

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 comercializadora de productos orgánicos y saludables, en el municipio de Zapopan¹

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

Sergio Andrés Saucedo Correa. Administración Financiera

Oscar Eduardo Rayas Rivera. Ingeniería Industrial

Sandy Torres Del Río. Psicología

Profesor PAP:

Mtra. Laura Tiburcio Silver

Tlaquepaque, Jalisco, julio de 2018

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

Índice

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
METODOLOGÍA DEL PROYECTO	6
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	7
1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA	7
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
2. DIAGNÓSTICO.....	19
2.1. Metodología del diagnóstico	19
2.2. Proceso particular	20
2.3. Descripción de la situación de la empresa	21
2.4. Análisis e interpretación de resultados	27
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	27
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	29
3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	31
3.1. Misión, visión y valores	31
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	32
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	33
3.4. Mapa estratégico	37
4. PROPUESTA DE MEJORA	38

4.1. Nombre de la propuesta	38
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	38
4.3. Plan de acción	40
5. IMPLEMENTACIÓN	41
5.1. Actividades realizadas y su justificación	41
5.2. Ajustes al plan de acción (sólo en casos necesarios).....	52
5.3. Resultados obtenidos.....	53
5.4. Tablero de seguimiento de indicadores.....	55
6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS)	63
6.1. Corto plazo.....	63
6.2. Mediano plazo.....	63
6.3. Largo plazo	64
II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)..	65
III. CONCLUSIONES	75
IV. FUENTES CONSULTADAS.....	77
1. Bibliográficas	77
2. Electrónicas.....	77
V. ANEXOS.....	79

Resumen

Este reporte cuyo nombre es “Proyecto de consultoría integral en una comercializadora de productos orgánicos y saludables”, fue elaborado por los estudiantes Sergio Andrés Saucedo Correa, Oscar Eduardo Rayas Rivera, Sandy Torres del Río, y la profesora Laura Tiburcio Silver, utilizando la metodología de consultoría en MYPE del CUE.

Este documento está dividido en seis capítulos, en los cuales se tocan los siguientes tópicos principales: Generalidades y contexto de la empresa. Diagnóstico: Situación de la empresa e identificación de problemáticas. Planteamiento estratégico: Misión, visión y valores, al igual que los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo. Propuestas de mejora. Implementación: Descripción de actividades realizadas y beneficios obtenidos. Recomendaciones: Recomendaciones estratégicas a corto, mediano y largo plazo. Aprendizajes y conclusiones.

Para la realización del documento y para la elaboración de los productos que se propusieron, el equipo utilizó fuentes primarias y secundarias, realizando entrevistas a los empresarios y sus colaboradores. Igualmente, el equipo consultó fuentes electrónicas para la elaboración del análisis del entorno y para la definición de conceptos que vienen incluidos.

Al final el equipo concluye que la empresa se enfrenta a la gran amenaza de que el TLCAN se termine debido a las presiones del gobierno de E.U.A., por lo que es necesario que los empresarios busquen proveedores locales para aliviar los gastos financieros.

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

En 2006 los empresarios que fundaron la empresa empezaron a comercializar bebidas energizantes en el garaje de la mamá de éstos. Tiempo después el distribuidor de las bebidas creció y comenzó a comercializar sus productos por cuenta propia.

En 2007 comenzaron a distribuir productos de una empresa de lácteos orgánicos de Oregon. Dichos productos representaron el 70% de los ingresos de la empresa por dos años. Desafortunadamente en el año 2009 se elevó el impuesto a todos los productos lácteos, provocando que los empresarios dejaran de distribuir dichos productos. Sin embargo, debido al interés y convencimiento por los productos saludables, decidieron conservar esa ideología, comenzando a distribuir en 2011 productos orgánicos bajo nueve marcas. Observando la reacción favorable del mercado a sus productos, en 2012 agregaron seis nuevas marcas a su portafolio de distribución, haciendo un total de 15 marcas para ese entonces.

En 2013, gracias al movimiento de sus productos y la gama de cada uno de ellos, decidieron rentar un pequeño almacén dentro de la Zona Metropolitana de Guadalajara, en el municipio de Zapopan, el cual sigue siendo su sede hoy en día.

Para el año 2014 lanzaron su página web donde distribuían productos de Reino Unido, lo cual incrementó sus ingresos en un 15%. Debido al crecimiento acelerado de la empresa en el 2015, decidieron crear otros organismos comerciales (submarcas) para apoyar a las operaciones de la empresa.

En el año 2016 la empresa cumplió su décimo aniversario y se creó la página de internet de la empresa para empezar a vender sus productos de manera digital.

Hoy en día la empresa cuenta con 22 marcas del extranjero, distribuye a siete de las más grandes cadenas de autoservicio en México, lo cual a los ojos de sus fundadores la vuelve la empresa más grande que se encarga de distribuir productos naturales en México.

1.2. Entendimiento del negocio

Con 11 años de experiencia en el mercado, la empresa se dedica a la importación y comercialización de productos orgánicos, saludables y libres de gluten.

La empresa cuenta con diferentes áreas o departamentos que le permiten operar y le ayudan a cumplir con sus objetivos. Los departamentos de la empresa son los siguientes:

- Cadena de suministros: Este departamento se encarga de gestionar las compras e importaciones de los productos que la compañía se dedica a comercializar en México. De igual manera elaboran presupuestos de compra para evitar problemas de almacenamiento.
- Operaciones y calidad: Se encarga de la resolución de problemas que puedan ocurrir en las distintas áreas, para evitar que se den retrasos y para eficientar los procesos de comercialización. De igual manera este departamento se encarga de verificar que los productos que manejan estén en perfectas condiciones para evitar conflictos con los clientes de la empresa.
- Empaquetado y etiquetado: Se encarga de recibir los productos importados, revisarlos, organizarlos, empaquetarlos y etiquetarlos con etiquetas que cumplan con las normas, para ser almacenados y luego distribuidos.

- Almacén: Este departamento se encarga de gestionar el inventario de todos los productos que se compraron para la venta. Registran el número de existencias que hay de productos y los organizan por marcas y por tipo de producto, para que sean fáciles de encontrar e identificar.
- Ventas: Se establece contacto con los clientes de la empresa y se encargan de promover y ofertar los productos que existen en el catálogo de la empresa.
- Contabilidad: Registran los ingresos, egresos y las diferentes operaciones que realiza la empresa que involucren el movimiento de efectivo.
- Administración: El departamento se encarga de asegurar de que las operaciones de la empresa están siguiendo de acuerdo a los planes de los dueños de la empresa. Igualmente dan seguimiento a los clientes para cumplir con sus expectativas y mantenerlos.
- Finanzas: Se encarga de las cuentas por pagar y cobrar a clientes y proveedores. Igualmente manejan la nómina de los empleados de la empresa. Realizan la planeación estratégica basada en datos financieros.

Macro proceso de la empresa

El proceso general del negocio se desarrolla de la siguiente manera:

Recepción de mercancías:

El departamento de cadena de suministro pronostica las necesidades del cliente y realiza la compra de la materia prima. A su vez, dependiendo del país donde se compre la mercancía, se da seguimiento desde la salida del país de origen y se gestiona el ingreso al país destino (México).

Una vez ingresado el producto a territorio mexicano, existe una operación tipo A una empresa contratada es la encargada de mover el producto en trailers o camiones (dependiendo del volumen de la mercancía) hasta el almacén final, donde se realizará la distribución de los productos. Existe una operación tipo B en

la que se pone el producto en aduana ahí se etiqueta y el cliente es el que toma posesión del producto ahí.

Al llegar el trailer al almacén final, se toma foto para verificar que llega completo, posteriormente se descarga el camión y se desplazan los productos al área de WIP (Work In Process). Dentro de WIP se realiza la inspección minuciosa de todos los productos que arribaron (se sacan de sus cajas), separando el producto por tipo, sabor, fecha de caducidad y por marca. Si alguno de los productos tiene algún defecto en su empaque, se aparta de todos y se manda al área de cuarentena (si el 1 por ciento está defectuoso o es faltante aplica reclamo), o si no cumple con el 1 por ciento del total de la compra se maneja como producto para outlet o venta vía página web.

El área de etiquetas es la encargada de imprimir la cantidad y el tipo de etiquetas para el producto que se recibe, estas se mandan a imprimir previa a la llegada de la materia prima.

Una vez separados y clasificados todos los productos, se re etiquetan para ser ingresados al área de almacén. Almacén ingresa la cantidad de producto recibido al sistema para actualizarlo. La mercancía se coloca en distintos racks, dependiendo de la marca y el tipo de producto. Se colocan conforme la demanda los que más demandan se ponen cerca de la salida al ras del piso.

Distribución de mercancías:

Se recibe la orden de venta, ya sea mediante órdenes de vendedores o mediante las órdenes de compras vía página web. El ERP (avant) confirma existencias y ubicaciones, después almacén genera una hoja de ruta para ubicar en el almacén y optimizar los tiempos.

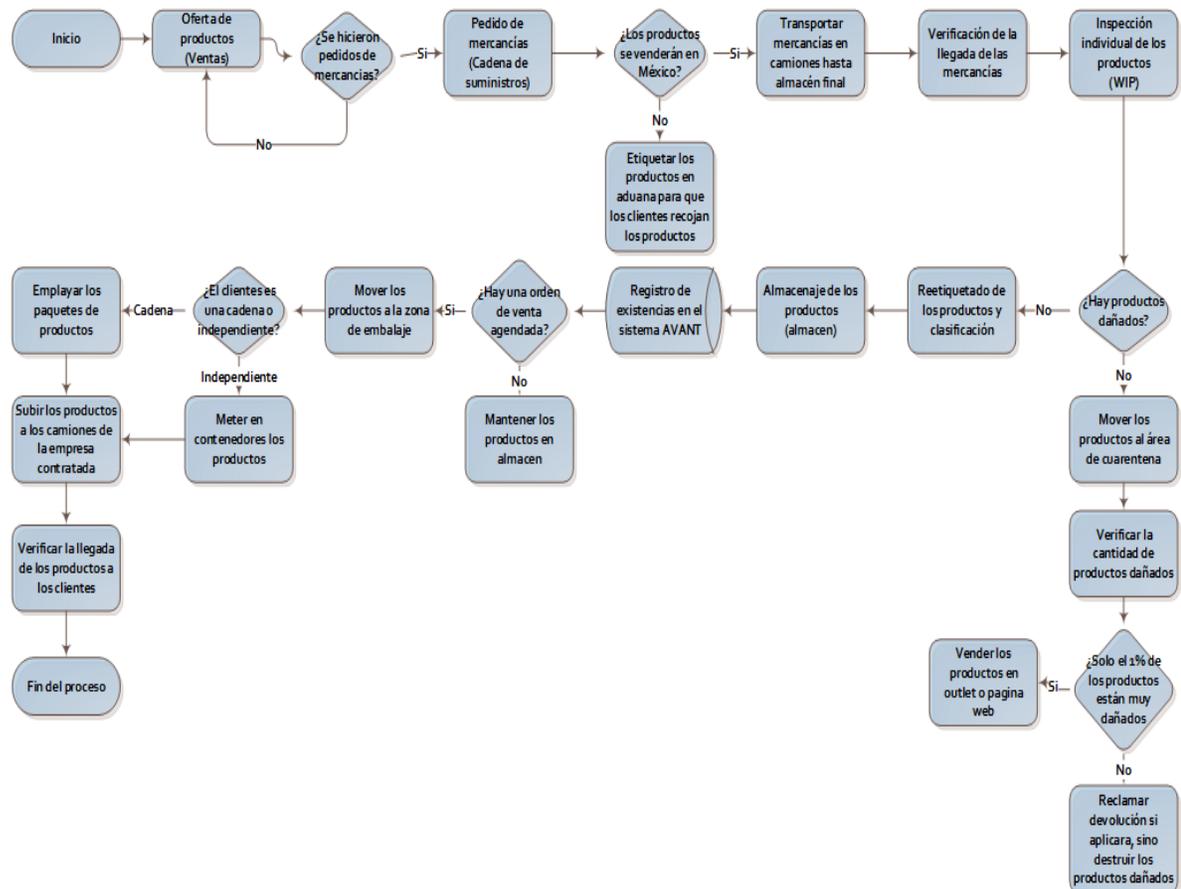
Almacén revisa la disponibilidad de los productos y se encarga de poner cada uno de ellos a disposición y confirma que el ERP (avant) esté en lo correcto, lo cual lo llaman como un indicador de nivel de servicio. Dependiendo del tipo de cliente, si el comprador es una cadena de supermercado o algún negocio independiente, la mercancía se desplaza al área de zona de embarque para que se empaquen en cajas propias a la empresa. De lado derecho se ponen los productos que van llegando, y del lado izquierdo los productos que ya están por salir. Cuando es un cliente independiente se queda en almacén y cuando es cadena todo el proceso es en automático y se saca.

Una vez empacados todos los productos, se colocan los mismos en una tarima y se emplean con una película de plástico para evitar que se caigan o separen de la tarima y aparte se coloca una cinta rotulada. Una vez terminado el empaque se acerca la mercancía al área de embarque de materia prima, donde esperará a ser recogida por el servicio de transporte ajeno a la empresa.

En el caso de que la venta se concrete vía página web, almacén revisa la disponibilidad de la orden y se encarga del embalaje individual de los productos. Una vez terminado el embalaje individual se mete en contenedores ya así el producto se pone a disposición de una empresa de transporte para la distribución final de la mercancía.

Los documentos para el cobro tienen que ver con el proceso postventa el cual se encarga de que llegue el producto y se firme una guía con el cual se realiza el archivo de venta. Cuando la venta es a un cliente o consumidor final que no se cadena de autoservicio es necesario que el cliente avise si el producto llega en buen estado.

Diagrama del macro proceso de la empresa



1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor

La empresa posee un catálogo integral de soluciones saludables para sus clientes.

Ventaja competitiva de la empresa

La empresa ofrece a sus clientes un catálogo integral de soluciones saludables, conformado por una alta variedad de productos orgánicos y saludables de las marcas reconocidas a nivel internacional.

Estrategia genérica

Se identifica que la empresa utiliza una estrategia de nicho de mercado, debido a que su catálogo de productos es muy especializado y son vendidos a un nicho de mercado muy específico, el cual está conformado por personas que buscan productos saludables ya sea por necesidad o por querer cambiar su estilo de vida a uno más saludable.

1.4. Análisis del entorno

Introducción

Se realizó un análisis del entorno para el cual se efectuaron entrevistas a los empresarios y a una experta del mercado de productos saludables para comprender el ambiente competitivo en el que se encuentra la empresa. De igual manera se investigó en diferentes fuentes de información datos que ayudaran a conocer diferentes variables que puedan afectar de manera positiva o negativa a la empresa. A continuación se encuentra la información recabada y las conclusiones obtenidas del análisis realizado. A continuación, se encuentra la información recabada y las conclusiones obtenidas del análisis realizado.

Tabla resumen del análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos:		
Tipo de cambio del dólar		La volatilidad del valor del peso frente al dólar es muy grande debido a las nuevas políticas fiscales de Estados Unidos y a las presiones por la renegociación del tratado de libre comercio

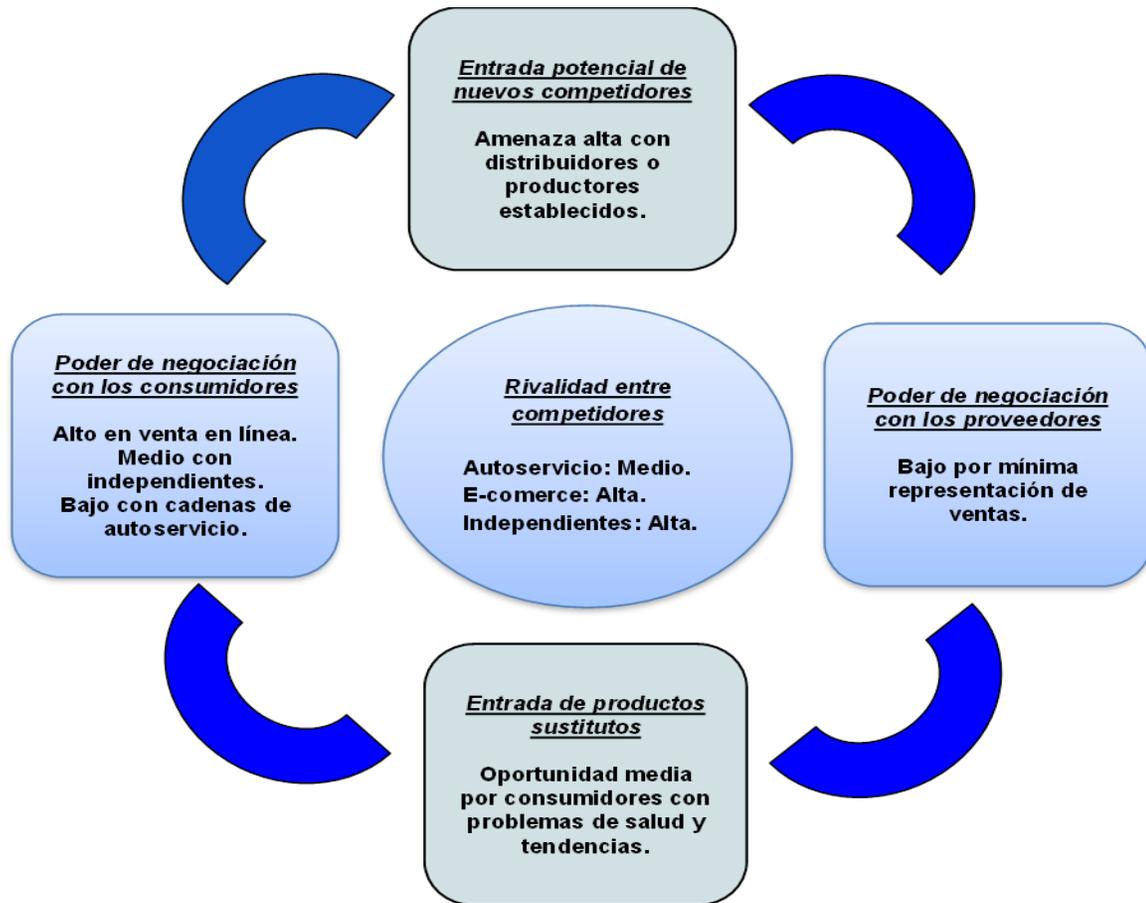
Unidades económicas	No todas las empresas que existen se dedican a la comercialización de productos para la salud.	El mercado mexicano está saturado de empresas que se dedican a la comercialización de productos alimenticios y algunas de esas empresas son de marcas muy reconocidas
Costos de traslado gasolina, mensajería	La empresa puede reducir sus costos por el transporte de mercancías si establece un estándar sobre la cantidad de productos que decida importar y mover de manera terrestre.	Si la empresa decidiera transportar sus propios productos incurriría en varios gastos como:
Gasto de los consumidores	Los ingresos de las familias en México son gastados en su mayoría en alimentos. Siendo los cereales, carnes y verduras los más consumidos dentro de los hogares.	
Ingreso de las familias		Los ingresos por familia son de \$13,891 dólares en promedio al año. Solo el 61% de la población de personas de entre 15 y 64 años de edad tienen trabajos remunerados y el salario mínimo es de 80 pesos.
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
Tendencia del consumidor (bioética, conciencia ambiental, ecología)	Existe una tendencia del consumidor hacia la compra de productos que son elaborados mediante prácticas que incluyen una conciencia ambiental	

Cuidado de la salud (diabéticos, intolerantes a cierto alimento)	Existe en México una gran cantidad de la población que tiene diabetes y que debe dejar de consumir alimentos ricos en azúcar. La enfermedad celíaca (EC) puede afectar hasta el 4.3 por ciento de la población en México. Existen pocos productos que puedan satisfacer las necesidades de los celíacos que sean libres de gluten.	El mexicano carece de un correcto cuidado de la salud como parte de su cultura.
Cambios en la población (edades)	La fusión del concepto natural y saludable camina hacia una marcada preferencia por los estilos de vida más limpios y los alimentos verdes.	De hecho, según la revista Quality Assurance and Food Safety, son los millennials los que traen una nueva concepción de alimentación saludable.
Ubicación y tipo de extranjeros en el país	Existe mucho flujo en la entrada de turistas a México.	Las entradas de turistas en México son por temporadas.
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
Importaciones, aranceles, regulaciones	Seguridad alimentaria, existen mínimos requisitos para la producción de alimentos nutritivos calóricamente. Importar alimentos, existen mínimas regulaciones que protejan a los consumidores (buenas prácticas de manufactura, estándares de calidad mínimos, inocuidad de alimentos, etc.). Crecimiento, se prevé un aumento del 6.4% (TMCA) de los años 2013-2020.	Las principales empresas mundiales productoras de alimentos mundiales son extranjeras. Las importaciones de alimentos procesados (México-EU) se han mantenido igual, con 8,727 MD.

	<p>(Alimentos que sean fáciles de transportar, que no requieran mucho tiempo de preparación, productos saludables).</p> <p>Importaciones mexicanas provenientes de EU son: Cereales, semillas y oleaginosas que representan el 23% y 10% respectivamente sobre el valor total de importaciones.</p> <p>Si EU queda fuera del TLCAN en el 2018, México se beneficiaría en exportaciones como importaciones (pagaría menor cantidad arancelaria en ambas).</p> <p>Las importaciones totales de los valores de consumo para finales de diciembre del 2017 fueron de: 5,314.3 millones de dólares. (Variación anual de 16.1%)</p>	
Cambio de gobierno (tratados, políticos)		Se espera un aumento en el precio del dólar, debido a las especulaciones por el cambio de gobierno en México. Se espera un aumento aproximado del 2-3%.
Aspectos tecnológicos:		
Modelo de venta en línea	Automatizar los procesos (facturas, pedidos, control de inventarios)	
Modelo de negocio (B2B, B2C)	Mejor manejo de inventario (B2C). Mayores medios de pago (B2C)	

Web y Redes Sociales (bloggers, influencers)	<p>Acceso a nuevos consumidores, y expansión publicitaria a nacional e internacional.</p> <p>Transmitir ideas mediante la socialización de un influencer con el cliente final.</p> <p>Modelo promocional económico y accesible para negocios online y empresas.</p> <p>Crear relaciones sólidas y duraderas mediante influencers.</p>	
Aspectos de competencia:		
Rivalidad entre competidores	Oportunidad de crecimiento dentro del canal E-commerce.	Existe una fuerte rivalidad entre competidores que tienen más experiencia en el mercado.
Barreras de entrada		Pocas barreras de entrada para distribuidores o productores establecidos.
Productos sustitutos	Consumidores con problemas de salud.	
Poder de negociación con clientes	Alto en venta en línea. Medio con independientes	Bajo con cadenas.
Poder de negociación con proveedores		Bajo por mínima representación de venta.

Diamante de Porter



Conclusiones

Ya que existen diferentes tipos de competidores se cuenta con una rivalidad distinta entre cada uno de ellos. La rivalidad que tiene un nivel alto es el Independiente, y el e-commerce, en comparación con las cadenas de autoservicio ya que estas se encuentran en un punto medio de rivalidad. Existe una amenaza latente de que los proveedores se conviertan en competidores debido que tienen la capacidad y el poder adquisitivo para hacerlo. El poder que tienen los proveedores sobre la empresa es alto. El poder de negociación con los consumidores es alto en ventas en línea, medio en independientes, y bajo en cadenas.

2. Diagnóstico

2.1. Metodología del diagnóstico

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

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

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

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

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

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

2.2. Proceso particular

El equipo realizó visitas a la empresa y entrevistó a los empresarios para obtener información sobre la historia, su organización, puntos de ventas y acerca de la competencia.

Se llevó a cabo una reunión con el empresario sobre diferentes áreas de la empresa: gestión, mercadotecnia, operaciones, recursos humanos y finanzas, además se tuvo una entrevista con una experta en el mercado de los alimentos orgánicos a fin de obtener información para un análisis del mercado.

Se cotejó la información del análisis de entorno con el empresario, se revisaron los documentos existentes en las diferentes áreas de la empresa, se elaboró el documento de planteamiento estratégico, y se revisaron las entrevistas previamente realizadas.

Se efectuaron encuestas a los empleados de la empresa en relación a los valores existentes. Se procesaron y mostraron los resultados de las encuestas al empresario a fin de incorporarlos a la identidad institucional

Se revisó la información financiera con el Contralor. Se llevó a cabo la prevalidación del diagnóstico y las propuestas con el empresario y se trabajó en la integración del documento y la presentación para la validación oficial.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

Gestión

El área administrativa cuenta con: Organigrama y algunas descripciones de puestos. Existe una clara determinación de las unidades organizativas, sin embargo se conoce de manera informal por los miembros de la empresa. La cultura organizacional se percibe como sólida desde los directivos. Solo algunas personas conocen los objetivos de la organización, se integran equipos de trabajo que presentan en ocasiones dificultades. La comunicación es descendente y esto ocasiona distorsión de la información la cual arroja resultados variables.

Las decisiones importantes en la mayoría de los casos son tomadas por personas capacitadas. Estas decisiones carecen de tiempo para ser tomadas de manera adecuada en algunos casos. Las decisiones de la empresa se toman de manera directiva. Cualquier tipo de decisión de planeación es tomado por el equipo del consejo directivo. Dentro de la planeación se considera evaluar los objetivos sistemáticos de la demanda.

Existe poca claridad en el estilo de liderazgo. Los empleados responsables de cada área tienen un nivel de autoridad. Existen controles en donde se establecen los objetivos, metas y plazos en la mayoría de los casos, mismos que no son conocidos por todos los miembros de la empresa. La empresa interactúa de manera ética y socialmente responsable. Cuando es conveniente para el negocio se busca de manera activa la interacción con el medio empresarial correspondiente.

La política de calidad de la empresa es conocida solamente por la dirección, así como el sistema de calidad documentado que integra los procedimientos técnicos. En la organización existe una persona o responsable y quien está formalmente designado. A veces la información se procesa y analiza de manera efectiva. La

información no es de fácil acceso para los subordinados. El uso de las tecnologías favorece la eficiencia y eficacia de la organización. Se tiene identificado solo a nivel operativo las tecnologías que representan ventajas competitivas, rentabilidad, y crecimiento de la empresa. El monitoreo acerca de las tecnológicas que tiene algún impacto en la competitividad de la empresa es poco sistemático.

Mercadotecnia:

En el área se dispone de: Listado de clientes e indicadores de ventas. En la mayoría de los casos la empresa estudia los mercados y los productos actuales, al igual que se establece objetivos de venta clasificados por producto, zona, vendedor y/o cliente. La previsión de la evolución de la demanda para los próximos meses de los productos principales va en aumento.

Se tienen políticas y estrategias formales de precios para los productos principales. En ocasiones se llevan a cabo actividades relacionadas con la promoción o publicidad de los productos. La capacidad de los vendedores genera algunos conflictos al desempeñar adecuadamente su puesto. En todos los casos se cuenta con un registro de todas las facturas de venta. Parcialmente existe un procedimiento efectivo para la atención al cliente en cada caso (información del producto, soporte, quejas, etc.).

Se desconocen las opiniones de los clientes sobre los productos de la empresa así como una medición el índice de satisfacción del cliente. Eventualmente la empresa conoce a sus competidores directos, el mercado que atienden y sus sistemas de comercialización. Se tiene poca información acerca del tamaño del mercado en el cual opera la empresa. Evalúa la posición competitiva de la empresa en su conjunto a nivel medio. Se cuenta con un plan comercial acorde con los objetivos y estrategias de la organización, es conocido y controlado por la dirección.

En la mayoría de los casos se cuenta con información actualizada para mantener adecuadamente la relación con el cliente y tomar decisiones de mercado. La gestión de la información y de los recursos informativos relacionados con ventas y mercadotecnia son insuficientes.

Operaciones

El área cuenta con los siguientes documentos: Manual de operación, control de documentación, flujo de operaciones, formatos de procedimiento, mantenimiento de equipo de refrigeración, tabla de registro de calidad, proceso de compra de mercancía, sistema de calidad, documento de inventarios, listado de productos. Se tiene formalmente designado un responsable del control y medición del cumplimiento de planes y programas de producción.

En la mayoría de los casos la programación y control de la producción reduce los costos sin alterar la calidad y el ritmo de producción. En cuanto al seguimiento de los pedidos se lleva un registro formal y/o pronósticos de la demanda electrónicamente y actualizada. El control de los pedidos/demanda hasta las entregas al cliente está desactualizado, y en todos los casos se tiene cumplimiento de entrega al cliente en tiempo y cantidad, reflejando la lealtad de los clientes.

En el abastecimiento de materiales siempre se considera la disponibilidad de materias primas y de otros recursos para planear la producción, además de que las compras se hacen de acuerdo a la información de las mismas. Algunas veces se cuenta con diversas alternativas de proveeduría para las materias primas. No se aplican criterios definidos para evaluar y elegir a los proveedores. Las condiciones de compra son establecidas por los proveedores y algunas veces la comunicación con los mismos es fluida y favorece las operaciones.

En la gestión de stock, en todos los casos los almacenes están clasificados, organizados y señalados. En la mayoría de los casos se tienen registros

actualizados del inventario de material y producto terminado. No se cuenta con un nivel mínimo/máximo de inventarios para cada material en función de su patrón de consumo. En todos los casos se da seguimiento a la antigüedad de los stocks y en la mayoría de los casos se realizan inventarios físicos para detectar la diferencia de los productos obsoletos y dañados.

A nivel de productividad se evalúa periódicamente el nivel de productividad, pero no se analizan las desviaciones en el nivel de productividad. Existe preocupación por parte de los empresarios para mejorar el nivel de productividad. Se lleva un registro desactualizado de los paros de producción; los mismos representan un problema muy importante para la empresa.

En cuanto el mantenimiento y utilización de las máquinas, se tiene buena disposición de las mismas y se adaptan al ciclo productivo, en la mayoría de las veces se tiene un mantenimiento preventivo. No se tiene problemas de calidad o cumplimiento de compromisos de producción por fallas o averías en las máquinas.

En el apartado de calidad se verifica la calidad de la materia prima, los productos en proceso y el producto terminado mediante procedimientos de control de la calidad de materiales, producto en proceso y producto terminado. Se tienen formalmente definido un responsable del control y aseguramiento de la calidad de todo el proceso. Cuenta con permisos de las instituciones correspondientes y con el equipo, procesos necesarios para controlar la contaminación.

Recursos humanos

El área dispone de los siguientes documentos: Reglamento Interno, expedientes de los empleados, contrato laboral y registros de personal (base de datos). El reglamento establece los principios rectores e induce buenos hábitos, éste es aplicado en todos los casos. También existe un control de ausentismo del personal. Se carece de un reglamento formal acerca de la seguridad en el trabajo.

Los empleados conocen de manera consistente las reglas internas, las respetan y hay evidencias de eso.

En la mayoría de los casos se imparte inducción a la empresa para nuevos empleados. La formación del personal es una práctica común en la empresa. Se tiene un plan de capacitación para el personal que cubre aspectos operativos inmediatos. La empresa se preocupa por la retención del personal calificado, así como se procura el desarrollo de carrera y la generación de candidatos internos de promoción. En ciertas áreas y niveles una parte de la remuneración de los empleados se basa en su desempeño. Se cumple con la legislación correspondiente acerca de las condiciones de trabajo.

Existe preocupación del empresario acerca de dar confianza a sus empleados. No es una práctica común en la empresa el reconocimiento de los logros y del desempeño sobresaliente. Se han hecho evaluaciones del nivel de satisfacción del personal y los resultados confirman un clima laboral regular. La mayor parte de los empleados tienen interés en mejorar continuamente su desempeño, no obstante, se desconoce cómo se evalúa el desempeño de los empleados.

En todas las áreas el personal en general tiene un enfoque de calidad en el desempeño de su trabajo. En buena medida se motiva y se prepara al personal para participe en la innovación de los procesos, productos y servicios. No se lleva un registro de las competencias y habilidades del personal y de su plan de desarrollo. Se cuenta con un soporte insuficiente de sistemas de información para la gestión del personal.

Finanzas

El área de finanzas efectúa la contabilidad basada en los costos de sus productos, costos directos e indirectos, costos de acuerdo a las actividades realizadas y costos relacionados con la planeación y control. La estructura de costos de la

empresa toma en cuenta el costo de los productos, la mano de obra, costos de almacenaje, fletes y gastos de importación.

La empresa elabora presupuestos de ingresos y egresos con una periodicidad mensual. La contabilidad no es confiable, ya que existen errores en los registros contables y por lo tanto no cuadran los ingresos, pero los egresos si están bien registrados.

Se realizan reportes sobre el balance general, cuando se necesita, del estado de resultados, de informes de control y estado de flujos de efectivo. Utilizan un sistema ERP para integrar los registros de inventarios y proveedores, están en el proceso de integrar las cuentas por cobrar y la facturación al sistema.

La empresa está inscrita en el padrón de contribuyentes, todavía le falta estar registrada en el seguro social, cuenta con todos los permisos oficiales correspondientes. La empresa cumple con sus obligaciones fiscales y cuenta con seguros y fianzas.

Para fijar el precio de los productos que venden toman en cuenta el costo del producto más el margen de utilidad deseado, igualmente se basan en el valor que percibe el cliente por los productos.

Con respecto a acuerdos y compromisos, los acuerdos comerciales que tiene la empresa con sus clientes son respetados en la mayoría de los casos. Se ha llegado a negociar el costo y precio de los productos cuando no se logran los márgenes deseados.

La empresa hace un seguimiento al logro de las utilidades con cierta frecuencia. La información utilizada para dar el seguimiento es accesible, confiable y completa

en la mayoría de los casos. Las utilidades se van cobrando vía gastos del empresario y no se obtiene el punto de equilibrio al trimestre.

La empresa puede acceder en la mayoría de los casos a fuentes de financiamiento. No tienen un nivel saludable de endeudamiento y se da un uso adecuado del crédito en la mayoría de los casos. La empresa está sufriendo de un nivel de apalancamiento negativo y enfrenta riesgos financieros graves.

La mayoría del dinero obtenido por el financiamiento se utiliza en inversión de capital de trabajo: gastos operativos, pago proveedores, sueldos, renta del local, compra de mercancías, y un poco en la adquisición de activos fijos: equipo de transporte, maquinaria y herramientas.

Los activos fijos están inventariados y bien valorados, no hay una contabilidad correcta de la depreciación de los activos, se requieren inversiones futuras en activos fijos y no se efectúa adecuadamente la planeación de adquisición de activos fijos.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Herramienta DIE

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

Análisis FODA

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.”²

Árbol de problemas

Es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican. Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. Por tanto es complementaria, y no sustituye, a la información de base. El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos. La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos.

² Ponce Talancón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12 (1), 113-130.

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

Herramienta DIE

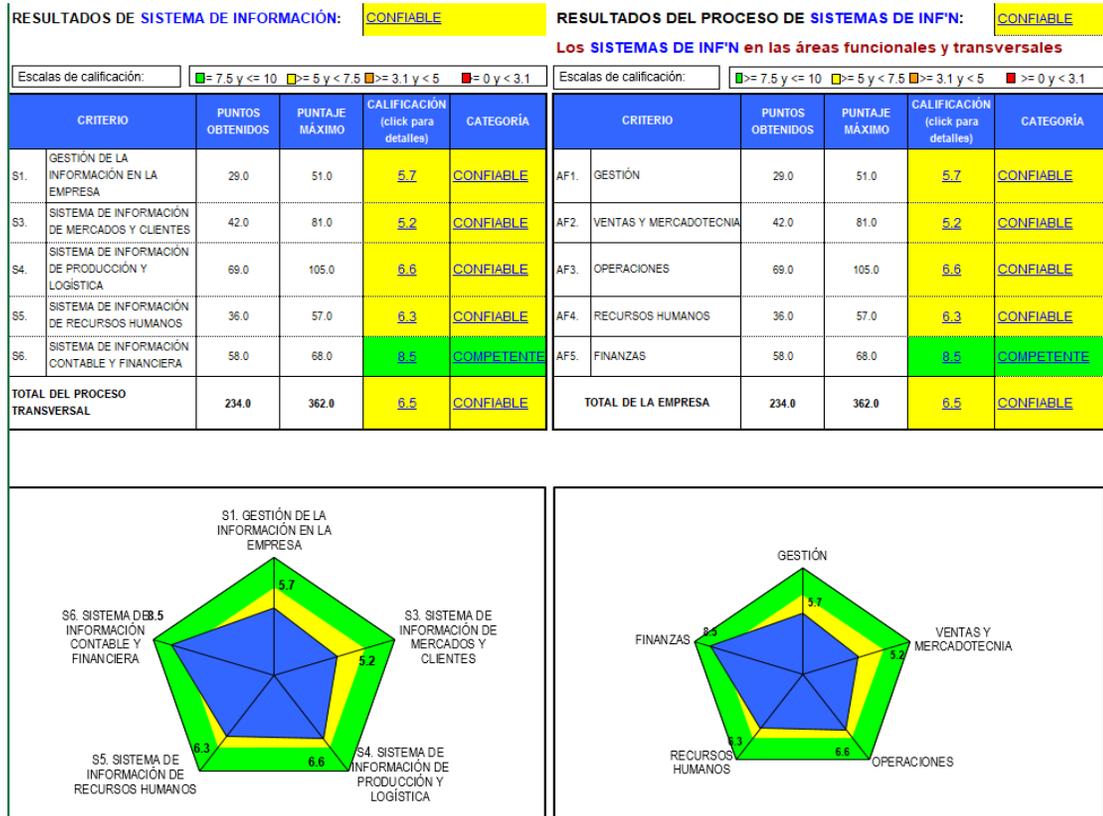
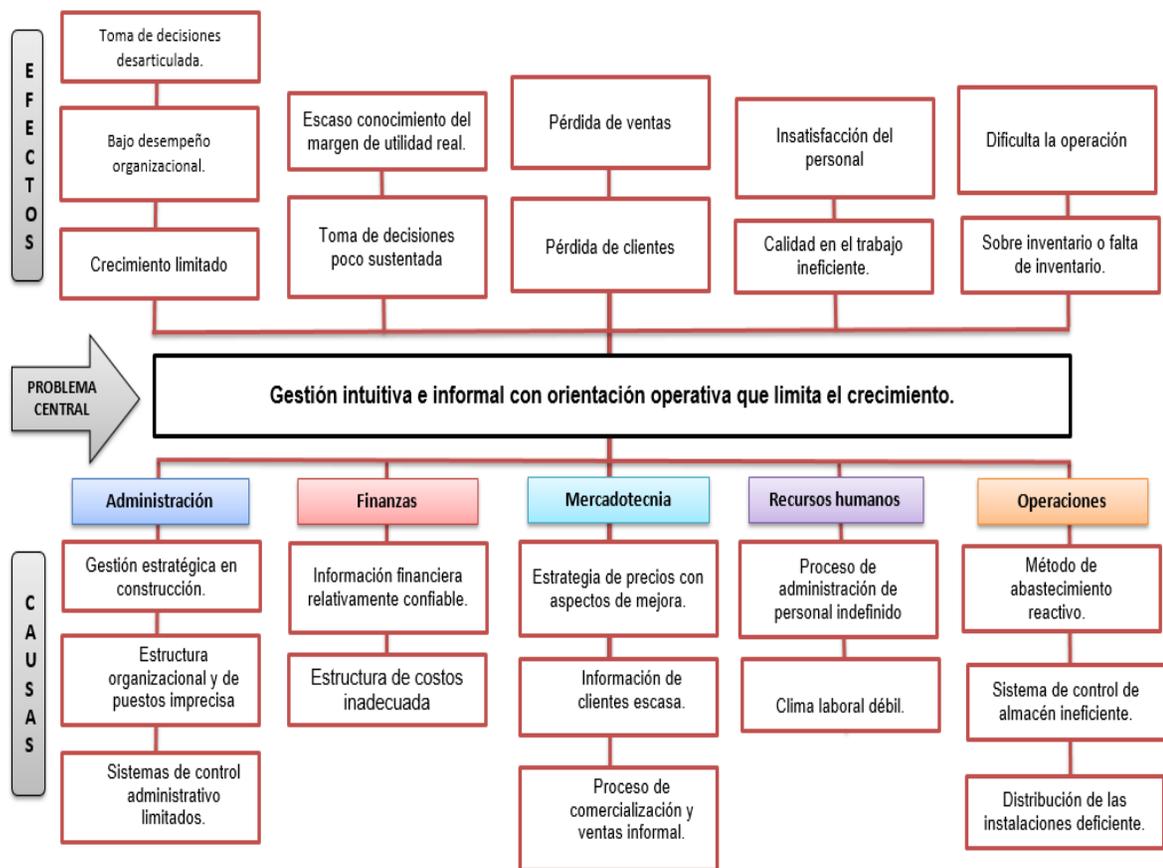


Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
1. Equipo directivo competente	1. Gestión estratégica en construcción
2. Identidad y filosofía institucional formalizada	2. Estructura organizacional y de puestos imprecisa
3. Existencia de registros contables	3. Sistemas de control administrativo limitados
4. Proceso de logística eficiente	4. Información financiera relativamente confiable
5. Conocimiento de los procesos operativos	5. Estructura de costos inadecuada
6. Reglamento interno existente	6. Estrategia de precios con aspectos de mejora
7. Personal satisfecho con sus tareas	

	<p>7. Información de clientes escasa</p> <p>8. Proceso de comercialización y ventas informal</p> <p>9. Método de abastecimiento reactivo</p> <p>10. Sistema de control de almacén ineficiente</p> <p>11. Distribución de las instalaciones deficiente</p> <p>12. Proceso de administración de personal indefinido</p> <p>13. Clima laboral débil</p>
--	--

Árbol de problemas



3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, visión y valores

Misión

Compartir experiencias mediante soluciones saludables para aquellos con estilos de vida de mayor calidad.

Visión

Ser reconocido como la empresa número uno en soluciones saludables para ti y para nuestros socios de negocio, mediante nuestra integración como equipo potencializando la rentabilidad, la capacidad y calidad de nuestra gente, siempre con pasión y creatividad en lo que hacemos.

Valores

- Adaptabilidad
- Innovación
- Trabajo en Equipo
- Superación Personal

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias de crecimiento FO</p> <p>Eficientar las operaciones mediante la documentación y sistematización de los procesos.</p> <p>Implementar la planeación estratégica enfocada al crecimiento.</p>	<p>Estrategias de reorientación DO</p> <p>Fortalecer el modelo de negocio mediante la definición de objetivos estratégicos claros.</p> <p>Implementar un sistema de control de almacén para gestionar la variación de la demanda.</p> <p>Buscar un CRM e integrar la información recabada de su cartera de clientes.</p>
Amenazas	<p>Estrategias defensivas FA</p> <p>Optimizar las estrategias logísticas.</p> <p>Realizar benchmarking de competidores periódicamente.</p>	<p>Estrategias de supervivencia DA</p> <p>Implementar estrategias de ventas y comercialización competitivas.</p> <p>Analizar la estructura de costos y establecer una estrategia de precios basada en los mismos.</p>

Objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivos (Metas) estratégicos para el 2021
Económica / Financiera	<p>Modificar la mezcla de los ingresos por venta de canales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cadenas: 20% +- 5% ● Independientes: 35% +- 5% ● E-commerce: 45% +- 5% <p>Disminuir el apalancamiento más del 50%</p>

Cliente / Mercado	<p>Modificar la mezcla de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cadenas: 1% ● Independientes: 20% ● E-commerce: 79% <p>Consolidar un área de marketing que gestione redes sociales, influencers, bloggers.</p> <p>Tener en operación el canal educativo.</p> <p>Consolidar el catálogo de productos nacionales.</p> <p>Enriquecer la propuesta de mercado con la integración de servicios y alianzas.</p>
Procesos internos	Fortalecer la infraestructura e instalaciones a fin de favorecer el nivel de servicio.
Recursos humanos	<p>Implementar la cultura organizacional basada en el crecimiento profesional y personal.</p> <p>Desarrollar equipos de trabajo rentables y autodirigidos.</p>
Gestión / Dirección	<p>Aplicar el sistema de delegación de responsabilidades.</p> <p>Valorar la operación del consejo directivo.</p> <p>Replantear el concepto del negocio.</p>

3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Perspectiva	Objetivo Operativo 2018	Objetivo Operativo 2019	Objetivo Operativo 2020	Objetivo (meta) Estratégico 2021
Económica / Financiera	<p>Cadenas: 40%</p> <p>Independiente: 50%</p> <p>E-commerce: 10%</p> <p>Disminuir el apalancamiento del 5%-10%</p>	<p>Cadenas: 35%</p> <p>Independiente: 45%</p> <p>E-commerce: 20%</p> <p>Disminuir el apalancamiento 20%</p>	<p>Cadenas: 25%</p> <p>Independiente: 40%</p> <p>E-commerce: 35%</p> <p>Disminuir el apalancamiento 35%</p>	<p>Modificar la mezcla de los ingresos por venta de canales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cadenas: 20% +- 5% ● Independientes : 35% +- 5% ● E-commerce: 45% +- 5% <p>Disminuir el apalancamiento más del 50%</p>

<p>Cliente / Mercado</p>	<p>Modificar la mezcla de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cadenas: 2% ● Independientes : 44% ● E-commerce: 44% <p>Adquirir un CRM y desarrollar el manual de ventas.</p> <p>Generar contenidos e información documentada para compartirla.</p> <p>Generar una base de datos sobre productores nacionales.</p> <p>Generar base de datos de servicios.</p>	<p>Modificar la mezcla de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cadenas: 2% ● Independientes : 28% ● E-commerce: 70% <p>Operar un área de marketing en coordinación con el externo en redes sociales.</p> <p>Desarrollar el proyecto del canal educativo.</p> <p>Desarrollar un manual de operación para productores nacionales.</p> <p>Desarrollar un manual de ventas de servicios.</p>	<p>Modificar la mezcla de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cadenas: 1% ● Independientes : 25% ● E-commerce: 74% <p>Operar el área de marketing, gestionando redes sociales, bloggers e influencers</p> <p>Generar los vínculos con las universidades para la introducción del canal educativo.</p> <p>Manejar productos nacionales.</p> <p>Implementar el área de ventas de servicios.</p>	<p>Modificar la mezcla de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cadenas: 1% ● Independientes : 20% ● E-commerce: 79% <p>Consolidar un área de marketing que gestione redes sociales, influencers, bloggers.</p> <p>Tener en operación el canal educativo.</p> <p>Consolidar el catálogo de productos nacionales.</p> <p>Enriquecer la propuesta de mercado con la integración de servicios y alianzas.</p>
<p>Procesos internos</p>	<p>Recolectar y sistematizar documentación necesaria para la oferta de servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Capacitaciones en normas mexicanas. (productores, 	<p>Verificar la capacidad instalada.</p> <p>Optimizar la operación integrada tanto de productos como de servicios.</p>	<p>Operar como certificadores orgánicos.</p> <p>Evaluar las operaciones y ejecutar los ajustes que procedan.</p>	<p>Fortalecer la infraestructura e instalaciones a fin de favorecer el nivel de servicio.</p>

	<p>importadores).</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Certificaciones orgánicas. ● Diseño e impresión de etiqueta. ● Aplicación de etiquetas en frontera. ● Almacenaje en frontera. ● Re-empacar o acondicionar en frontera. ● Soluciones logísticas nacionales e internacionales ● Apoyo a la importación y exportación de productos. <p>Ajustar la operación a la oferta de servicios.</p> <p>Verificar sistemas ERP.</p>	<p>Iniciar procesos como certificadores orgánicos.</p>		
<p>Recursos humanos</p>	<p>Actualizar el organigrama y las descripciones y perfiles de puesto.</p> <p>Implementar el área de recursos humanos.</p> <p>Evaluar los indicadores de desempeño actuales.</p>	<p>Consolidar el área de recursos humanos.</p> <p>Desarrollar un método para la medición de la productividad.</p> <p>Asegurar el proceso de evaluación del clima laboral.</p>	<p>Disponer de una plantilla de colaboradores apasionados, creativos y competentes.</p>	<p>Implementar la cultura organizacional basada en el crecimiento profesional y personal.</p> <p>Desarrollar equipos de trabajo rentables y autodirigidos.</p>

	<p>Realizar un sistema de evaluación del desempeño del personal.</p> <p>Establecer calendario de actividades recreativas y deportivas</p>			
Gestión / Dirección	<p>Reevaluar los valores de la empresa.</p> <p>Generar la planeación estratégica incluyendo indicadores de desempeño empresarial.</p> <p>Fortalecer el equipo de gestión directiva.</p>	<p>Definir las directrices de un consejo directivo.</p> <p>Evaluar la rentabilidad del negocio para considerar futuros cambios.</p>	<p>Diseñar sistemas de delegación.</p> <p>Desarrollar elementos encaminados a fomentar una cultura organizacional fuerte.</p> <p>Operar el consejo directivo.</p> <p>Analizar el concepto del negocio.</p>	<p>Aplicar el sistema de delegación de responsabilidades.</p> <p>Valorar la operación del consejo directivo.</p> <p>Replantear el concepto del negocio.</p>

3.4. Mapa estratégico



4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Crecimiento con orientación estratégica

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

Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3				Información financiera y de costos	Cambiar la cultura organizacional	
	2		Proceso de comercialización y ventas informal.	Estructura organizacional y de puestos imprecisa	Gestión estratégica en construcción.	Proceso de administración de personal	
	1		Sistema de control de almacén ineficiente.	Método de abastecimiento reactivo.	Información de clientes escasa.	Distribución de las instalaciones deficiente.	
Bajo impacto	-1		Estrategia de precios	Sistemas de control administrativo			
	-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

Estructura organizacional:

La empresa tiene una estructura organizacional imprecisa, desactualizada y poco formalizada, por lo cual la propuesta va encaminada al diseño de un organigrama y a la realización de descripciones y perfiles de puestos contenidas en dicho

organigrama. Como beneficio se busca obtener la satisfacción del personal y colaboradores eficientes.

Proceso de comercialización y ventas:

Se carece de procesos de comercialización y ventas documentados. La propuesta es crear un manual de ventas para estandarizar los procesos y ser utilizado por los empresarios y vendedores para apoyar la toma de decisiones estratégicas.

Método de abastecimiento:

La empresa trabaja con un método de abastecimiento reactivo, provocando situaciones constantes conforme a la demanda. Se implementará un método de abastecimiento sistematizado que propicie la disponibilidad de producto en almacén y se mejore la operación.

Control de almacén:

El sistema de control de almacén es deficiente entorpeciendo el abastecimiento y funciones propias del área. Por lo cual se desarrollará un manual de control de almacén para tener un conteo preciso de las existencias por tipo de almacén para favorecer la planeación del abastecimiento.

Distribución de las instalaciones:

Se cuenta con una distribución inadecuada en el área de almacén, dificultando las operaciones dentro de la misma área. Se diseñará una nueva distribución del espacio mediante un lay-out para generar un ahorro en el flujo de recorridos y tiempo, beneficiando las operaciones, el control de inventario, y brindar un lugar de trabajo eficiente.

4.3. Plan de acción

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENTREGABLES	MZO	MZO	ABRIL	ABRIL	ABRIL	ABRIL	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JULIO	JULIO	
			sem 1 19 a 23	sem santa	sem 2 2 a 6	sem 3 9 a 13	sem 4 16 a 20	sem 5 23 a 27	sem 6 30 a 4	sem 7 7 a 11	sem 8 14 a 18	sem 9 21 a 25	sem 10 28 a 1	sem 11 4 a 8	sem 12 11 a 15	sem 13 18 a 22	sem 14 25 a 29	sem 15 2 a 6	sem 16 9 a 13	
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE PUESTOS																				
1	Sandy Torres del Río	Manual de Organización Reporte de resultados de la sensibilización Reporte del clima laboral																		
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
7																				
8																				
9																				
10																				
11																				
12																				
2. PROCESOS COMERCIALES																				
1	Sergio Saucedo Correa	Manual de Ventas																		
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
7																				
8																				
3. SISTEMA DE ABASTECIMIENTO																				
1	Oscar Rayas Rivera y Sergio Saucedo Correa	Manual de Abastecimiento																		
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
7																				
8																				
9																				
4. CONTROL DE ALMACÉN																				
1	Oscar Rayas Rivera y Sergio Saucedo Correa	Manual de Control de Almacén																		
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
7																				
8																				
9																				
5. REDISTRIBUCIÓN DEL ALMACÉN																				
1	Oscar Rayas Rivera	Lay Out y Reporte de resultados de la redistribución del espacio																		
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
7																				
6. INTEGRACIÓN DOCUMENTOS FINALES Y PRESENTACIÓN																				
1	Equipo	Documentos y presentación																		
2																				
3																				

5. Implementación

5.1 Actividades realizadas y su justificación

Tras realizar la presentación de validación frente los empresarios, se acordó trabajar en la implementación de las propuestas expuestas. Se conversó con los empresarios y se elaboró una agenda de actividades en donde quedó indicado en qué día se trabajarán las propuestas y quienes estarían a cargo de éstas.

En la **primera semana** de implementación se inició con la propuesta de **estructura organizacional y de puestos formalizada**. La **estructura organizacional** se define como *“los diferentes patrones de relación y articulación entre las partes a través de los cuales una institución se organiza con el fin de cumplir las metas que se ha propuesto y lograr el objetivo deseado”*³. Se realizaron entrevistas para la **descripción de puestos**, entendiendo como descripción de puestos a *“una declaración por escrito de lo que en realidad hace el ocupante de esa posición, como lo hace y en qué condiciones se realiza el trabajo. Consiste en enumerar las tareas y atribuciones que conforman un cargo y lo diferencian de los demás que existen en la empresa”*.⁴ Se trabajó en la descripción de puestos de las áreas de almacén, contabilidad, importaciones, sistemas, mercadotecnia y ventas.

Se trabajó de igual manera en la propuesta del **sistema eficiente de control de almacén**. Se define al **almacén** como *“un espacio en donde las mercancías reposan”*.⁵ Se entiende como **control del almacén** al *“conjunto de procesos que optimizan la logística funcional de un almacén, permitiendo tener fiabilidad de la*

³ Barone, S. (2009). *Las Estructuras Organizacionales: Cultura, Principios y Modelos para la innovación*. P. 27.

⁴ Brenchu, M. (1995). *Los nuevos senderos de la dirección del personal*. P. 7.

⁵ Mauleón Torres, Mikel. (2013) *Teoría del almacén, monografía del libro Sistemas de Almacén y Picking*.

información".⁶ Se le solicitó a la responsable del área que proporcionara todos los documentos, formatos y reportes relacionados a los procesos de almacenamiento de las mercancías. Una vez obtenidos los documentos se repasó el proceso general que se lleva a cabo para el almacenamiento de los productos.

Durante la **segunda semana**, se continuó trabajando en la propuesta de estructura organizacional y de puestos formalizada, realizando entrevistas para la descripción de puestos de las áreas de administración, auditoría, almacén, cadena de suministros y ventas.

En cuanto a la propuesta de **documentación de procesos de comercialización y ventas**, entendiéndose como **proceso de comercialización y ventas** al "*conjunto de acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios, abarcando todos los procedimientos y manera de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución*" y "*sucesión de pasos que una empresa realiza desde el momento en que intenta captar la atención de un potencial cliente hasta conseguir una venta efectiva del producto o servicio de la compañía.*"⁷ Se trabajó junto con el empresario para recabar todos los documentos y formatos que se utilizan en el proceso.

Acerca de la propuesta del **método de abastecimiento sistematizado**, donde abastecimiento se refiere a "*la integración de procesos clave desde el usuario final hasta el proveedor original que surte los productos, servicios e información que agregaron valor para el cliente y otros terceros.*"⁸ Se tuvo una reunión con el responsable del área para obtener información sobre el control del abastecimiento. Éste explicó el análisis que realiza en el departamento y la comunicación e

⁶ Chuquino, Johana. (2015). *Gestión de Almacenes. Definición, Procesos e Información que la soporta.*

⁷ Jobber, D. & Lancaster, G. (2012). *Administración de Ventas.* México.

⁸ Long, D (2013). *Logística Internacional (Administración de la cadena de abastecimiento global).* P. 45.

interacción que tiene con otros departamentos, así como los problemas que puede percibir debido a las labores de las otras áreas.

Respecto a la propuesta de **distribución adecuada de las instalaciones del almacén**, definiéndose a la **distribución de planta** como la “*disposición de maquinaria, equipos, materiales, personal y servicios auxiliares que permite fabricar y distribuir un producto a un costo adecuado.*”⁹ Se trabajó con la responsable del almacén para analizar el procedimiento de almacenamiento, así como cuestiones que pueden ser susceptibles a mejorar. De igual forma, se comentó acerca de un acomodo que le gustaría visualizar a los empresarios en la distribución del almacén. Posteriormente miembros del equipo se concentraron en tomar medidas del área de almacén y realizar anotaciones.

En la **tercera semana**, para la propuesta de estructura organizacional y de puestos formalizada, se siguió con la realización de entrevistas en donde se recabó información acerca de la descripción de puestos de las áreas de administración, ventas, cadena de suministros y de almacén.

En relación con la propuesta de documentación de procesos de comercialización y ventas, se platicó con dos colaboradores del área de ventas sobre el proceso detallado que se lleva a cabo en el área de ventas para negociar con los clientes independientes. Se logró obtener un mejor entendimiento del proceso de ventas y se documentaron algunas políticas que implementa el departamento de ventas. Entendiéndose por **políticas** como “*las líneas generales de conducta que deben de establecerse con el fin de alcanzar objetivos.*”¹⁰

Sobre la propuesta del método de abastecimiento sistematizado, se repasó nuevamente todo el proceso de abastecimiento, así como las áreas que se

⁹ Castaño. R (2006). *Distribución en Planta (Lay-Out)*. CIDETER. P. 3.

¹⁰ Tesina, Maryel. (2007). *Tesis: Valores y políticas de la empresa*. Cap. 2

encuentran relacionadas para la toma de decisiones. El responsable del área se comprometió a compartir documentación para poder conocer el comportamiento de abastecimiento.

Durante la **cuarta semana**, respecto a la propuesta de estructura organizacional y de puestos formalizada, se elaboraron los perfiles de puestos junto con los jefes de las áreas de ventas, almacén, y promotoría. Entendiendo como perfil de puesto a *“la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto.”*¹¹

Para la propuesta de documentación de procesos de comercialización y ventas, se realizó una reunión con el empresario y una vendedora para discutir sobre las políticas que se utilizan en el departamento de ventas. Se descubrió que el departamento cuenta con varias políticas, pero la mayoría de ellas necesitan ser actualizadas o definidas. Entre las políticas que necesitan ser definidas están las siguientes: responsables de pagar el flete de transporte, realizar visitas a clientes, política de mínimo de compra, entre otras.

En cuanto a la propuesta del sistema eficiente de control de almacén, el equipo se reunió con la responsable del área, se puntualizan las políticas que se tienen, de igual modo, se propusieron políticas que no están formalmente establecidas pero que son consideradas necesarias para mejorar el control durante todo el proceso.

En relación con la propuesta de distribución adecuada de las instalaciones del almacén, se continuó con las mediciones del almacén para poder empezar desarrollar el layout actual, y a partir de ello diseñar una propuesta de mejora.

¹¹ Presidencia del consejo de ministros. (2013). *Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos*.

En la **quinta semana**, sobre la propuesta de estructura organizacional y de puestos formalizada, se continuó completando los perfiles de puestos, asimismo, en la redacción de los nombres de los puestos, y en la organización de éstos dividiéndolos por carpetas.

Para la propuesta de documentación de procesos de comercialización y ventas, se habló con el empresario para definir las políticas que se planean implementar y de actualizar aquellas que ya no funcionan adecuadamente. De igual manera, se llegó a un acuerdo de agendar una cita para documentar el funcionamiento de un nuevo programa, el cual se planea implementar este mismo año.

Respecto a la propuesta del método de abastecimiento sistematizado, se trabajó con el responsable del área para junto con él analizar todo el proceso y el alcance del mismo a nivel operacional. Se seccionaron las diferentes etapas que conforman el proceso, así como las sub actividades en cada una de ellas. Además, se identificaron los diferentes documentos que se generan o que intervienen en los mismos.

Acerca de la propuesta de redistribución adecuada del almacén, se tomaron algunas medidas finales que surgieron durante el desarrollo del layout. También se platicó con el responsable de almacén para cotejar ciertas áreas que no se respetaban físicamente a comparación del plano actual con el que se cuenta.

Durante la **sexta semana**, en relación con la propuesta de estructura organizacional y de puestos formalizada, se siguieron elaborando los perfiles de puestos. Además, se inició el desarrollo del **organigrama**, éste se define como *“la representación, mediante un diagrama, de la estructura formal de una*

organización, en él se muestran las funciones, sectores, jerarquías y dependencias internas.”¹²

Sobre la propuesta de documentación de procesos de comercialización y ventas, se trabajó la documentación de los procesos de ventas por medio del portal de ventas en internet. Igualmente se documentó el funcionamiento del programa CRM, entendiéndose por **CRM** a un *“programa centrado en la gestión automatizada de todos los puntos de contacto con el cliente, cuyo objetivo es captar, fidelizar y rentabilizar al cliente.”¹³*

Para la propuesta del sistema eficiente de control de almacén, el equipo se reunió con el responsable del área y se establecieron las políticas de control de todo el proceso de almacenamiento. Así mismo, se continuaron definiendo los procesos y actividades que realiza el área para su documentación.

En la **séptima semana**, acerca de la propuesta de estructura organizacional y de puestos formalizada, se continúan completando los perfiles de puestos, así como trabajando en la propuesta de organigrama.

Respecto a la propuesta de documentación de procesos de comercialización y ventas, se les entrevistó a las personas responsables de ventas a clientes independientes y de cadena de autoservicio. Se documentaron los procesos de manera detallada en el borrador del manual de comercialización y ventas. Un **manual de procedimientos** se define como “un documento de control interno, el cual se crea para obtener información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre

¹² Florencia, M. (2008). *Sistemas y Organizaciones*. Universidad Tecnológica Nacional. Facultad Regional Buenos Aires.

¹³ García, Ignacio. (2001). *CRM: Gestión de la relación con los clientes*. P. 25.

políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.”¹⁴

En cuanto a la propuesta del método de abastecimiento sistematizado, el trabajo estuvo enfocado en las políticas que se tienen y replanteando el procedimiento del área acorde a la plática con el responsable de ésta.

En relación a la propuesta del sistema eficiente de control de almacén, se llevó a cabo el detallado de los procedimientos del llenado de todos los documentos involucrados.

Durante la **octava semana**, sobre la propuesta de estructura organizacional y de puestos formalizada, se elaboró la primera parte del manual de organización para su verificación. Se entiende como **manual de organización** *“un instrumento de apoyo que defina y establezca la estructura orgánica y funcional formal, así como los tramos de control y responsabilidad y los canales de comunicación que permitan una adecuada funcionalidad administrativa de la institución.”*¹⁵

Se desarrolló por parte de todo el equipo de consultores la planeación de las actividades para la sesión de sensibilización de la identidad y la estructura organizacional, que se realizará para todo el personal. Se define a un **taller de sensibilización** como *“una actividad que forma parte de la cultura inclusiva y promueve la creación de actitudes positivas de respeto, solidaridad, valoración y tolerancia. Esto ayudará a fomentar la convivencia, a desarrollar la empatía dentro de la empresa.”*¹⁶

¹⁴ Álvarez Torres, Martín G. (2006). *Manual de planeación estratégica*. P. 6

¹⁵ Universidad Autónoma del estado de Hidalgo (2014). Guía técnica para la elaboración de manuales de organización. P. 3. Recuperado de:
<https://www.uaeh.edu.mx/calidad/MO/quiamanualesdeorganizacion.pdf>

¹⁶ Vicepresidencia República Del Ecuador. (2011). *Programa De Sensibilización*. 20/05/2018, de Ministerio De Educación Ecuador Sitio web: https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/PLAN_DE_SENSIBILIZACION_100214.pdf

En la **novena semana**, para la propuesta de estructura organizacional y de puestos formalizada, se presentó la propuesta de organigrama al empresario, siendo examinado y retroalimentado por éste. También se le explicó al empresario el cronograma de la sesión de sensibilización, quedando conforme con su contenido. Se hizo la gestión con el empresario del material requerido para la sesión de sensibilización a efectuarse la próxima semana.

Acerca de la propuesta de documentación de procesos de comercialización y ventas, se revisó el manual de comercialización y ventas con el empresario a fin de evaluarlo y para realizar correcciones. Tras la revisión del manual, el empresario realizó comentarios sobre las políticas que creía debían estar incluidas en el manual, por lo cual proporcionó un documento en donde las especificaba. Al efecto, se empezó a trabajar en las modificaciones al manual, se agregaron procesos que faltaban por documentar, así como nuevas políticas de ventas. También se le pidió al empresario que proporcionará un formato a fin de incluir el proceso en el manual.

En cuanto a la propuesta del método de abastecimiento sistematizado, junto al empresario se revisó el manual de abastecimiento comentándose que se encontraba un poco rezagado debido a las dificultades de reunirse con el responsable del área.

Sobre la propuesta del sistema eficiente de control de almacén, el empresario revisó el manual de control de almacén estando conforme con el avance hasta el momento, quedando atento a la versión final, una vez revisado y aprobado por el responsable del área. Para ello, se revisó el manual con el responsable del área buscando la aceptación de todo su contenido.

Durante la **décima semana**, en relación con la propuesta de estructura organizacional y de puestos formalizada, se llevó a cabo la revisión del organigrama por cada uno de los empresarios. Se cotejó la información de los puestos contenidos en el organigrama junto con las descripciones y perfiles de puestos elaborados para asegurar que se encontraran todas descritas. Debido a circunstancias especiales la sesión de sensibilización fue pospuesta para la siguiente semana.

Con respecto a la propuesta de documentación de procesos de comercialización y ventas, se realizó una revisión del manual con el empresario el cual comentó sobre cómo deseaba que el manual estuviera estructurado de manera diferente dividiendo el manual en tres partes, una parte explicando el proceso de pre-venta, una segunda parte explicando los diferentes procesos de venta y finalmente explicando el proceso post venta. Se realizó una segunda revisión con el empresario el cual recomendó que se elaborarán tablas visuales para facilitar el entendimiento de las políticas de ventas a los ejecutivos de ventas. Tras los comentarios del empresario se empezaron a aplicar los cambios al manual para su verificación.

Para la propuesta del sistema eficiente de control de almacén, se revisó el manual de control de almacén con la responsable del área, destacando varios puntos de mejora del mismo, resaltando el formato en el cual se elaboró.

En la **décimo primera semana**, acerca de la propuesta de estructura organizacional y de puestos formalizada, se realizaron correcciones al organigrama conforme a las indicaciones de los empresarios. En relación a la sesión de sensibilización, cuando el equipo llegó a las instalaciones; el personal no estaba avisado y no estaba presente ninguno de los empresarios, al efecto, se tomó la decisión de cancelar la sesión, quedando pendiente la posibilidad de poder realizarla en otra fecha.

Sobre la propuesta de documentación de procesos de comercialización y ventas, se realizó una evaluación del manual de comercialización y ventas con otro de los empresarios, quien recomendó realizar diagramas de flujo para simplificar y hacer más entendibles los procesos de ventas, así como modificar todos los procesos conforme a los diagramas para dichos procesos. Un diagrama de flujo se define como “un diagrama que describe un proceso, sistema o algoritmo informático. Se usan ampliamente en numerosos campos para documentar, estudiar, planificar, mejorar y comunicar procesos que suelen ser complejos en diagramas claros y fáciles de comprender.”¹⁷

Para la propuesta del método de abastecimiento sistematizado, se acordó trabajar la próxima semana en el mismo debido a un exceso de carga de trabajo durante la semana, lo cual dificultó la presencia del responsable del área para continuar documentando el manual de abastecimiento.

Respecto a la propuesta del sistema eficiente de control de almacén, se continuó documentando el manual de control de almacén, agregando una parte de dos formatos incluidos en dicho manual.

Durante la **décimo segunda semana**, en cuanto a la propuesta de estructura organizacional y de puestos formalizada, se aplicó una encuesta de **clima laboral** entendiendo por esto *“la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan sus relaciones e inciden en el comportamiento tanto positiva como negativamente, al modificar consecuentemente su desarrollo productivo y el de la organización.”*¹⁸

¹⁷ Vera S, Fernando. (2010). *Diagramas de flujo*. Editorial Trilla. P. 25

¹⁸ García Solarte, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración*. (42), Pp. 43-61.

Ésta fue aplicada a todos los miembros de la empresa. Los datos fueron vaciados para ser traducidos.

Acerca de la propuesta de documentación de los procesos de comercialización y venta, se continúa modificando el manual ya que el empresario prefiere que el manual contenga diagramas de flujo para que los colaboradores entiendan mejor los procesos, lo cual ha generado retraso al estar trabajando en elaborar los diagramas de proceso y en la reestructuración del manual de comercialización y ventas.

Sobre la propuesta del método de abastecimiento sistematizado, se trabajó con el responsable del área en desarrollar el procedimiento de planeación de ventas mensuales, en donde se realizó un diagrama de flujo general. Además de ello se detalló verbalmente el proceso general.

Para la propuesta del sistema eficiente de control de almacén, se terminaron de revisar las políticas generales y las particulares de los procedimientos: recepción de mercancía, manejo de mercancía y armado de pedidos, acordando una próxima fecha para dar a conocer el manual a los colaboradores involucrados en dichos procedimientos.

En la **décimo tercera semana**, en relación con la propuesta de estructura organizacional y de puestos formalizada, se comparó la información del clima laboral pasado que la empresa aplicó con los nuevos resultados, se preparó un reporte. Se integraron las descripciones y perfiles de puestos en el manual de organización, a la espera de la aprobación final del organigrama.

Con respecto a la propuesta de documentación de los procesos de comercialización y ventas, se le mostró al empresario el manual con los diagramas de los procesos de venta junto con la descripción narrativa de los procesos. Se les

entregó el manual a los empresarios para su revisión, quedando pendiente su aprobación por parte de éstos.

Para la propuesta del método de abastecimiento sistematizado, se expuso al empresario la modificación del manual de abastecimiento, al cual se agregó el procedimiento de presupuesto mensual. Como sugerencia también se incluyó el apartado de un presupuesto anual o semestral para poder dar seguimiento a los presupuestos mensuales.

En el caso de la propuesta del sistema eficiente de control de almacén, se presentó al empresario el manual de control de almacén con los últimos dos procedimientos que le hacían falta. Se realizó la socialización del manual con personal representativo del área.

Sobre la propuesta de redistribución adecuada del almacén, se mostró al empresario un documento con el borrador de varias propuestas que se habían generado hasta el momento, donde el empresario recalcó que su interés es aumentar la capacidad de su inventario actual.

5.2 Ajustes al plan de acción

Estructura organizacional y de puestos formalizada

En relación con la sesión de sensibilización, ésta se suspendió la primera vez programada por circunstancias externas, y en una segunda ocasión porque no estaban presentes los empresarios debido a viajes de trabajo y los colaboradores no estaban informados de dicha sesión.

Documentación de los procesos de comercialización y ventas

Con respecto a la propuesta de documentar los procesos de comercialización y ventas, los empresarios solicitaron en el último mes de la implementación que se modificara la estructura del manual. Al respecto, el director comercial de la empresa solicitó que se redefinieran los procesos y se generaran diagramas para hacer más visuales los procesos de ventas, lo cual provocó que se tuviera que modificar la mayoría del manual.

Método de Abastecimiento Sistematizado

Durante la documentación del manual se habló con el empresario quién quiso involucrar al contenido del manual de abastecimiento un apartado de planeación, relacionado a otros departamentos, para ser analizado de manera integral.

5.3 Resultados obtenidos

Estructura organizacional y de puestos formalizada

Se tenía una estructura organizacional y de puestos imprecisa por lo cual se desarrolló un manual de organización, incluyendo en éste el organigrama de la empresa, así como la descripción y perfil de puestos. Obteniendo como beneficios colaboradores eficientes. Se aplicó una encuesta de clima laboral en el 2017 que mostraba resultados poco favorables, por lo cual se realizó una aplicación por parte del equipo de consultores para identificar si había algún cambio con el proceso de la consultoría. El beneficio de aplicar el clima laboral es el saber cuál es el grado de la satisfacción del personal.

Documentación de los procesos de comercialización y ventas

La empresa contaba con procesos de venta implícitos, más no estaban documentados y formalizados, por lo que se propuso documentar todos los procesos y crear un manual de comercialización y ventas. El beneficio que se

obtuvo fue que los empresarios tomaron una decisión estratégica con respecto a esclarecer a sus colaboradores las actividades que deben de realizar para que no se den retrasos e interferencias en el trabajo de los demás.

Método de abastecimiento sistematizado

La empresa contaba con procesos de abastecimiento implícitos, los que no se encontraban documentados y formalizados para poder analizar, dar seguimiento e incluso realizar modificaciones a los mismos. Por lo que se propuso establecer un método de abastecimiento sistematizado. El beneficio que se obtuvo fue poder consolidar una metodología de planeación estratégica para el mismo departamento y los demás involucrados en el procedimiento.

Sistema eficiente de control de almacén

La empresa contaba con procedimientos y formatos establecidos, más no integrados y relacionados entre ellos; se trabajaban los procesos individualmente. Por lo que se propuso generar un manual de control de almacén que integrara todos estos procedimientos, definiendo políticas y objetivos en cada uno de ellos. Como beneficio se obtuvo integrar los procedimientos como uno solo, así como sus actividades para poder evitar errores o actividades duplicadas durante la ejecución del trabajo. De igual forma, el poder puntualizar las responsabilidades y comunicación entre los colaboradores que se involucran en todo el procedimiento de almacenaje.

Distribución adecuada de las instalaciones del almacén

La distribución de las instalaciones del almacén era inadecuada, debido a la capacidad de éste, lo que hacía que se colocara producto fuera de lugar o entre los pasillos. Se propuso realizar una redistribución de las instalaciones para poder aumentar la capacidad en la mercancía y facilitar la ubicación de ésta.

5.4 Tablero de seguimiento de indicadores

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 imprecisa	Recursos Humanos	Desarrollar una cultura organizacional basada en el crecimiento profesional y personal. Disponer de una plantilla de colaboradores apasionados, creativos y competentes. Equipos de trabajo rentables y autodirigidos.	Actualizar el organigrama funcional y perfiles de puesto.	Estructura organizacional y de puestos formalizada	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	Colaboradores eficientes.	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								Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%	Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición Inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
19-mar	18-may					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
21-may	15-jun					0%	100%	-100%	VENCIDA	7	47	40	0	Se elaboraron todas las descripciones y perfiles de puestos, quedando pendiente su utilización por el personal debido a que se estuvo modificando la estructura organizacional hasta el final de la intervención.
18-jun	29-jun					0%	100%	-100%	VENCIDA	0%	100%	100%	0%	
18-jun	29-jun					100%	100%	0%	OK	65%	70%	5%	67%	

Monitoreo de implementación		
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.

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	
Proceso de comercialización y ventas informal	Clientes y Mercados	Enriquecer la propuesta de mercado con la integración de servicios y alianzas.	Adquirir un CRM y desarrollar el manual de ventas.	Documentación de procesos de comercialización y ventas	RESULTADO	Manual de ventas.	1 Manual de ventas.	A-Producto
					USO	El manual de ventas 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	Generación de procesos eficientes mediante la estandarización de los procesos de venta, mejorando el seguimiento y control.	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	
		19-mar	18-may									100%	100%	
21-may	15-jun					0%	100%	-100%	VENCIDA	0%	100%	100%	0%	El manual se estuvo modificando debido a los cambios en la estructura organizacional, quedando terminado y aprobado al final de la intervención.
18-jun	29-jun					0%	100%	-100%	VENCIDA	0	1	1	1	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances de la elaboración del manual de ventas 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.

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	
Método de abastecimiento reactivo.	Procesos y Operación	Subir el nivel de servicio.	Recolectar y sistematizar documentación necesaria para la oferta de servicios. Ajustar la operación a la nueva oferta de servicios.	Método de abastecimiento sistematizado	RESULTADO	Manual de procesos de abastecimiento.	1 manual de procesos de abastecimiento.	A-Producto
					USO	El manual será utilizado por los empresarios y 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	Reconocer los procesos, información y recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de abastecimiento con el fin de mejorar la eficiencia durante la operación.	Porcentaje de disponibilidad de productos en almacén	

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto								Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%	Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
21-may	15-jun					0%	100%	-100%	VENCIDA	0%	100%	100%	0%	El manual se estuvo modificando debido a los cambios en la estructura organizacional, quedando terminado y aprobado al final de la intervención.
18-jun	29-jun					0%	100%	-100%	VENCIDA	0%	100%	100%	0%	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Información documentada acerca de los procesos de abastecimiento. 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 abastecimiento 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 de abastecimiento e instrumentos de control.	Que se continúe trabajando con las mismas prácticas a pesar de tener un manual de procesos de abastecimiento.
Reportes de seguimiento y control.	La sistematización del proceso de abastecimiento evita y/o disminuye demoras en la producción.	Resistencia al cambio para trabajar de manera formalizada provocando que no se obtengan mejoras.

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	
Sistema de control de almacén ineficiente.	Procesos y Operación	Subir el nivel de servicio.	Recolectar y sistematizar documentación necesaria para la oferta de servicios. Ajustar la operación a la nueva oferta de servicios.	Sistema eficiente de control de almacén.	RESULTADO	Manual de control de almacén	1 Manual de control de almacén.	A.-Producto
					USO	El manual de control de almacén será utilizado por el personal para la estandarización de las actividades.	Porcentaje de aplicación de las políticas, procedimientos e instrumentos de control de almacén durante cuatro semanas.	
					BENEFICIO	Registros efectivos para la planeación del abastecimiento.	Reportes de existencias reales por tipo de almacén.	

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	
		19-mar	18-may									100%	100%	
21-may	15-jun					50%	100%	-50%	VENCIDA	0%	100%	100%	25%	Se tuvo una sesión informativa para dar a conocer el manual y capacitar en su uso a los involucrados, al final de la intervención.
18-jun	29-jun					0%	100%	-100%	VENCIDA	0	1	1	0	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Información documentada sobre los procesos de control de almacén. Minutas de trabajo.	Disposición de los empresarios y colaboradores para participar en la sistematización de los procesos de control de almacén.	Falta de participación y disposición de los empresarios y colaboradores causará retrasos en el diseño del manual, los formatos, instrumentos y herramientas.
Checklist de verificación de aplicación. Manual actualizado.	Disposición por parte de los empresarios y los colaboradores para ejecutar las especificaciones establecidas.	Que se continúe trabajando con las mismas prácticas a pesar de tener un manual de control de almacén.
Reportes de seguimiento y control.	La sistematización de los procesos favorece la simplificación del trabajo.	Resistencia al cambio para trabajar de manera formalizada provocando que no se obtengan mejoras.

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 inadecuada de las instalaciones.	Procesos y Operación	Subir el nivel de servicio.	Recolectar y sistematizar documentación necesaria para la oferta de servicios. Ajustar la operación a la nueva oferta de servicios.	Distribución adecuada de las instalaciones del almacén.	RESULTADO	Diseño de Layout.	Diseño de Layout actual y propuesto.	A-Producto
					USO	El empresario y los colaboradores adoptarán las especificaciones del diseño del Layout.	Porcentaje de desarrollo de actividades diarias conforme a lo especificado en el Layout durante cuatro semanas.	
					BENEFICIO	La reorganización de las instalaciones facilitará las operaciones y el control de inventario, y ofrecerá un lugar de trabajo eficiente.	Número de tarimas en almacén.	

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	
		19-mar	25-may									100%	100%	
04-jun	15-jun					0%	100%	-100%	VENCIDA	0%	100%	100%	0%	Se postergó su implementación a fin de evaluar las alternativas económicamente viables.
18-jun	29-jun					0%	100%	-100%	VENCIDA	656	800	144	816	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Información documentada acerca de la reorganización de las instalaciones. Minutas de trabajo.	Disposición de los empresarios y colaboradores para participar en el proceso de reorganización 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 reorganización 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

- Fortalecer la comunicación estratégica para trabajar de manera efectiva y tener como resultado mayor productividad. Esto se puede hacer asistiendo a talleres, conferencias, o gestionando que estos mismos los impartan a todo el personal.
- Socializar con los colaboradores el manual de comercialización para que ellos conozcan cómo se deben de realizar de manera correcta los distintos procesos de ventas, para que de esa forma se evite cometer errores y retrasos que perjudiquen la venta y entrega de mercancías.
- Continuar documentando el manual de abastecimiento, con especial atención a detalle de la planeación del presupuesto semestral/anual, así como sus respectivas políticas. Esto para poder determinar un método de trabajo estructurado y así tener un mayor control mensual en la planificación.
- Implementar y dar seguimiento del manual de control de almacén; respetando las políticas generales al igual que las particulares en cada uno de los procedimientos. Igualmente se recomienda utilizar la lista de verificación (Check List) para poder identificar y medir el número de incidencias que se tengan en los procedimientos de control de almacén.
- Evaluar las propuestas generadas y definir la misma para una próxima distribución del almacén.

6.2. Mediano plazo

- Estructurar un área de recursos humanos que brinde a todo el personal la atención necesaria para su crecimiento.
- Documentar la información de los clientes de la empresa e ingresarla en una base de datos (CRM), con el objetivo de mejorar las relaciones comerciales

con los clientes y de igual manera establecer una estrategia de precios basados en las necesidades de sus clientes.

- Implementar el manual de abastecimiento una vez completos los procedimientos de planificación así como de ejecución de compra. Además de ello, implementar el formato de requisición de compra generado para formalizar el procedimiento de compra de cualquier insumo para la empresa.
- Conforme a las incidencias identificadas y cuantificadas mediante la lista de verificación (Check List), se recomienda realizar un diagrama de Pareto para poder identificar los principales problemas que más impacto tienen dentro del proceso de almacenamiento; permitiendo enfocarse a la solución de estos.
- Realizar los cambios pertinentes a las instalaciones del almacén conforme a la distribución definida.

6.3. Largo plazo

- Fortalecer la cultura organizacional que esté relacionada con la motivación y el reconocimiento para poder incentivar a los colaboradores.
- Modificar el manual de comercialización cada vez que se desarrolle un nuevo proyecto de ventas que de alguna manera afecte los procesos de ventas, ya que es necesario que los colaboradores se mantengan actualizados sobre cómo realizar sus actividades.
- Seguir documentando los manuales de abastecimiento y control de almacén conforme se anexen nuevos procedimientos de trabajo o se realicen alguna modificación a los objetivos o políticas de los mismos.
- Considerar realizar un cambio de instalaciones que más se adecue al número de trabajadores dentro de la empresa, así como a la demanda de mercancía que exija el mercado.

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)

Reflexión de Sergio Andrés Saucedo Correa

Durante el transcurso del proyecto siento que aprendí cómo funciona el área comercial de una empresa, aprendí a elaborar manuales de procesos y a tener paciencia con los demás debido a que tuve que tolerar varias veces la falta de compromiso.

Puse a prueba mis conocimientos sobre análisis del entorno y de procesos internos para identificar las problemáticas a las que se enfrentaban la empresa. Aprendí a comunicarme de manera asertiva con los empresarios, lo cual me ayudará en el futuro de mi vida profesional, así como la experiencia que tuve sobre el área comercial de la empresa.

Tras haber vivido este proyecto, considero que uno de los problemas más importantes a los cuales se enfrentan las MYPES es la falta de planeación, ya que usualmente los empresarios se sobrecargan de trabajo y no se enfocan en planear para que su empresa funcione bien.

En este proyecto creo haber atacado un problema del área de ventas que consistía en que las personas que formaban parte de todo el proceso comercial se involucraron en funciones que no les corresponden, por lo que con la elaboración del manual espero que los colaboradores ahora puedan saber cuales son sus funciones y como deben de trabajar.

A partir de mi experiencia en este proyecto puedo decir que un dilema ético que se me presentó fue sobre si ser honesto o no con el empresario sobre su falta de compromiso en este proyecto, ya que su desinterés provocó retrasos en la entrega de mi producto.

Considero que para mejorar la cultura organizacional de una empresa es necesario que los empresarios se comuniquen de manera clara con sus colaboradores y que sean de mente abierta para aceptar ideas que los ayuden a resolver problemas y que los ayuden a planear.

Al tomar en cuenta todo lo que ocurrió en el proyecto yo me evaluaría con un nueve sobre el cumplimiento de mis compromisos con los empresarios, lamentablemente no pude alcanzar a completar los objetivos de este proyecto debido a la falta de compromiso o interés de los empresarios, lo cual generó retrasos en el proyecto. Considero que uno de mis errores ha sido en que no fui capaz de expresar de manera clara al empresario la importancia de su cooperación y su ayuda para que se lograra cumplir con los objetivos.

Una de las decisiones importantes que tomé fue la de ser muy paciente con el empresario para que revisara mis avances del manual de ventas, lo cual provocó que se generaran retrasos, ya que no tome en cuenta que al empresario se le olvidaría revisar mi trabajo debido a su carga de trabajo.

Otra decisión que tomé fue la de presionar al empresario para que me concediera entrevistas con los responsables del área de ventas para entender mejor los procesos de ventas, esto me ayudó a entender los procesos de manera detallada y adelante el trabajo de un par de días.

Considero que los factores que me ayudaron en este proceso de consultoría fueron las sesiones de retroalimentación que se tuvieron con la consultora, ya que ella me explicaba cómo realizar ciertas tareas como realizar entrevistas y a cómo llenar formatos de trabajo. Otro de los factores que me ayudó en este proceso, fue la colaboración de mis compañeros de equipo para ayudarme a realizar las bitácoras y aparte que me ayudaron a relacionarme mejor con los colaboradores y empresarios.

Algunos de los factores que volvieron complicada la experiencia PAP fueron los retrasos generados por la indisponibilidad de los empresarios para ayudarnos a revisar los productos y sus exigencias de último minuto que terminaban eliminando trabajo realizado.

Reflexión de Oscar Eduardo Rayas Rivero

Durante el desarrollo del proyecto de aplicación profesional, unos de los aprendizajes más significativos fue la comunicación efectiva con el personal encargado de cada una de las áreas dónde intervinieron las propuestas que trabajamos, así como con los empresarios; ya que muchas veces al desarrollar los entregables, se cuestionaban muchas veces el beneficio. Entonces es aquí donde interviene la comunicación efectiva para poder hacerles comprender a cada uno de ellos el beneficio, tratando de poder cambiar la percepción del trabajo que se realizaba.

Además de ello, otra competencia que desarrollé fue ser más proactivo en el desarrollo de mi propuesta, ya que inicialmente me limitaba a cumplir las expectativas mínimas que mencionaba el empresario, por lo cual al momento de mostrar los avances de mis propuestas siempre realizaba una opinión de mejora. Entonces desarrollé en cierta medida el sentido de proactividad e ir más allá de las expectativas que se me solicitaban, así pudiendo satisfacer cualquier duda o sugerencia de mis propuestas.

Como ingeniero industrial me enfrenté a una nueva perspectiva de trabajo, ya que todos los proyectos que he desarrollado dentro de las materias de mi carrera han estado enfocadas a la industria manufacturera. Al ser una empresa comercializadora, desconocía muchos aspectos del desarrollo de trabajo pero a pesar de ello, pude identificar que podía intervenir en áreas relacionadas a la cadena de suministro (transportación, proveedores, almacenamiento).

A pesar de ello solamente pude intervenir en el almacenamiento de la empresa y apoyar el desarrollo del proceso de abastecimiento existente. Pude percibir que una de las tantas problemáticas que se tiene en una empresa comercializadora de productos extranjeros es el tipo de cambio y el tiempo de distribución de los productos; ya que diariamente fluctúa el valor del dólar, moneda con la que se realiza la compra de los productos, resultando en constantes análisis de montos de compra de los productos conforme al presupuesto financiero con el que se cuenta; así como determinar los precios de venta de los productos, tratando de competir con otras empresas comercializadoras en precio.

A su vez, la distribución de los productos, ya que al ser producto perecedero, se debe tener contemplado tiempo de vida del producto dentro del almacén (caducidad) y las fechas mínimas de caducidad que les solicitan sus clientes de las cadenas de supermercado tanto como los clientes independientes. Por todo ello pude percatarme en la importancia de un correcto desarrollo de la cadena de suministro con la que cuentan las empresas, ya que es todo un proceso que se debe de seguir casi a la perfección y cualquier problema que surja durante uno de los procesos, repercutirá en otra parte de la cadena de suministro, volviéndose un efecto dominó.

A partir de la experiencia del proyecto de aplicación profesional pude identificar que es muy importante la metodología de trabajo con la que cuenta la empresa, así como su estructura organizacional bien definida, ya que conforman las bases de una empresa. Pude visualizar que la implementación y/o ausencia de objetivos estratégicos alcanzables pueden dificultar el desarrollo de las MYPES; ya que se encuentran sobreviviendo sin poder dar paso hacia una dirección correcta. Esto relacionado también a un cambio de paradigma que se puede tener, saliendo de la zona de confort y poder dar oportunidad a unas perspectivas respecto al giro de la empresa.

Considero que las MYPES enfrentan a la vez un gran campo de oportunidad como de debilidad al cambio constante que está surgiendo en la sociedad y en las industrias. La globalización le está exigiendo a todas las empresas, sin importar su tamaño estar siempre actualizadas a las tendencias actuales, y el ignorar esto podría llevar cada una de ellas a problemas e incluso su fracaso.

Uno de los mayores retos a los que me enfrente en este proyecto fue poder cambiar la forma de pensar de los colaboradores, ya que al ser personas externas a la empresa, tenemos una percepción diferente a sus problemas y al desarrollo de sus procedimientos de trabajo. Lamentablemente, considero que terminé contagiado por el ambiente de trabajo (ritmo de trabajo, sobreviviendo a los problemas que surgían, culpándose por la falta de comunicación entre las áreas) ya que la misma empresa se encontraba resolviendo varias problemáticas a las que se enfrentaba. Se tuvo la oportunidad de poder apoyar al fortalecimiento del entorno laboral de la empresa mediante una sesión de sensibilización, la montablemente no pudimos implementarla, por lo cual no pude observar un cambio o un impacto positivo en la cultura organizacional de la empresa.

Personalmente considero que a mi desempeño a nivel general durante el proyecto de aplicación profesional fue bueno; a pesar de ello, considero que tuve algunas fallas personales para poder completar mis propuestas para el proyecto y en algunas de ellas me quedé rezagado. Esto debido a que considero que no fui lo suficientemente insistente con algunos de los colaboradores, para recordarles fechas de trabajo y recalcarles la importancia que tiene este proyecto para beneficio de la empresa y sus propias actividades internas. Una de las dificultades más recurrentes durante el proyecto fue la carga de trabajo que tenían los encargados de las áreas en las que trabajé, ya que priorizaban sus actividades laborales sobre el mismo.

Cabe mencionar que las intervenciones que se tuvieron semanalmente con nuestra consultora fueron de gran ayuda para poder guiar nuestros esfuerzos de trabajo y aclaración de dudas; ya que con la experiencia del mismo nos realizaba recomendaciones para nuestras actividades. También las intervenciones que se tuvieron eventualmente con el coordinador del PAP sirvieron como guía y retroalimentación tanto para él, como para nuestro equipo (alumnos) de trabajo.

Reflexión de Sandy Torres del Rio

A lo largo del PAP identifiqué que se pusieron en juego habilidades sociales, así como profesionales y saberes escolares. La capacidad escuchar la necesidad de la empresa fue una habilidad que si bien es cierto que se da en todo momento para mí fue un reto el poder escuchar cómo se maneja la empresa, como funciona y el poder hacer esta relación entre lo que yo aprendí de mi carrera y los saberes de mis demás compañeros que eran de carreras diferentes.

En relación con mis aprendizajes a nivel personal rescato la importancia que existe en contemplar todos los factores de una organización y como ciertos problemas internos que puedan tener están ligados con todo el sistema. Poder saber esto me sirve ya que tenía una idea vaga de cómo funcionaba una organización, en este caso la empresa, y el poder conocer el funcionamiento, las distintas áreas de la organización, los diferentes roles y papales que toma cada miembro de la empresa me dio una mayor idea de cómo se conforman las MYPES en México.

A lo largo del proceso nos encontramos varios retos que tienen que ver con problemas del día a día que sufre la empresa, el poder experimentar desde fuera ya que somos del PAP y no verlo desde dentro de la empresa creo que te da una perspectiva distinta a los empresarios y creo que es de ahí donde surge el trabajo del consultor ya que trata de ver más objetivamente el funcionamiento de la empresa para optar por introducir mejoras, que finalmente es lo que busca el PAP.

Digo esto porque está claro que si bien es cierto que la empresa funciona eso no significa que los empresarios no tengan ya cosas que hacer, si no que más bien hay más y más trabajo de tal forma que al ver nuestras propuestas yo pude percibir como ellos apenas estaban pre contemplando los cambios que se podían hacer.

Creo que este PAP le sirvió a la empresa para entrar en la fase de pre-contemplación del cambio para luego realizar e implementar los cambios sugeridos, es por eso por lo que nos topamos con una resistencia de parte de los empresarios hacia el cambio y los tiempos se fueron acortando. Sin embargo, si logro rescatar que el trabajo inconsciente que hizo el PAP en los empresarios fue el cambiar la perspectiva y de ver la realidad de su empresa, eso no lo querían hacer porque sabían que tendrían que hacer cambios y como empresa no se sienten en el momento de realizarlos, esto lo digo desde mi perspectiva con actitudes, frases, y estilos colaborativos de trabajo que observe a lo largo del proceso.

Creo que existen muchas demandas y retos para todas las MYPES, es interesante como estas empresas se crean y sin querer queriendo carecen de elementos esenciales los cuales desde la consultoría son importantes, como el tener en claro quiénes son tus competidores, definir una estructura organizacional, documentar procesos, entre otras cosas esto creo que si bien es cierto que es trabajo de la empresa me encanta la idea de que como consultores podemos ayudar en esta parte.

En el desarrollo del PAP me di cuenta de que existen saberes profesionales estrictamente ligados a la psicología que se ponen en juego como lo es la escucha activa, el pensamiento sistémico, la apertura al conocimiento de otros esquemas para poder comprender la situación de la empresa, el poder hacer contacto con el

otro para poder realizar bien los manuales y obtener la información necesaria para estos, saber gestionar los tiempos, las maneras, y las formas para involucrar a todos en el proceso.

Sobre mi proyecto de vida profesional me llevo del PAP una gran experiencia porque me permitió acercarme a la realidad de la empresa y darme una gran idea de cómo se realiza una consultoría. En lo personal yo me quiero dedicar a hacer psicoterapia y esto no se da en un contexto empresarial, si no que más bien es en un consultorio, pero creo que ahora poder comprender más el peso que es en las personas la parte humana que está relacionada con el trabajo y como esto puede influir en otros aspectos de su vida personal y viceversa.

Creo que dentro de las MYPES existe la necesidad principal de crear estructuras solidas que tengan sentido para las empresas y que el capital humano sea más tomado en cuenta porque en la medida que el trabajador se sienta a gusto y conforme en su trabajo será más efectivo y productivo. Este creo que es un problema en esta empresa ya que el capital humano no está siendo tomado en cuenta y esto se ve reflejado en la estructura organizacional que tienen, porque como por ejemplo cuando el empleado ni siquiera sabe cuál es su puesto esto nos indica la gran brecha que existe entre los jefes con las personas a su cargo.

Creo que esta visión que tienen en esta empresa está presente en otras, ya que como alguna vez me menciono el empresario que en relación al clima laboral quería que sus empleados fueran personas más libres, que auto gestionen su tiempo y prioricen su trabajo. Esto es lo que busca la empresa, desde mi perspectiva es un estilo colaborativo al estilo de una generación millennial, sin embargo yo me pregunto que si este estilo de colaboración lo están implementando los jefes de manera adecuada ya que desde los resultados del clima laboral y el estar dentro de la empresa en este tiempo puedo decir que quizás este estilo de los jefes al querer independizar al empleado me pregunto si

más bien están tomando un rol de ausencia para el mismo empleado. Solo es una pregunta que lanzo que creo que se relaciona a los problemas que presenta la empresa.

Desde mis reflexiones por la experiencia en el PAP creo que falta mayor estimulación de los jefes a los empleados, así como un mayor involucramiento, no en un estilo paternalista sino más bien en un estilo de autoridad que delega responsabilidades, que no se deslinda totalmente si no que más bien está al pendiente. Creo que este es un ejemplo de cómo desde mi profesión se puede ayudar al mejoramiento de la cultura empresarial.

Este PAP me enseñó como poder dialogar y convivir con diferentes profesiones lo cual me encanto, así como aprender de la experiencia que tiene mi consultora porque creo que desde los ejemplos que nos daba y las claras instrucciones de todos los procesos hicieron que pudiera comprender mejor y aprender más cosas en el PAP.

Desde mi juicio de valor sobre la experiencia del PAP, alcanzo a ver de parte de la consultora y los consultores junior un nivel alto de compromiso, ya que creo que si bien es cierto que existieron problemas por la ausencia en ocasiones de los empresarios se buscó la manera de poder seguir realizando los manuales para entregarlos según lo planeado.

Creo que la manera en que trabajamos como equipo entre los consultores junior y la consultora favoreció los resultados del PAP. Algo que ayudó muchísimo fueron las asesorías por equipo fuera de la empresa porque ahí íbamos viendo paso a paso en que íbamos y terminaba las sesiones con más claridad de lo que se necesitaba en los momentos del proceso.

Reflexión grupal

Consideramos que aprendimos a trabajar bajo presión y a realizar actividades relacionadas a nuestras carreras y otras que no están relacionadas. Trabajamos con iniciativa y diligencia, nos apoyamos entre nosotros en lo que podíamos aportando los conocimientos con los que contábamos cada uno de nosotros.

Logramos identificar una estrecha relación entre las propuestas, pues comprendimos que los problemas de un área eran problemas que se producían en otra, como un efecto dominó.

A nivel general evaluamos que nuestra intervención en el proyecto fue oportuna, ya que platicamos con los empresarios sobre los problemas observados. Estos mismos problemas requieren de una reestructuración en la forma de trabajo, lo que significa que la solución de estos es gradual; forma distinta a lo que esperaban los empresarios, una solución de estos a corto plazo o al finalizar el proyecto.

Creemos que los productos que elaboramos en tiempo y forma pueden ayudar a la empresa a resolver algunos de los problemas más fuertes que sufren, sin embargo, sentimos que se pudo haber logrado completar todos los objetivos que nos propusimos desde el inicio del proyecto, lamentablemente la falta de cooperación de los empresarios provocó que no pudiéramos dar a conocer los productos que elaboramos y por lo tanto no pudimos medir los efectos que hubieran tenido.

Apreciamos la oportunidad de haber participado en este proyecto de consultoría interdisciplinario y agradecemos por el apoyo que tuvimos para poder trabajar sin tantas presiones.

III. Conclusiones

Las MYPE son importantes para la economía mexicana y ofrecen oportunidades de trabajo importantes, por lo cual es necesario ayudarlas con las problemáticas a las que se enfrentan, sobre todo es necesario enseñarles a los empresarios la importancia de la planeación estratégica para que funcionen sin retrasos sus empresas y sin mucha complicación.

La empresa se enfrenta a la gran amenaza de que el TLCAN se termine debido a las presiones del gobierno de E.U.A., por lo que es necesario que los empresarios busquen proveedores locales para aliviar los gastos financieros. Con respecto al sector al que pertenece creemos que este seguirá creciendo debido a las tendencias y a que se está generando consciencia sobre comer saludablemente, aunque esto tardara mucho tiempo, ya que la cultura mexicana se basa más en alimentos altos en grasas.

El papel del empresario tiene mucho que ver dentro del proceso de consultoría ya que el empresario funciona como un termómetro en dicho proceso. La toma de decisiones está ligada a las propuestas de intervención. Cabe mencionar que la última palabra para dichas propuestas las tiene el propio empresario. Dentro de su rol se encuentra la toma de decisiones, las cuales son tomadas en base a la propia metodología y naturaleza de la empresa.

Dentro del proceso de consultoría las habilidades del empresario se exponen ya que este requiere de mucha sensibilidad al cambio y de apertura hacia otros esquemas, es por eso que a lo largo del proceso se hacen sugerencias por parte de los consultores hacia el empresario y es necesaria la apertura de este para realizar dichos cambios.

La metodología de consultoría es una herramienta que permite trabajar desde el área neuronal de las organizaciones, brindando bases firmes para el correcto desarrollo en las áreas más rezagadas, brindándoles la oportunidad de detener y convertir todas aquellas debilidades percibidas en fortalezas. Permite desarrollar una planeación estratégica correcta, para administrar y dirigir correctamente todos los recursos con los que cuenta la empresa, para así alcanzar los objetivos específicos como generales de las áreas funcionales que constituyen la empresa; posibilitando permanecer en el medio con rentabilidad y competitividad.

Dentro del proceso de consultoría existe una interacción social. Esta se da entre los empresarios y los consultores. Esta interacción se vuelve recíproca en cuestión de que el empresario brinde la información sugerida para el proceso de consultoría, y que al mismo tiempo los consultores trabajen esa información y elaboren un producto a entregar.

Esta interacción abona a los dos lados ya que por parte de los consultores los empresarios pueden tener una visión global de su empresa, esta con un tinte de percepción de personas externas a la empresa. Esto tiene beneficios porque el empresario está acostumbrado a ver a su empresa de cierta manera y con la colaboración de los consultores puede encontrar otra visión que propicie el cambio y que este sea para el crecimiento de la misma empresa.

Al realizar dicha interacción los consultores aprenden a colaborar en la propia dinámica y naturaleza de la empresa, además de encontrar áreas de oportunidad y generar propuestas para su implementación.

IV. Fuentes consultadas

1. Bibliográficas

- Florencia, M. (2008). *Sistemas y Organizaciones*. Universidad Tecnológica Nacional. Facultad Regional Buenos Aires.
- García Ignacio (2001). *CRM: Gestión de la relación con los clientes*.
- García Solarte, M (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico. Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración, (42), 43-61.
- Jobber, D. & Lancaster, G. (2012). *Administración de Ventas*. México. Editorial Pearson Educación de México.
- Long, D., & Tirschwell, P. M. (2013). *Logística internacional: administración de la cadena de abastecimiento global*. México: Limusa.
- Mendoza Moreira, F., & Terranova Ruiz, J., & Zambrano Cedeño, V., & Macías Loor, M (2014). *Estrategias De Sensibilización Y Atención Para La Generación De Interés En El Aprendizaje De Lengua*. International Journal Of Developmental And Educational Psychology, 3 (1), 17-30.
- Presidencia del consejo de ministros. (2013). *Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos*. Lima.

2. Electrónicas

- Barone, S. (2009). *Las Estructuras Organizacionales: Cultura, Principios y Modelos para la innovación*. P. 27. Recuperado en:

http://www.feyalegria.org/archivos/file/EstructurasOrganizacionales_BaroneSabina2009.pdf

- Brenchu, M. (1995). *“Los nuevos senderos de la dirección del personal”*. P. 7, recuperado en: <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/7/personal3.pdf>
- Castaño Raúl. (22/08/2006). *Distribución En Planta (Lay-Out)*. 8/04/2018, de Fundación CIDETER Sitio web: http://www.cecma.com.ar/_mm/biblioteca/distribucion-en-planta.pdf
- Chuquino, Johana. (2015). *Gestión de Almacenes. Definición, Procesos e Información que la soporta*. Página de internet Meet Logistics: <https://meetlogistics.com/inventario-almacen/gestion-de-almacenes-definicion-procesos-e-informacion-que-la-soporta/>
- Mauleón Torres, Mikel. (2013) *Teoría del almacén, monografía del libro Sistemas de Almacén y Picking*. Editorial Díaz de Santos. Revisado en: https://books.google.com.mx/books?id=2P_tizhkCnUC&printsec=frontcover&dq=almacenes&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjfr83K0JfaAhWOnFkKHc-iDEgQ6AEIQzAF#v=onepage&q=almacenes&f=false
- Padilla. R (2013). *Implementación de un modelo para el análisis y descripción de puesto d una empresa de giro metal- mecánica*. Universidad autónoma de nuevo León. Revisado en: <http://eprints.uanl.mx/7264/1/1080259469.pdf>
- Tesina, Maryel. (2007). *Tesis: Valores y políticas de la empresa*. Cap. 2, recuperado en: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/17697/capitulo2.pdf>

V. Anexos

- ✚ Anexo uno: Análisis del entorno.
- ✚ Anexo dos: Estructura organizacional y de puestos formalizada.
 - ✓ 2.1: Organigrama.
 - ✓ 2.2: Manual de organización.
 - ✓ 2.3: Presentación de sensibilización.
 - ✓ 2.4: Reporte de clima laboral.
- ✚ Anexo tres: documentación de procesos de comercialización y ventas.
 - ✓ 3.1: Manual de comercialización y ventas.
- ✚ Anexo cuatro: método de abastecimiento sistematizado.
 - ✓ 4.1: Manual de abastecimiento.
 - ✓ 4.2: Formato de requisición de compras.
- ✚ Anexo cinco: sistema eficiente de control de almacén.
 - ✓ 5.1: Manual de control de almacén.
 - ✓ 5.2: Formato de lay out ingreso a WIP.
 - ✓ 5.3: Folio de movimiento de almacén.
 - ✓ 5.4: Bitácora de ingreso a almacén.
 - ✓ 5.5: Formato control de folios.
 - ✓ 5.6: Lista de verificación Check List
- ✚ Anexo seis: Distribución adecuada de las instalaciones del almacén.
 - ✓ 6.1: lay out almacén inicial y propuesta.