos de vista de un problema específico. Se utiliza cuando se quiere explorar y mostrar todas las causas posibles de un problema o una condición específica.”<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Secretaría técnica de planificación, Árbol de problemas. [En línea] Available at: <https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/el-arbol-de-problemas.pdf>

<sup>4</sup> Münch Galindo, L., & Paredes, R. (2016). Consultoría administrativa: Las ocho claves para el éxito del consultor (Reimpr. de 2016.). México: Trillas.

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

### Herramienta DIE

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

**CONFIABLE**

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

**BÁSICA**

#### Áreas funcionales

Escalas de calificación:   $\geq 7.5$  y  $\leq 10$    $\geq 5$  y  $< 7.5$    $\geq 3.1$  y  $< 5$    $\geq 0$  y  $< 3.1$

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1. GESTIÓN	62.0	135.0	4.6	BÁSICA
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	66.0	120.0	5.5	CONFIABLE
AF3. OPERACIONES	87.0	141.0	6.2	CONFIABLE
AF4. RECURSOS HUMANOS	53.0	173.0	3.1	SOBREVIVENCIA
AF5. FINANZAS	118.0	163.0	7.2	CONFIABLE
TOTAL DE LA EMPRESA	386.0	732.0	5.3	CONFIABLE

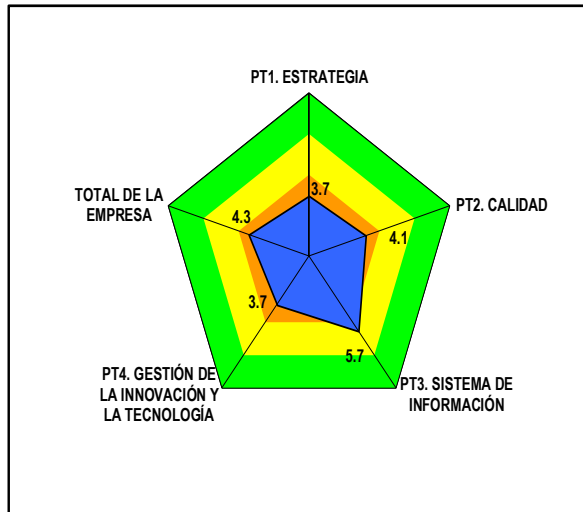
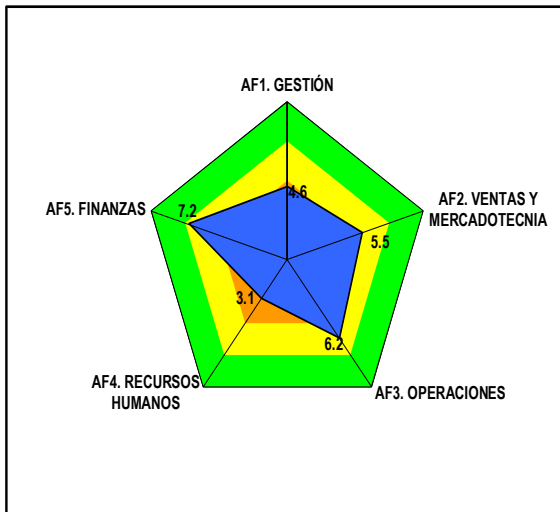
#### Áreas transversales

Escalas de calificación:   $\geq 7.5$  y  $\leq 10$    $\geq 5$  y  $< 7.5$    $\geq 3.1$  y  $< 5$    $\geq 0$  y  $< 3.1$

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1. ESTRATEGIA	75.0	204.0	3.7	BÁSICA
PT2. CALIDAD	295.0	721.0	4.1	BÁSICA
PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	197.0	347.0	5.7	CONFIABLE
PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	22.0	60.0	3.7	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA	589.0	1332.0	4.3	BÁSICA

#### % de respuestas

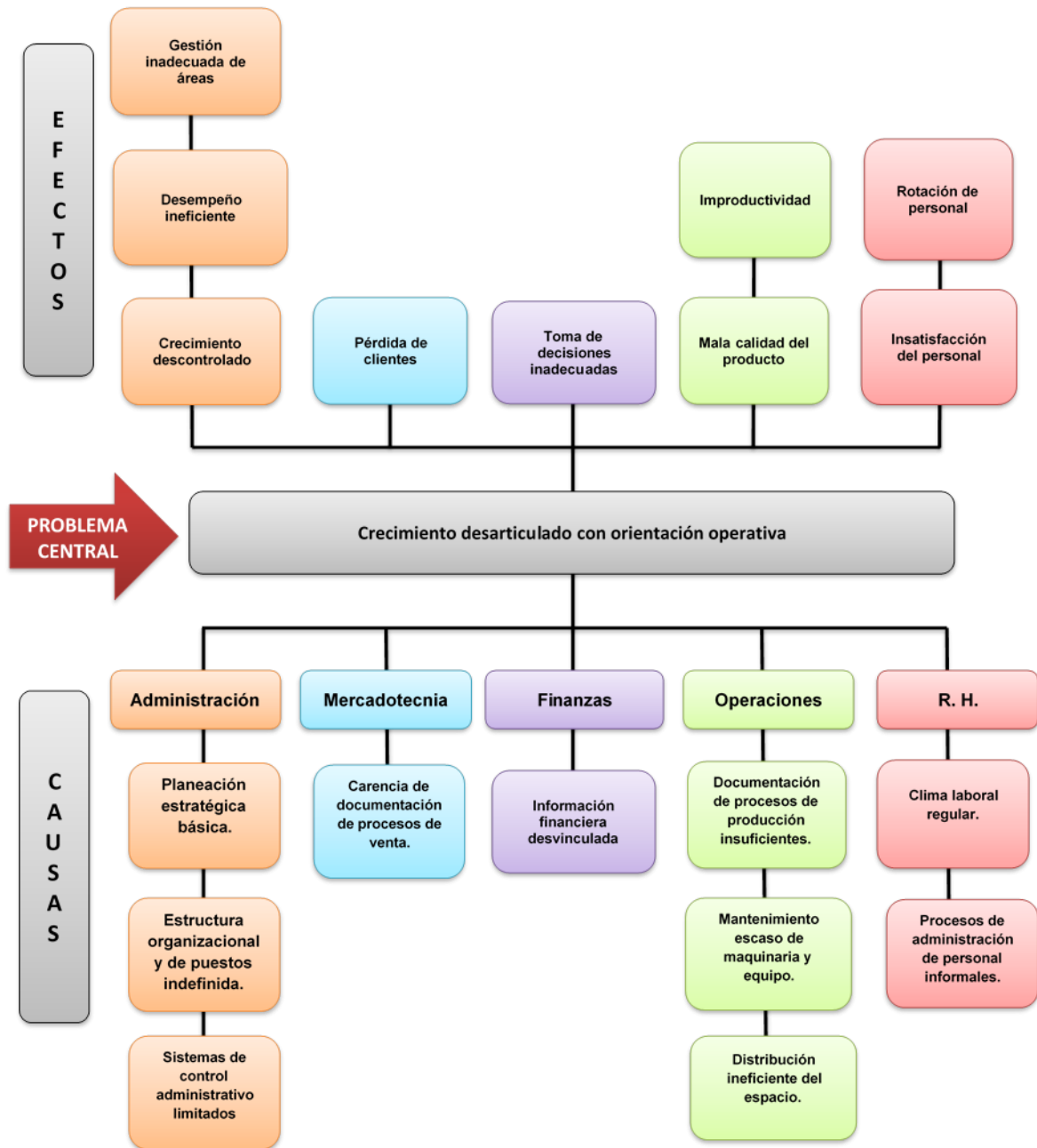
97%	El porcentaje de preguntas contestadas es suficiente para obtener resultados valiosos
-----	---



## Tabla de Fortalezas y Debilidades

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Alta experiencia en el ramo.	Planeación estratégica básica.
Equipo directivo eficaz.	Estructura organizacional y de puestos indefinida.
Información actualizada de clientes.	Sistemas de control administrativo limitados.
Gestión de la cobranza.	Información financiera desvinculada.
Manejo adecuado de logística.	Carencia de documentación de procesos de comercialización y venta.
Abastecimiento de materiales eficiente.	Documentación de procesos de producción insuficientes.
Buena relación laboral.	Mantenimiento escaso de maquinaria y equipo.
Registros de información contable y financiera.	Distribución insuficiente del espacio.
	Clima laboral regular.
	Procesos de administración de personal informales.

# Árbol de problemas



### **3. Planteamiento estratégico**

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

##### **Misión**

Es una compañía con enfoque innovador, desarrollamos, maquilamos y comercializamos productos y soluciones para el bienestar, belleza y salud de nuestros consumidores finales. Siempre con la garantía de calidad y valor agregado para nuestros clientes.

##### **Visión**

Ser la empresa líder de comercialización integral, lograr posicionar a nuestras marcas y productos en cada hogar de México y el mundo, para que en el proceso ayudemos a mejorar la calidad de vida brindando bienestar, satisfacción y rentabilidad para nuestros accionistas. Romper paradigmas y disfrutar el camino al éxito.

##### **Valores**

- Ética
- Calidad
- Responsabilidad
- Mejora Continua
- Trabajo en Equipo
- Puntualidad

### 3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

#### Análisis FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar su número de clientes mayoristas.</li> <li>• Exportar sus productos.</li> <li>• Vender sus productos directamente al consumidor.</li> </ul>	<b>Estrategias DO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar manuales en los que se describan los procedimientos de producción, comercialización y venta.</li> <li>• Contratar a una empresa local para cambiar el equipo.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificar sus productos para mantener un perfil en el mercado.</li> <li>• Prepararse para un incremento en el valor del dólar.</li> </ul>	<b>Estrategias DA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestructurar la empresa.</li> <li>• Distribuir adecuadamente el espacio, tomando en cuenta futuras adquisiciones de maquinaria.</li> </ul>

#### Objetivos estratégicos

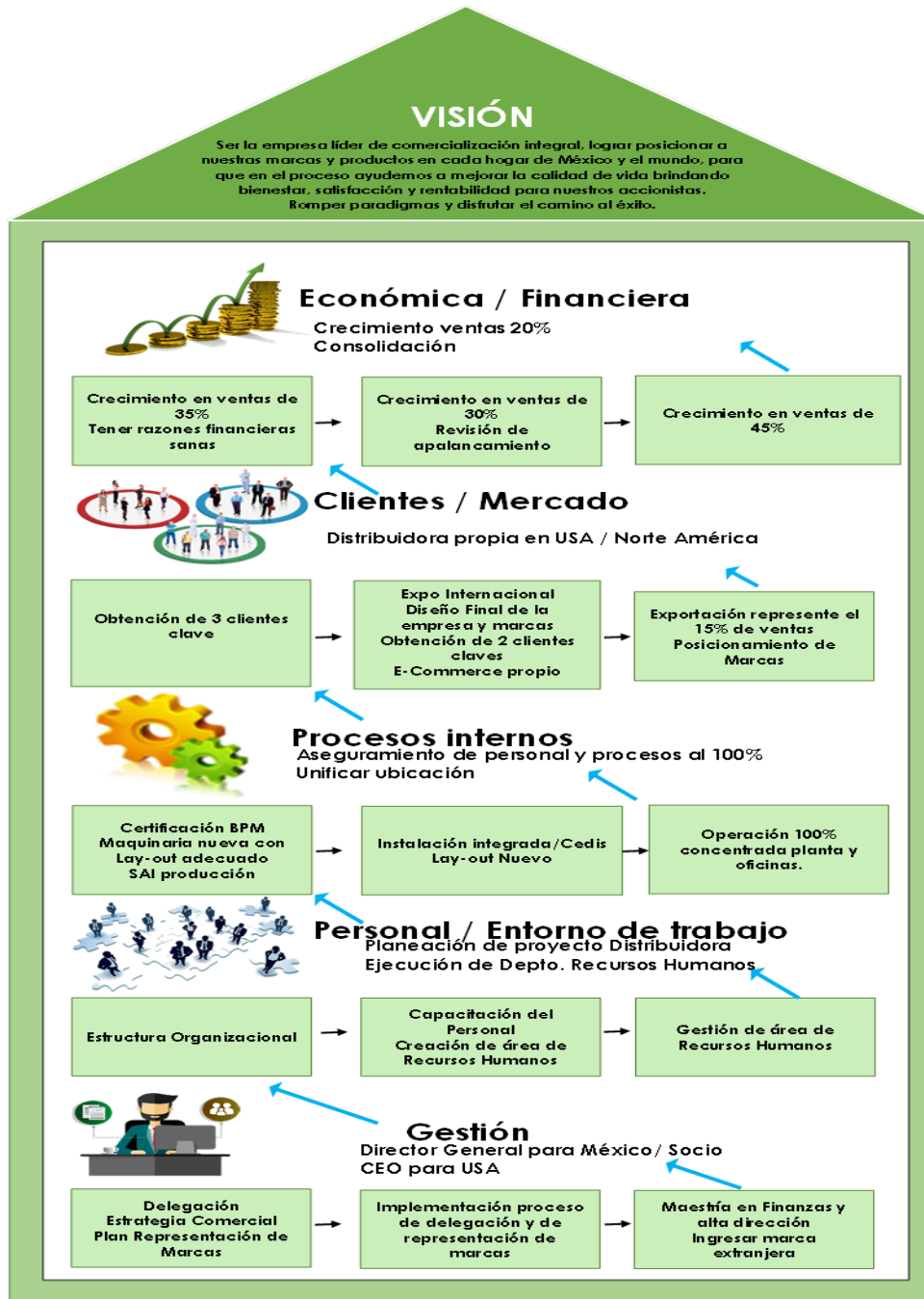
<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos (Metas) estratégicos para el 2021</b>
<b>Económico / Financiero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento en ventas del 20% con respecto al año anterior.</li> <li>• Consolidación.</li> </ul>
<b>Cliente / Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar el mercado.</li> <li>• Distribuidora propia en USA.</li> </ul>
<b>Procesos Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aseguramiento total de personal y procesos.</li> <li>• Ubicación en USA.</li> </ul>
<b>Personal – Entorno de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación del proyecto en la ubicación en USA.</li> <li>• Operación del área de recursos humanos.</li> </ul>
<b>Gestión / Dirección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director general/socio para México.</li> <li>• CEO para USA.</li> </ul>

### 3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Perspectiva	Objetivo Operativo 2018	Objetivo Operativo 2019	Objetivo Operativo 2020	Objetivo (meta) Estratégico 2021
<b>Económica / Financiera</b>	Ventas crecimiento 35%. Razones financieras sanas.	Ventas 30%. Revisión de apalancamiento.	Ventas 45%.	Ventas 20%. Consolidación.
<b>Cliente / Mercado</b>	3 nuevas cuentas clave en cadenas	Expo fuera del país. Diseño final empresa y marcas. 2 cuentas clave. E-Commerce propio.	Exportación 15% de ventas. Posicionamiento de marcas.	Distribuidora propia en USA / Norte América
<b>Procesos internos</b>	Certificación BPM. Maquinaria nueva con layout adecuado. SAI producción.	Instalación Cedis. Layout nuevo.	Operando 100% concentrada planta y oficinas.	Aseguramiento de personal y procesos al 100%. Ubicación USA.
<b>Recursos humanos</b>	Estructura organizacional.	Capacitación del personal. Diseño del área de RH.	Gestión de área de RH.	Ubicación USA. Implementación de proyecto Distribuidora. Ejecución del área de RH.
<b>Gestión / Dirección</b>	Delegación estrategia comercial. Marcas. Plan de representación de marcas.	Autonomía y ejecución de estructura organizacional. Operar representación de marcas.	Maestría en finanzas y alta dirección. Marca extranjera.	Director General para México/ Socio. CEO para USA.



### 3.4. Mapa estratégico



## 4. Propuesta de mejora

### 4.1. Nombre de la propuesta

**Crecimiento con gestión estratégica.**

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

#### Matriz de priorización de propuestas

Alto mpacto	3		Documentar los procesos de producción	Definir una estructura organizacional	Planeación estratégica	Distribución propia en EUA	
	2		Estandarizar el proceso de comercialización	Reorganizar la distribución del espacio	Información financiera vinculada	Consolidación del mercado	
	1		Delegación de responsabilidad	Fortalecimiento del clima laboral	Sistemas de control integrados	Integración en una sola planta	
Bajo mpacto	-1		Procesos de administración de personal	Mantenimiento de maquinaria y equipo	Participación en expo extranjera		
	-2						
	-3						
		-3	-2	-1	1	2	3
		Mínimo costo y tiempo			Máximo costo y tiempo		
		Corto plazo	Menor a un año	En el cuadrante, ilumina el fondo de la celda de cada propuesta dependiendo del plazo en que es conveniente que se ejecute.			
		Mediano plazo	De uno a dos años				
		Largo plazo	Mayor a dos años				

#### Justificación

- **Definir una estructura organizacional**

Se carece de una estructura organizacional y de puestos definida, por lo que se desarrollará un organigrama, descripciones y perfiles de puestos que se integrarán

en un manual de organización. Se llevará a cabo una sesión de sensibilización y se aplicará por segunda ocasión una encuesta de clima laboral.

Los beneficios que se obtendrán al definir de una estructura organizacional es un desempeño organizacional eficiente por parte de los empleados y colaboradores, así como una satisfacción personal en cada uno de ellos.

- **Estandarizar el proceso de comercialización.**

El proceso de comercialización actualmente se ejecuta de manera informal, es por esto que se realizará un manual de comercialización y ventas que contenga los procesos, los formatos, los reportes y herramientas necesarios para la estandarización de las actividades.

Los beneficios de estandarizar el proceso de comercialización son la optimización y mejoramiento de los procesos de venta, así como el seguimiento y control, enfocando objetivos estratégicos para tomar decisiones más certeras.

- **Documentar los procesos de producción**

Existe escasez de información sobre los procesos de producción lo que provoca incertidumbre, por lo cual se procederá a la documentación de procesos de producción en una manual que los integre.

El beneficio de estandarizar el proceso de producción es tener disposición de procesos documentados y sistematizados que optimicen y controlen las operaciones en las instalaciones.

- **Reorganizar la distribución del espacio**

Se presentaba una problemática de comunicación entre las dos instalaciones lo que entorpecía la agilidad de las actividades, por lo que se tomó la decisión de

acercar las instalaciones a una ubicación nueva. Esto por consecuencia requiere del desarrollo de un lay-out.

El beneficio que se obtiene de una organización en la distribución de las instalaciones, es que facilitará el flujo de las operaciones y el control de inventarios, además de ofrecer un lugar de trabajo eficiente.

### 4.3. Plan de acción

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENTREGABLES	MZO	ABRIL	ABRIL	ABRIL	ABRIL	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JULIO	JULIO	
			sem santa	sem 1 2 a 6	sem 2 9 a 13	sem 3 16 a 20	sem 4 23 a 27	sem 5 30 a 4	sem 6 7 a 11	sem 7 14 a 18	sem 8 21 a 25	sem 9 28 a 1	sem 10 4 a 8	sem 11 11 a 15	sem 12 18 a 22	sem 13 25 a 29	sem 14 2 a 6	sem 15 9 a 13	
<b>1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEFINIDA</b>																			
1	Jessica Fernanda Montañez Bañuelos	Manual de Organización Reporte de resultados de la sensibilización Reporte del clima laboral																	
2																			
3																			
4																			
5																			
6																			
7																			
8																			
9																			
10																			
11																			
12																			
<b>2. PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN ESTANDARIZADOS</b>																			
1	Jessica Fernanda Montañez Bañuelos, Gustavo Gallegos Pablos, Marco Antonio Cornejo Jáuregui	Manual de Comercialización																	
2																			
3																			
4																			
5																			
6																			
7																			
8																			
9																			
<b>3. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN</b>																			
1	Gustavo Gallegos Pablos	Manual de Procesos de producción																	
2																			
3																			
4																			
5																			
6																			
7																			
8																			
9																			
<b>4. DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES</b>																			
1	Marco Antonio Cornejo Jáuregui	Lay Out y Reporte de resultados de la distribución de las instalaciones																	
2																			
3																			
4																			
5																			
6																			
7																			
8																			
<b>5. INTEGRACIÓN DOCUMENTOS FINALES Y PRESENTACIÓN</b>																			
1	Equipo	Documentos y presentación																	
2																			
3																			

## 5. Implementación

### 5.1. Actividades realizadas y su justificación

Las actividades para la implementación comenzaron la semana siguiente de la validación del diagnóstico y propuestas con la revisión de las actividades a desarrollar durante la etapa.

En la parte de la propuesta de **estructura organizacional definida**, entendiendo la **estructura organizacional** como “un patrón de variables creadas para coordinar y dividir el trabajo, generando rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, intentando controlar y hasta predecir su comportamiento. Las estructuras se diseñan buscando minimizar las influencias particulares de los individuos sobre la organización, de manera que los agentes subordinados se ajusten a los requerimientos de ésta, y no al contrario, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.”<sup>5</sup> Se inició con la realización de entrevistas a los empleados para la **descripción de puestos** de cada uno, es decir, “las funciones y responsabilidades donde se detalla el trabajo, además de clarificar dónde comienzan y acaban sus responsabilidades”.<sup>6</sup> Esto con el fin de poder describir y aclarar las funciones y responsabilidades de cada integrante más adelante.

Sobre las actividades acerca de la propuesta para la **documentación de los procesos de producción**, definiéndose a los **procesos de producción** como un “conjunto de operaciones y actividades que se ejecutan para crear valor.”<sup>7</sup> Se llevó a cabo el levantamiento de mediciones de maquinaria, asimismo, se

---

<sup>5</sup> Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. P. 46

<sup>6</sup> Ena Ventura, B. (2012). Operaciones administrativas de recursos humanos. Madrid, España: Paraninfo. P. 3

<sup>7</sup> Fúquene, Carlos. (2007). Producción limpia, contaminación y gestión ambiental. P. 38

comenzó con la recolección de información, al respecto, la empresa ya había empezado a documentar los procesos de producción.

En cuanto a la propuesta de **distribución de las instalaciones**, la importancia de la **distribución de las instalaciones**, radica en que “el diseño de las instalaciones industriales está relacionado con la organización de las instalaciones físicas de la compañía con el fin de promover el uso eficiente de sus recursos, tales como personal, equipo, materiales y energía.”<sup>8</sup> Se explicó al empresario como se tenía planeado desarrollarlo.

En la **semana dos**, sobre la propuesta de estructura organizacional definida, se confirmó con el empresario que la estructura fuera creada en base a divisiones acordes a las labores de cada empleado, agregando que esto ayudará a describir las habilidades y conocimientos que se requieren para cada puesto.

Con respecto a la propuesta de la documentación de los procesos de producción, se platicó con la responsable del área de calidad acerca de lo que ya se tenía documentado quién envió por correo al equipo todo lo que se ha hecho hasta el momento. Se revisó la información y se hicieron ediciones en el formato. Se observó que tienen algunos procesos documentados, estando incompletos.

Conforme a la propuesta de distribución del espacio para la nueva fábrica, se propuso la primera distribución en la cual se acordó hacer ciertos ajustes en las ubicaciones de las máquinas delimitando dos áreas: la primera, donde se producen artículos basados en agua y la segunda, dedicada a la producción aceites. También fue solicitado seccionar por **estaciones de trabajo**, definiéndose como “espacio físico que tiene que ver con la ejecución de una actividad productiva.”<sup>9</sup> Asignándoles un número en el plano como medidas.

---

<sup>8</sup> Meyers (2006). Diseño de instalaciones de manufactura y manejo de materiales.

<sup>9</sup> Mondelo, Pedro. (2000). Ergonomía 1: Fundamentos.

Durante la **semana tres**, para la propuesta de estructura organizacional definida, se diseñó el nuevo **organigrama**, el cual “constituye la representación gráfica y formal de la jerarquía, y es el resultado de un proceso de agrupamiento que puede ser visto como un proceso de sucesivas uniones.”<sup>10</sup> El organigrama permitió describir la forma en que se divide el trabajo dentro de la organización. También se comenzó la elaboración de los **perfiles de puestos**, “el perfil del puesto del trabajo surge de necesidades que se tienen que cumplir, del análisis sobre qué tienen que aportar los trabajadores que ocupen u ocupan esos puestos para realizar las tareas exigidas.”<sup>11</sup> Con el fin de fijar los requerimientos para cada colaborador.

En lo que refiere a la propuesta de documentación de procesos de producción, se tomaron fotografías de cada parte del proceso productivo, a fin de detallar lo mejor posible cada paso. También, se comenzó con la realización del manual de producción, un **manual de producción** consiste en “describir detalladamente las labores cotidianas en el área de producción de una empresa.”<sup>12</sup>

Acerca de la propuesta de distribución del espacio para la nueva fábrica, se realizó una propuesta. La cual implicó reducir los racks de ocho columnas a siete, aumentar de 2 a 4 metros el área donde se ubicarán las máquinas y el personal, al igual desplazar el área de productos base agua, colocándola debajo del tapanco y recorriendo el área de productos base aceite a donde anteriormente estaban los base agua.

---

<sup>10</sup> Derlisiret, M. y Romero M. (2002). Tendencias organizacionales de las empresas. Revista Venezolana de gerencia (en línea) 7 (julio-noviembre) Fecha de consulta: 23 de abril de 2018 disponible en <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=29001902> P. 359

<sup>11</sup> Ena Ventura, B. (2012). Operaciones administrativas de recursos humanos. Madrid, España: Paraninfo. P. 2

<sup>12</sup> Luna, W., Gutiérrez, A. (2014) Manual de Procedimientos Para el Área de Producción y Ventas. Nezahualcóyotl, México: Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl. P. 11

También se solicitó señalar donde se encontrarán las tomas de **corriente**, (220 **Volts** y 110 Volts) y aire, entendiendo que corriente es el “flujo de carga eléctrica que circula a través de un material por unidad de tiempo.”<sup>13</sup> Y voltaje es “la magnitud física que, en un circuito eléctrico, impulsa a los electrones a lo largo de un conductor. Es decir, conduce la energía eléctrica con mayor o menor intensidad. Donde la unidad de medida es el **volt**.”<sup>14</sup>

En la **semana cuatro**, para la propuesta de estructura organizacional, se confirmó el organigrama según los puestos establecidos por el director general, validándose los **objetivos de puesto**, los cuales tienen como propósito hacer una “descripción de las acciones que la persona efectúa para cumplir con sus obligaciones y las condiciones en que se llevan a cabo.”<sup>15</sup> Así como los **indicadores de eficiencia**. “Los indicadores de eficiencia consisten en la medición de los esfuerzos requeridos para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta.”<sup>16</sup> Estos dos últimos se trabajarán por vía electrónica, según lo acordado con el director general.

En relación con la propuesta de **procesos de comercialización estandarizados**, definiéndose a la **comercialización** como “el proceso intermedio entre la producción y el consumo. Mediante ésta se da valor agregado al producto por espacio (transporte), tiempo (almacenamiento), forma (industrialización) y posesión (traspaso de la propiedad).”<sup>17</sup> Se proporcionó por parte del empresario

---

<sup>13</sup> Allier, A., Martínez, J., Meléndez, J. y Padilla, J. (2006) Física III. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional Preparatoria. P.1 Circuitos Eléctricos

<sup>14</sup> Allier, A., Martínez, J., Meléndez, J. y Padilla, J. (2006) Física III. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional Preparatoria. P.1 Circuitos Eléctricos

<sup>15</sup> Werther, W., Davis, K. (2008) Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. México: McGraw-Hill/interamericana editores, S.A. de C.V. P. 93

<sup>16</sup> Fleitman, J. (2007). Evaluación integral para implementar modelos de calidad. P. 98

<sup>17</sup> Vilaboa-Arroniz, J., Díaz-Rivera, P., Platas-Rosado, D. E., Ruiz-Rosado, O., González-Muñoz, S. S., & Juárez-Lagunes, F. (2010). Fallas de mercado y márgenes de comercialización en bovinos destinados al abasto de carne en la región del Papaloapan, Veracruz. Veracruz: Colegio de Postgraduados, Campus Veracruz. P. 814



los documentos referentes a los mismos para la generación de la **orden de compra**, una orden de compra es “el documento formal que utiliza el departamento de compras para solicitar la mercadería que requiere. Debe ser concreto, claro y específico en lo que se solicita.”<sup>18</sup> Se trabajó esa misma semana en la documentación de los procesos de ingreso de pedidos en las plataformas de las tiendas departamentales y de conveniencia en las que se distribuyen los productos. Un **pedido** consiste en “el soporte de la petición del cliente a la empresa y contiene toda la información que la empresa necesita para llevar a cabo su cumplimentación correctamente. Esta información consta, básicamente, de datos sobre el cliente, producto/servicio solicitado (descripción, modelo, calidad, planos, especificaciones técnicas, etc.), cantidad, lugar y fecha de entrega y precio.”<sup>19</sup>

En lo que refiere a la propuesta de documentación de procesos de producción, se continuó con la propuesta de documentación de procesos de producción. Se logró definir qué procesos se formalizarán, e incluso, se documentaron algunos.

Sobre la propuesta de distribución de planta se observaron avances con respecto al lay out, como la instalación de agua y las marcas a las distancias señaladas de la instalación.

Durante la **semana cinco**, sobre la propuesta de estructura organizacional las actividades efectuadas fueron, una nueva propuesta del organigrama para establecer los puestos actuales de acuerdo a las funciones que están ejerciendo, evitando un posible rechazo de los colaboradores por puestos que aún no se han

---

<sup>18</sup> Pedro, P. (2005). Análisis de los procedimientos administrativos y contables relacionados con el registro y cancelación de las cuentas por pagar de la empresa servicios y construcciones la paz, C.A. para el primer trimestre del año 2004. Universidad de oriente Venezuela. P. 9

<sup>19</sup> Valero, F. A. (2005). “Order promising” y Gestión de Pedidos: una visión de procesos. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

implementado. Además, se estableció que los empresarios estarían en contacto por vía electrónica para terminar de fijar los objetivos de puestos y los indicadores de eficiencia.

Para la propuesta de procesos de comercialización estandarizados, acerca del manual de procedimientos de comercialización, se define como **manual de procedimientos** como “el documento técnico normativo en el que se registra y actualiza información referente al conjunto de actividades u operaciones que, en forma cronológica y detallada, se establecen para realizar las funciones agregadas en procedimientos.”<sup>20</sup> Se agendó una reunión con la responsable del área comercial quien dio un resumen del proceso interno de comercialización, desde cómo se dan de alta como **proveedor**, un proveedor es “cualquier empresa dedicada a la fabricación de bienes tangibles (maquinaria y equipo, insumos intermedios o productos finales) o intangibles (servicios, software).”<sup>21</sup>, hasta la entrega de **mercancía y facturación**, éstos se definen como “en primer lugar, un objeto exterior, una cosa que a merced a sus propiedades satisface necesidades humanas del tipo que fueran”<sup>22</sup> y “entendida como, todas aquellas tareas relacionadas con las transacciones comerciales que surgen en una empresa media.”<sup>23</sup> Se acordó también el envío al equipo de intervención de los manuales operativos de cada cliente, por parte de la empresa.

En lo referente a la propuesta de documentación de procesos de producción, se continuó con la elaboración del manual. Se tomaron fotos y videos de los procesos productivos, como material de ayuda para desarrollar una descripción óptima de

---

<sup>20</sup> Luna, W., Gutiérrez, A. (2014) Manual de Procedimientos Para el Área de Producción y Ventas. Nezahualcóyotl, México: Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl. P. 11

<sup>21</sup> A., J. M., & G., C. A. (2000). Relación proveedor-usuario y flujos de información tecnológica en la industria mexicana. Comercio exterior. P. 760

<sup>22</sup> Luna, W., Gutiérrez, A. (2014) Manual de Procedimientos Para el Área de Producción y Ventas. Nezahualcóyotl, México: Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl.  
[http://www.caesasociacion.org/area\\_pensamiento/lectura\\_de\\_marx/capitulo1\\_resumen.pdf](http://www.caesasociacion.org/area_pensamiento/lectura_de_marx/capitulo1_resumen.pdf) Pág. 43

<sup>23</sup> Instituto Politécnico Nacional (2018) Gestión Estratégica. México.

<https://josepfarreny.files.wordpress.com/2012/11/manual-de-facturacic3b3n-facturaplus.pdf>

cada proceso. Se mostró el avance del manual a la Jefe de producción, así como a la Jefe de calidad, quienes aprobaron el contenido.

Con respecto a la distribución del espacio, se observaron avances de la propuesta en relación con el lay out, donde ya fueron ubicadas las tomas de corriente al igual que las tomas de aire comprimido y agua.

En la **semana seis**, en la parte de la propuesta de estructura organizacional se describieron los indicadores de eficiencia y las posibles capacitaciones de los puestos de producción y el almacenista, así como el puesto de administrador. Se confirmó y clarificó el organigrama para que la distribución de actividades fuera designada por puestos y no por funciones.

Los empresarios, comunicaron al equipo sobre la **contratación de personal** a través de nuevos proveedores de servicios, la contratación es la vinculación entre la organización y el empleado, es decir; “un contrato de trabajo es todo aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración”<sup>24</sup> a fin de contar con la **plantilla de personal** completa, una plantilla de personal consiste en “indicar el conjunto de personas contratadas en las diferentes unidades organizativas y categorías de puestos que conforman una organización.”<sup>25</sup> Informaron también acerca del ajuste de las **compensaciones** a los colaboradores de producción, la compensación se define como “la gratificación que los empleados de una empresa reciben a cambio de su valor desempeñado y permitiendo motivar al personal.”<sup>26</sup> Los empresarios solicitaron apoyo para efectuar **entrevistas** a los colaboradores de reciente

---

<sup>24</sup> Vesga, J. (2011). Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico. *Pensamiento Psicológico*, 9 (16), 174

<sup>25</sup> Valencia Rodríguez, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*. 1 (2) P: 27

<sup>26</sup> Zapata, R., & Hernández, A. (2010). Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. *Pensamiento & Gestión*, (29), 56

ingreso, una entrevista es “un proceso de comunicación donde el entrevistador obtiene información del entrevistado mediante técnicas y preguntas para recolectar al puesto deseado”<sup>27</sup>, la cual fue enviada para su ejecución inmediata.

Se confirmó la celebración del **taller de sensibilización**, un taller de capacitación consiste en “adquirir conocimientos, habilidades y destrezas que son necesarios para lograr la eficacia y la excelencia en la realización de tareas, funciones y responsabilidades. En específico, la capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico, aplicado de manera organizada y sistemática que modifica actitudes.”<sup>28</sup> Se realizará en dos semanas con la participación de todo el personal de la empresa.

Sobre la propuesta de procesos de comercialización estandarizados, se entregaron al equipo los manuales de comercialización de los clientes cadena, impresos y por vía electrónica.

En lo que refiere a la propuesta de documentación de procesos de producción, se continuó con el desarrollo del manual de procesos de producción. Se lograron documentar los procesos de formulación, tanto como los procesos de envasado.

Respecto a los avances de la propuesta de distribución de planta, se encontró que ya cuenta con la división (pared) en el área de acetona al igual que la ventana de ventilación. Cómo extra se encontró la instalación de circuito cerrado.

Durante la **semana siete**, las actividades para la propuesta de estructura organizacional partieron en seguir trabajando con las descripciones y perfiles de

---

<sup>27</sup> Díaz, B. & Torruco, G. & Martínez, H. & Varela, R. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en Educación Médica, 2 (7), 162-167

<sup>28</sup> Sapién Aguilar, A. & Piñon Howlet, L., & Gutiérrez Díez, M. (2014). Capacitación en la empresa mexicana: un estudio de formación en el trabajo. Ciencias Sociales y Humanas, 14 (27), 123-134.

puesto. También se trabajó con la organización del programa para el taller de sensibilización de identidad, y de la estructura organizacional. Se eligieron las posibles dinámicas para el taller, entendiendo **dinámica de grupos** como “una excelente vía de integración comunitaria, además de un eficaz procedimiento de educación social y de cooperación... Lo que realmente comprende a la dinámica de grupos es un cuerpo de conocimientos teóricos que permite entender los fenómenos grupales, enriqueciendo sus componentes pedagógicos, del cual se derivan técnicas grupales que son eficaces para desarrollar métodos y tácticas de aprendizaje e interacción social o profesional.”<sup>29</sup> Así mismo, los materiales y/o elementos para su elaboración. El taller de sensibilización se realizará la próxima sesión, en donde se contará con todo el personal de la empresa.

En cuanto a la propuesta de procesos de comercialización estandarizados, se comenzaron a estudiar los procesos de los manuales de los clientes cadena, contrastando su contenido con el fin de encontrar similitudes.

Acerca de la propuesta de documentación de procesos de producción, se continuó con el desarrollo del manual de procesos de producción. En él se completó la documentación de procesos de envasado. Al igual que, se comenzó a describir la manera en la que se lleva a cabo el empacado de cajas inner.

En la **semana ocho**, sobre la propuesta de estructura organizacional se llevó a cabo la revisión de las descripciones y perfiles de puesto. Así mismo, se trabajó con el taller de sensibilización de identidad, y de la estructura organizacional, en donde se realizaron tres dinámicas claves: **rompe hielo**, la cual tiene la finalidad la eliminación de ciertas barreras de vergüenza o de miedo por los participantes,

---

<sup>29</sup> Ortega, O. (2016) En Dinámicas de grupo: Técnicas de organización de eventos. 1ª. Ed.- Ecoe Ediciones, Bogotá, Colombia. P: 151 Consultado el 20 de mayo de 2018 en: <https://books.google.com.mx/books?id=isW4DQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=dinamica+de+grupos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiU9dX8sZjbAhVFUK0KHZI3C7QQ6AEINjAC#v=onepage&q&f=false>

así mismo se desarrolló la dinámica de identidad corporativa y la de **integración** entendida ésta como “la interacción que tienen varias organizaciones para alcanzar un mejor desempeño, dependen entre otros factores de la forma en que se integran, de la capacidad productiva de las empresas y de la competitividad de cada una de ellas.”<sup>30</sup>

Se explicó a los colaboradores el objetivo de la sesión y/o taller, la historia de la empresa, la importancia de la **identidad corporativa y su filosofía**, entendiéndola como “una fuente de inspiración para confrontar las actividades diarias, y convertirse en una fuerza contagiosa, motivadora y orientadora congruente con la ética y los valores corporativos.”<sup>31</sup> Así mismo, se explicó que es la **misión**, “la misión es la base para las prioridades, estrategias, planes y tareas de trabajo... es la razón de ser de las empresas. La misión es la principal propuesta de la empresa, para qué sirve, cuál es la justificación de su existencia para la sociedad y cuál es su función social”<sup>32</sup>, en qué consiste la **visión**, la cual se puede definir como “la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro”<sup>33</sup>, y los **valores** “un valor es una preferencia que los actores sienten o consideran que se justifica ya sea moralmente, a través del razonamiento, o por juicios estéticos.”<sup>34</sup> Además de la explicación teórica, se dio a conocer la misión, visión y los valores y cuáles son los de la empresa, junto al organigrama actual. Al término del taller se pidió una retroalimentación del mismo y se entregaron constancias y agradecimientos a los colaboradores.

---

<sup>30</sup> Montoya & Montoya, I. (2012). Aplicación de la Metáfora biológica para el desarrollo de formas organizativas en la integración empresarial. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XX. P. 44

<sup>31</sup> Hax, A. & Majluf, N. (2004). Estrategias para el liderazgo competitivo. Ediciones Granica S.A. P. 316

<sup>32</sup> Marango, C, S, de Souza P, & Lunkes, R. (2014) Misión institucional. Análisis de los principales elementos propuestos por Pearce II (1982) presentes en las misiones de los hoteles de Santa Catarina, Brasil, Estudios y Perspectivas en Turismo, 23 (3), 467-483.

<sup>33</sup> Martínez, D. & Milla, A. (2012). En Elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral. Ediciones de Santos. P. 20

<sup>34</sup> Ramírez, F., & Sánchez, M. & Quintero, H. (2005). El papel de los valores en el desarrollo de la identidad corporativa. Negotium, 1 (1). P 40

Para la propuesta de procesos de comercialización estandarizados, fueron enviados nuevamente los manuales de operativos de comercialización ya que estaban incompletos, se analizaron y con ello se comenzará a trabajar en el manual general de comercialización para realizar un avance.

En cuanto a la propuesta de documentación de procesos de producción, se realizó y documentó un sistema para nombrar las máquinas. Asimismo, se realizaron correcciones en el proceso de etiquetado a mano de botellas de aceite.

Para la propuesta de distribución de planta, se observó conforme al lay out que ya mudaron las máquinas de glicerina y un horno de resistencias.

Durante la **semana nueve**, sobre la propuesta de procesos de comercialización estandarizados, comenzó la redacción de manual general de comercialización en base a la información recopilada y proporcionada por la empresa. Durante este proceso se generaron dudas respecto a las políticas de la empresa, mismas que fueron resueltas con el personal encargado de los procesos comerciales. Se revisaron los manuales en conjunto y se realizaron las observaciones correspondientes para aclarar los procesos.

Acerca de la propuesta de documentación de procesos de producción, se revisó el manual con la jefe de producción, donde se encontraron ciertos puntos a corregir. Asimismo, se dio una capacitación a las jefes de calidad y producción para que se pueda dar continuidad al documento y se les pidió que describieran tres procesos productivos.

Referente a la propuesta de distribución de planta, se observó que ya está instalado y en operación el horno de resistencias, al igual que los contenedores de antiséptico, la máquina de acetona, de agua de rosas, glicerina, y están en proceso las instalaciones de las máquinas de aceite.

En la **semana diez**, en la parte de la propuesta de estructura organizacional se prosiguió en la revisión de las descripciones y perfiles de puesto. Se indicó al empresario que examinara detenidamente las actividades y funciones, así como los indicadores de eficiencia y capacitaciones asignadas para cada puesto. También, se trabajó con el reporte del taller de sensibilización, y se inició la integración del manual de organización, un **manual de organización** “contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre su marco jurídico administrativo, atribuciones, historia, organización, objetivo y funciones de la dependencia o entidad, constituyéndose además en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades administrativas, siendo ello, un elemento de apoyo a su funcionamiento”.<sup>35</sup>

Respecto a la propuesta de procesos de comercialización estandarizados, se presentó al empresario el avance que se tiene del manual de comercialización. Se solicitó por parte del empresario agregar un apartado en el manual para el tema de cobranza. Y se autorizó por el empresario el formato y portada en que fue presentado el manual de comercialización.

Acerca de la propuesta de documentación de producción, se le hicieron pequeñas correcciones, se entregó el manual a las jefes de producción de calidad y se les pidió que documentaran por lo menos un proceso.

Sobre la propuesta de distribución de planta, se observó que ya están instaladas y funcionando las envasadoras de aceite.

---

<sup>35</sup> Secretaría de la Contraloría General. (2004). Guía para la elaboración de manuales de Organización. Dirección General de Modernización y Desarrollo Administrativo. México. UNAM. P. 5



Durante la **semana once**, en relación con la propuesta de estructura organizacional se trabajó con una dinámica diferente, en donde se asistió toda la semana para revisar en colaboración con el empresario las descripciones y perfiles de administración y la parte comercial, con el fin de apoyar a la pronta examinación y confirmación de cada uno. Además se confirmó con los encargados de cada puesto las actividades, reafirmando las funciones de su cargo. Además, se llevó a cabo la segunda aplicación de encuestas de **clima laboral**, el cual se define como “el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno”.<sup>36</sup>

Respecto a la propuesta de procesos de comercialización estandarizados, en cuanto al manual de comercialización se presentaron los avances al empresario con el fin de obtener el visto bueno para continuar con la elaboración de la misma manera. Se solicitó la información referente al tema de cobranza a la persona encargada para anexarlo a los manuales. Se enviaron al director general siete manuales terminados de los procesos de los clientes cadena, listos para ser validados.

Acerca de la propuesta de documentación de procesos de producción, se le mostró el manual al personal operativo de la fábrica con el fin de validar su comprensión. El personal expresó que dicho documento es compacto y conciso. Asimismo, se le pidió a las jefes de producción y de calidad que documentaran un proceso productivo, el cual estuvo sujeto a una revisión. De acuerdo con el proceso documentado se concluyó que el personal comprendió a la perfección la manera correcta de documentar los procesos de producción.

---

<sup>36</sup> García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*. (42), 43-61.

En la **semana doce**, sobre la propuesta de estructura organizacional se siguió trabajando en forma colaborativa con el empresario. El director general revisó, modificó y confirmó las descripciones y perfiles de puesto de la mayoría de los empleados. Se explicitó a cada puesto su objetivo, reafirmando las posibles capacitaciones para mantener actualizados los puestos y los indicadores de eficiencia de cada cargo.

Referente a la propuesta de procesos de comercialización estandarizados, el empresario dio visto bueno a los siete manuales enviados. Se envió por correo el manual de comercialización para ser validado y de igual forma se solicitó una cita para definir los últimos detalles junto con el empresario.

Para la propuesta de documentación de procesos de producción, se le solicitó al empresario imprimir y colocar las descripciones visuales del manual, en su respectiva área de trabajo.

En relación con la propuesta de distribución de planta, se observó que el tapanco está a un 80% de instalación faltándole las escaleras y barandales. Las demás máquinas siguen con el mismo funcionamiento.

Durante la **semana trece**, acerca de la propuesta de estructura organizacional, las actividades se enfocaron en la corrección, revisión y autorización del manual de organización. Además, se realizaron sugerencias al empresario para el cuidado legal de la empresa con respecto a los contratos de la compañía. También se explicaron los resultados del clima laboral, así como el comparativo del primero y el segundo estudio.

Respecto a la propuesta de procesos de comercialización estandarizados, se presentó al empresario el manual de comercialización final para su revisión, mismo que ya fue autorizado.

Sobre la propuesta de documentación de procesos de producción, continúa pendiente la solicitud al empresario de imprimir y colocar las descripciones visuales del manual, en su respectiva área de trabajo.

En cuanto a la propuesta de distribución de planta, se observó que el tapanco ya está instalado y en uso.

## **5.2. Ajustes al plan de acción**

Los ajustes al plan de acción partieron de la realización de ciertas adaptaciones de tiempos programados para la ejecución de algunas actividades, así como para los productos entregables de las cuatro propuestas establecidas para intervenir con los problemas encontrados en la empresa.

En lo que se refiere a la propuesta de **estructura organizacional definida**, se realizaron ciertas adaptaciones debido a la priorización de otras áreas de la empresa, como lo fue en producción por el cambio de domicilio de la fábrica, así como por la reestructuración de algunas ocupaciones. En consecuencia, las actividades que se tenían planeadas como las descripciones y perfiles de puesto al personal se postergaron, lo que también atrasó el seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales. Se logró hacer la entrega de 18 descripciones de puesto al personal en última semana.

Según lo planeado para la propuesta de **procesos de comercialización estandarizados**, se entregaría un manual de comercialización, al final fueron ocho manuales comerciales los entregados; de los cuales uno describe el proceso general de comercialización y los otros siete el proceso para cada cliente cadena.

En la propuesta de **documentación de procesos de producción**, se había planeado entregar únicamente un manual de procesos de producción, se hicieron entregas adicionales: un inventario de maquinaria y equipo y una herramienta para detectar cuellos de botella y evaluar la productividad de las maquinas existentes. Esto fue porque se percibió que dichos entregables también beneficiarían a la empresa y permitirían conservar el contrato psicológico.

En lo que se refiere a la **distribución de las instalaciones**, se consideró la modificación de la entrega casi tres semanas antes para comenzar con la ejecución de los cambios correspondientes de la planta debido al cambio inmediato de domicilio.

### **5.3. Resultados obtenidos**

Referente a la propuesta de **estructura organizacional definida**, se desarrolló un Manual de Organización en donde se agregó la versión actualizada de la estructura de puestos por medio de un Organigrama. Así mismo, se adjunta la elaboración de 18 descripciones y perfiles de puesto, cada una explica el objetivo, la ejecución de actividades principales, capacitaciones, indicadores de eficiencia y los requerimientos del puesto. Se lograron definir las actividades y responsabilidades de cada cargo en la empresa.

En cuanto a la satisfacción del personal, conforme al reporte de clima laboral se especifican las áreas fuertes y débiles de ocho rúbricas: Compensación, Comunicación e Información, Relaciones Interpersonales, Condiciones de Trabajo y Recursos, Capacitación y Formación, Liderazgo y Toma de Decisiones, Motivación y Reconocimiento, así como Sistema de Sanciones. La medición inició con un 76% en la primera aplicación y terminó con un 78% del 80% que se esperaba para la segunda aplicación. Incrementó un 2% del porcentaje inicial lo

cual se percibió como un cambio favorable dentro de la satisfacción personal y laboral, esto se debió en gran medida al trabajo colaborativo que se realizó con los empresarios, la implementación de nuevos recursos, el taller de sensibilización y el reconocimiento de la importancia del capital humano.

Para la propuesta de **procesos de comercialización estandarizados**, se realizaron ocho manuales de comercialización, uno que describe el proceso general que abarca el alta de clientes, la generación de pedidos, envío de mercancías, facturación y cobranza. Se especifica quienes son las personas involucradas, cuales son los documentos generados, como deben ser llenados los formatos especiales y un paso a paso del uso del sistema SAI para cada proceso diferente.

En los otros siete manuales de clientes cadena, se explica el proceso para cada cliente en específico, con los lineamientos dictados por las diferentes cadenas con las que actualmente se trabaja. Actualmente no se cuenta con personal de ventas, pero se alcanzaron a definir las actividades de los puestos involucrados.

Con respecto a la propuesta de **documentación de procesos de producción**, se desarrollaron los productos siguientes: un manual de procedimientos de producción, un inventario de maquinaria y equipo, y una herramienta para encontrar cuellos de botella.

Por medio de una prueba piloto, se demostró que el manual de procedimientos de producción puede reducir significativamente la curva de aprendizaje de operarios de nuevo ingreso. El inventario de maquinaria y equipo contribuyó a especificar dónde deben estar los contactos trifásicos, ya que se incluye el voltaje de cada máquina. También, facilitó el traslado del equipo a la nueva ubicación.

La herramienta de tiempos y movimientos aún no ha sido utilizada, su función es contribuir a que el empresario tome la decisión correcta a la hora de comprar maquinaria nueva.

En cuanto a la propuesta de **distribución del espacio**, se realizó un Lay-out basándose en las dimensiones de la nueva nave industrial, tomando en cuenta los tiempos y distancias recorridas para conformar un pedido, con la finalidad de optimizar la logística. Con la nueva ubicación, los resultados se redujeron a una distancia de 3.8 km a 0.03 km para la ejecución de un pedido.

## 5.4. Tablero de seguimiento de indicadores

### Recursos Humanos

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Estructura organizacional y de puestos indefinida	Recursos Humanos	Implementación de proyecto Distribuidora. Ejecución del área de RH.Ubicación USA.	Estructura organizacional.	Estructura organizacional definida	RESULTADO	Manual de organización.	1 Manual de organización.	A.-Producto
					USO	Las descripciones y perfiles de puestos serán utilizadas por todo el personal de la empresa para la ejecución de sus actividades y responsabilidades.	Descripciones y perfiles de puestos utilizados por el personal durante cuatro semanas.	
					BENEFICIO	Desempeño organizacional eficiente.	Porcentaje de cumplimiento de tareas y responsabilidades establecidas en la descripción de puestos.	
						Satisfacción del personal.	Índice del clima laboral.	

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
02-abr	18-may					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
21-may	15-jun					25%	100%	-75%	VENCIDA	0	18	18	0	Se elaboraron las descripciones de puesto completas y hasta el momento no se han utilizado.
18-jun	29-jun					0%	100%	-100%	VENCIDA	0%	100%	100%	0%	
18-jun	29-jun					100%	100%	0%	OK	76%	80%	4%	78%	

Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances en el diseño del organigrama y de la formulación de las descripciones y perfiles de puestos. Minutas de trabajo.	La disposición de los empresarios para establecer una estructura organizacional que soporte la expansión del negocio.	La falta de disponibilidad de los empresarios para formular descripciones y perfiles de puestos adecuadas, propiciaría que el manual quedara incompleto o poco confiable.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades.	La disposición de los empresarios y colaboradores para la utilización de las descripciones y perfiles de puestos favorece el desempeño.	La no utilización de las descripciones y perfiles de puestos puede disminuir el desempeño.
Manual de organización. Aplicación de check list.	La implementación de la estructura organizacional definida incrementa el nivel de eficiencia y la organización del trabajo.	La no implementación de la estructura organizacional definida puede generar rotación de personal.
Aplicación de encuesta de clima laboral.	La sensibilización de la identidad y la estructura organizacional definida favorece el nivel de satisfacción laboral.	La no sensibilización de la identidad y la estructura organizacional puede reducir el nivel de satisfacción laboral.

## Clientes y Mercados

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Carencia de documentación de procesos de comercialización y venta.	Clientes y Mercados	Distribuidora propia en USA / Norte América	3 nuevas cuentas clave en cadenas	Procesos de comercialización estandarizados	RESULTADO	Manual de comercialización.	1 Manual de comercialización.	A-Producto
					USO	El manual de comercialización es utilizado por los empresarios y los vendedores para estandarizar los procesos.	Porcentaje de aplicación de las políticas, procedimientos e instrumentos de control en las ventas efectuadas durante cuatro semanas.	
					BENEFICIO	Optimización y mejoramiento de los procesos de venta, el seguimiento y control, enfocando objetivos estratégicos y tomando decisiones mas certeras.	Decisiones estratégicas tomadas	



Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición Inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
02-abr	18-may					100%	100%	0%	OK	0	1	1	8	Adicionalmente se elaboraron 7 manuales de procesos de clientes cadena.
21-may	15-jun					50%	100%	-50%	VENCIDA	0%	100%	100%	0%	Actualmente no se cuenta con personal específico de ventas.
18-jun	29-jun					25%	100%	-75%	VENCIDA	0	1	1	1	Se definieron las actividades de los puestos involucrados.

Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances de la elaboración del manual de comercialización e instrumentos de control. Minutas de trabajo.	Disposición por parte de los empresarios y vendedores para participar en la elaboración del manual fomenta la estandarización y sistematización.	La falta de disposición por parte de los empresarios y vendedores de participar en la elaboración del manual puede causar la operación incorrecta.
Políticas, procedimientos e instrumentos aplicados por parte de los empresarios y los vendedores. Manual actualizado.	Disposición y ganas de los empresarios y de los vendedores para trabajar con un proceso de ventas estandarizado.	Si los empresarios realizan la utilización del manual ocasionalmente, así como también no hay una actualización y control de datos habrá poca eficiencia en los procesos.
Medición en la efectividad de los procesos. Reportes de resultados.	Al optimizar y actualizar el manual de manera constante facilitará la comunicación, así como también mejorarán los procesos que ayudarán a tomar mejores decisiones y a enfocar con mayor eficiencia planes estratégicos.	Si no se da seguimiento al manual, así como la no utilización y actualización llevarán a una mala comunicación y toma de decisiones arriesgadas e inseguras.

## Procesos y operación

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			Tipo de resultado o servicio propuesto
					Cadena de Impacto	Indicador		
Documentación de procesos de producción insuficientes	Procesos y Operación	Aseguramiento de personal y procesos al 100%. Ubicación USA.	Certificación BPM. Maquinaria nueva con layout adecuado. SAI producción	Documentación de procesos de producción	RESULTADO	Manual de procesos de producción.	1 manual de procesos de producción.	A-Producto
					USO	El manual será utilizado por los colaboradores responsables de los procesos, en la ejecución de sus actividades.	Porcentaje de actividades diarias conforme a lo especificado en el manual durante cuatro semanas.	
					BENEFICIO	Disposición de procesos documentados y sistematizados que favorezcan el conocimiento de las operaciones.	Tiempo de la curva de aprendizaje.	

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
02-abr	25-may					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
28-may	15-jun					75%	100%	-25%	VENCIDA	0%	100%	100%	25%	Actividades durante una semana.
18-jun	29-jun					25%	100%	-75%	VENCIDA	14	7	-7	2	Se hizo una prueba piloto y la unidad de medida son días.

Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Información documentada acerca de los procesos de producción. Minutas de trabajo.	Disposición de los empresarios y colaboradores para participar en la elaboración del manual.	Falta de participación y disposición de los empresarios y colaboradores causará retrasos en la elaboración del manual.
Manual de procesos de producción e instrumentos de control. Checklist de verificación de aplicación del manual e instrumentos de control.	Disposición por parte del empresario y los colaboradores para ejecutar lo establecido en el manual de procesos e instrumentos de control.	Que se continúe trabajando con las mismas prácticas a pesar de tener un manual de procesos de producción.
Reportes de seguimiento y control.	La sistematización de los procesos de producción evita y/o disminuye demoras en la producción.	Resistencia al cambio para trabajar de manera formalizada provocando que no se obtengan mejoras.

## Procesos y operación

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Distribución insuficiente del espacio	Procesos y Operación	Aseguramiento de personal y procesos al 100%. Ubicación USA.	Certificación BPM. Maquinaria nueva con layout adecuado. SAI producción	Distribución de las instalaciones	RESULTADO	Diseño de Layout.	Diseño de Layout propuesto.	A.-Producto
					USO	El personal responsable de las operaciones adoptará las especificaciones del diseño del Layout.	Porcentaje de desarrollo de actividades diarias conforme a lo especificado en el Layout durante cuatro semanas.	
					BENEFICIO	La organización de las instalaciones facilitará el flujo de las operaciones y el control de inventario, y ofrecerá un lugar de trabajo eficiente.	Distancia de operación de un pedido	

Fecha de Inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de Indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición Inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
02-abr	11-may					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
14-may	08-jun					75%	100%	-25%	VENCIDA	0%	100%	100%	95%	Un horno no se encuentra ubicado en lo señalado inicialmente.
11-jun	29-jun					25%	100%	-75%	VENCIDA	3.80	0.03	-3.77	0.03	Medida en kilometros

Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Información documentada acerca de la organización de las instalaciones. Minutas de trabajo.	Disposición de los empresarios y colaboradores para participar en el proceso de organización de las instalaciones.	Falta de participación y disposición del empresario y colaboradores causará retrasos en el diseño del layout.
Diseño del Layout. Checklist de verificación de aplicación.	Disposición por parte de los empresarios y los colaboradores para ejecutar las especificaciones establecidas.	La falta de utilización del Layout puede afectar la eficiencia en el uso de los recursos.
Reportes de seguimiento y control.	La organización de las instalaciones evita y/o disminuye demoras, retrasos o retrabajos.	Resistencia al cambio para trabajar de manera sistematizada provocando que no se obtengan mejoras.

## 6. Recomendaciones finales (estratégicas)

### 6.1. Corto plazo

- **Desarrollar la planeación estratégica:** Se sugiere, diseñar y desarrollar estrategias, pues indica cómo llegar a las metas y hasta donde llegar (visión), permitiendo brindar la dirección que guía a la empresa a determinar qué productos, servicios y mercados superan a los competidores, así mismo, qué tácticas elaborar para mantener el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- **Vigilar el cumplimiento de los indicadores de desempeño:** La importancia de estar informados del grado de avance de las metas planteadas por cada puesto, permite tomar medidas correctivas y preventivas para evitar alejarse del objetivo inicial. Asimismo, facilita monitorear resultados, medir logros, desechar o implementar indicadores. Se sugiere revisarlos según lo establecido en cada descripción y perfil de puesto.
- **Socializar los manuales de comercialización y operación:** Se recomienda involucrar a todo el personal a formalizar los procesos y operaciones para definir actividades y agilizar procedimientos, así como también, para favorecer la comunicación entre todo el personal que interviene.
- **Monitorear la curva de aprendizaje de los operarios de nuevo ingreso:** El alcance que tiene el medir la rapidez con la que un nuevo colaborador adquiere las habilidades necesarias para desarrollar los procedimientos en producción. Monitorear la curva de aprendizaje permite ayudar al empleado a capacitarse en un periodo más corto, encontrar posibles fallas y corregirlas.

- **Dar seguimiento a la nueva distribución:** El dar seguimiento a la nueva distribución da la oportunidad de minimizar los tiempos de traslado, facilitar el proceso productivo, posibilitar el cumplimiento de normas de seguridad, salubridad y control interno, por lo que se sugiere revisar periódicamente que las instalaciones estén adecuadamente ubicadas.

## 6.2. Mediano plazo

- **Fortalecer la delegación de responsabilidades:** La importancia radica en que al tener más personal calificado se pueden lograr mejores resultados, así mismo, el ocupante del puesto se verá más beneficiado al aprender nuevas experiencias que aprovechará la empresa más adelante.
- **Realizar y ejecutar procesos de administración de personal:** El objetivo de los responsables de administrar al personal, además de reclutar, seleccionar, contratar, capacitar, formar y administrar la gestión del personal, son los encargados de transmitir la misión, visión y valores de la empresa, explorar las habilidades y competencias de los colaboradores, así como implementar su eficacia. Por lo tanto, la importancia de ejecutar estos procesos es para potenciar al capital humano para beneficiar a los objetivos finales, impactando también, en los resultados financieros de la compañía.
- **Gestionar un plan de certificación:** Es indispensable para documentar las buenas prácticas y satisfacer adecuadamente las necesidades y expectativas de sus clientes. Así mismo, mejora la administración general de la empresa.
- **Implementar un programa de mantenimiento preventivo:** Se sugiere garantizar el cumplimiento de las funciones establecidas para mantener el ciclo de vida de alguna maquinaria, equipo y/o producto, alargar su ciclo y mejorar la eficiencia de los procesos.

- **Desarrollar sistemas de control integrados:** Es esencial ya que permiten obtener información financiera correcta y segura, salvaguardan activos y crea eficiencia en las operaciones.

### 6.3. Largo plazo

- **Obtener la certificación de calidad:** Ayuda a tener un control detallado de todas las actividades realizadas en la empresa, facilita la comunicación interna y externa, resolución de conflictos, agregando que brinda la oportunidad de abrir puertas hacia nuevos clientes. Además, al estar relacionada con lo establecido en normas oficiales da mayor seguridad del desempeño de la empresa.
- **Participación en exposiciones internacionales:** Le brinda oportunidades a la empresa a posicionar sus productos y su marca a un mayor número de clientes en un menor tiempo. Ayuda a potencializar la lista de clientes y de ventas, así como también a realizar un estudio de mercado y conocer a la competencia.
- **Distribución propia en Estados Unidos:** Para la exportación, se deberá conocer todos los términos de logística y transporte, así como la documentación necesaria y técnicas de negociación, por lo que, una vez incorporados en el extranjero se podrá difundir la imagen de la empresa, darse a conocer y presentar sus productos para abarcar nuevos mercados.
- **Unificar instalación en una sola planta:** La importancia de mantener disponible todo en un solo espacio permite contribuir a mantener un flujo eficiente de información, materiales y empleados y también, para mejorar la calidad de vida laboral.

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

### **Marco Antonio Cornejo Jáuregui. Ingeniería Industrial.**

Durante esta experiencia aprendí a socializar más con la empresa y colaboradores, obtener información de una manera asertiva, mejorar la comunicación con el equipo multidisciplinario y la empresa. Estos aprendizajes fueron de gran ayuda ya que sin un contrato psicológico y una buena comunicación con la empresa es imposible realizar un cambio por mínimo que sea.

A lo largo del proyecto aporté al equipo conocimientos de ingeniería industrial, específicamente de calidad y distribución de plantas, poniendo a prueba dichos saberes para redistribuir una planta basándose en las distancias del proceso y para la correcta elaboración de manuales. Estas actividades fueron retadoras ya que de primera impresión se ven sencillas, pero al involucrarse más, te das cuenta sobre el grado de dificultad que tiene cada una de ellas, por lo tanto, es importante prestarle atención a cada detalle. Con esto último aprendí que se debe tomar en cuenta todos los aspectos que influyan en la toma de decisiones para la realización de las actividades, sin importar que tan grande o pequeño sea.

Después de estas semanas de trabajo y convivencia con otros consultores considero que los principales problemas de las MYPE son la estructura organizacional y la documentación de procesos para estandarizar las actividades. Con esta participación ayudamos y dimos claridad en la estructura organizacional, documentación de procesos de producción beneficiando al empresario y a sus colaboradores. A raíz de mis acciones dentro de la empresa vi algunos cambios, por ejemplo, la comodidad de las personas al trabajar y tener a libertad de moverse con la nueva distribución y la facilidad de entender los procesos de comercialización basándose en el manual, esta última cumpliendo con la satisfacción de los usuarios al entender rápidamente los pasos a seguir. Para



lograr las mejorar fue necesario la comunicación y el contrato psicológico ya que en un inicio no lo teníamos completamente bien enlazado y durante las sesiones logramos hacerlo. Este es el punto más importante para poder hacer cambios en cualquier empresa.

Hablando de los puntos importantes después de la comunicación vienen los colaboradores y en esta experiencia no fue tan agradable este tema ya que como en la mayoría de las MYPE el colaborador es un tema menor y el salario, las horas de trabajo y descansos no es importante para el empresario. Tomando este proyecto como ejemplo, me preocuparé siempre por mis colaboradores en cualquier proyecto que tenga. Esto me ayudó a tomar en cuenta a los demás y a ser más humano. Las personas siempre son lo más importante en una empresa, con ellos todo y sin ellos nada.

Lo único que podría cambiar de este proceso fue la manera en la que encaré el proyecto, pude haber sido un protagonista desde el comienzo, pero decidí no hacerlo hasta un poco antes de la implementación, lo cual me podría haber ayudado en mi crecimiento personal.

La decisión más significativa fue la antes mencionada, ser protagonista ya que esto me llevó a realizar solo las actividades que me correspondían sin dar un esfuerzo extra el cual podría haber ayudado en otros aspectos, todo esto me lleva a tomar siempre el protagonismo desde el principio en cualquier proyecto que tome. Este proyecto es muy recomendable por las habilidades que adquieres y que usas, te pone a prueba este PAP.

Lo único que podría agregar y dificultó el trabajo de los consultores fue la disponibilidad y accesibilidad del empresario, ya que no le daba la importancia necesaria al proyecto.

**Gustavo Gallegos Pablos. Ingeniería Química.**

Gracias al PAP he obtenido aprendizajes muy importantes para mi crecimiento, puesto a que he aprendido a ver cosas de diferente manera. Frases de las sesiones educativas como “Hay dos formas de hacer las cosas: las que son para salir del paso y las que se quedan para toda la vida” y “Hay tres tipos de personas: los actores, los espectadores/autores y los espectadores” realmente me han marcado. Algo que definitivamente tengo que continuar desarrollando es la asertividad, fue algo que me hizo falta mostrar en el proyecto y que es vital para el progreso de todos.

Realmente, en el PAP no he puesto tantos conocimientos obtenidos en mi carrera, más bien he desarrollado conocimientos de administración e ingeniería industrial, cosa que agradezco, porque me enriquece como profesionista. He aprendido a realizar manuales de procedimientos, he aprendido las principales fuentes a consultar a la hora de hacer el estudio del entorno de una empresa y las principales variables que se suelen tomar en cuenta a la hora de estudiar el entorno.

Algo muy importante que aprendí acerca del contexto es cómo operan las grandes cadenas de autoservicio, lo difícil que es, no solamente conseguir que sean tus clientes sino también hacer que un negocio sea rentable para una micro y pequeña cuando tienen este tipo de clientes.

Antes de entrar a este proyecto, tenía la falsa percepción de que lo que más hacía falta en las MYPE era marketing, sin embargo, a lo largo del proyecto y con las sesiones educativas me percaté de que estaba completamente fuera de la realidad. Una de las cosas que realmente adolecen las micro y pequeñas empresas son estructuras organizacionales indefinidas y documentación insuficiente. De hecho, justamente ese problema atendí en la implementación: la documentación insuficiente de procesos de producción.

Hasta ahora, lamento admitir que mi labor no se ha visto realmente reflejada en impactos reales y evidentes en la empresa. Uno de los principales dilemas éticos que se presentan a la hora de una intervención es en fingir siempre estar de acuerdo en vez de mostrarle al cliente sus carencias y errores con tal de mantener el contrato psicológico. Justamente confrontando ese dilema, promoviendo y mostrando que el mejorar las condiciones y relaciones laborales no es algo extra, sino algo indispensable para una empresa se puede lograr un cambio.

Creo que a lo largo del proyecto he hecho una buena labor, dando lo mejor de mí para hacer los entregables de la mejor manera posible, e incluso haciendo entregables extras para contribuir en la mayor medida posible al desarrollo de la empresa, sin embargo, siento que quedé corto en cuanto a logro de objetivos, ya que no pude terminar el manual a tiempo, por lo que sólo se pudo estudiar el uso por una semana.

Mi principal dificultad en la intervención fue el hecho de que nunca había hecho algo parecido, ni siquiera tenía experiencia laboral. Otra dificultad con la que me enfrenté fue mi deficiente organización y uso del tiempo al principio. Mi principal acierto fue justamente detectar a tiempo esa gran carencia y corregirla a tiempo.

Uno de mis errores fue permitir que se me pidieran cosas que no estaban dentro de las propuestas, quitándome tiempo que podría haber invertido en el desarrollo de la propuesta, sin embargo, eso contribuyó a que a final de cuentas hubiera una mayor cantidad de entregables.

Una de mis decisiones principales fue el haber dejado de lado el desarrollo del entregable por un día y participar en los procesos productivos un día en el que todo el personal se encontraba sumamente atareado. Esto demostró que realmente me importaba la empresa y que buscaba lo mejor para todos, lo que

tuvo como consecuencia una mayor colaboración por parte del equipo de producción para el desarrollo del manual. Esto me lleva a analizar las situaciones y siempre tomar en consideración lo que está ocurriendo, porque habrá veces en que es más productivo salirse de lo planeado que cumplir con lo proyectado al pie de la letra.

Algo que contribuyó mucho en mi formación fue tener a alguien tan experimentado en el equipo como lo es mi consultor sénior, quien nos mostró una y otra vez formas de hablar con asertividad para tratar con gente escéptica del proyecto. Asimismo, sus retroalimentaciones las considero muy valiosas. También, mis compañeros, al tener mayor experiencia laboral que yo, favorecieron mucho mi formación, puesto que me dieron muchas retroalimentaciones y consejos de cómo actuar y comunicarme.

**Jessica Fernanda Montañez Bañuelos. Psicología.**

Las competencias y los aprendizajes más relevantes para mi crecimiento personal, social y profesional fue aprender a trabajar en equipo, es decir; poder colaborar con un trabajo multidisciplinar. Reconocer que para que funcione mi área de trabajo necesito de las otras y viceversa. Tener esta idea clara, me ayudó a percibir que una institución y/o compañía no solo está conformada de hacer un trabajo, sino también, de elaborar relaciones de trabajo que ayuden a tener mejores resultados, por lo que, pude adquirir competencias muy significativas, tales como; resolución de conflictos, adaptabilidad, capacidad crítica, iniciativa y por supuesto trabajo en equipo; todo para responder exitosamente con las demandas y exigencias del PAP.

Para desarrollar, adquirir y afrontar estas competencias y aprendizajes a las demandas profesionales actuales es necesario seguir reforzándolas a través de un trabajo continuo, pensar en que este tipo de enseñanzas pueden ser practicadas

en todo lugar, pues realmente creo que es una formación situacional y que al ejecutarlas diariamente nos facilita el desenvolvimiento en el área laboral.

Los conocimientos que aporté se enfocaron en concientizar a los empresarios y/o equipo de consultores junior sobre la importancia del capital humano, con la finalidad de dar un enfoque más humanitario y menos capitalista. Los saberes que puse a prueba fue la confrontación (implementa una nueva forma de tomar decisiones con más asertividad y conciencia), formas de trabajar en equipo (tomar en cuenta la colaboración de todos para el funcionamiento de la empresa), así como también, los conocimientos de recursos humanos, referente a la estructura organizacional.

Los aprendizajes más importantes sobre el contexto y la problemática del campo profesional fue que por un lado se minimiza la importancia de un colaborador, por lo que no se respetan sus derechos laborales ni humanos, se ha dejado de tener, o mejor dicho, no se ha podido combatir con la idea de ganar-perder, por lo que es necesario replantear la idea de ganar-ganar para darle valor a lo que el empleado hace, recordando que sin su trabajo no se podría continuar con la compañía.

Lo que aprendí en mi proyecto de vida profesional es a tener iniciativa, a motivar a las personas para que actúen íntegramente, para que trabajen en los aspectos que no toman en cuenta, y sobre todo, para mejorar las relaciones interpersonales y laborales dentro de una organización,

A partir de mi experiencia en este PAP, creo que los problemas y las necesidades que considero deben ser atendidos dentro del contexto actual de las MYPE es el recurso o capital humano, se ha dejado de lado al trabajador para cumplir con objetivos personales, por lo que, pienso que es necesario replantear esta idea de ganar-ganar.

Dentro de mi participación en este proyecto creo haber atendido el problema que menciono con anterioridad, buscar una manera de ganar-ganar. Constantemente buscaba una forma de repartir actividades de forma más equitativa, de asegurar al empleado de forma física, emocional y legal, de dar a conocer al empresario las opiniones, sugerencias, tipo de relaciones y motivación del personal, tratando de beneficiar al colaborador para hacerlo sentir parte de la compañía, pero también al empresario, mostrando la situación de la empresa y las posibles áreas de oportunidad para seguir con su personal.

Los impactos reales que generé en la empresa atendida por mi participación, fue despertar el verdadero interés por mantener un personal contento dentro de la empresa y mostrar las situaciones perjudiciales al no cuidarlo, por lo que, comenzaron por definir funciones para evitar la sobrecarga laboral, buscaron más opciones para contratar al personal, se realizaron contratos para asegurar legalmente al empleado, así como también, se cuidó al personal a través de uniformes que evitaran ser lastimados por la maquinaria utilizada día con día. Por último, pero creo que fue de las cosas más importantes, se trató de crear una identidad y filosofía dentro de la empresa, con la finalidad de que el personal se sintiera identificado y comprometido.

Las actividades fundamentales para lograr estos resultados fueron el organigrama, el manual de organización para definir las funciones de los puestos y el taller de sensibilización, para transmitir la misión, visión y valores de la empresa. Agregando que, los factores que más influyeron fue la constancia e insistencia por trabajar con el capital humano.

Mi visión laboral y social, es que los cimientos de las empresas son muy frágiles, por lo que, se debe trabajar constantemente con los materiales necesarios para que esa construcción no se desmorone, es decir; la empresa necesita de un proceso constante, lo primero es preparar el terreno y el trabajo de la cimentación,

así como también, asegurar la base con su primera inspección, más tarde es momento para realizar las instalaciones, después se debe proseguir con el trabajo construcción y seguir con una tercera, cuarta, quinta inspección o las que sean necesarias para mantener en buen estado nuestra construcción.

Realmente una empresa necesita de mejoras continuas, por lo que se debería ver a la consultoría como una base guía que ayuda al empresario a tomar decisiones estratégicas pues contextualiza problemas y busca soluciones fundamentadas, algo que es determinante para mantenerse estables. Mis supuestos sobre la realidad que ya tenía sobre las empresas siguieron en las mismas condiciones, con la diferencia de que, ahora percibo a la empresa como un paciente, quien también lleva su proceso de “terapia” a través de esas visitas continuas que le puede dar una consultoría, para fortalecer a la empresa y ayudar a resolver conflictos en cualquier solución.

Los dilemas éticos que se presentan y que se requiere enfrentar al intervenir las MYPE, son las cuestiones de los derechos laborales de los trabajadores, evitar cubrir y proteger al empresario, lo que debería de hacerse es confrontar e informar la gravedad de las decisiones mal tomadas que genera el incumplimiento de las normas laborales, tales como; la jornada, el salario, las contrataciones, etc.

Estoy segura que la mejor manera para apoyar al progreso de la cultura empresarial, y por consecuencia, en el mejoramiento de las condiciones laborales y sociales de todos los integrantes de una empresa es a través de debatir con fundamentos bien establecidos las ventajas y desventajas que pueden llegar a tener ciertas decisiones tomadas, replantear las ideas que se tienen a partir de un correcto diagnóstico.

El PAP me ayudó a conocer las áreas de oportunidad que me faltan trabajar y/o pulir, normalmente pareciera que aprendemos lo necesario para salir a enfrentar al

mundo laboral, sin embargo, me percaté que no es tan fácil, que las cualidades y aptitudes se desarrollan más fácilmente en los escenarios, y que el cambio de contexto es necesario para trabajar con todo aquello que aprendemos en las aulas de la universidad.

El Proyecto de Aplicación Profesional te obliga a convivir con la diversidad de personalidades, historias de vida, actividades, labores, formas de pensar y trabajar, por lo que, es una gran estrategia para romper nuestros prejuicios o formarnos otros, y/o conocer nuevas formas de ver al mundo.

Mi juicio valoral sobre la experiencia en cuanto al cumplimiento de mis compromisos y logro de objetivos fue medio, me hubiese gustado tener más resultados favorables, sin embargo, creo que gran parte de mis decisiones me frenó a hacerlo, fui demasiado pasiva la mayor parte del tiempo en mi área, a pesar de que me integraba con facilidad en las otras disciplinas, probablemente me venció el miedo a no saber qué hacer o cómo actuar. Creo que los aciertos y/o resultados obtenidos fueron casi al final del PAP, donde pasé de pasiva a activa y comencé a tener más iniciativa e ideas para mejorar mi colaboración junto con la empresa.

Las principales decisiones que tomé durante el proceso fue el tratar de conocer lo que era una empresa y sus funciones, quería entender el proceso y estructura ya que nunca había tenido la oportunidad de participar activamente en algo similar, sin embargo, conforme solo me quedaba observando hubo un momento en el que ya no supe para dónde moverme y decidí quedarme en mi zona de confort lo que influyó a tener consecuencias negativas, pues los tiempos se me redujeron y no alcancé a capacitar al personal y/o brindar seguimiento a mi trabajo. No tuve oportunidad de confirmar si efectivamente se cumplían con las funciones establecidas en cada puesto, si seguían con los indicadores de eficiencia, si se le daba seguimiento a lo pactado con el director general, entre otras cosas.



Todo esto me invita a saber cuándo pasar de lo pasiva a lo activa, de confrontarme para salir de mi zona de confort y sobre todo a pedir ayuda cuando no sé a dónde dirigirme, me hubiese haberlo realizado antes, por lo que no lo recomiendo, cada persona tenemos nuestro propio proceso, pero lo que sí puedo sugerir es, que dejemos la idea de saberlo todo, porque no es así y poder pedir ayuda cuando sea necesario.

Los aspectos que favorecieron mi proceso formativo fue trabajar en equipo, evitar la individualidad y confiar en el otro. Lo que dificultó mi proceso fue no querer salir de mi zona de confort. En cuanto a la intervención de las asesorías, seguimiento y apoyo recibido por parte del empresario y colaboradores, así como por parte del consultor y compañeros de equipo, de los coordinadores del proyecto del ITESO y de los responsables institucionales, los aspectos que favorecieron mi proceso formativo fue que me ubicaran en una empresa con la que podía trabajar mi área, así como colocarme con un equipo multidisciplinar. Lo que dificultó mi desarrollo, tal vez sea, que había decisiones que no me permitieron tomar y lo que reforzó mi miedo a salirme de mi comodidad, sin embargo; las asesorías constantes también me ayudaron a darme un mapa del camino que debía recorrer.

### **Nadia Patricia Carrillo Andalón. Arquitectura.**

A lo largo del proyecto, fui capaz de entender el proceso que desempeña una empresa para comercializar sus productos. Conocí todo lo que conlleva tener la mercancía en tiendas cadena de renombre desde darse de alta como proveedor hasta la entrega de mercancías y proceso de cobranza.

Desde mi experiencia, en la preparación de la sensibilización aporté mis conocimientos previos en team building con una actividad de integración, reflexión, liderazgo y trabajo en equipo. Y durante el proceso de la consultoría aprendí la importancia de la organización y delegación de tareas de los colaboradores y la

creación de procesos para todas las actividades de la empresa y pienso aplicar en mi proyecto personal.

Considero que el principal problema con las MYPE es la falta de estructura organizacional, mi aportación fue crear un manual que describe el proceso comercial desde el alta de un cliente, pasando por el proceso de generar y entregar el pedido hasta la parte de facturación y cobranza. El cual beneficiará a los nuevos colaboradores que se vayan integrando a la empresa en su proceso de capacitación, así como la delegación de tareas específicas a los responsables directos del área comercial.

Este PAP me ayudó a reconocer la aportación de las distintas profesiones en un mismo proyecto y como es que el trabajo y la aplicación de conocimientos de todos nosotros pueden llegar a mejorar las condiciones de una empresa de manera favorable. Lo más importante fue reconocer la confianza que los empresarios depositan en los consultores y la responsabilidad que esto conlleva.

Me siento contenta porque logré integrarme al equipo en poco tiempo y haber cumplido con el compromiso de desarrollar un manual comercial con las pautas que me brindó mi consultora, sin embargo, no me siento segura del documento entregado, porque a pesar que los empresarios ya lo autorizaron, no tuve la retroalimentación que me diera la pauta para mejorar el documento.

Tomé la decisión de integrarme al proyecto y formar parte del desarrollo del manual comercial porque como profesionista me da las armas para colocar mis productos y realizar la parte más difícil para cualquier diseñador que es la comercialización. Después de este acercamiento quiero seguir especializándome en el desarrollo de manuales principalmente de procesos.

El apoyo de mis compañeros fue vital durante todo el proceso, ya que yo entré cuando ellos ya tenían el proyecto muy avanzado y fueron muy amables y atentos integrándome al equipo y apoyado mi proceso para integrarme de manera rápida. Todo el tiempo que estuve yendo a la empresa tuve un buen trato y compromiso de quienes me brindaron la información necesaria para la creación del manual comercial, ya que resolvían todas mis dudas y me proporcionaban la información y documentos que les iba solicitando. Por parte de la institución me hubiera gustado tener una retroalimentación del documento final, que por los tiempos muy cortos ya no se dio la oportunidad de afinarlo como me hubiera gustado.

### **Reflexiones grupales.**

Trabajar en equipo es más complejo que hacerlo de forma individual ya que se necesita aprender la forma en la que se desenvuelve cada uno, así como también, las fortalezas y debilidades de cada integrante y cómo se pueden aprovechar en el equipo, de tal manera que, podamos comprender cómo afecta positivamente o negativamente y llenar las carencias entre los integrantes.

Lo que aprendimos de los compañeros es que, a pesar de ser especialistas en diversas áreas, todos nos complementamos para trabajar por un mismo propósito. Asimismo, lo que aprendimos con los compañeros es que, es muy importante mantener relaciones positivas que promuevan la confianza en el equipo y también que faciliten la comunicación, de esta manera podemos tener más conciencia de nosotros mismos, resolver mejor los conflictos que se presentan y encontrar nuevas ideas que ayuden a llegar a esa meta en común.

Las actitudes principales que nos beneficiaron en el desarrollo del proyecto fueron la comunicación y la disposición. Ambas actitudes son fundamentales para el desarrollo de un trabajo en equipo, más cuando se trata de un proyecto que requiere habilidades y conocimientos multidisciplinarios.

Por otro lado, una actitud que también adoptamos en el equipo fue la procrastinación. Es un defecto que, por obvias razones acumula el trabajo a realizar y, en ocasiones, resulta en el incumplimiento de la entrega de resultados en el tiempo requerido, cosa que llegó a sucedernos. La forma de trabajar como equipo multidisciplinario te lleva a tomar en cuenta las opiniones y puntos de vistas de cada integrante, ya que tiene una formación distinta basada en sus conocimientos profesionales y personales, esto hace tener un enfoque desde otra perspectiva.

Al tener diferentes opiniones hace que la lluvia de ideas para encontrar una solución sea más sencilla, por lo que nos fue fácil encarar cada propuesta pensando en las variantes que ésta pueda tener. Como equipo logramos cumplir con los compromisos propuestos a la empresa, sin embargo, nuestra sensación es que se pudo haber logrado más si hubiéramos contado con el interés y el apoyo de los empresarios desde un principio y no al final como sucedió.

A pesar de todo, el impacto logrado en la empresa es positivo y fue medible, por tal motivo nos sentimos satisfechos del trabajo realizado y los resultados obtenidos. Fuimos capaces de obtener el interés de los empresarios a través del trabajo generado. Para lograrlo, tuvimos que tener una postura firme y ser insistentes porque creíamos en nuestro trabajo y en los beneficios que estábamos otorgando a la empresa y a todos sus colaboradores.

Ahora podemos reconocer que en este proyecto hemos desarrollado la habilidad y la seguridad para trabajar con una empresa ya establecida que como muchas se encuentran laborando con un mundo de problemas y desorganización interna, donde cada uno de nosotros tiene la habilidad de brindar sus conocimientos profesionales que otorguen beneficios favorables para impulsar su crecimiento y óptima operación.

### **III. Conclusiones**

La percepción que se logra adquirir de las MYPE, al finalizar el Proyecto de Aplicación Profesional, es que son empresas importantes para los cimientos de la economía mexicana, por lo que requieren de bases sólidas y de mejoras continuas para su desarrollo. También se percató la importancia de tener un soporte en la estructura organizacional y una adecuada ejecución de procesos de gestión que les permita crecer estratégicamente. Lamentablemente, a pesar de que las MYPE tienen un gran potencial para el progreso del país, carecen de la buena gestión de formalización, así como escasez de apoyo económico y desinterés por el capital humano.

Las perspectivas a futuro de la empresa dedicada a maquilar, fabricar y distribuir diversos productos, en donde, se tuvo la oportunidad de realizar una colaboración, es que cuenta con una gran experiencia en su sector, así como también, gracias a su visión para prospectar nacional e internacionalmente a nuevos mercados, ha permitido que la empresa se abra diversas puertas para continuar con la creación de sus productos y/o de representación de marcas. A pesar de ser un sector saturado, la empresa ha logrado un posicionamiento adecuado para competir con la oferta de otros compradores. Lamentablemente, el recurso humano es un área endeble, lo que podría ocasionarles el impedimento a sus objetivos comerciales.

En lo que se refiere al papel del empresario, es una persona innovadora, preparada, objetiva y con experiencia en el sector, además de poseer las habilidades y conocimientos administrativos y financieros para cumplir sus objetivos. Sin embargo, muestra resistencia y poca apertura al tipo de proyecto con el que se trabajó, por lo que le impide comprometerse al cambio. Dio la impresión de que esperaba que el equipo de consultoría se encargara de todo y que el proceso no necesitaría de su atención y tiempo.

El recurso humano, es una herramienta esencial para el crecimiento de la compañía, pero se percibió que el empresario tiene una total desatención por el personal, lo que ha provocado bajo rendimiento laboral, insatisfacción en los empleados y hasta alta rotación que han llevado a la empresa a incumplir con los contratos de algunos de sus clientes más importantes. La metodología del proyecto en el desarrollo de las MYPE logra ubicar al empresario en su posición real, y demuestra de manera medible cuáles son sus áreas de oportunidad. Aporta una contribución para fortalecer el crecimiento de la empresa, del empresario y sus de sus colaboradores. Es una herramienta que contribuye a la definición de metas, objetivos y procedimientos, así mismo, propicia su desarrollo.

Este proyecto definitivamente resulta sumamente beneficioso para las MYPE, ya que pueden llevar a un enorme cambio en la empresa. Cosas como la documentación de procesos y organigrama parecen ser poca cosa a simple vista, pero si se hace un uso adecuado de ellos puede llevar a que la empresa sea candidata a una certificación de calidad y de hacer una distribución adecuada de tareas, cosas que contribuyen al crecimiento de la organización y a que sea rentable.

Hablando de la interacción tanto social como profesional, ayudan al estudiante a conocer lo que es el ambiente laboral en una MYPE, cómo se relacionan las áreas e incluso a los problemas que se enfrenta. Con estos puntos se ponen a prueba los conocimientos, cualidades y habilidades del estudiante haciéndolo mejorar en cada aspecto, pues tiene un acercamiento real. A la empresa le favorece principalmente por las problemáticas que resuelve o encamina a la solución este proyecto, también por el entusiasmo e ideas nuevas con las que llegan los alumnos a encarar las problemáticas. Y finalmente por el costo-beneficio de este programa.

## **IV. Fuentes consultadas**

### **1. Bibliográficas**

- Allier, A., Martínez, J., Meléndez, J. y Padilla, J. (2006) Física III. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional Preparatoria. P.1 Circuitos Eléctricos.
- Ena Ventura, Belén. (2012). Operaciones administrativas de recursos humanos. Madrid, España: Paraninfo.
- Fleitman, Jack. (2007). Evaluación integral para implementar modelos de calidad. México. Editorial Pax México, Primera edición. 411 P.
- Fúquene, C. (2007) Producción limpia, contaminación y gestión ambiental. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Hax, A. & Majluf, N. (2004) Estrategias para el liderazgo competitivo. Ediciones Granica S.A. 536 P.
- Martínez, D. & Milla, A. (2012). En Elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral. Ediciones de Santos.
- Meyers, Fred, and Stephens, Mathew. 2006. Diseño de instalaciones de manufactura y manejo de materiales. México: Pearson Educación, 2006. ISBN 970-26-0749-3
- Mondelo, Pedro. (2000). Ergonomía 1: Fundamentos, 3ª Edición. México: Alfaomega.
- Münch Galindo, L., & Paredes, R. (2016). Consultoría administrativa: Las ocho claves para el éxito del consultor (Reimpr. de 2016.). México: Trillas.
- Werther, W. y Davis, K. (2008) Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. México: McGraw-Hill/interamericana editores, S.A. de C.V. 610 P.

## 2. Electrónicas

- A., J. M., & G., C. A. (2000). Relación proveedor-usuario y flujos de información tecnológica en la industria mexicana. Comercio exterior. <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/44/1/coro0900.pdf> P. 760
- Derlisiret, M., Romero M. (2002). Tendencias organizacionales de las empresas. Revista Venezolana de gerencia (en línea) 7 (julio-noviembre): Fecha de consulta: 23 de abril de 2018 disponible en <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=29001902> 253-375 P
- Díaz, B. & Torruco, G. & Martínez, H. & Varela, R. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en Educación Médica, 2 (7), 162-167. Consultado en <http://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf> el 9 de julio de 2018.
- IPN. (10 de julio de 2018). Gestión Estratégica. Obtenido de <http://www.gestionestrategica.ipn.mx/EstOrgFunc/Paginas/Estructuras%20Funcionales/MP.aspx>
- Luna, W., Gutiérrez, A. (2014) Manual de Procedimientos Para el Área de Producción y Ventas. Nezahualcóyotl, México: Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl. [http://www.caesasociacion.org/area\\_pensamiento/lectura\\_de\\_marx/capitulo1\\_resumen.pdf](http://www.caesasociacion.org/area_pensamiento/lectura_de_marx/capitulo1_resumen.pdf) Pág. 11, 43
- Marango C, S, de Souza P, & Lunkes, R. (2014). Misión institucional. Análisis de los principales elementos propuestos por Pearce II (1982) presentes en las misiones de los hoteles de Santa Catarina, Brasil, Estudios y Perspectivas en Turismo, 23 (3), 467-483. Consultado el 27 de mayo de 2018 en: <http://www.redalyc.org/pdf/1807/180731336003.pdf>
- Marín Idárraga, Diego. (2012) Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. Estudios Gerenciales, vol. 28, núm. 123, pp. 43-63. Disponible en: <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=21224852003>



- Montoya R, L. & Montoya R, I. (2012). Aplicación de la Metáfora biológica para el desarrollo de formas organizativas en la integración empresarial. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XX (2), 43-54. Consultado el 27 de mayo de 2018 en: <http://www.redalyc.org/html/909/90925810008/>
- Ortega, O. (2016) En Dinámicas de grupo: Técnicas de organización de eventos. 1ª. Ed.- Ecoe Ediciones, Bogotá, Colombia. P: 151 Consultado el 20 de mayo de 2018 en: <https://books.google.com.mx/books?id=isW4DQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=dinamica+de+grupos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiU9dX8sZjbAhVFUK0KHZI3C7QQ6AEINjAC#v=onepage&q&f=false>
- Pedro, P. (2005). Análisis de los procedimientos administrativos y contables relacionados con el registro y cancelación de las cuentas por pagar de la empresa servicios y construcciones la paz, c.a. para el primer trimestre del año 2004. Universidad de oriente Venezuela. [http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/441/1/TESIS-658.1511\\_P266\\_01.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/441/1/TESIS-658.1511_P266_01.pdf) P. 9
- Ramírez, F., & Sánchez, M. & Quintero, H. (2005). El papel de los valores en el desarrollo de la identidad corporativa. Negotium, 1 (1). 35-54. Consultado el 27 de mayo de 2018 en: <http://www.redalyc.org/pdf/782/78211104.pdf>
- Secretaría de la Contraloría General. (2004). Guía para la elaboración de manuales de Organización. Dirección General de Modernización y Desarrollo Administrativo. México. UNAM, 25 P. (Elaboración de Manuales). Consultado el 27 de junio de 2018 en: [http://www.unca.edu.mx/DocsUNCA/Manual\\_de\\_Organizacion.pdf](http://www.unca.edu.mx/DocsUNCA/Manual_de_Organizacion.pdf)
- Secretaría técnica de planificación, Árbol de problemas. [En línea] Available at: <https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/el-arbol-de-problemas.pdf>
- Valencia Rodríguez, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. Entramado. 1 (2), 20-33 Consultado en <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=265420471004> el 15 de junio de 2018

- Valero, F. A. (2005). "Order promising" y Gestión de Pedidos: una visión de procesos. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. [http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2005/prod\\_gest\\_operaciones/43.pdf](http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2005/prod_gest_operaciones/43.pdf)
- Vesga Rodríguez, J. (2011). Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico. *Pensamiento Psicológico*, 9 (16), 171-181. Consultado en <http://www.redalyc.org/pdf/801/80118612011.pdf> el 3 de julio de 2018
- Vilaboa-Arroniz, J., Díaz-Rivera, P., Platas-Rosado, D. E., Ruiz-Rosado, O., González-Muñoz, S. S., & Juárez-Lagunes, F. (2010). Fallas de mercado y márgenes de comercialización en bovinos destinados al abasto de carne en la región del Papaloapan, Veracruz. Veracruz: Colegio de Postgraduados, Campus Veracruz. <http://www.scielo.org.mx/pdf/est/v10n34/v10n34a9.pdf> P. 814
- Zapata, R., & Hernández, A. (2010). Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. *Pensamiento & Gestión*, (29), 56-86. Consultado en <http://www.redalyc.org/pdf/646/64619990004.pdf> el 9 de julio de 2018.

## **V. Anexos**

### **1. Análisis del entorno.**

### **2. Estructura organizacional definida.**

2.1 Organigrama.

2.2 Manual de organización.

2.3 Guía de entrevista de personal

2.4 Presentación de la sesión de sensibilización.

2.5 Reporte de resultados de la sensibilización.

2.6 Reporte de clima laboral.

### **3. Procesos de comercialización estandarizados.**

3.1 Manual de comercialización.

3.2 Manual de operación de City Fresko.

3.3 Manual de operación de Comercial Mexicana.

3.4 Manual de operación de Farmacias Benavides.

3.5 Manual de operación de Farmacias Guadalajara.

3.6 Manual de operación de HEB.

3.7 Manual de operación de Kiosko.

3.8 Manual de operación de Soriana.

### **4. Documentación de procesos de producción.**

4.1 Manual de procesos de producción.

4.2 Inventario de maquinaria y equipo.

4.3 Herramienta de tiempos y movimientos.

### **5. Distribución de las instalaciones.**

5.1 Reporte de resultados de la distribución de las instalaciones.

5.2 Lay Out.