

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 empresa¹ dedicada a la manufactura de ropa para dama, diseño, comercialización y fabricación de su marca propia; en el municipio de Guadalajara, Jalisco.

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

Álvaro Hernández Torres. Administración de empresas.
Brenda Paris Rodríguez Hernández. Ingeniería Industrial.
Jesús Mario Rodríguez Astorga. Arquitectura

Profesor PAP:

Mtra. Claudia Rubí Ortiz Madrigal.

Profesor Adjunto:

Lic. Mónica Patricia Morales Vázquez

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

Resumen

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

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

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

Contenido

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	4
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	7
1. Generalidades y contexto de la empresa	7
1.1. Ficha técnica y perfil del empresario	7
1.2. Historia de la empresa	8
1.3. Entendimiento del negocio	10
Diagrama del macroproceso de la empresa	12
1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa	13
1.4 Análisis del entorno	14
Introducción	14
Tabla resumen del análisis del entorno	14
Diamante de Porter	21
Conclusiones	22
2. DIAGNÓSTICO	23
2.1. Metodología del diagnóstico.....	23
2.2. Proceso particular	24
2.3. Descripción de la situación de la empresa	25
2.4. Análisis e interpretación de resultados.....	48
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	48
Herramienta DIE	48
Análisis FODA	48
Árbol de problemas	48
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	49
Herramienta DIE	49
Tabla de Fortalezas y Debilidades	52
Árbol de problemas	55

3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	56
3.1. Misión, visión y valores	56
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general.....	58
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	60
3.4. Mapa estratégico.....	62
4. PROPUESTA DE MEJORA	63
4.1. Nombre de la propuesta.....	63
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación.	63
4.3. Plan de acción	67
4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial.....	69
5. IMPLEMENTACIÓN.....	72
5.1. Actividades realizadas y su justificación	72
5.2. Resultados obtenidos.....	78
5.4. Tabla de empleos retenidos	81
5.4. Tablero de seguimiento de indicadores	81
6. RECOMENDACIONES.....	83
6.1. Corto.	83
6.2. Mediano.	83
6.3. Largo.....	84
II. REFLEXIONES.....	84
III. BIBLIOGRAFÍA.....	116
IV. ANEXOS.....	117

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 re trabajos y desperdicios).
- Incremento del potencial de ventas (a través de la determinación de segmentos y posicionamiento más adecuado).

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

1. *Levantamiento del pre diagnóstico:* 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 Consultor Senior

El informe que se presenta a continuación es el resultado de esta intervención. 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. Y la última sección integra los anexos que dan cuenta de los productos concretos realizados en la intervención.

I. Descripción del proyecto

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1. Ficha técnica y perfil del empresario

Datos generales de la empresa:	
Nombre:	
Domicilio:	
Teléfonos:	Página web: www.rennyconceptos.com www.rennyclothes.com Correo electrónico:
Tiempo de fundación: Desde 1991 - 28 años	Forma jurídica:
Número de empleados: 69 empleados	Giro de la empresa: Manufactura de ropa de dama, diseño y comercialización de su propia marca

Datos generales del empresario:	
Nombre:	
Escolaridad: Primaria	Edad:
Experiencia previa: Costurera por más de 30 años.	

1.2. Historia de la empresa

El nombre de la empresa nace debido a un juego de palabras que contiene las letras de cada uno de los nombres de los hijos de la fundadora.

La empresa comienza operaciones en 1991 cuando la fundadora inicia un negocio de costura dentro de la casa de sus padres con 3 máquinas de costura, poco a poco fue creciendo y teniendo una mayor cantidad de empleadas y máquinas, hasta llegar a tomar la decisión de formalizar la empresa.

En 1993 la fundadora sale de la casa de sus padres y comienza a rentar un espacio con 12 personas trabajando para seguir con el desarrollo del negocio con una mayor visión de crecimiento, debido que ya contaban con contacto directo y sin intermediario con su cliente. La crisis de 1994 afecta fuertemente a la empresa puesto que sus pedidos redujeron considerablemente, la situación los orilla a buscar un cliente nuevo, el cual los rechazó puesto que no cumplían con los requerimientos necesarios para abastecerse.

Les tomó 3 años equiparse para poder satisfacer sus requerimientos, y en 1997 logran adquirirlos como clientes. Los pedidos que se les asignaban eran los más sencillos, fue hasta 2001 donde les comenzaron a solicitar diseños más complicados, para los cuales la fundadora aprendió a realizarlos a la par de sus

empleadas es por eso que se notó un gran crecimiento en cantidad y en la calidad de las prendas.

Se realizaron pedidos para ventas por catálogo y se maquillaban prendas para diversos clientes, y en 2002 comienzan a desarrollar sus propios diseños.

En 2004 se toma la decisión de instaurar el área de prototipos en la empresa esto para el desarrollo de nuevos diseños.

En el año 2006 la empresa se enfrentó a una gran problemática. A causa de este acontecimiento, decidieron cambiar la empresa de dueño, y ésta se asigna al actual gerente de producción, quien comienza a formar parte de la administración y gracias a su buen manejo de la empresa, ésta comienza a levantarse. La fundadora pasa a estar a cargo del área de producción y se encuentra con diversas complicaciones debido al manejo que se había dado en el área hasta el momento.

La empresa se divide, pero las deudas recaen en su totalidad sobre la parte de la empresa que le corresponde a la fundadora.

En 2016 se une a la empresa el actual director, hijo de la fundadora. La empresa nuevamente se cambia de dueño y queda a su nombre.

En 2017 la empresa se reubica a instalaciones más amplias, equipadas y seguras para trabajar.

Actualmente la empresa se encuentra recuperándose de la situación económica actual y se sigue caracterizando por su fidelidad a los clientes y empeño por siempre salir adelante para esto cuenta con el apoyo de un PAP en el ITESO en el cual se

evalúa la empresa para su mejora y crecimiento. Durante esta intervención se atendieron principalmente las áreas de gestión, recursos humanos y operaciones.

1.3. Entendimiento del negocio

La empresa se dedica a la maquila y comercialización de ropa de dama desde hace 27 años, satisfaciendo las necesidades de sus clientes dependiendo de los requerimientos de los mismos. Cuentan con su propia marca de ropa destinada al cliente final mediante distribuidores dentro de la República Mexicana.

Actualmente cuentan con 35 proveedores para sus diferentes insumos, de los cuales 4 son internacionales. La empresa tiene 9 clientes con los que se ha trabajado a lo largo de los años.

La visión de ampliar su listado de clientes se encuentra presente y existe un contacto establecido con grandes empresas dedicadas a la comercialización de productos en el sector moda.

Uno de sus enfoques a futuro es replantear y redefinir el modelo de negocio de tal manera que se pase de ser una maquiladora a una fábrica distribuidora de sus propios diseños.

La organización y distribución dentro de las instalaciones permite realizar el proceso de manera simple y en un solo flujo, se cuentan con diversos indicadores para evaluar inventarios y producción.

La organización ha tenido un crecimiento importante gracias a las buenas decisiones que en un momento se tomaron, de tal manera que actualmente da empleo a 67 personas. Sin embargo a pesar de las buenas utilidades y el crecimiento de la empresa se comenzó a cambiar la manera de administrar los

recursos de forma que se empezó a extraer más capital del que la empresa podía sostener. Actualmente uno de los retos que tiene la empresa es sanear la salud financiera para asegurar la rentabilidad y crecimiento.

La dirección de la empresa se conforma por 4 personas, contando con una directora general. Cada uno representa un pilar para el funcionamiento de la misma ya que cuentan con la experiencia que la empresa requiere. Aunque aún sigue siendo una empresa familiar se visualiza en un futuro no lejano la creación de un consejo de administración.

El **proceso general de la empresa** se desarrolla de la siguiente manera:

La empresa opera de tres maneras diferentes:

- Maquila de prendas.
- Fabricación de prendas
- Creación y distribución de diseños propios.

En la maquila de prendas, los clientes solicitan a la empresa un modelo en específico y proporcionan la materia prima para su elaboración.

Hay empresas maquiladoras externas en Jalisco que trabajan junto con Renny para la elaboración de prendas, estas son entregadas a Renny para ser examinadas y almacenadas.

En la fabricación de prendas, el área de diseño de la empresa entrega un catálogo de diseños a los posibles clientes y ellos seleccionan los modelos que más les interesan. Una vez que se seleccionan los modelos, la empresa se encarga de conseguir la materia prima y se va directamente a la línea de producción hasta que se tenga el producto terminado y ser entregado al cliente.

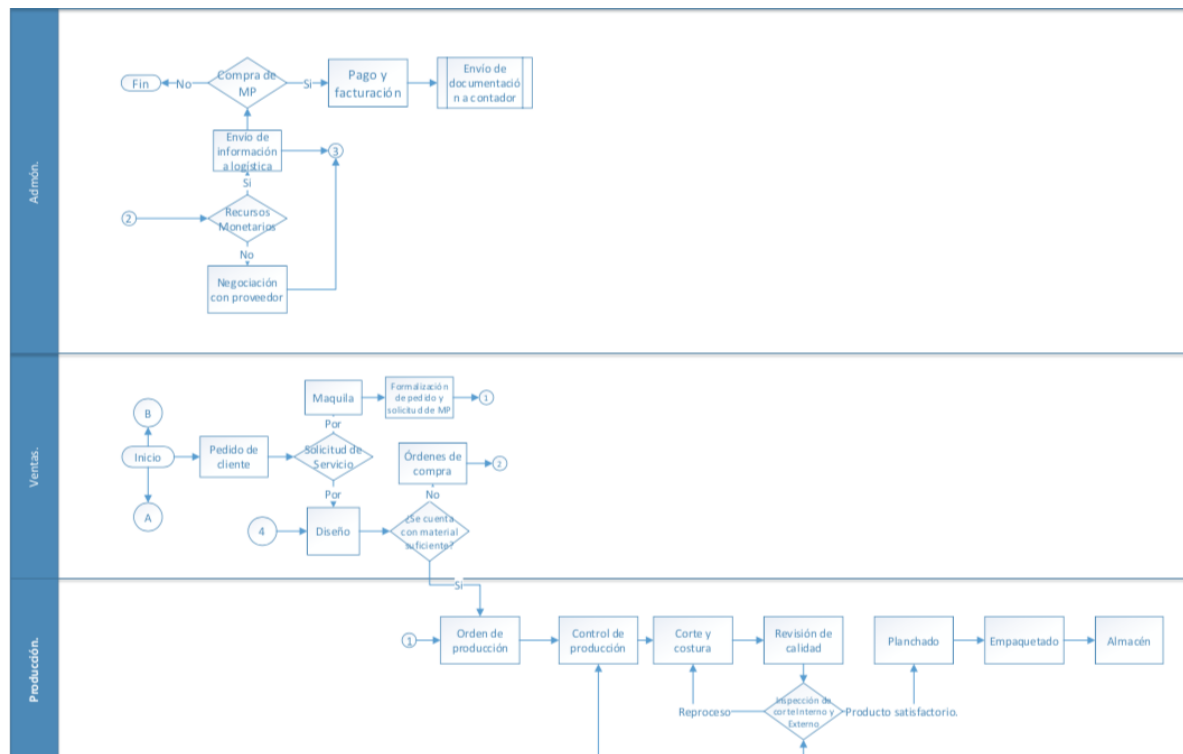
En el caso de la manufactura de diseños propios, la empresa presenta a sus clientes un catálogo con diferentes diseños, que de ser aprobados se deberán

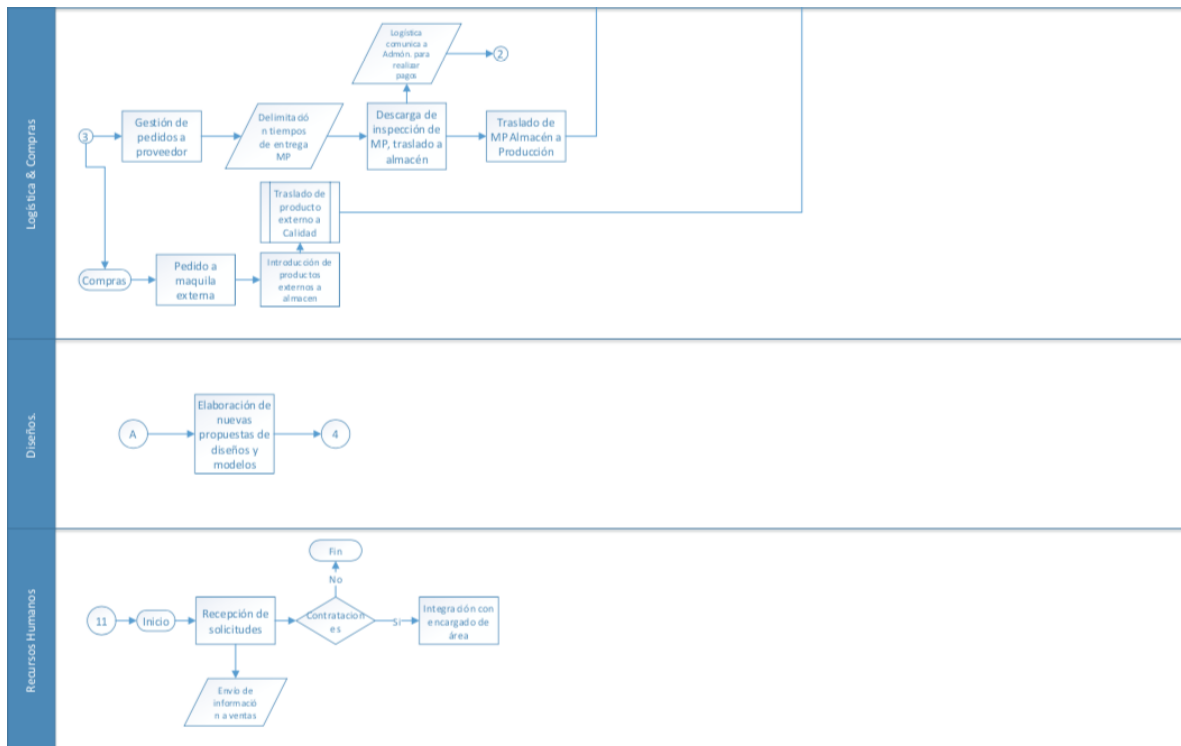
elaborar en un tiempo determinado y la empresa es responsable de conseguir los insumos necesarios y entregarlos al cliente que los solicita.

En ambos casos la empresa evalúa la posibilidad de que se les maquile de manera externa los pedidos. En caso de ser así, se les entrega la tela ya cortada sólo para que se les maquile.

Una vez entregados los pedidos, se realiza la facturación y pago de los mismos.

Diagrama del macroproceso de la empresa





1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa

La **propuesta de valor** de la empresa es ser materia dispuesta para los clientes y satisfacer sus necesidades con la mejor calidad en las prendas, de igual manera la empresa le ofrece a sus colaboradores seguro social y prestaciones para la retención de talento.

La empresa ofrece productos altamente rentables, de calidad y muy comerciales, además cuenta con la infraestructura necesaria para ofrecer grandes volúmenes en comparación a la competencia. Esta es su **ventaja competitiva**.

Se identifica que la empresa sigue una **estrategia genérica** de diferenciación debido a su orientación a la eficiencia con innovación, diseño y calidad con un precio que los diferencia de la competencia.

1.4 Análisis del entorno

Introducción

Con el paso del tiempo se han presentado nuevas oportunidades a nivel mundial, donde la realización de los análisis del entorno resulta más importante, se cuentan con factores de alto impacto y variables específicas para obtener resultados más concretos. En esta investigación se consideraron las siguientes variables: Económico, Social, Ecológico, Político-Legal y Tecnológico. Durante el proceso de recopilación de información se lograron muchos aportes que pueden ser benefactores y que brindan un panorama más extenso del papel que juega la empresa, tanto en el sector empresarial como en el entorno social, pero, sobre todo, se han podido esclarecer las variables o los indicadores necesarios para poder obtener beneficios e intentar evitar afectaciones a las operaciones al momento de realizarlas.

Tabla resumen del análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
<i>Aspectos económicos:</i>		
Unidades económicas de competencia		Según el SCIAN existen 15 empresas registradas en Guadalajara con entre 30 y 100 empleados dedicados a la misma actividad.
Informalidad laboral	El Plan Nacional de Desarrollo (PND) replanteo objetivos y estrategias para disminuir el comercio y negocios informales. (Atacar la informalidad)	

<p>Tipo de cambio</p>	<p>El precio futuro del dólar para el primer trimestre del 2020 se cotiza alrededor de los 20.1 lo cual se tendrá una oportunidad para exportar productos a EUA ya que nuestros precios serán más competitivos con el mercado americano, así como también en México se encarecen los productos de importación.</p>	
<p>Aranceles autorizados de E.U.A para las exportaciones chinas.</p>	<p>China es el principal fabricante de telas a nivel mundial. Lo que una depreciación en su moneda generaría adquisición de materias primas (telas) a un mejor precio. Así como también las importaciones de E.U.A - México generará una tendencia a la alza.</p>	<p>Derivado de las los aranceles impuestos a las exportaciones chinas hacia Estados Unidos, China busca depreciar su moneda para contrarrestar esta pérdida en su balanza comercial, lo cual será aún más barato los productos y la competencia de precios por productos chinos aumentará en México y el mundo.</p>
<p>Decremento por primera vez de grupo INDITEX</p>	<p>Por primera vez en la historia de INDITEX sufrieron un decremento en los puntos de venta al pasar de 7490 tiendas a 7447 a nivel mundial, lo cual podemos analizar que por primera vez comenzó a perder participación de mercado a nivel mundial.</p>	<p>INDITEX tiene como estrategia de 2019 reforzar y potenciar las ventas online para contrarrestar las pérdidas generadas.</p>

CANAIVE	El nuevo presidente Ing. Sixto Mercado Aceves de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido de Jalisco, declaró como objetivo principal impulsar y apoyar a las empresas jaliscienses en la Innovación, Tecnología, Diseño y Productividad para incrementar la competitividad de las empresas del ramo, tomando como referencia el gran éxito de Arturo Vivanco, por los cortes láser e impresión digital.	
Desarrollo de Jalisco	Jalisco se encuentra en 9º lugar por su facilidad de hacer negocios. La industria de la moda representa 1.6% del PIB en el estado.	
Crecimiento económico y exportaciones	La fabricación de prendas de vestir en México creció un 6.3%, así como también nos colocamos en el sexto proveedor de estados unidos y el 13 exportador a nivel mundial de prendas de vestir.	
Gasto corriente monetario	Del gasto corriente monetario total del año 2016, el 4.6% fue destinado a vestido y calzado, lo que representa un aumento del 11% con respecto al año 2014.	

Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
Tendencias del mercado	El mercado muestra una tendencia inclinada al uso de ropa deportiva para uso diario.	
Síndrome de Burnout una empresa de la rama textil en Guadalajara, México.		El síndrome de burnout se ha descrito en trabajadores de empresas de servicios. En este estudio se demuestra que también se puede presentar en trabajo monótono de la maquila textil.
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
Firma de acuerdo comercial entre México y Estados Unidos		La industria textil y de confección mexicana deberá adaptarse a reglas más restrictivas una vez que entre en vigor el acuerdo comercial. Agregando también la incertidumbre por parte de USA que estos acuerdos generan.
Oportunidad de negocio.	La industria de la moda representa el 59% de las compras en línea en México. Esto les permite a las Pymes tener en un solo portal todas las opciones de las empresas de mensajería para obtener los mejores precios y descuentos de hasta 50% en el costo de los envíos, además de apoyarlas en	

	la logística de recoger los paquetes, canalizarlos y hacer el seguimiento de su entrega.	
	En México existen 42 acuerdos comerciales los cuales no se están aprovechando para la industria de la moda en México, la industria del vestido representa el 10% de PIB manufacturero del país.	
Estrategias de ventas.	En 2017, el mercado de tiendas especializadas de ropa y calzado en México alcanzó un valor de ventas de 166,342 millones de pesos, lo que significó un desempeño positivo impulsado por el ligero aumento en el número de puntos de venta en el canal y por un crecimiento en el valor promedio de las ventas por establecimiento.	La sociedad mexicana no cuenta con una estrategia de política industrial.
Apoyos gubernamentales.	<p>Apoyo a la industria textil, vestido y moda por medio de créditos para impulsar la modernización e innovación por parte del gobierno.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monto máximo 5 millones de pesos. - Crédito para capital de trabajo. - Plazo de crédito de hasta 5 años. 	Inseguridad pública, bloqueos a las vías de comunicación, fragilidad del Estado de Derecho, competencia desleal de algunos países que no respetan el marco legal establecido ante la Organización Mundial de Comercio y los acuerdos firmados directamente con México, proteccionismo, falta de financiamiento, la

	<ul style="list-style-type: none"> - Sin garantías reales para montos menores a 2.5 millones de pesos solo con aval u obligado solidario. 	<p>aplicación de normas que no se exigen a los productos importados y el encarecimiento de energéticos representan algunos de los casos más relevantes que afectan el correcto desempeño de la industria nacional.</p>
<p>Aspectos tecnológicos:</p>		
<p>Acceso a internet y comercio en línea</p>		<p>El CESOP destaca que el comercio electrónico ha crecido en los últimos años gracias al incremento en el acceso a internet de la población.</p>
<p>Tejidos que se adaptan a la temperatura corporal</p>	<p>Científicos en la Universidad de Maryland crearon una tela que adapta sus propiedades térmicas como respuesta a cambios en temperatura y humedad y puede ser utilizado como cualquier otro tipo de tela.</p>	
<p>“No tejidos” El futuro de los no tejidos promete Ser interesante y potencialmente muy provechoso.</p>	<p>Mientras que las industrias de no tejidos y textiles comparten un patrimonio común, la industria de no tejidos ha crecido hasta presentar una amplia gama de fibras de ingeniería y productos a base de polímeros que son desarrollados por procesos innovadores, de alta velocidad, bajo costo y valor agregado.</p>	

Impresoras 3D. Movimiento MAKER	Estas impresoras permiten crear piezas únicas y a la medida, sin costura.	Aún se visualiza a largo plazo por el costo que estos procesos pueden tener.
<i>Aspectos ambientales:</i>		
Sostenibilidad de la Industria de la Moda		La industria de la moda, al reciclar sólo el 1% de su producción, emite 21 veces más CO2 que la industria de transporte y de no cambiar su modo de operar será responsable del 26% de las emisiones de gases de efecto invernadero en 2050.

<i>Aspectos de competencia:</i>		
Economía informal		Economía informal congrega al 60% de los trabajadores en México.

Diamante de Porter



Debido al tiempo que se tiene en el mercado, la empresa cuenta con una gran experiencia. El giro se enfrenta a diversas amenazas, que en caso de ser aprovechadas de manera adecuada se pueden convertir en oportunidades. La moda se encuentra en constante cambio e innovación, lo que favorece a la empresa.

Por otra parte, existe una gran rivalidad debido a la gran cantidad de empresas dedicadas a lo mismo, entre los que destacan los que se encuentran en Zapotlanejo. En lo que respecta al comercio informal no se prevé una disminución a corto plazo debido a que las empresas comercializadora buscan costos bajos. El poder de negociación con los proveedores es muy bajo y con los clientes es medio. Los productos sustitutos representan una amenaza media para la empresa por las tendencias ambientales como el uso de ropa de segunda mano y el servicio de renta de

ropa. Sin embargo, este representa una oportunidad para un modelo de negocios en formato de servicios para un futuro.

Existen oportunidades y amenazas en el giro, se deben aprovechar las oportunidades y prevenir dichas amenazas mediante la planeación estratégica y una correcta ejecución de dicha planeación.

Conclusiones

Después de todo el análisis elaborado, nos dimos cuenta que la empresa cuenta con muchas oportunidades en las cuales se pueden aprovechar para aumentar los recursos de la empresa, se pueden tener muchos beneficios a partir de estos, sin embargo, existen amenazas que no pueden dejarse pasar, por lo que es importante mejorar varios aspectos para poder prevenir que la salud de la empresa no se vea afectada. La empresa se encuentra en un sector muy atractivo ya que es un producto necesario para la población, por lo tanto, se compite con muchas otras organizaciones tanto formales como informales y en algunos casos la competencia desleal. Aunque la calidad con la que cuenta la empresa puede ser distinguida por la experiencia y la forma de trabajo que sobresale entre las demás. Revisar o replantear su propuesta de valor para robustecer, aprovechar el aumento del uso de las plataformas y los medios digitales que podrían ayudar a la empresa para que en un futuro se reenfoque el modelo de negocios y pasar de ser una empresa manufacturera a una empresa de diseño de moda, distribución y logística.

2. Diagnóstico

2.1. Metodología del diagnóstico

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

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

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

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

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

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

2.2. Proceso particular

Se realizó una visita a la empresa durante la cual los empresarios mostraron las instalaciones y explicaron el proceso bajo el cual se lleva a cabo toda el área de producción.

Se revalidó el macro proceso de la empresa debido que el equipo de PAP de primavera 2019 ya lo había trabajado y diseñado, así como también se actualizó la información del diagrama de amenazas y oportunidades de la empresa y un diamante de Porter.

Se revisaron las herramientas con las que cuenta la empresa para estimar el costo de su producción y se aplicaron encuestas a los colaboradores para identificar el grado de impacto que se tuvo en el PAP primavera 2019 en cuanto a la filosofía organizacional y líneas de comunicación.

Se revisó el manual de administración y recursos humanos junto con la nueva persona encargada de capital humano para identificar de qué manera este se ha estado implementando.

Se analizó la herramienta financiera y de costos proporcionada por el equipo PAP del semestre pasado, se realizaron cuestionamientos para comprender el uso que se le está dando así como la información que genera y la comprensión de y utilización de esta.

A lo largo de las 3 semanas, se recabó la información necesaria para identificar debilidades y fortalezas de la empresa y hacer un llenado del instrumento DIE desarrollado por el CUE en ITESO.

En cuanto a la parte operativa se revisó el programa Sinube con la intención de conocer el aprovechamiento que la empresa le está dando al programa.

Se entrevistó al encargado de área de calidad con la intención de conocer la función del proceso de calidad y cómo se maneja y si está bien estandarizado o no.

De igual manera se entrevistó al encargado de logística para la conocer la distribución de toda el área operativa.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

GESTIÓN

En cuestión de organización, la empresa cuenta con una determinación de funciones organizativas y facultades de los jefes formalmente documentada, si embargo de detectó que no se encuentra apropiadas dichas funciones, mientras que los puestos de trabajo se conocen informalmente y la cultura organizacional se encuentra sensibilizada y en proceso de mejora.

Los objetivos operativos de la organización se conocen parcialmente y los equipos de trabajo son integrados de manera dinámica y efectiva. Las líneas de decisión y las autoridades son respetadas de manera esporádica, mientras que los procesos y mecanismos de comunicación son verticales en ambos sentidos.

Las decisiones importantes son tomadas por personas parcialmente capacitadas para ello, a veces se cuenta con la información adecuada para dicha toma de decisiones y en la mayoría de los casos los tomadores de decisiones cuentan con el tiempo necesario para evaluar diferentes alternativas y consultar a los

involucrados en las mismas. Las principales decisiones de la empresa son de tipo directivo. La información que se cuenta para la toma de decisiones estratégicas es de producción, ventas, de mercado, tendencias y con base en la experiencia de la directora.

El liderazgo en la empresa se encuentra en un proceso de transición de ser una empresa familiar a ser una organización con sus propios lineamientos y políticas. . Además del empresario, existen responsables de todas las áreas formalmente seleccionados y designados, los cuales tienen un nivel de autoridad y poder con aspectos de mejora. En ocasiones la dirección marca claramente las prioridades de manera consistente y da el soporte necesario para que se enfoquen en ellas, en la mayoría de los casos la dirección práctica y promueve una cultura de cumplimiento de compromisos y administración del tiempo. Aunque se puede detectar falta de claridad en procedimientos lo que ocasiona desvíos o pérdidas en la parte operativa

El empresario tiene la responsabilidad del área de gestión, toma de decisiones, estrategia, ventas y mercadotecnia. Mientras que la producción se encuentra a cargo de un responsable de área, al igual que las áreas de compras y logística. El área de finanzas se encuentra a cargo de un familiar de la empresaria.

Los objetivos se fijan de manera clara y realista en tema de productos y mercados, tomando en cuenta las ventas y los beneficios esperados de los mismos. Los mismos cuentan con indicadores, metas y plazos que permiten dar un seguimiento adecuado, cabe destacar que no toda la organización tiene claridad en el logro de los objetivos, sobre todo en el mediano y largo plazo. En ocasiones se asigna el presupuesto y los recursos adecuados para el desarrollo de iniciativas y proyectos de la estrategia y se realizan los ajustes que se requieren. Pero se detecta que hay poca continuidad en los compromisos planteados para el logro de las estrategias.

La empresa actúa ética y responsablemente con el entorno, no busca una manera de interactuar con el medio empresarial correspondiente ni una vinculación e interacción adecuada con entidades financieras de gobierno.

Las áreas en las que la calidad se encuentra establecida dentro de los compromisos son la producción, logística y operaciones. La empresa cuenta con una política de calidad de acuerdo a cómo la determina el cliente, la cual integra procedimientos técnicos y administrativos efectivos. No existen documentos de los procesos de negocios ni procedimientos operativos de la organización.

La empresa no tiene claramente incorporadas las tecnologías de información, lo que genera una confusión y/o malinterpretaciones con el área de recursos humanos.

Se entrevistó a la empresaria con la intención de conocer cuál es el propósito de la empresa y cuales aspectos ha detectado en base al buen y mal funcionamiento de la empresa, en la charla que se tuvo con ella se pudieron detectar los siguientes puntos.

1. La fundadora tiene en claro que su propia marca es el modelo de negocios más atractivo por lo que quisiera apoyo con eso ya que en ella ve la mejor oportunidad.
2. Existe mucho mercado en la industria sin embargo considera que no se reconoce el valor que Renny propone a la industria en tiempos de entrega y calidad del producto.
3. Necesitan estrategias administrativas.
4. Un reto que se ha presentado en dirección es la parte de tomar el puesto directivo general de la empresa debido al gusto por la parte operativa a su vez los clientes la buscan a ella y necesita salir a buscar trabajo para la empresa.

5. Actualmente la comunicación en la empresa la menciona de manera regular debido a que el personal no lee los correos, asumen que los demás ya saben algo que aún no se ha comunicado, los encargados no tienen el criterio para identificar los errores y es por eso que la empresa ha fallado ya en ciertas ocasiones.
6. La empresaria no tiene confianza en que las personas puedan resolver los problemas por propia cuenta, es por eso que considera que la única persona que conoce al cliente y conoce cómo quieren su producto es ella.
7. El personal de la empresa necesita que la empresaria se encuentre presente debido al concepto que tienen de ella como ser humano.
8. Renny quiere ser una empresa atractiva para los trabajadores, que represente un orgullo trabajar para su empresa.

RECURSOS HUMANOS

La empresa presenta seis aspectos de satisfacción actual entre los colaboradores, la remuneración por parte de la organización, el clima generado entre sus miembros, las condiciones del trabajo y sus horarios, por otro lado, la presentan una carencia de libertad para opinar o emitir sugerencias y una deficiente comunicación entre los directivos.

En reclutamiento, selección e incorporación de los empleados no se cuenta con una inducción formalizada para los nuevos colaboradores.

Cuentan con contratos formales de trabajo. Se evalúan las habilidades de los candidatos frente a los requerimientos del puesto. Las prestaciones que se ofrecen son las correspondientes a la ley.

En cuanto al cumplimiento de reglas no existe un reglamento formal que establezca los buenos hábitos, de manera que, se presentan dentro de la organización informalmente, no estableciendo un control de ausentismos, los empleados

desconocen las medidas disciplinarias y las medidas de seguridad en su entorno de trabajo. Los apoyos que se utilizan para la búsqueda de personal es por medios internos y mantas.

La formación y desarrollo del personal es una práctica común en ciertas áreas, se reconoce el conocimiento, las habilidades y el auto capacidad de los empleados, no cuentan con un plan de carrera para sus miembros y la empresa presenta con alta rotación en su personal.

El clima organizacional se puede evaluar como bueno, la empresa se preocupa por mantener a satisfacción de sus empleados, muestran interés y cooperatividad, y en gran medida los colaboradores presentan interés en mejorar continuamente su desempeño, sin embargo, la comunicación entre los empleados está disminuyendo la productividad de la organización, ocasionando que ciertas áreas no se encuentren bien capacitadas, como es el caso del área de mercado.

La persona encargada del puesto de recursos humanos se encuentra en un proceso de adaptación, se le hicieron diferentes preguntas acerca del departamento y su funcionamiento sin embargo no se tenía un conocimiento exacto debido a esta transición, ella comprende que el departamento trata de apoyar a los colaboradores, no se cuenta con los descriptivos de puesto ni las capacitaciones a los empleados, el proceso de reclutamiento es llevado a cabo por el director de la administración ya que es el encargado de realizar las entrevistas, la nómina, autorizar permisos y resolver problemáticas en la empresa.

Se comenta que el principal problema de rotación de personal es el ambiente laboral dentro de sus áreas sin embargo no se cuenta con entrevistas de salida.

El reglamento interno de trabajo no está difundido en su mayoría y no se cuenta con evidencia de que los empleados estén enterados del mismo, los anuncios de la

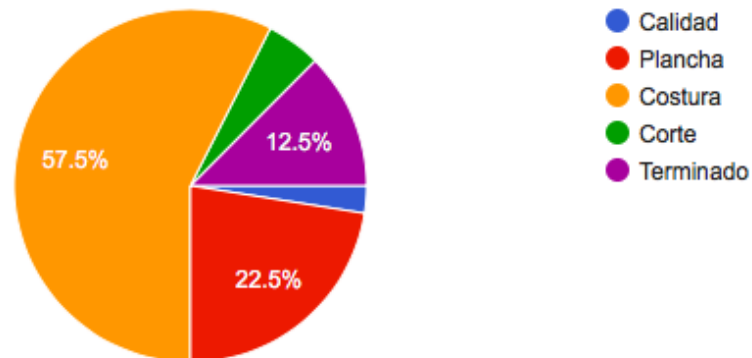
empresa se encuentra en pizarrones a la entrada en estos se anuncian cumpleaños y eventos importantes de la empresa.

Los colaboradores cuentan con expedientes sin embargo estos no llevan un orden de igual manera existe confusión en la semana de nómina de la empresa debido a los cortes de la semana.

Se desarrollaron algunas preguntas para el personal operativo esto con la intención de obtener datos acerca del conocimiento y el compromiso que tienen los empleados hacia la empresa.

¿A que área perteneces?

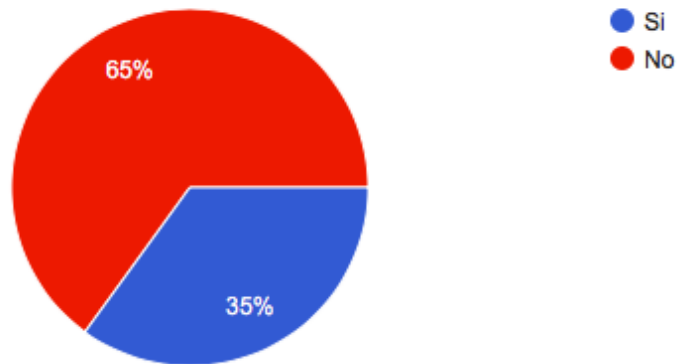
40 respuestas



Los empleados fueron identificados en diferentes áreas esto con la finalidad de obtener datos precisos sobre qué área se encuentra más estable o con una mejor área de oportunidad.

Al ingresar a la empresa. ¿Recibiste alguna inducción al puesto?

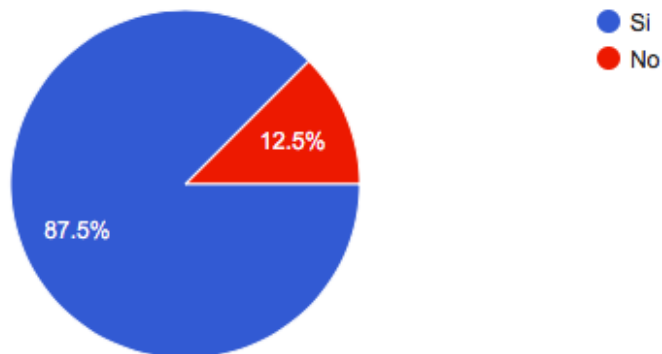
40 respuestas



El 65% de los colaboradores operativos mencionan que no han recibido una inducción al puesto, sin embargo esta es percatada con la manera de explicarles sus funciones de manera informal y sin evidencia por escrito.

¿Conoces quién es tu jefe inmediato? ¿Quién?

40 respuestas

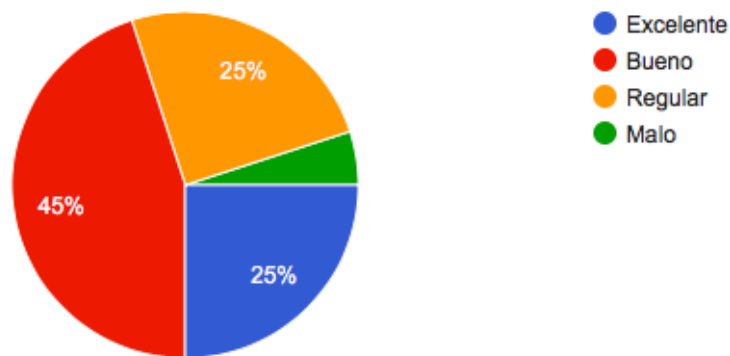


Algunos colaboradores aún se sienten confundidos acerca de quién es su jefe inmediato dentro de la empresa ya que existe confusión en las diversas áreas, la

mayoría del personal que no identifica a su jefe inmediato es personal nuevo en la empresa.

¿Cómo calificas el tiempo de respuesta de tu jefe inmediato cuando le llevas una petición?

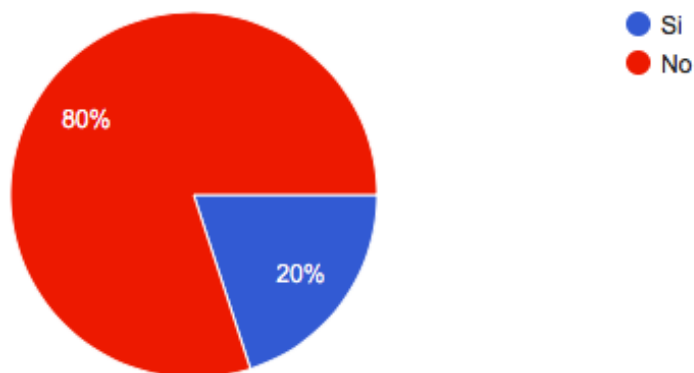
40 respuestas



Se muestra variedad en los resultados debido a los diversos jefes de área a los que se ha evaluado sin embargo el aspecto bueno a regular es principalmente por el área de costura.

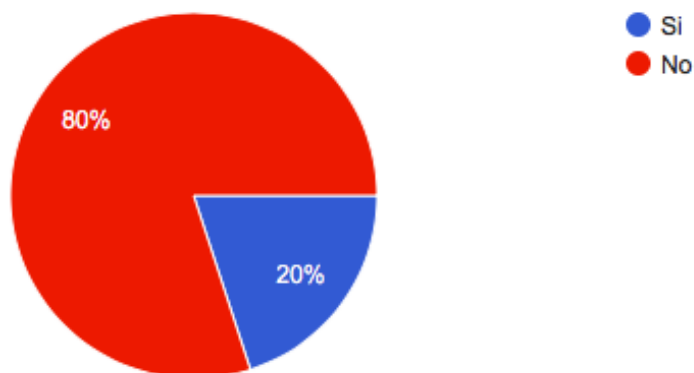
¿Conoces cual la misión de la empresa?

40 respuestas



¿Conoces cuál es la visión de la empresa?

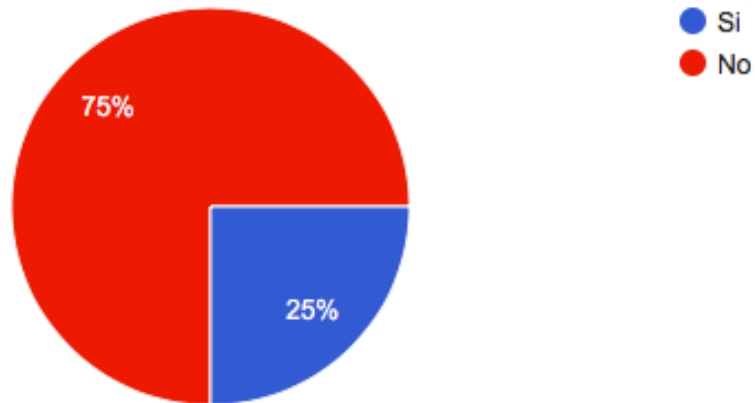
40 respuestas



La misión y visión de la empresa a pesar de que esté plasmada en los ingresos a la empresa no es comprendida por o trabajos es decir esta no está apropiada por ellos.

¿Conoces sus valores?

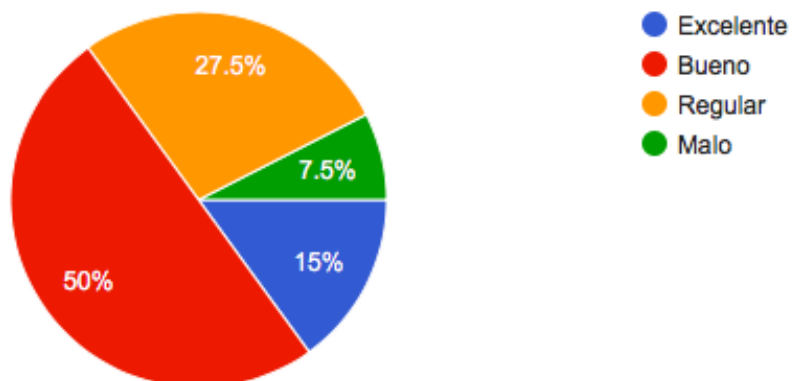
40 respuestas



A pesar de que los valores son el pilar fundamental de la empresa los colaboradores de RENNY no los han logrado identificar del todo, el 25% del personal que ha respondido que sí han comentado los valores con los que se trabaja de manera personal.

¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de área?

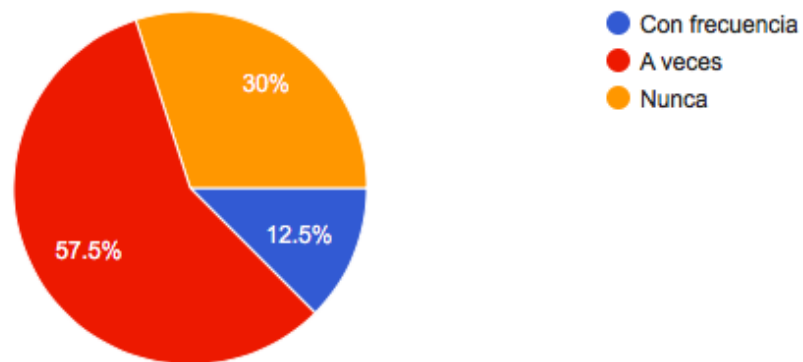
40 respuestas



El compañerismo en la empresa en su mayoría es el ideal, los colaboradores que han respondido lo contrario muestran conflictos con compañeros de área debido a una mala comunicación y un supuesto favoritismo.

¿Con qué frecuencia tengo reuniones de trabajo con mis compañeros de área de trabajo?

40 respuestas



Las reuniones de trabajo en la empresa suelen ser frecuentes para comunicar los estimados de producción y problemáticas presentada en el área, la mayor parte de los colaboradores que responden lo contrario suelen ser nuevos en la empresa.

MERCADO

En cuestión de la gestión de la demanda, la empresa estudia los mercados y productos actuales y potenciales, en ocasiones establece objetivos de venta clasificados por producto y cliente. La información para realizar pronósticos y previsiones es poco confiable y en la mayoría de los casos se revisa que la organización tenga la capacidad de cumplir los requerimientos antes de asumir un compromiso de entrega.

La empresa conoce los sistemas de precio del mercado y en ocasiones puede reaccionar oportunamente a los cambios. Tiene un fuerte poder con el cliente para hacer ajustes en el precio de los productos, más no se tienen políticas y estrategias formales de precios.

Los canales de distribución se resumen en un vendedor que distribuye la mercancía fabricada por la empresa por diferentes partes de la república, más se realiza escaso seguimiento a dicho canal. Actualmente cuenta con dos vendedores.

No se realizan actividades relacionadas con la promoción y publicidad de los productos, y no se cuenta con un presupuesto para lo mismo. Se cuentan con planes para desarrollar o mejorar la promoción de los productos y servicios de la empresa.

Los vendedores cuentan con una capacidad inadecuada para desempeñar adecuadamente su puesto y nunca se evalúa la productividad de los vendedores en relación con el cumplimiento de objetivos o cuotas de venta. No existen políticas y reglas de venta clara. Se cuenta con un registro histórico de ventas.

Se cuenta con un servicio post venta adecuado a las necesidades de la empresa, así como un procedimiento efectivo para la atención al cliente en cada caso, ambos con aspectos de mejora. En todos los casos se registra y se cuantifica las desviaciones y otros problemas en el servicio y la relación con el cliente.

Se dispone de información confiable sobre los clientes y se utiliza para innovar y planear. Se recuperan las opiniones de los clientes sobre los productos y las percepciones de clientes sobre las fortalezas y debilidades de los productos frente a los competidores. Se efectúa una medición del índice de satisfacción del cliente de manera informal e infrecuente.

Se cuenta con conocimiento de los competidores de la empresa.

Eventualmente se conocen las amenazas o riesgos del mercado para los próximos dos años, en la mayoría de los casos se conocen las implicaciones para la empresa que tienen estas amenazas o riesgos y nunca se han desarrollado planes de acción para hacer frente a dichas amenazas.

La empresa conoce el tamaño del mercado en el cual opera, así como la participación de la empresa en el mercado donde compete de manera confiable, mientras que el conocimiento del nivel de actividad del sector en el que compete es parcialmente confiable, al igual que los factores críticos del éxito del mercado. A veces se tienen documentadas las acciones para alcanzar un posicionamiento determinado en el mercado y se efectúa informal e infrecuentemente una búsqueda sistemática de nuevos clientes y mercados.

Hay un fuerte posicionamiento de los productos y se puede garantizar el cumplimiento de ventas en cuestión de la percepción de la posición competitiva de la empresa.

Un plan comercial que está de acorde con los objetivos u estrategias de la organización es conocido y controlado por la dirección, en ocasiones las ventas proyectadas están bien distribuidas y minimizan el riesgo de concentración en un solo o poco producto o cliente y nunca se fundamentan las cuotas de venta en un análisis de mercado.

Se cuenta con un sistema con información actualizada para mantener adecuadamente la relación con clientes y tomar decisiones de mercado y toda la organización funciona de acuerdo a un sistema de administración de las ventas con datos precisos de órdenes, tiempos de entrega y especificaciones. Se cuenta también con un sistema de estadísticas de venta actualizado y confiable.

En la mayoría de los casos la gestión de la información y de los recursos informativos relacionados con ventas y mercadotecnia son adecuados.

En todos los casos se considera la información del mercado y ventas para la innovación de productos y la opinión de los clientes se incorpora de manera sistemática en la innovación de los productos, los cuales se realizan en el área de operación.

OPERACIÓN

Actualmente en la empresa existe un responsable del control, la medición, y del cumplimiento de planes de producción el cual está formalmente designado y en funciones constantemente. La forma de transmitir las órdenes de producción es a través del encargado del área de producción. Actualmente existen dos encargados, el supervisor del área y la encargada de la línea de producción. Entre los dos conforman un equipo para administrar y mejorar constantemente su área. El supervisor le brinda información a la encargada sobre cuales son las metas para poder satisfacer la producción necesaria para las ventas. Todo esto se realiza en base a pizarrones en los cuales se cuenta con la información necesaria, con esto la empresa tiene un orden y tienen los conocimientos de la cantidad de pedidos de diferentes tipos de clientes, como de mesas de trabajo para cada producto.

En la mayoría de los casos la planeación, programación y el control de la producción reduce al mínimo los costos sin alterar la calidad y el ritmo de producción. La información con la cual se planea la producción es por pedidos de clientes, en donde el cliente delimita la cantidad de productos a producir. En todos los pedidos por parte de los clientes existe un horizonte de tiempo que está cubierto por el plan de producción; es decir, se cuentan con tiempos establecidos por el cliente en los que la empresa es la encargada de cumplir con las órdenes establecidas.

La empresa cuenta con una frecuencia en la planeación ya que tienden a revisar constantemente el producto ya que si existe un reproceso en la línea se realiza rápidamente. En todo momento la empresa cuenta con la información necesaria para la elaboración de los planes y programas de producción, entre ellos los pedidos del cliente, los tiempos establecidos y las materias primas necesarias para poder cumplir con la demanda estipulada. La sinergia entre el supervisor del área y la encargada es buena, ya que realizan un buen trabajo. Solo faltaría poder trabajar más en la comunicación efectiva de ambos, ya que no siempre están en la misma sintonía.

En los seguimientos de pedidos, Se lleva un registro formal de los pedidos y/o pronóstico de la demanda el cual es en forma electrónica y siempre están actualizados. Así mismo, se tiene un control de los pedidos/demanda hasta las entregas del cliente, en donde todo se realiza manual y se actualiza en todo momento. En la mayoría de los casos, la empresa cuenta con la información de materiales y capacidad disponible lo que permite comprometer fechas y entregas al cliente. En todos los casos establecidos, existe un cumplimiento de los compromisos de entrega al cliente en cuanto a tiempos y cantidad comprometida lo que refleja la lealtad de los clientes.

En cuanto a los abastecimientos de materiales; en la mayoría de los casos se considera la disponibilidad de las materias primas y de otros recursos para la planeación de la producción como de diversas alternativas de proveeduría para las materias primas. En todos los casos, las compras de materiales se hacen en función a los planes de producción. La empresa cuenta con criterios definidos previamente para la evaluación y la selección de sus proveedores.

De igual forma, tienen condiciones de compra con los proveedores los cuales se establecen mediante las negociaciones de los materiales a comprar.

En todo momento se lleva un registro de las compras y el método de registro es electrónico y esta actualizado al día. No es común que se tenga problemas de calidad con los proveedores o que existan incumplimientos por calidad con los clientes. En la mayoría de los casos, la comunicación con los proveedores es fluida y favorece la ejecución de las operaciones. En todos los casos, el manejo de abastecimiento permite la reducción de costos al mínimo y no altera el ritmo de producción de la empresa.

La gestión del stock, en todos los casos, la empresa cuenta con almacenes clasificados, organizados y mediante señalamientos. Se tienen registros actualizados sobre inventarios tanto de materiales como de producto terminado. La información de inventarios se utiliza y es necesario para las finanzas y los costos y se tiene un nivel para cada material en cuanto a su función de patrón de consumo. Se registran oportunamente los movimientos de materiales y de producto terminado y en caso de existir una rotación de inventarios, se realiza un seguimiento. En la mayoría de los casos si aplica, se da un seguimiento a la antigüedad de los Stocks. En todos los casos, se realizan inventarios físicos que permiten detectar oportunamente las diferencias y los productos dañados u obsoletos. En general, en todos los casos siempre cuadra el inventario físico con el teórico.

La empresa cuenta con un sistema llamado SINUBE, el cual es un ERP que engloba todas las áreas de la empresa, el cual no se encuentra sincronizado para un óptimo, su uso principal es solo para control de inventario y facturación.

En el tema de Nivel de productividad; se evalúa periódicamente el nivel de productividad en base con la propia evolución de la empresa. La producción corresponde con los estándares y se tiene un control sobre el nivel de la producción, por lo que no producen más de lo que deberían. Se analizan las desviaciones en caso de existir. Existe una preocupación por parte del empresario para mejorar el nivel de productividad y no se cuenta con un registro de paros de producción ya que

no es muy común en el ramo en el que cuenta la empresa. En caso de existir los paros serán claramente, un problema para la empresa.

Los procedimientos para conocer el rendimiento de las MP, es mediante inspecciones. La empresa cuenta con diagramas y manuales de procesos para la realización de sus productos finales. Así mismo, cuentan con control de tiempos que son manejados por el supervisor de área y la encargada de las líneas de producción.

Mantenimiento y utilización de las máquinas; En todos los casos, la disposición de máquinas se adapta al ciclo productivo minimizando así la pérdida de tiempo y de materiales. En todo momento existe un plan de mantenimiento por parte de la empresa y se cumple el mismo. Nunca tienen problemas de calidad ya que, si existe un reproceso, lo trabajan de inmediato. Esto por el producto terminado que manejan. Se tiene una capacidad de reacción para mantenimiento correctivo en buena medida, ya que las máquinas son necesarias para que los operadores puedan cumplir sus funciones.

En cuanto a Logística; En todos los casos, los traslados son efectivos y estos facilitan el cumplimiento de los compromisos de entrega, así mismo. Cuidan mucho la seguridad y el cuidado de las mercancías ya que en los traslados evitan problemas de calidad en el producto.

Calidad; En todos los casos, se verifica la calidad tanto de MP, como del PP y PT. Se cuentan con procedimientos para el control y aseguramiento de la calidad. Se tienen responsables de control formalmente designados y en funciones y en todos los casos, se cuentan con registros de controles, regulados para el cumplimiento y la planeación necesaria para mejores tomas de decisiones. Existen acuerdos escritos con sus proveedores en los cuales se establecen los niveles de calidad solicitados y existen acuerdos “cliente-empresa” ya que, al ser un producto muy

específico, la calidad debe ser extraordinaria. No existen equipos que contaminen o necesiten permisos sobre instituciones correspondientes.

Tecnología e Innovación; En todos los casos, se tiene un dominio y acceso a las tecnologías básicas del sector, la empresa cuenta con la tecnología que permite asegurar niveles de oportunidad y calidad que son necesarios. Se han logrado innovaciones en el producto que repercuten en la reducción de costos. La empresa no cuenta con los flujos monetarios suficientes para una inversión en tecnología de primer nivel.

En cuanto al sistema de información, en todos los casos el sistema de información permite una visión global de los procesos logísticos, asegurando una eficiencia positiva y un flujo positivo de materiales. Las decisiones relacionadas con las compras y las operaciones se basan en la información disponible en el sistema, el cual se encuentra ligado con el área contable y financiera.

Como parte de la planeación y control de producción se revisó el programa de Sinube para ver si se ha estado usando la plataforma desde la implementación del PAP pasado. Con el encargado de Logística, nos adentramos a la plataforma checando las entradas y salidas de los últimos meses. Se preguntó si tenían un control de inventario actualizado, si no fuera así es recomendable seguir con el uso del programa. Se analizó como efectuaban las órdenes de compra y venta de la empresa. Se determinó que, si se ha estado utilizando el programa; sin embargo, le falta estar actualizado al 100%. Falta el desglose de materiales que permita un mejor control de la producción.

En el área de calidad se preguntó cómo funcionaba el área, si tenían un proceso estandarizado de calidad y/o documentación que garantice que las prendas tengan las especificaciones pedidas por los clientes, etc. En donde se desarrolla el proceso de calidad fue algo que se tuvo que cuestionar para ver si se daba chequeo desde

la entrega de materia prima hasta ser producto terminado. Por lo general tienen bien manejado esta área ya que se trabaja continuamente. No hay tiempos muertos en esta área. Por otra parte, la empresa debe considerar estar certificado en las ISO para tener un mejor desempeño en la calidad de sus productos, pero por lo pronto no es urgente.

Se habló con el gerente de operaciones sobre el método just in time, como lo aplican en las líneas de producción, todo para tener una optimización en el uso de materia de prima y a la vez reducción de costos. Al parecer se ha utilizado desde varios años por la forma en donde reciben los pedidos. Además se revisó la herramienta que utiliza el gerente para sacar costos de producción, una herramienta que si está muy detallado costos reales de producción de prendas. Esta información debe ser entregada al gerente de finanzas para que en conjunto puedan realizar las cotizaciones de los productos. Algo que se pudo notar es que no se están aplicando las 5's en la empresa (como suposición están aplicando 3's)

Durante las visitas se pudo observar en la visita estos puntos:

1.- Se piensa que no existe todavía la jerarquía establecida porque que la gente apenas lo está asimilando. Es decir, los trabajadores no aceptan todavía los roles de cada quien.

El gerente de operaciones insiste que todos toman a la dueña como la jefa de la empresa y no lo aceptan a él como el encargado del área.

2.-Un comentario del gerente de operaciones es que el PAP pasado ayudó solamente a darle a la empresa una identidad

3.- El gerente de operaciones entiende que se toman decisiones estratégicas a la semana pero no se llevan a cabo, y que cada quien lo pasa por alto y toman decisiones diferentes.

4.- Los procesos de la línea de producción los tiene bien conocidos y utiliza una herramienta de Excel para calcular costos de operación.

5.- El gerente de operaciones piensa que el principal problema está en el área de ventas, reconoce que cada quien tiene mucho por mejorar pero insiste que las ventas puede encontrar más oportunidades.

6.- El gerente de operaciones tuvo problemas para definir el propósito de la empresa, aunque ya esté descrita la misión y visión de la empresa, pero lo definió por medio de los valores que percibe en la empresa.

7.- Sobre el capital humano él dice que hace falta los formatos de capital humano, pero aun así se están utilizando.

FINANZAS

La empresa lleva a cabo la contabilidad en parte externa, por la cual se registran todo tipo de operaciones. El tipo de contabilidad por el registro de movimientos es por partida doble, y en base al orden y clasificación es de topo analítica. No se cuenta con una aplicación informática para el registro de los movimientos contables a pesar de que se cuenta con un ERP que tiene poco tiempo en la empresa.

Se cuenta con financiamientos bancarios de 36 y 60 meses a través de la institución Bancomer. La empresa tiene un nivel aceptable de capital de trabajo. Los acuerdos para el pago de clientes son mensuales, y para proveedores varían entre contado, 30 a 60 días y 30 a 90 días.

Los principales problemas en relación a finanzas son en relación a la proximidad de un problema de flujo de efectivo que pueda limitar el pago de nóminas. Ya existe un retraso en el pago de proveedores, y se cuenta con una reestructuración de los

créditos de la empresa. Las cotizaciones de los productos son inexactas y no se tiene claro conocimiento de la utilidad.

La empresa no elabora presupuestos de egresos ni ingresos, los cierres contables son elaborados mes con mes y la contabilidad de encuentra actualizada al día de hoy.

Se cuenta con aplicación para operaciones de tipo facturación, cuentas por cobrar, inventarios y proveedores, más no se encuentra vinculada con el sistema contable, puesto que los documentos se envían para que el contador realice los cierres de mes en su sistema.

La empresa no se encuentra al corriente con las obligaciones fiscales, no se tiene un convenio fiscal, sino una carta de compromiso de pago. No se aprovechan las ventajas de la ley para el pago de impuestos ni se cuenta con seguros y fianzas.

En cuestión de utilidades, no se da seguimiento al logro de las utilidades esperadas puesto que no se tienen claras. No se retiran ni cobran las utilidades ni se tiene un punto de equilibrio. Los ingresos de los últimos años se han utilizado para el pago de pasivos.

Se realizaron inversiones para la remodelación de la fábrica y compra de maquinaria, y se considera una inversión a futuro para cambiar la maquinaria.

No se cuenta con una estrategia financiera alineada con la estrategia global y de negocios de la empresa, más se tiene interés en el control y reducción de costos, estrategia de precios, búsqueda de fuentes de financiamiento y mejorar el sistema de información contable y financiera.

Dentro del departamento de finanzas se observaron varios puntos críticos de los cuales se requiere de inmediata atención ya que sin las correctas medidas correctivas no se podrá tener una visión clara acerca del crecimiento ni planeación estratégica de la organización. La claridad y organización acerca de los egresos e ingresos no tiene mucha organización ni claridad y esto da cabida a muchos errores y omisiones en cuanto a una correcta gestión de los recursos, no se tiene claro ni se conoce la rentabilidad del negocio de igual forma no se generan estados de resultados mensuales, la determinación del punto de equilibrio es poco confiable por otro lado se está extrayendo valor a la empresa de manera indirecta y disfrazada con gastos personales o bien que no están involucrados con la operación del negocio por lo tanto esto pega directamente en la rentabilidad, no se tienen objetivos del área de finanzas así como la deuda a estado aumentando con el paso del tiempo, se tienen problemas de liquidez para el desarrollo de nuevos proyectos y esto nos indica que se tiene muy poco capital de trabajo disponible, los márgenes de utilidad no son claros, así como la realización de las cotizaciones y objetivos de precios son pocos certeros y se presenta mucha omisión de información para la cotización de productos, no se cuenta con un gobierno corporativo ni unas políticas financieras de la empresa para determinar el porcentaje de reinversión de utilidades y el porcentaje de reparto de utilidades a accionistas. Los registros de la información contable no es clara ni certera se carece de controles y herramientas para generar una correcta información y con ellos poder tomar buenas decisión. Se tienen problemas para el pago a proveedores derivado de una mala planeación, no es tiene una correcta auditoría para el gerente financiero el cual se tiene que estar monitoreando, se carece de rendición de cuentas, creación de objetivos, imposición de resultados y cumplimientos de metas así como planeación y creación de estrategias financieras por parte del gerente financiero (administrativo). Se entrevista al director de las áreas administrativas para conocer el funcionamiento y la eficiencia de las mismas, en esta se rescatan los siguientes puntos.

1: El director administrativo reconoce que la empresa ya está más organizada y se tienen definidos los puestos y tareas de cada uno, pero está inconforme porque se brincan autoridades y saltan jerarquías en la toma de decisiones o resolución de problemas.

2: Se piensa que el proceso de reclutamiento no se está realizando de la manera adecuada ya que no se siguen los procedimientos ni los manuales y se caen en informalidades y contrataciones anticipadas.

3: Se brindó una calificación de 9 y el director comenta que si se tiene claros los puntos de la encuesta sin embargo se puede observar que se tiene la información poco sintetizada y organizada para una correcta elaboración de estrategias.

4: Consideran que los procedimientos que se crearon para el capital humano son adecuados y que sería bueno cumplir con los procedimientos ya que se considera que se saltan mucho procedimientos y manuales así como su omisión de los requerimientos.

6: Desde el punto de vista del director administrativo, no se toman buenas decisiones ya que no se considera nunca al departamento de finanzas ni se hace una planeación y análisis sino que cualquier cosa que se requiera sin consulta previa se realiza la compra.

7: El director opina que si se están utilizando y siguiendo algunos manuales pero muchos otros faltan por cumplir y seguir al pie de la letra, opina que están a un 50%.

8: El mercado potencial que tiene la industria.

9: La calidad de los productos y el buen servicio hacia los clientes.

10: Fuente de trabajo, y sustento económico para la familia y para los trabajadores.

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 FODA²

“El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.”

Árbol de problemas³

“El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto. Para ello, se debe formular el problema central de modo tal que permita diferentes alternativas de solución, en lugar de una solución única. Luego

² Thompson and Strickland (1985). Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas. [ebook] Mc Grad-Hill., p.6.

³ UNESCO. (2017). Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura.

de haber sido definido el problema central, se exponen tanto las causas que lo generan como los efectos negativos producidos, y se interrelacionan los tres componentes de una manera gráfica. La técnica adecuada para relacionar las causas y los efectos, una vez definido el problema central, es la lluvia de ideas. Esta técnica consiste en hacer un listado de todas las posibles causas y efectos del problema que surjan, luego de haber realizado un diagnóstico sobre la situación que se quiere resolver."

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

Herramienta DIE

En el periodo de primavera 2019, los resultados arrojados por la herramienta DIE demuestran que las áreas funcionales cuentan con un grado de maduración confiable de manera global, como se muestra en la siguiente tabla.

Renny conceptos, S de RL de CV

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

CONFIABLE

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

CONFIABLE

Áreas funcionales

■ = 7.5 y <= 10 ■ >= 5 y < 7.5 ■ >= 3.1 y < 5 ■ >= 0 y < 3.1

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1. GESTIÓN	79.0	135.0	5.9	CONFIABLE
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	54.0	120.0	4.5	BÁSICA
AF3. OPERACIONES	122.0	141.0	8.7	COMPETENTE
AF4. RECURSOS HUMANOS	88.0	156.0	5.6	CONFIABLE
AF5. FINANZAS	65.0	160.0	4.1	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA	408.0	712.0	5.7	CONFIABLE

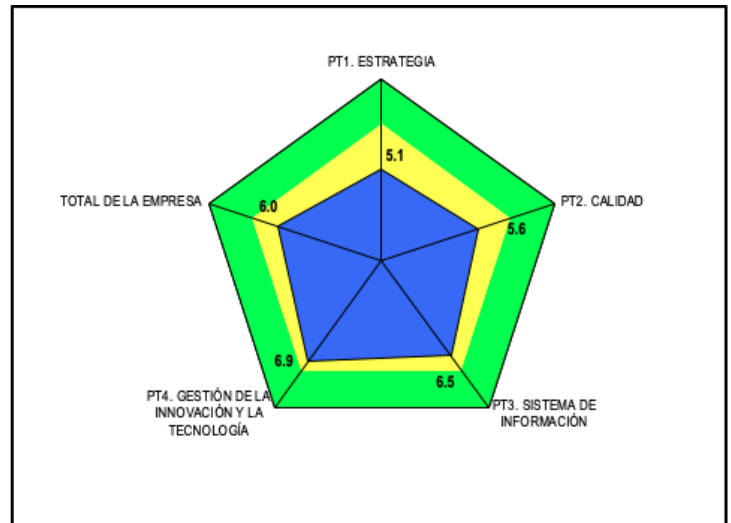
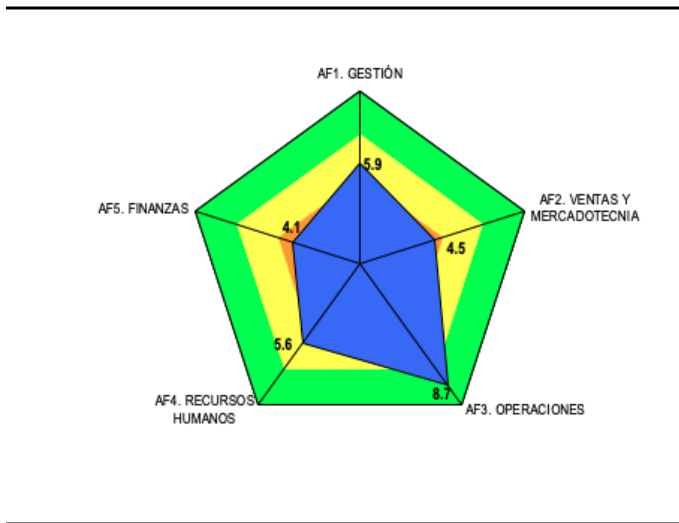
Áreas transversales

■ >= 7.5 y <= 10 ■ >= 5 y < 7.5 ■ >= 3.1 y < 5 ■ >= 0 y < 3.1

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1. ESTRATEGIA	94.0	186.0	5.1	CONFIABLE
PT2. CALIDAD	374.0	670.0	5.6	CONFIABLE
PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	217.0	335.0	6.5	CONFIABLE
PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	35.0	51.0	6.9	CONFIABLE
TOTAL DE LA EMPRESA	720.0	1242.0	6.0	CONFIABLE

% de respuestas

92%	El porcentaje de preguntas contestadas es suficiente para obtener resultados
-----	--



Las áreas de gestión, recursos humanos y finanzas se encuentran en el límite de un nivel confiable, por otro lado, las finanzas, ventas y mercadotecnia se encuentran en un nivel básico, mientras que el área más fuerte es la de operaciones, lo cual nos demuestra que la empresa se sostiene por el área operacional, al ser el proceso sobre el cual el líder tiene un mayor dominio.

Las áreas transversales se encuentran en un nivel confiable de manera global, con la estrategia ubicada en el límite del mismo.

En el periodo de verano-otoño de 2019, los resultados arrojados por la herramienta DIE demuestran que el área de finanzas sigue estando básica y que a pesar de que gestión y mercadotecnia bajaron a categoría básica, la empresa se mantiene confiable.

Renny conceptos, S de RL de CV
RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

CONFIABLE

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

CONFIABLE

Áreas funcionales

■ = 7.5 y <= 10 ■ = 5 y < 7.5 ■ = 3.1 y < 5 ■ = 0 y < 3.1

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (clic para detalles)	CATEGORÍA
AF1. GESTIÓN	65.0	135.0	4.8	BÁSICA
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	54.0	120.0	4.5	BÁSICA
AF3. OPERACIONES	113.0	141.0	8.0	CONFIABLE
AF4. RECURSOS HUMANOS	111.0	177.0	6.3	CONFIABLE
AF5. FINANZAS	72.0	163.0	4.4	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA	415.0	736.0	5.6	CONFIABLE

Áreas transversales

■ = 7.5 y <= 10 ■ = 5 y < 7.5 ■ = 3.1 y < 5 ■ = 0 y < 3.1

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (clic para detalles)	CATEGORÍA
PT1. ESTRATEGIA	100.0	210.0	4.8	BÁSICA
PT2. CALIDAD	402.0	721.0	5.6	CONFIABLE
PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	213.0	350.0	6.1	CONFIABLE
PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	40.0	600.0	6.7	CONFIABLE
TOTAL DE LA EMPRESA	755.0	1341.0	5.8	CONFIABLE

% de respuestas

100% El porcentaje de preguntas contestadas es suficiente

El departamento de finanzas requiere de la sincronización de sus sistemas informativos y registros contables para lograr sintetizar la información así como darle orden y organización a los ingresos y egresos con el fin de poder determinar la rentabilidad obtenida y compararla con la esperada para tener un rumbo claro y con base en eso tomar acciones correctivas y crear planes estratégicos del mismo modo sincronizar el departamento de finanzas con el de ventas para definir claramente los procesos de cotizaciones y negociaciones permitidas con los clientes en base a políticas comerciales y financieras de la empresa con el objetivo de preservar y aumentar el capital de la empresa.

De acuerdo a la nueva información existente en la empresa se aclaró que el área de gestión sufre más de lo que había sido calificado en el semestre anterior, debido al proceso de cambio en el que se ha involucrado Renny, se ha requerido el desarrollo de nuevas habilidades principalmente en las áreas de gestión y dirección.

Se puede observar que el área de operación es donde se presenta una mayor grado de maduración debido a que los procesos son conocidos e implementados por los colaboradores en sincronía y bajo el sistema "Just in time", por otro lado los procesos no están de manera escrita.

El departamento de recursos humanos no se encuentra definido de manera clara ya que no se han implementado los procedimientos correspondientes al área, sin embargo se está trabajando, la información y los procedimientos son dirigidos por

el director administrativo por lo que nos brinda información confiable con oportunidad de mejora.

Ventas y mercadotecnia se encuentra establecida con base a los objetivos de la empresa sin embargo es necesario crear estrategias de crecimiento que se verán reflejadas en base a las acciones tomadas en el área de finanzas y operaciones.

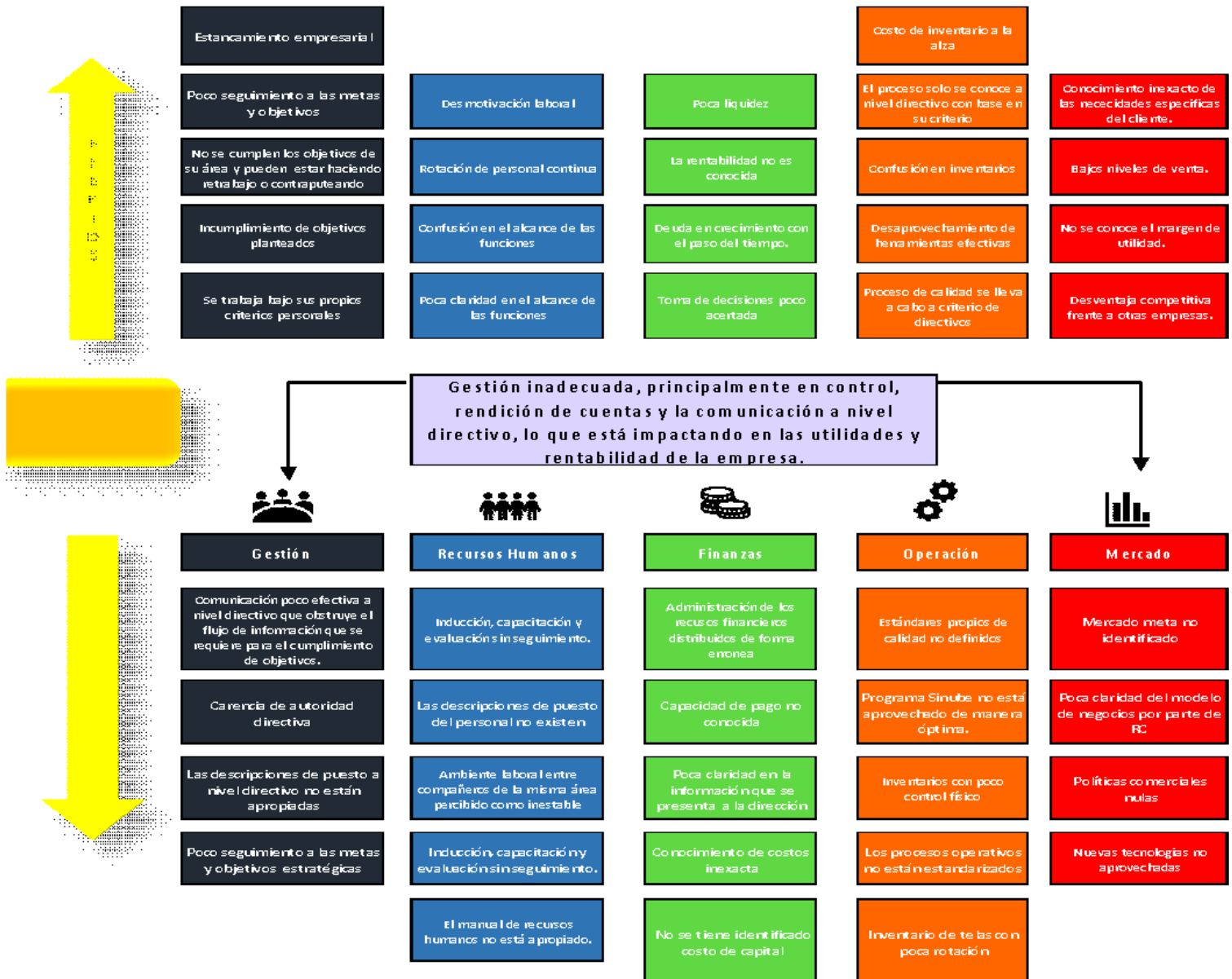
Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Gestión	
Cumplimiento de objetivos corto plazo.	Comunicación poco efectiva y con poca claridad en lo que se solicita.
Comunicación afectiva por parte de la dirección hacia el personal.	Carencia de autoridad directiva.
Respeto y apoyo en el área directiva.	Falta de información sintetizada para el área de dirección
Actitud profesional y de respeto. en el tema familia- empresa	Poco conocimiento sobre los requerimientos de información para la planeación estratégica.
Recursos Humanos	
Estar con tu personal hombro a hombro.	La principal causa de rotación de personal es el ambiente laboral entre compañeros.
Parte Humana (apoyo y comprensión desde la parte directiva)	Las descripciones de puesto a nivel operativo no existen y no están apropiadas las descripciones a nivel directivo, lo que causa confusión en las tareas a realizar y roles no identificados.

Trabajo en equipo (En todas las área de la empresa)	El manual de recursos humanos no está apropiado.
Compañerismo (en cuanto a las relaciones personales que se han formado)	Mala gestión en el área de recursos humanos.
Recurso humano (Personal sensibilizado y comprometido hacia los objetivos de la empresa)	Poca integración al sentido de pertenencia y compromiso hacia la empresa.
Lealtad y sentido de pertenencia en las líneas de mando intermedias.	Entendimiento escaso de la filosofía y de los objetivos de la empresa.
Se trabaja con buenos valores y principios firmes.	Insuficiente claridad en los procesos de pago.
El personal siente seguridad laboral.	
Operación	
Respuesta de entrega y calidad.	Inventario de telas con poca rotación
Empresa cumplidora (con los tiempos y requerimientos del cliente)	Inventarios con poco control físico
Productivos y saben hacer el trabajo (En los procesos que a cada uno les corresponde)	Programa Sinube no está aprovechado de manera óptima. Solo es conocido por un directivo.
Procesos de operación definidos	Estándares propios de calidad no definidos
Personal de producción bien capacitado	Los procesos operativos no están estandarizados
Roles bien definidos (a nivel operativo)	
Conocimiento de tiempos acertado	

Know How claro y organización eficiente en las líneas de producción.	
Se cuenta con la materia prima suficiente para llevar a cabo sus procesos.	
Finanzas	
Accesibilidad de apalancamientos	Conocimiento de costos inexactos
Herramienta financiera que genera información de la situación de la empresa y razones financieras	DF3 – Estados de resultados no generados, no se conoce la rentabilidad
Durante las últimas semanas la deuda ha estado en descenso.	DF4 – Incertidumbre en la información financiera.
	DF5 – Poca liquidez.
	DF6- No hay claridad en el capital de trabajo.
	DF6- Capacidad de pago no conocida
	DF6- No se tiene identificado costo de capital.
	Estrategia sin definir para la liquidación de la deuda.
Mercado	
Buena comunicación y relación con clientes	Modelo de negocios no identificado por parte de la RC.
Buena aceptación en el mercado de la marca RC	No existen políticas comerciales
Se cuenta con un inventario de telas para realizar modelos propios e impulsar su propia marca	Nuevas tecnologías no aprovechadas
Página web en uso.	Mercado meta no identificado

Árbol de problemas



De acuerdo al análisis FODA y el árbol de problemas, el área que se presenta con mayor debilidad es la financiera debido a que existe poco control y claridad en la

forma de operar y de tomar decisiones sin embargo por el tipo de empresa esta cuenta con bastantes áreas de oportunidad para mejorar y encaminarse al crecimiento. Por otro lado, las áreas restantes de la empresa encuentran con dificultades provocadas por el estilo de decisiones en el cual la gestión se encontraba trabajando, de tal manera se han investigado las fortalezas que deben ser reforzadas para la mejora continua y las consecuencias que llevan los diferentes puntos de administración.

3. Planteamiento estratégico

Uno de los objetivos de este proyecto en esta etapa fue revisar nuevamente con todo el equipo directivo y con los consultores la filosofía de la empresa y el planteamiento estratégico.

Cabe destacar que por el tiempo que ha pasado desde que fue actualizado este prácticamente quedó igual. Aunque fue importante que se retomará y se reforzara y también de dieran cuenta de sus avances en su estrategia.

3.1. Misión, visión y valores

Misión

Somos una empresa jalisciense dedicada al diseño y confección de ropa para dama, que busca cumplir las expectativas de nuestros clientes a través de prendas innovadoras elaboradas por el talento de nuestros colaboradores.

Visión

Consolidar a Renny Conceptos como una de las empresas más reconocidas en la industria del vestir a nivel nacional, distinguiéndose por la innovación en diseño y fabricación de ropa, siendo un pilar para nuestros colaboradores y sus familias.

Valores

- Calidad:
 - Hacer las cosas bien, en tiempo y a tiempo.
 - Personas de calidad trabajando con calidad.
- Trabajo en equipo:
 - Fortalecimiento de los vínculos y comunicación para lograr algo bien y liderado.
 - Un ganar – ganar; la búsqueda de un beneficio mutuo.
- Confianza:
 - La huella que se deja en los clientes.
 - Generar un vínculo de seguridad bidireccional.
- Lealtad:
 - Seguir, creer y apoyar incondicionalmente.
 - Valor mutuo.

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias de crecimiento FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Generar estrategias para abrir el mercado a una mayor cantidad de clientes. ● Fortalecer la fidelidad de los colaboradores a través de un plan de desarrollo humano. ● Reforzar la fiabilidad de productos en cuestiones de calidad para eficientar líneas de producción. 	<p>Estrategias de reorientación DO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Integrar una estructura organizacional. ● Generar información financiera que apoye la toma de decisiones. ● Estandarizar los procesos para un buen cumplimiento de tiempos. ● Aprovechar la sensibilización de todo el equipo directivo y aterrizar el plan estratégico
Amenazas	<p>Estrategias defensivas FA</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Reforzar la fidelidad de los clientes con atención personalizada y seguimiento del proceso de compra. ● Abrir el mercado a cliente final a través del comercio electrónico. 	<p>Estrategias de supervivencia DA</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Definir y controlar el manejo de inventarios. ● Integrar una estructura de manejo de costos. ● Integrar una estructura de manejo de costos. ● Sincronizar y sintetizar todos los sistemas y registros contables. ● Generar información financiera confiable.

Objetivos estratégicos

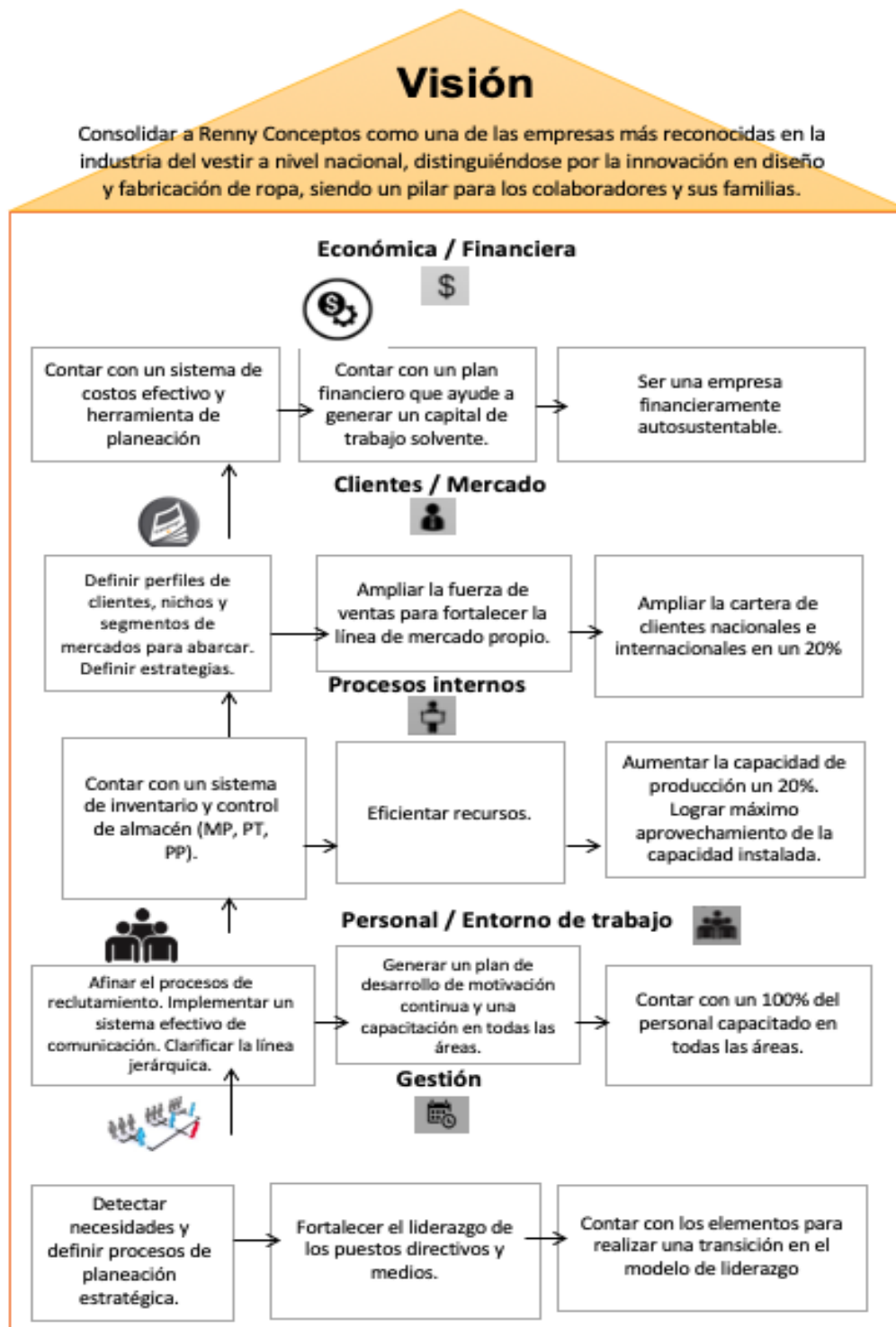
Económico / Financiero	Ser una empresa financieramente autosustentable.
Cliente / Mercado	Ampliar la cartera de clientes nacionales e internacionales en un 20%
Procesos Internos	Aumentar la capacidad de producción en un 20%. Lograr el máximo aprovechamiento de la capacidad instalada bajo el sistema de just in time.
Personal – Entorno de trabajo	Contar con un 100% del personal capacitado en todas las áreas.
Gestión	Tener los elementos para realizar una transición en el modelo de liderazgo.

3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Perspectiva	Objetivo Operativo 2019	Objetivo Operativo 2020	Objetivo (meta) Estratégico 2021
Económica / Financiera	Contar con un sistema de costos efectivo. Contar con una herramienta que permita conocer el punto de equilibrio y facilite la planeación financiera.	Contar con un plan financiero que ayude a la empresa a generar un capital del trabajo solvente	Ser una empresa financieramente autosustentable.

Cliente / Mercado	Definir perfiles de clientes, nichos y segmentos de mercados que se busca abarcar. Definir estrategias.	.Ampliar la fuerza de ventas para fortalecer la línea de marca propio	Ampliar cartera de clientes nacionales e internacionales en un 20%.
Procesos internos	Contar con un sistema de inventario y control de almacén (MP, PT, PP).	Eficientar recursos.	Aumentar la capacidad de producción en un 20%. Lograr el máximo aprovechamiento de la capacidad instalada bajo el sistema de just in time.
Recursos humanos	Afinar el proceso de contratación del personal. Contratar personas afines a la filosofía de la empresa. Generar e implementar un sistema efectivo de comunicación. Clarificar la línea jerárquica.	Generar un plan de desarrollo de motivación continua, así como una capacitación en todas las áreas.	Contar con un 100% del personal capacitado en todas las áreas.
Gestión / Dirección	Detectar necesidades y definir procesos de planeación estratégica.	Fortalecer el liderazgo de los puestos directivos y medios.	Contar con los elementos para realizar una transición en el modelo de liderazgo.

3.4. Mapa estratégico



4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

“Desarrollo integral para el fortalecimiento y crecimiento de la empresa”

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

Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3	Reportes financieros. (Costo capital, ER, Rentabilidad, Capital de trabajo, Flujo de efectivo, punto de equilibrio)	Afinar la Herramienta de costos.	Crar una política de ventas y finanzas.			Desarrollo de plataforma E-commerce
	2	Implementar el manual de RH	Realizar taller de planeación estratégica	Redactar un Manual operativo	Definir el modelo de negocios R.C		Concretar un catálogo
	1	100% descripciones de puestos	Acompañamiento de liderazgo permanente	Políticas de comunicación			
Bajo impacto	-1				Despliegue del modelos de negocios R.C.		
	-2						
	-3						
		-3	-2	-1	1	2	3
		Mínimo costo y tiempo			Máximo costo y tiempo		

Justificación

Con la finalidad de sincronizar los sistemas informativos y registros contables se propone un **manual de reportes financieros** para sintetizar la información y llegar a determinar información financiera confiable así como darle orden y organización a los ingresos y egresos con el fin de poder determinar la rentabilidad obtenida y compararla con la esperada para tener un rumbo claro y con base en eso tomar decisiones y crear planes estratégicos. Para hacer que se respeten todos los acuerdos hechos por el área directiva y para abonar a una buena implementación también se propone el desarrollo de una **política de ventas y finanzas** de tal manera que se logré cambiar de una preocupación personal a una visión empresarial. De igual manera se afinara la **herramienta de costos** que ayude a la toma de decisiones.

Apoyando al fortalecimiento de la cultura de la empresa se implementará el **manual de recursos humanos** y se complementaran los **perfiles de puesto**, lo anterior ayudará a tener roles y responsabilidades bien definidas para ganar claridad en las actividades diarias del personal, así como para crecer de manera organizada en el capital humano.

Por otro lado apoyando en la parte estratégica de la empresa se aterrizará el **plan estratégico** y de esta manera aterrizar toda la planeación a indicadores y responsables.

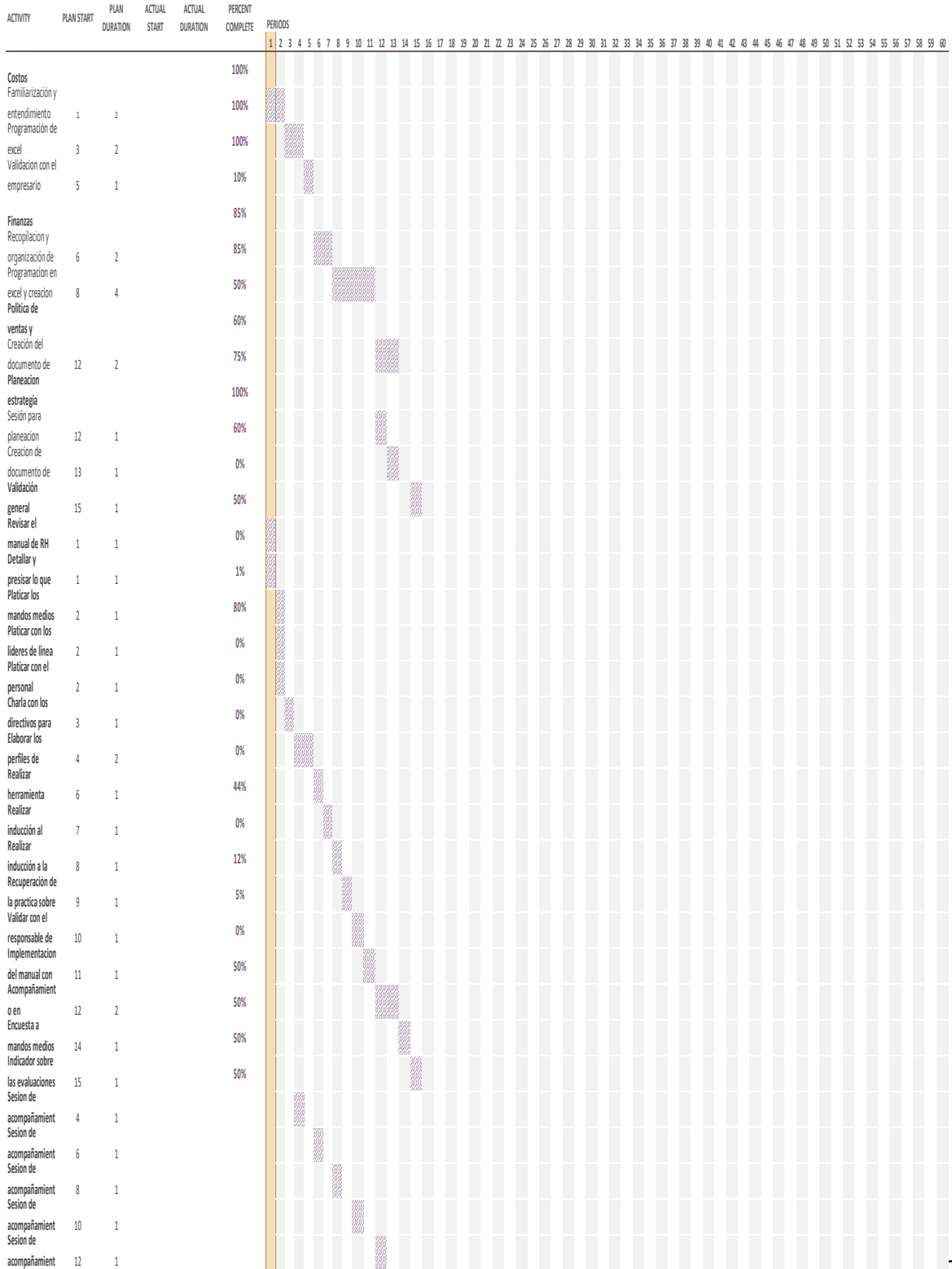
4.3. Plan de acción

Cronograma Gantt

Remy Concepts

Period Highlight: 1

Plan Duration Actual Start % Complete Actual (beyond plan) % Complete (beyond plan)



4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Descripciones y perfiles de puestos indocumentados, sin seguimiento en la inducción, capacitación y evaluación.	Recursos Humanos	Contar con un 100% del personal capacitado en todas las áreas.	Afinar el proceso de contratación del personal, generar e implementar un sistema efectivo de comunicación y clarificar la línea jerárquica.	Implementar el manual de recursos humanos	RESULTADO	Difusión y socialización del manual de recursos humanos	Número de capacitaciones para la difusión y socialización del manual de recursos humanos
					USO	El administrador, el encargado del área de RH y el equipo directivo, leerán, revisarán, comprenderán, implementarán, difundirán el manual de recursos humanos para controlar, fortalecer las líneas de mando y medir el desempeño.	Número de revisiones, lecturas e implementaciones para la difusión del manual de recursos humanos por semana
					BENEFICIO	Contar con personal a fin a la filosofía de la empresa. Los colaboradores contarán con claridad de sus funciones, líneas de autoridad e indicadores del desempeño para fortalecer líneas de comunicación formales.	Número de personas reclutadas bajo el uso del manual por mes. Número de perfiles de puestos firmados y evaluaciones de desempeño realizadas por mes
Información financiera insuficiente y con poca claridad para la toma de decisiones.	Finanzas	Ser una empresa financieramente autosustentable.	Contar con una herramienta que permita conocer el punto de equilibrio y facilite la planeación financiera.	Herramienta de reportes financieros.	RESULTADO	Herramienta de reportes financieros (Costo de capital, ER, rentabilidad, capital de trabajo, flujo de efectivo y PE)	1 Herramienta de reportes financieros
					USO	La herramienta de reportes financieros, se lee, coteja, llena, por el personal responsable y se presentan resultados confiables al equipo directivo, con base en dicha herramienta.	Número de reportes llenados y presentados a la dirección por mes.
					BENEFICIO	Información confiable y utilizable para la toma de decisiones.	Número de decisiones tomadas al mes con base en los reportes presentados a la dirección.
Conocimiento de costos inexacto con un manejo inadecuado del uso de los costos	Finanzas	Ser una empresa financieramente autosustentable.	*Contar con un sistema de costos efectivo. *Unificar la herramienta de costos tanto a nivel producción y finanzas.	Afinación y Capacitación de las herramientas de costos	RESULTADO	Sistema de Costeo afinado, los directivos lo conocen y lo autorizan.	1 sistema de costos afinado y actualizado
					USO	Se capacita a los directivos en la herramienta de costeo y la conocerán, llenarán, actualizarán y analizarán para el registro de los costos en los que incurre la empresa de manera directa. Ésta será utilizada también para la generación de presupuestos para clientes.	Número de capacitaciones para los directivos y número de actualizaciones por parte de los directivos por mes.
					BENEFICIO	El personal directivo tiene acceso a costos confiables y puede tomar decisiones con base en ello.	número de decisiones tomadas con base a la capacitación por mes.
Comunicación poco efectiva a nivel directivo que obstruye el flujo de información que se requiere para el cumplimiento de objetivos.	Gestión y administración	Tener los elementos para realizar una transición en el modelo de liderazgo	Fortalecer el liderazgo de los mandos directivos y medios a través de una comunicación efectiva	Política de ventas y de finanzas	RESULTADO	Se cuenta con una política de ventas y finanzas	1 Política de ventas y finanzas.
					USO	El equipo directivo lee, coteja, revisa, modifica, implementa y se apega a los procedimientos desarrollados en dicha política	Número de procedimientos realizados y firmados al mes.
					BENEFICIO	Mejor flujo de comunicación y control que abona al cumplimiento de objetivos, bajando el riesgo de una toma de decisiones imprudente.	No. De procedimientos consensados y firmados que fueron ejecutados bajo estos acuerdos por mes.
Planeación estratégica incompleta y con poco seguimiento	Gestión y administración	Tener todos los elementos para realizar una transición en el modelo de liderazgo	Detectar necesidades y definir procesos de planeación estratégica	Documento de continuidad a plan estratégico (2019-2021)	RESULTADO	*Documento de continuidad de plan estratégico	*1 documento de continuidad a manera de herramienta.
					USO	*Se realiza una sesión con los empresarios para definir objetivos, responsables, fechas de compromiso, recursos y entregables por área funcional y validar plan estratégico	*1 sesión de planeación estratégica con una lista de asistencia.
					BENEFICIO	*Claridad en la ruta a seguir para alcanzar los objetivos y estrategias para los próximos 3 años	*# de objetivos desarrollados por área funcional durante la sesión.
Ausencia de identidad directiva	Gestión y administración	Tener todos los elementos para realizar una transición en el modelo de liderazgo	Fortalecer el liderazgo de los puestos directivos y medios por medio de la comunicación efectiva.	Acompañamiento de liderazgo permanente	RESULTADO	Acompañamiento de liderazgo durante la consultoría a la dirección	No. De acompañamientos por mes
					USO	Se acompaña de forma personal, la directora reflexiona, escribe, estudia, comparte, debate y se da cuenta de sus fortalezas y áreas de oportunidad, así como sus áreas de oportunidad.	No. De fortalezas y áreas de oportunidad detectadas por mes.
					BENEFICIO	Se amplía su visión de las áreas de la empresa para una mejor toma de decisiones. (empoderamiento)	No. De acciones correctivas tomadas de acuerdo a sus áreas de oportunidad.

5. IMPLEMENTACIÓN

5.1. Actividades realizadas y su justificación

En la primer semana el equipo de consultores se reunió previo a la charla con los empresarios para platicar la situación personal de cada integrante del equipo y la reincorporación al proyecto después de la temporada vacacional, se debatieron y tocaron puntos del funcionamiento del equipo aspectos a mejorar para trabajar de una mejor forma como equipo así como también se planificó el plan de acción y los temas a tratar en nuestro primer contacto con los empresarios después de vacaciones.

Se trabajó con los empresarios por medio de video conferencia entre consultores y empresarios para retomar el proyecto platicar de los avances y novedades sucedidas en la empresa así como también se recordó el plan de acción y cuál sería el primer paso. Los consultores les solicitaron el envío de la herramienta de costos, manuales de inducción y descripciones de puestos para comenzar con el entendimiento de las mismas y la generación de dudas específicas y detección de áreas de mejora a desarrollar. Así mismo se diseñó las entrevistas y temas a tratar para el acompañamiento del director general por parte del equipo consultor.

En la segunda semana se trabajó con la implementación del manual de recursos humanos, se solicitaron los perfiles de puestos actuales y se analizaron ya que estos estaban incompletos y no existen de todo el personal, en sesión se aclararon diversos puntos y dudas sobre los mismos con uno de los empresarios a su vez tratamos de separar y modificar algunos.

Posterior a esto se analizaron los perfiles de puesto con el organigrama actual de la empresa para poder organizar cada uno de ellos y se preparó la siguiente visita.

En cuanto a la herramienta de costos se analizó y se redactaron algunas dudas para ser resueltas en la visita a la empresa con el encargado de la misma para poder darle forma y hacer propuestas para su uso óptimo.

Se tuvo la primer sesión de asesoría personalizada para la directora de la empresa, a su vez se prepara la siguiente asesoría, implementando los beneficios que podría tener cada una.

En la tercera semana se entrevistó a los mandos medios de la empresa, para buscar información relacionada a las descripciones de puesto antes creadas. El objetivo es que ellos indiquen cuáles son sus actividades y en que son responsables en sus puestos.

Por parte del área de finanzas, se continuó con el análisis de la herramienta de costos con información tomada de la semana anterior, ajustando datos que no se habían contemplado.

Se encontró que no se mantuvo el control de inventario por parte de la empresa, lo cual resultaría un retroceso en nuestro cálculo de los costos. Por el momento se está desarrollando un prototipo de una herramienta de costos óptimo para obtener los cálculos correctos.

Se tuvo otra sesión con la directora para continuar con el seguimiento de formación de liderazgo. Se tuvo un gran avance y se aprovechó para dejarle una tarea a la directora para ser revisada la siguiente visita del martes.

En la cuarta semana se presentó a los empresarios una propuesta de la modificación de la herramienta de costos y el cotizador con el fin de mejorar la forma de costear y cotizar los productos para que se identifique la utilidad marginal así como el costo unitario real, se debatieron puntos de vistas entre empresarios y consultores, finalmente la propuesta fue autorizada y de su agrado, sin embargo se creó el compromiso para la próxima visita de llevar la herramienta y el cotizador terminado y formulado para realizar pruebas de cotización. Se aclaró a cerca de la

importancia del organigrama y descripciones de puestos con la relación directa e impacto que genera económicamente en los resultados de estados financieros así como la necesidad de urgencia en reestructurar la organización general de la empresa para un mejor desarrollo y trabajo. En la reunión semanal del equipo consultor se trabajó en el desarrollo y la formulación de la herramienta de costos y cotizador para presentarlo la próxima semana así como se desarrolló la propuesta del nuevo organigrama para la empresa con los puestos gerenciales y los encargados de área.

En la quinta semana de implementación se presentó ante la directora y el gerente de producción el estado de costos y cotizador y se debatieron diferentes puntos con la intención de que se pudieran detectar lo mejor posible los costos al momento de cotizar alguna prenda. Los consultores Jr. hicieron los ajustes necesarios al igual que el gerente de distribución también realizó algunos ajustes para su óptimo uso y se acordó que ya en esta semana se comenzaría a llenar por parte de los empresarios para ir detectando situaciones y con ello ir afianzándose. Para continuar con el llenado del estado de costos también se solicitaron los inventarios de materia prima, de avíos y de producto terminado, los empresarios comentaron que esta misma semana quedaban listos.

Esta misma semana se presentaron ante los empresarios los resultados de todas las entrevistas que se tuvo con el personal y se presentó una nueva propuesta de organigrama con la intención de tomar acuerdos para continuar con la implementación del manual de recursos humanos.

En la sexta semana de implementación, el día martes en la empresa se enseñó la herramienta de costos ya formulada con los detalles que se vieron la semana pasada. La funcionalidad de la herramienta quedó más clara. Sin embargo, quedó a deber datos de inventarios y cálculos más reales de gastos fijos y variables para su exacta simulación. Además se proporcionó el valor de inventario de avíos.

Por el lado de recursos humanos se mostró las descripciones de puesto de la dirección general, la gerencia comercial junto a los mandos medios del área y la gerencia de administración y finanzas. Se logró la aprobación de las descripciones y se busca que la siguiente semana se muestre las faltantes.

El día jueves se modificó el actual formato de descripciones de puestos para darle otro diseño que muestre todos los aspectos necesarios de reclutamiento y que sea de utilidad para su uso.

Se acordó que el gerente de administración enviará los gastos indirectos de fabricación fijos para seguir con el análisis. También se entregará los valores de inventarios de materia prima y producto terminado.

En la séptima semana se presentó la versión final del cotizador y la herramienta de costos, programada con la información real de la empresa, lo cual se realizaron cotizaciones de prueba para validar el correcto funcionamiento de la herramienta, finalmente se entregó la herramienta para su integración en el proceso de cotizaciones a clientes y que comience su uso. Se identificó los puntos críticos a corregir así como el alto costo de operación que tiene la organización. Se revisó la propuesta del nuevo organigrama así como los descriptivos de puestos y sus funciones se realizaron ajustes menores y se confirmó información relevante para agregar en los descriptivos de puestos.

Para la octava semana se hicieron modificaciones en el organigrama avanzado también en las descripciones y perfiles de puesto de todos los niveles tácticos, se trabajó también en los objetivos estratégicos por área funcional y se ajustaron los objetivos de gestión, de recursos humanos y se avanzó en los objetivos estratégicos de operaciones. En el área financiera se avanzó en la herramienta de reportes financieros y se hacen las últimas modificaciones de la herramienta de costos.

En la novena semana de implementación de trabajó con el equipo principalmente en la estructura organizacional por medio del organigrama. Se llegó a la conclusión

con el equipo PAP que hay que repensar el organigrama de tal forma que esté más organizado de acuerdo a las necesidades de Renny. En la siguiente sesión se hará una propuesta a los empresarios para definir las descripciones de puesto ya de acuerdo al esquema de organigrama que se defina.

A la par se va a estar trabajando en el manual de inducción y en la herramienta de reportes financieros, también se va a leer un borrador de las políticas de ventas para comenzar a hacer el machote.

En la décima semana se propuso una nueva modificación al organigrama en el cual se define el área comercial de la empresa, en esta se divide el área comercial de la marca y con esto se busca lograr que se reestructuren y separen los costos, la propuesta fue aceptada por el equipo directivo y en la siguiente sesión se realizarán los nuevos perfiles de puesto.

Dentro de la nueva modificación del organigrama se propone crear un área específica de recursos humanos debido a que la empresa enfrenta un gran reto con el personal, por lo mismo se considera asignar un gerente.

El equipo continuó trabajando en ajustes para la herramienta de cotizaciones, inducción al puesto y a la empresa para presentar avances en la siguiente sesión.

En la onceava semana junto con los empresarios se entregó el nuevo diseño del organigrama con los ajustes en los departamentos previamente autorizados, así como se debatieron y aclararon la importancia de estas modificaciones para el costo organizacional y la rentabilidad de la empresa. Se definió el modelo de negocios y cómo es que este seguirá operando, así como se recopiló información importante para el desarrollo de la nueva herramienta financiera integral. El trabajo independiente de los consultores se diseñó y creó la nueva herramienta financiera para exponer a los empresarios la semana siguiente, se terminó al 100% la

herramienta formulada y funcional para una primera revisión y comenzar partiendo de esta, para realizar ajustes menores.

En la doceava semana el día martes se les pidió a los empresarios una lista de los activos y pasivos totales, un estimado por el tiempo que representaba dicho costeo de cada uno. Esto con la intención de ver el estado actual de la empresa y conocer además el costo de la deuda. Con esa información se analizó la situación y nos sirve para proponer soluciones ante tales deudas. Además, se mostró los avances de la herramienta financiera a los empresarios a pesar de que el usuario será el gerente administrativo. El día jueves fuimos a la empresa nuevamente con el fin de mostrar la herramienta financiera ya con los detalles corregidos. Sin embargo, le faltarían una vez más unos ajustes a la herramienta y se quedó de terminar para el día martes.

Por el lado de recursos humanos, se entrevistó a encargadas del área comercial y se continuó con el afinamiento de los perfiles de puestos de operaciones y administrativos. Para la próxima semana se quedó de agregar los KPI's de los perfiles y continuar con la presentación de la inducción.

En la semana 13 se entregaron avances y cambios en la herramienta financiera para poder capacitar al gerente de administración y finanzas en su uso, se actualiza la base de datos de esta herramienta para poder conocer el costo real de la nómina por departamento y con los puestos correspondientes a este, de igual manera se revisó la herramienta de cotizaciones y se acordaron diversos cambios para que la directora general pudiera determinar el punto de equilibrio con la misma.

En cuanto al manual de recursos humanos, se acordó que los perfiles y descripciones de puesto ya estaban actualizados para poder continuar con la entrega de los mismos la siguiente semana, se trabajaron los indicadores de desempeño (KPI'S) de los perfiles de puesto y se afinaron detalles en algunos.

Para la última semana de implementación se trabajó principalmente en la segunda sesión de planeación estratégica que se llevó a cabo con los empresarios, también se entregaron a los empresarios la última versión del manual de recursos humanos y de las herramientas financieras.

5.2. Resultados obtenidos

Documento de continuidad de planeación estratégica 2019-2021

Se tuvieron dos sesiones de planeación estratégica con la dirección de la empresa. En la primera sesión se detectó la necesidad de reflexionar y pensar a fondo que se quiere lograr para la empresa.

A raíz de los ejercicios de la planeación estratégica los empresarios detectaron la necesidad de migrar y consolidar una cultura empresarial, orientada a los objetivos y resultados.

Así como la conciencia de que la toma de decisiones impacta en el resto de las áreas (visión sistémica).

El equipo directivo cierra las sesiones de planeación estratégica con la claridad de la importancia de tener un consenso claro y sólido en el equipo directivo para transformar la cultura organizacional.

Al finalizar la planeación estratégica el equipo también cuenta con la ruta estratégica a seguir, de igual manera sus objetivos operativos, para cumplir con su visión establecida al 2021.

Acompañamiento de liderazgo permanente

El acompañamiento se ve reflejado directamente en la toma de decisiones estratégica que la directora tomó a lo largo de la implementación, entre las cuales destacan:

- Rescindir el contrato con la administradora.
- Cambio de contador
- Reducción de puestos tácticos en el diseño del organigrama.
- Participación estratégica en la definición de parámetros financieros en la herramienta de costeo
- Delegar funciones reales a los Gerentes de Operación y Administración

Cabe mencionar que el liderazgo de la Directora evolucionó de tal manera que los mandos medios fueron tomando su responsabilidad y se observó en las recomendaciones que aportaron para el beneficio de la empresa.

Gestión financiera:

Después de seis semanas de trabajo se entregó la herramienta de reportes financieros para su uso en dos momentos distintos de las que salieron ajustes y se recibieron propuestas de ajuste que se incorporaron a la herramienta esto nos ha permitido avanzar en la comprensión de la lógica de la estructura de la herramienta. El Gerente de Administración realizó su primera presentación de estados de resultados al equipo directivo, utilizando la herramienta comprendiendo con claridad la importancia de contar con los inventarios actualizados y reales ya que esto impacta en las finanzas. Esto ayudó a comprender mejor la estructura de la herramienta de costos. Finalmente, se tomó una decisión de iniciar un plan de austeridad tanto en el plano personal como en el empresarial.

Costos para la toma de decisiones:

El empresario reporta que las herramientas con las que cuenta no le son de mucha utilidad por lo que se realizó una nueva herramienta personalizada con base en la operación de la empresa y sus necesidades específicas. En el proceso, se hicieron tres ejercicios de llenado y se generó retroalimentación para la herramienta, se hicieron los ajustes cuatro versiones y revisiones de la herramienta y se entregó la

herramienta para ser utilizada correctamente, así como también se realizaron tres capacitaciones, de las que se generó retroalimentación y se incorporó a la herramienta. El mes de noviembre se encuentra vaciado en la herramienta.

Descubrieron, entendieron y comprendieron su realidad financiera a través de la herramienta de costos que se ha reflejado en su forma de gestionar su empresa y se observa en lo siguiente:

Se han hecho cambios en el organigrama, experimentaron la necesidad de pasar a una cultura de resultados por objetivos. Conciencia del manejo erróneo del sistema de costeo que llevaban, valoración de los tiempos y movimientos dentro del sistema de costeo. La dirección realizó cambio el esquema a just in time en producción. Quedará como recomendación adecuar la información que impacte en la herramienta de costos/cotizador. Claridad de la importancia de contar con los inventarios reales y actualizados pues impacta en el costeo.

Recursos humanos:

Se modificó la estructura organizacional mediante el cambio del organigrama funcional con el fin de tener más claridad entre las áreas y las líneas jerárquicas.

En seguimiento al orden y estructura organizacional se crearon los perfiles y descripciones para que los colaboradores comprendan cuáles son sus objetivos, sus funciones y cómo es que serán evaluados, esto acompañado de una presentación de inducción al puesto que deberá ser presentada a todos los nuevos colaboradores con el fin de conocer su puesto desde su ingreso.

Se hizo entrega de los perfiles de puesto mediante la capacitación de entrega de los mismos a los puestos directivos, gerenciales y al área de recursos humanos.

No existía una inducción a la empresa así que se realizó una que será utilizada por el área de recursos humanos mediante un plan para presentarla a todo el personal que ingrese a trabajar para la empresa con el fin de dar a conocer la información más relevante durante su estancia en la misma.

Se creó el reglamento interno de la empresa conforme las necesidades de la organización este se entregó al área de recursos humanos para su aplicación.

Política de ventas y finanzas:

Parte de las nuevas decisiones que la empresa tomará para realizar mejores ventas y que el área de finanzas labore correctamente, se propuso la creación de unas políticas de ventas y finanzas.

Se utilizó como base las decisiones tomadas después de utilizar la herramienta de costos y la herramienta financiera, se vieron cosas que no se habían tomado en cuenta por la forma en cómo operaban. Los empresarios están de acuerdo y se tomó unas semanas para desarrollar el formato para finalmente hacer la entrega.

Ahora lo que les toca hacer a los empresarios es seguir los puntos establecidos en sus políticas, ya que estas determinan un buen resultado en sus actividades.

Se recomienda que el formato sea revisado y se actualice periódicamente con base en los cambios que se implemente en la empresa en el futuro.

5.4. Tabla de empleos retenidos

Número de empleos protegidos		69
Número de empleos generados		0
Personas capacitadas	Área de capacitación	Horas de Capacitación
3	Gestión	4

5.4. Tablero de seguimiento de indicadores

Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				Observaciones	
			Cadena de Impacto	Indicador	Medición Inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final		
Descripciones y perfiles de puestos indocumentados, sin seguimiento en la inducción, capacitación y evaluación.	Recursos Humanos	Implementar el manual de recursos humanos	RESULTADO	Difusión y socialización del manual de recursos humanos	Número de capacitaciones para la difusión y socialización del manual de recursos humanos	0	1	1	9	Se realizaron 6/seis revisiones del organigrama y 2/dos revisiones de las descripciones y perfiles de puestos que se han actualizado, una lectura del reglamento interno, una presentación del manual de inducción.
			USO	El administrador, el encargado del área de RH y el equipo directivo, leerán, revisarán, comprenderán, implementarán, difundirán el manual de recursos humanos para controlar, fortalecer las líneas de mando y medir el desempeño.	Número de revisiones, lecturas e implementaciones para la difusión del manual de recursos humanos por semana	2	6	4	6	Revisión y ajuste del organigrama, en diferentes versiones. Se entregaron en total 6 puestos y sus KPI's, de los cuales incluye toda la dirección de la empresa
			BENEFICIO	Contar con personal a fin a la filosofía de la empresa.	Número de personas reclutadas bajo el uso del manual por mes.	5%	70%	65%	100.0%	La reorganización de puestos en el organigrama y reducción del personal afín
			BENEFICIO	Los colaboradores contarán con claridad de sus funciones, líneas de autoridad e indicadores del desempeño para fortalecer líneas de comunicación formales.	Número de perfiles de puestos firmados y evaluaciones de desempeño realizadas por mes	0%	100%	100%	80%	El empresario reporta no contar con perfiles, descripciones de puestos y reglamento. Revisión y ajuste del organigrama, en diferentes versiones. Claridad en las funciones DG y niveles estratégicos: GO, GAF y GC Revisión de los perfiles de encargados. Se va observando que los mandos medios inician a tomar su responsabilidad y dan recomendaciones en beneficio de la empresa como reflejo de claridad en sus puestos, autoridad real distribuida y cultura orientada a los objetivos y resultados. La DG decide cambiar el esquema de Producción a just in time, se había implementado el esquema de tiempos y movimientos con enfoque en resultados. Dicho cambio impacta en la implementación que se venía realizando en relación a la claridad de los perfiles. Cuentan con una idea clara de la contribución marginal para la empresa, así como el que todo impacta en sus costos y sus utilidades.
Información financiera insuficiente y con poca claridad para la toma de decisiones.	Finanzas	Herramienta de reportes financieros.	RESULTADO	Herramienta de reportes financieros (Costo de capital, ER, rentabilidad, capital de trabajo, flujo de efectivo y PE)	1 Herramienta de reportes financieros	0	1	1	1	Se revisaron 6/seis actualizaciones a las herramientas de costos Se entregó herramienta para su uso en dos momentos distintos de las que salieron ajustes y se recibieron propuestas de ajuste que se incorporaron a la herramienta
			USO	La herramienta de reportes financieros, se lee, coteja, llena, por el personal responsable y se presentan resultados confiables al equipo directivo, con base en dicha herramienta.	Número de reportes llenados y presentados a la dirección por mes.	0	4	4	5	Se ha avanzado en la comprensión de la lógica de la estructura de la herramienta El Gerente de Administración realizó su primera presentación de estados de resultados al equipo directivo, utilizando la herramienta
			BENEFICIO	Información confiable y utilizable para la toma de decisiones.	Número de decisiones tomadas al mes con base en los reportes presentados a la dirección.	0	3	3	3	Claridad en la importancia de contar con los inventarios actualizados y reales que esto impacta en las finanzas. Comprensión de la estructura de la herramienta de costos. Se tomo una decisión de iniciar un plan de austeridad tanto en el plano personal como en el empresarial.
Conocimiento de costos inexacto con un manejo inadecuado del uso de los costos	Finanzas	Afinación y Capacitación de las herramientas de costos	RESULTADO	Sistema de Costeo afinado, los directivos lo conocen y lo autorizan.	Sistema de costos afinado y actualizado	0	1	1	2	El empresario reporta que las herramientas con las que cuenta no le son de mucha utilidad. Se realizó una <i>nueva herramienta</i> y personalizada con base en la operación de la empresa y sus necesidades Se hicieron tres ejercicios de llenado, se generó retroalimentación para la herramienta y se hicieron los ajustes Se entregó la herramienta para ser utilizada
			USO	Se capacita a los directivos en la herramienta de costeo y la conocerán, llenarán, actualizarán y analizarán para el registro de los costos en los que incurre la empresa de manera directa. Ésta será utilizada también para la generación de presupuestos para clientes.	Número de capacitaciones para los directivos y número de actualizaciones por parte de los directivos por mes.	0	2	2	1	Se han hecho 4/cuatro versiones y revisiones de la herramienta Se realizaron tres capacitaciones, de las que se generó retroalimentación y se incorporó a la herramienta. El mes de noviembre se encuentra vaciado en la herramienta.
			BENEFICIO	El personal directivo tiene acceso a costos confiables y puede tomar decisiones con base en ello.	número de decisiones tomadas con base a la capacitación por mes.	50%	80.00%	30.00%	95%	Descubrieron, entendieron y comprendieron su realidad financiera a través de la herramienta de costos que se ha reflejado en su forma de gestionar su empresa y se observa en los siguiente: Se han hecho cambios en el organigrama, experimentaron las necesidades de pasar a una cultura de resultados por objetivos. Consciencia de manejo erroneo del sistema de costeo que llevaban, valoración del tiempos y movimientos dentro del sistema de costeo. La DG realizó cambio el esquema a just in time en Producción quedará como recomendación adecuar la información que impacte en la herramienta de costos/cotizador Claridad de la importancia de contar con los inventarios reales y actualizados pues impacta en el costeo.
Comunicación poco efectiva a nivel directivo que obstruye el flujo de información que se requiere para el cumplimiento de objetivos.	Gestión y administración	Política de ventas y de finanzas	RESULTADO	Se cuenta con una política de ventas y finanzas	1 Política de ventas y finanzas.	1	1	0	1	Se entregó la política de ventas
			USO	El equipo directivo lee, coteja, revisa, modifica, implementa y se apega a los procedimientos desarrollados en dicha política	Número de procedimientos realizados y firmados al mes.	50%	90%	40%	100%	Se revisó por parte del equipo directivo la política de ventas
			BENEFICIO	Mejor flujo de comunicación y control que abona al cumplimiento de objetivos, bajando el riesgo de una toma de decisiones imprudente.	No. de procedimientos consensuados que fueron ejecutados bajo estos acuerdos por mes.					
Planeación estratégica		Documento de	RESULTADO	*Documento de continuidad de plan estratégico	*1 documento de continuidad a manera de herramienta.	50%	100%	50%	100%	A la fecha, se tiene diseñada la herramienta de Planeación Estratégica Se entregó el mapa estratégico al equipo directivo
			USO	*Se realiza una sesión con los empresarios para definir objetivos, responsables, fechas de compromiso, recursos y entregables por área funcional y validar plan estratégico	*1 sesión de planeación estratégica con una lista de asistencia.	0	1	1	2	Se realizaron dos sesiones de planteamiento estratégico, ya que se detectó la necesidad de reflexionar y pensar a fondo que se quiere lograr para la empresa.

6. Recomendaciones.

6.1. Corto.

- Continuo uso de las herramientas entregadas tanto de costeo como de información financiera integral, con la finalidad de identificar, considerar, gestionar, cuidar y mejorar sus costos productivos y de organización para generar rentabilidad en cada venta que realice la empresa, logrando con esto un incremento en la generación de valor agregado año con año a la empresa.
- Se recomienda continuar analizando y modificando su estructura organizacional, con la finalidad de optimizar al máximo los procesos productivos y de gestión generando con esto disminuir los altos costos de operación de la empresa.
- Definir el sistema de producción que la empresa requiere para ser más productiva al igual que los Kpi's.
- Validar ante la ley el reglamento interior de trabajo para que este tenga validez oficial ante los trabajadores y se puedan tomar las medidas necesarias marcadas en dicho documento.

6.2. Mediano.

- Los perfiles de puesto se deben de actualizar por lo menos cada 6 meses esto para poder identificar los cambios y capacitar a los colaboradores si es que toman un puesto distinto o que los nuevos colaboradores se adapten a los métodos de trabajo actualizados.
- Se recomienda programar las capacitaciones mediante un plan de capacitación para determinar los objetivos por puesto en dado de que estos cambien.
- De igual manera se recomienda que se actualice el reglamento interior de trabajo conforme a las necesidades de la empresa y las circunstancias que se presenten a lo largo del primer año.

- Se recomienda que se analicen los resultados obtenidos por medio de la herramienta financiera para conocer estado de situación financiera y el estado de resultados de manera anual.

6.3. Largo.

- Se recomienda que se estandarice los procesos de todas las áreas funcionales, el objetivo es que la empresa trabaje sola (sin depender de los gerentes en el área operativa), además de una reducción de pérdidas y variabilidad. Que se empiece creando procedimientos, instrucciones de trabajo, certificaciones de calidad, ISOs, 5's para orden y limpieza, etc.
- Cuando las deudas sean mínimas, considerar el invertir parte de las utilidades a fondos de inversión que agreguen al capital, un ejemplo sería CETES. Sin embargo, existen otras maneras de invertir más redituables que hay que tomar en cuenta.
- Observar el mercado y buscar clientes en el extranjero por medio de organismos de promoción con la finalidad de facilitar la comunicación del producto.

II. Reflexiones

Álvaro Hernández Torres

El tiempo que llevo trabajando en el PAP ha reafirmado la buena decisión que tome al haber elegido éste como mi PAP, puedo considerar muy valiosa la experiencia que estoy viviendo ya que estoy en un escenario REAL, atendiendo necesidades y problemáticas que viven los empresarios, lo cual me permite poner en práctica todos mis conocimientos, así como descubrir nuevas habilidades y desarrollar mi experiencia profesional. Aunado a esto tengo la oportunidad de trabajar y compartir conocimientos con compañeros de otras carreras donde a mí en lo personal me está

pareciendo muy agradable trabajar con el equipo que me tocó, ya que trabajamos en un ambiente de respeto, compromiso, profesionalismo pero sobre todo en un ambiente de confianza y agradable, ya que la actitud que portan mis dos compañeros es muy entusiasta y participativa desde mi punto de vista nos complementamos bien y estoy seguro que combinando conocimientos y esfuerzos lograremos mitigar las problemáticas y potenciar la empresa así como en lo personal aprender nuevas formas de pensar y nuevos conocimientos de otras áreas.

Me siento muy entusiasmado por trabajar con la empresa, empresarios y consultores que me tocó ya que al momento de conocerlos me transmitieron muy buena vibra, además de sentir mucha confianza y seguridad para trabajar con ellos ya expresan una actitud muy optimista y siempre presentan muchas entrega y ganas de trabajar lo cual siento que haremos un muy buen trabajo juntos.

Me siento muy contento con la empresa ya que cuando fui a conocerla me sorprendió mucho sus instalaciones ya que están muy bien desarrolladas y organizadas, así como el capital humano que colabora en ella, note mucha organización, limpieza y buena productividad, me pareció una empresa muy limpia y con un buen ambiente laboral.

El tiempo que llevamos trabajando con la empresa ha sido de gran avance ya que a lo largo de estas tres visitas hemos podido identificar cuáles son sus problemáticas reales y de mayor impacto para la empresa pero el logro más importante que obtuvimos fue el crear firmemente el contrato psicológico ya que gracias a las buenas aportaciones y profesionalismo de todo el equipo logramos obtener información muy personal y real de la empresa ya que se estableció un vínculo de confianza eso lo pudimos descubrir en la tercera visita lo cual nos permitirá crear soluciones mucho más precisas y contundentes a las necesidades de nuestros clientes. Esto genera en mí mucho más pasión y entrega para involucrarme con la empresa ya que me genera mucha satisfacción el estar involucrado en el problema crítico de esta empresa y el sentir la confianza de los empresarios hacia el equipo

de que sabemos lo que hacemos y realmente los podemos ayudar lo dedicare de tiempo personal fuera de horarios PAP para trabajar e investigar para poder lograr el objetivo.

Esta experiencia me ha permitido descubrir muchas cosas sobre todo conocerme más y reafirmar que los temas empresariales, administrativos y de negocios son mi pasión así como confirmar el gran conocimiento y potencial que tengo por otra parte también pude descubrir la importancia de tener un buen equipo de trabajo y que a final de cuentas por más preparado que esté necesito de socios o colaboradores expertos en campos diferentes que los míos para complementarse y poder crear una mi empresa ya un empresa requiere de muchas áreas y muchos temas lo cual se requiere de un buen equipo de trabajo muy preparado.

En lo personal creo que mis áreas de mejora son las relaciones humanas creo que debo de seguir trabajando más en mi apertura hacia las diferentes formas de ser de las demás personas o bien a diferentes formas de pensar creo que entre más empático sea el trabajo fluirá cada vez mejor.

Me parece muy buena la manera en la que estamos trabajando lo cual es una vez a la semana visita a la empresa y dos sesiones para trabajar con el equipo, sin embargo, no me gustaría que alguien de nuestro equipo o empresarios sufriera una desmotivación o perdiéramos el ritmo que hemos generado hasta ahorita.

Creo que lo principal es que continuamos manteniendo un sentido de respeto y compromiso entre nosotros y para el proyecto y los empresarios ya que solo así lograremos seguir trabajando de la mejor manera, y yo me comprometo a dar mi mejor esfuerzo, así como aportar al equipo y empresarios todo lo que esté de mi parte.

El PAP me ha permitido darme cuenta de la realidad en la que viven la mayoría de las empresas en Jalisco ya que la mayoría son empresas familiares y se presentan muchas retos tantos internos como externos. En la parte interna el realizar una

correcta gestión de la empresa así como una administración sana para el crecimiento de la empresa es algo difícil de realizar correctamente, ya que la mayoría de las veces son los mismos miembros de la familia que la administran o realizan la gestión y muchas veces no saben cómo hacerlo, ni tiene los parámetros para poder medir sus resultados lo cual esto provoca mucha inestabilidad en la empresa y su futuro.

Esto mismo me permitió darme cuenta de la gran importancia y necesidad de mi profesión en la empresa, ya que algo fundamental es tener unas finanzas sanas, organizadas y controladas pero sobre todo que exista una estructura, planeación y políticas que definan a la empresa para generar un crecimiento con el tiempo. Hoy en día me siento con los conocimientos y preparado para enfrentar los retos y problemas de cualquier empresa.

En la empresa en la que estoy trabajando en el PAP se vive una muy buena actitud y ambiente laboral lo que propiciará al buen trabajo en equipo y cumplimiento de objetivos ya que la empresa es una gran organización con muy buena vibra y valores que motiva mucho al trabajo con buena actitud así como los empresarios nos dan mucho respeto y tienen mucha confianza en nosotros.

En este periodo yo realicé el diagnóstico del área de finanzas, ventas y el área de costos así como sus respectivas propuestas en conjunto del apoyo de mis compañeros de equipo, también la realización del documento oficial para firmarlo y entregarlo a los empresarios y una presentación oficial que se expuso a los empresarios.

En mis compañeros se observó mucha entrega disposición, trabajo en equipo y con amplios conocimientos de sus respectivas áreas, sin embargo sería mejor si trabajaran de manera más concreta precisa y aterrizada a la resolución de los problemas ya que muchas veces nos perdemos en ambigüedades. Las principales cualidades que expongo a mi equipo son mi amplio conocimiento en mi área, en

proceso generales de todas las áreas y mi experiencia en procesos y en la gestión de las empresas. Sin embargo, sería mejor mostrar una actitud de mayor apertura y empatía. Cabe señalar que hemos trabajado y avanzado muy bien en este periodo, por el buen complemento que hacemos entre nosotros los consultores y también la apertura y confianza que tienen los empresarios en nosotros, por otra parte algún obstáculo que se ha presentado es que la empresa es una empresa de mayor tamaño con flujo de información, efectivo, procesos más complejos y muy extenso, lo cual hace complejo el reunir toda la información de manera certera por lo que se ha convertido en un gran reto.

Previo a la presentación final, tocó investigar, seguir revisando y analizando toda la información recopilada en el proceso para sintetizar y presentar lo más relevante y de mayor impacto para los empresarios, lo cual me generó un sentimiento de emoción, pasión y gusto por presentar y exponer nuestras propuestas junto con nuestro plan de acción, así como prepararme al estudiar la información y organizar mis ideas para decirlas de la mejor manera.

Desde mi punto personal, lo más importante de este periodo fueron las charlas que tuvimos con los empresarios ya que nos expusieron sus puntos más vulnerables y cómo los estaban enfrentado, al momento de vivir esto sentí mucha emoción y pasión en dar lo mejor de mí para darles una correcta solución que elimine el problema que están viviendo, ya que a mí me dio mucho gusto que me hablen al tú por tú con la confianza y la certeza de que se están dirigiendo con consultores capacitados y que sabemos lo que hacemos.

La decisión más importante que tomé fue el apropiarme este proyecto y estas problemáticas como propias lo que me permitió entregarme y darle lo mejor de mí a la empresa, esto mismo me impulsa a seguir investigando y capacitándome ya de manera específica para las necesidades de la empresa con el fin de impactar más fuerte.

Los principales aprendizajes que tuve fueron que me di cuenta de los amplios conocimientos que tengo en mi área y conocimientos sobre administración empresarial, lo que me permitió confirmar que en cualquier empresa de cualquier giro los principios administrativos y de gestión son muy similares. En otra parte me di cuenta que la empresa no es una persona, por más capacitado que esté el dueño o el director de la empresa siempre se requiere de colaboradores igual capacitados que uno para las distintas áreas de la empresa ya que es mejor delegar responsabilidades para un mayor desempeño. Otro punto muy importante es que los conocimientos técnicos y específicos de mis carrera y mi profesión aplicativa los tengo bastante claros y reforzados, aunque hace falta seguir especializándome y ampliando mi conocimiento para hacerme cada vez más competente.

Los resultados obtenidos fueron muy buenos ya que realizamos un muy buen diagnóstico de la empresa permitiéndonos descubrir sus puntos críticos así como las propuestas que realizamos son bastante oportunas lo cual me hace sentir muy contento y con muchas ganas de poner en acción y hacer realidad estas propuestas.

Considero seguir mejorando el trabajo en equipo: mi empatía y apertura a las diferentes formas de ser de cada persona y las diferentes formas de pensar ya que eso me permitirá ampliar mi visión y trabajar mejor con todas las personas.

En este documento se describen los procesos, aprendizajes, logros y frustraciones vivenciados a lo largo del trabajo desarrollado en la etapa de implementación en el proyecto PAP en conjunto con la empresa, ya que tanto para el equipo consultor como para el equipo, ha sido un proceso muy enriquecedor con muchos aprendizajes, descubrimientos y retos.

Uno de los principales resultados obtenidos hasta este momento en la implementación es el orden y limpieza de la situación e información financiera de la empresa, ya que se logró identificar, clasificar y agrupar adecuadamente la información gracias a la elaboración de una herramienta financiera y una

herramienta de costeo, lo cual permitió generar una panorama real y claro de la situación actual de la empresa a través de un costeo certero tanto de sus procesos productivos como de su costo organizacional, permitiendo con esto la toma de decisiones rápidas y acertadas para aumentar la rentabilidad y lograr así un desarrollo sostenido en el tiempo de la empresa. Estos resultados han generado y despertado tanto en los empresarios como en los colaboradores de la empresa, un sentimiento de angustia y preocupación pero sobre todo de conciencia, coraje y optimismo lo que ha permitido enfrentar este gran reto para trabajar en sus áreas de mejora, lo cual hoy en día ya están siendo erradicadas, estos sentimientos se han plasmado con acciones difíciles pero necesarias generando grandes cambios tanto operativos como de cultura en la estructura organizacional.

Estos resultados y estos cambios se fueron dando gradualmente semana con semana, ya que el equipo consultor y los empresarios vienen trabajando en base a un plan que hasta la fecha no ha sufrido grandes cambios, sino que más bien, se podría decir que ha sufrido mejoras y ramificaciones, dadas en el campo laboral para atender necesidades específicas y reales lo cual son perfectamente realizables y nos ayudan a generar un impacto a la empresas con mayor fuerza, sin perder de vista nuestro objetivo principal.

La excelente actitud y colaboración de cada miembro del equipo tanto de consultores como de empresarios ha sido factor clave para lograr el buen desempeño que se ha conseguido, siempre los gestos de respeto, escucha activa, apropiación del problema, entusiasmo y un actitud proactiva, que han demostrado cada integrante del equipo es la razón de la buena comunicación y avances existentes.

Las actitudes personales que he puesto al servicio de todo el equipo es siempre actitud positiva, de ayuda, respeto, participación activa lo cual ha ayudado a que comprendamos mejor las problemáticas y permitir generar un panorama y rumbo

mucho más claro para dar cabida a aportaciones de todos los integrantes y así generar lluvia de ideas y posibles soluciones más enriquecedoras.

Los mayores aprendizajes hasta este momento han sido el poder lograr sincronizar todos los conocimientos adquiridos tanto en la escuela como en la experiencia propia para mezclar y aplicar todas las técnicas y herramientas de mi conocimiento permitiéndome así poder observar cómo todo cobra sentido y la forma en que impacta positivamente en los objetivos, para lograr la misión y así poder llegar a la visión de la empresa. Otro aprendizaje importante que me llevo es el poder tener ahora, una visión de la empresa de forma sistémica, comprender cómo se interrelacionan y la importancia que tienen los distintos departamentos de la empresa para el objetivo final, así como también descubrir cómo es el mercado y la forma de operar de una industria nueva con la que no había tenido contacto ni conocimiento que es la industria textil, lo que hoy en día veo un nicho de oportunidad, el cual hoy en día ya tengo en mi panorama personal la opción o el conocimiento de la industria textil para el desarrollo personal. Al mismo tiempo pude confirmar y vivir mi pasión que es la administración empresarial, el hecho de que los empresarios nos hayan dado su confianza y la entrada a la situación real de la empresa, así como pasarnos sus problemas y preocupaciones “al costo” me permitió apropiarme del problema y generar en mí un sentimiento apasionado por todas las áreas, funcionamiento y problemáticas de la empresa.

En lo personal lo que más me impactó en estas semanas es el darme cuenta de la situación real de la empresa y el poco conocimiento de herramientas y de gestión que tienen los empresarios para poder resolver los problemas o bien para poder tomar decisiones acertada.

He modificado mi forma de realizar mis trabajos y esto fue gracias al PAP ya que hoy en día me doy cuenta de la importancia del tener conocimiento para el mundo laboral y cómo es que se genera el conocimiento, lo cual es mediante horas de estudio y una constante dedicación y concentración para realizar al 100% cada

actividad, lo cual hoy en día dedico mucho más tiempo a mis responsabilidades y pendientes para no solo entregar el trabajo, sino además hacerlo de la mejor manera posible, eso hablará bien de mí y me estará formando día a día como un mejor profesionista.

En lo personal creo que he podido aplicar gran parte de los conocimientos adquiridos de la carrera, podría decir que todas las materias que cursé me abonaron algo a la visión y conocimientos que hoy en día puedo aplicar, como lo que son principalmente las materias de gestión empresarial, costos para la toma de decisiones, comportamiento organizacional, inteligencia competitiva y de negocios, administración financiera, planeación financiera, información financiera, gestión empresarial, sistemas de información gerencial, economía, programación, marco legal de los negocios, entre muchas otras materias más, que me aportaron grandes conocimientos para mi desempeño profesional, sin embargo ya en la aplicación profesional logre mezclar todos estos conocimientos para desarrollar mi propia visión y mi manera personal de ver y resolver los problemas o reto que se me presentan en la vida.

Unos de los principales conocimientos que necesito y voy a aprender para complementar mis aportaciones en el mundo profesional es un mayor conocimiento sobre la ley federal del trabajo, las leyes fiscales, inteligencia emocional, inteligencia motivacional entre muchas otras áreas que necesito aprender y convertirme en un experto para tener una visión más completa y volverme más competitivo empresarialmente.

Me puedo dar cuenta de la gran importancia que tiene los conocimientos que ofrece mi carrera en el mundo laboral para cualquier industria o sector, considero que es vital tener conocimiento financiero y de gestión para el desarrollo empresarial. En lo personal creo que mi carrera está bastante completa y me siento listo y preparado para trabajar en cualquier sector o industria con los conocimientos que tengo, sin embargo yo en lo personal curse media carrera de ingeniería financiera y luego

migre a administración financiera, creo que este “mix” de carreras que realicé fue de lo más acertado ya que me ayudó a generar conocimientos mucho más completos, por lo que ahora me doy cuenta que al plan de estudios de administración financiera le caería muy bien agregar materias tanto de programación, economía, derecho financiero y laboral, lo cual considero de suma importancia estas materias ya que en lo personal me son de gran utilidad.

Esta experiencia me ha permitido abrir aún más los ojos y darme cuenta de la vulnerabilidad con la que viven las empresas, intensificando en mí, las ganas de salir al campo laboral para poner en práctica y seguir desarrollando mis conocimientos, así como también descubrí y desperté mi inquietud por el estudio y conocimiento, lo que hoy en día puedo ver la gran aplicación que tiene lo aprendido, me ha despertado la inquietud de ir más allá y no conformarme con lo que ya se, ahora que estoy en el final de mi carrera continuaré mis estudios y seguir ampliando mi visión y conocimientos día con día.

En lo personal estoy muy satisfecho y contento tanto de la experiencia como de los resultados obtenidos hasta este momento, sin embargo me quedo un poco intranquilo por esos resultados ya que a pesar de ser buenos resultados, en lo personal creo que se puede hacer mucho más ya que dichos resultados no son suficientes para la problemática real de la empresa, entiendo que por cuestiones de tiempo no es posible trabajar en todos los factores pero me hubiera gustado poderlo hacer. En general es un proyecto que me ha llenado por completo y estoy muy agradecido de estar viviendo esta experiencia con el equipo PAP, ya que me está aportando demasiado así como también lo estoy disfrutando en su totalidad tanto al proyecto como al equipo.

Los principales aprendizajes profesionales que me llevo, son los procesos e impactos que tiene el correcto costeo para la toma de decisiones sistémica, la implementación de indicadores y reportes financieros, para la correcta gestión empresarial, así como la importancia que tiene esta información en el organigrama,

procesos productivos y organización, ya que a final de cuentas las fianzas empresariales son un reflejo de toda tu operación diaria. Los aprendizajes que necesito seguir desarrollando son referente a los temas de capital humano ya que es un área muy profunda e interesante que impacta tanto en la operación como en la utilidades de la organización.

Mis aportaciones en el PAP fueron, plasmar en productos tangibles mi visión y conocimiento sobre costos, finanzas y gestión empresarial, ya que puse a prueba mis conocimientos técnicos financieros y empresariales así como también me di cuenta que el tener conocimientos en este ramo es de vital importancia para el campo profesional, sin embargo pude descubrir que eso no basta, ya que las empresas no solo tienen departamentos de finanzas sino también de recursos humanos, producción, calidad, administración, contabilidad lo que me obliga a seguir estudiando y ampliar más mis conocimientos en distintos temas ya que la empresa es un organismo sistémico con muchos mundos distintos operando en conjunto para el mismo fin.

En lo personal considero que es de vital importancia darle capacitación en temas de gestión a los empresarios de las MYPE ya que carecen de mucho conocimiento básico e indispensable que les puede ser de gran utilidad, para no dejarlos navegar a la deriva por los mercados altamente competitivos. En mi participación dentro del PAP colaboré en capacitar y transmitirle a los empresarios de manera general como gestionar su empresa y los datos más importantes y delicados que tiene que cuidar en el corto plazo, ya que nuestra intervención con los empresarios les impactó en la forma de gestionar y administrar sus utilidades, ya que estaban siendo absorbidas por su organización generando un gran problema, sin embargo hoy en día tiene la visión y entendimiento correcto de cómo funciona su empresa y las acciones que tienen que hacer y cuidar para que las utilidades terminen en el capital contable de la empresa. Las actividades claves que nos llevaron a estos entendimientos fueron las charlas semanales y la realización de herramientas especializadas, así como el

uso de estas, lo cual plasmaron toda la teoría en números tangibles y entendibles. Todo esto fue posible gracias al respeto de los empresarios con el equipo PAP, actitud proactiva, positiva y una excelente comunicación. Hoy en día descubro que tengo un gran futuro en el mundo laboral y lo mucho que tengo para aportar a la sociedad y al mundo empresarial para un desarrollo acelerado y sostenible en el tiempo.

Los principales dilemas éticos que denoto son la relación de la empresa con los colaboradores y el gobierno ya que muchas veces por cuidar la rentabilidad y la supervivencia de la empresa se realizan acciones que pueden perjudicar a terceros, como el registrar a los empleados con los sueldos mínimos ante el IMSS, o como recurrir a practicar de riesgo con el fin de ahorrar en los pagos de impuestos, si bien el contexto ha orillado a las empresas a realizar este tipo de prácticas, opino que sí hay manera de cumplir con las responsabilidades y obligaciones al 100% y además ser una empresa rentable con grandes utilidades. Me doy cuenta que mis aportaciones en conocimientos financieros y de optimización productivos abonan a la generación de utilidades lo cual esto derivará al cumplimiento de las responsabilidades. Gracias al PAP me puedo dar cuenta que además de un gran reto competitivo de mercado se tiene un gran reto social, para hacer que tu empresa además de satisfacer a tus clientes externos con buenos productos, satisfagas también a tus clientes internos (colaboradores) ya que ellos también esperan recibir y satisfacer sus necesidades estando dentro de la empresa, por lo que también se tiene un compromiso muy grande con todos tus trabajadores, que no se puede echar de menos.

A lo largo del PAP el trabajo que se realizó en equipo fue excelente y mis aportaciones sumaron en gran medida el cumplimiento de objetivos desde el compartir mi pensamiento, visión y conocimiento hasta el compromiso diario, los desvelos y la entrega que aporte al proyecto, lo cual se vio reflejado con los

resultados obtenidos tanto para la empresas como para el equipo PAP ya que fueron muy satisfactorios y determinantes.

Mis principales decisiones que mantuve durante todo el proyecto fueron el convertir una matería escolar en una experiencia trascendental, dando siempre lo mejor de mí, viviendo y aprovechando al máximo la oportunidad de aprendizaje, esto me encamina cada vez más a mi objetivo final y de vida, el cual es ser un empresario exitoso, para mí esta experiencia es altamente recomendable así como también recomiendo ampliamente tomárselo en serio y dar lo mejor de sí, ya que es muy enriquecedora.

Los aspectos que favorecieron fueron siempre la actitud positiva y compromiso por parte de los empresarios, así como también el papel que juegan los consultores seniors es clave, ya que siempre estuvieron con la mejor actitud y profesionalismo acompañándonos y apoyándonos en todo el proceso; El trabajo de la coordinación también es de vital importancia sobre todo al inicio del PAP en la fase de capacitación, considero que esos aspectos fueron claves para mi desarrollo. Yo en lo personal agradezco el excelente trabajo de mis consultores y de la coordinación por permitirme vivir una experiencia inolvidable y determinante en mi vida, ya que además de haber vivido mi pasión, aprendí mucho y me preparó más para el mundo laboral, lo disfrute mucho. Muchas gracias.

Consideramos que la empresa tuvo un impacto positivo respecto a la intervención de nuestro equipo PAP por que los empresarios lograron ver la realidad de la empresa, y en cuanto al enfoque sistémico lograron entender cómo las diferentes áreas funcionales de la empresa afectan en otra, sobre todo pudieron comprender la importancia de los costos de la empresa y cómo esta afecta.

Nos sentimos satisfechos con los resultados obtenidos por que a pesar del cambio en los tiempos todo esto fue de importancia para que ellos pudieran comprender y utilizar las herramientas proporcionadas varias veces

Los principales aprendizajes profesionales que me llevo, son los procesos e impactos que tiene el correcto costeo para la toma de decisiones sistémica, la implementación de indicadores y reportes financieros, para la correcta gestión empresarial, así como la importancia que tiene esta información en el organigrama, procesos productivos y organización, ya que a final de cuentas las finanzas empresariales son un reflejo de toda tu operación diaria. Los aprendizaje que necesito seguir desarrollando son referente a los temas de capital humano ya que es un área muy profunda eh interesante que impacta tanto en la operación como en la utilidades de la organización.

Mis aportaciones en el PAP fueron, plasmar en productos tangibles mi visión y conocimiento sobre costos, finanzas y gestión empresarial, ya que puse a prueba mis conocimientos técnicos financieros y empresariales así como también me di cuenta que el tener conocimientos en este ramo es de vital importancia para el campo profesional, sin embargo pude descubrir que eso no basta, ya que las empresas no solo tienen departamentos de finanzas sino también de recursos humanos, producción, calidad, administración, contabilidad lo que me obliga a seguir estudiando y ampliar más mis conocimientos en distintos temas ya que la empresa es un organismo sistémico con muchos mundos distintos operando en conjunto para el mismo fin.

En lo personal considero que es de vital importancia darle capacitación en temas de gestión a los empresarios de las MYPE ya que carecen de mucho conocimiento básico eh indispensable que les puede ser de gran utilidad, para no dejarlos navegar a la deriva por los mercados altamente competitivos. En mi participación dentro del PAP colaboré en capacitar y transmitirle a los empresarios de manera general como gestionar su empresa y los datos más importantes y delicados que tiene que cuidar en el corto plazo, ya que nuestra intervención con los empresarios les impactó en la forma de gestionar y administrar sus utilidades, ya que estaban siendo absorbidas por su organización generando un gran problema, sin embargo hoy en día tiene la

visión y entendimiento correcto de cómo funciona su empresa y las acciones que tienen que hacer y cuidar para que las utilidades terminen en el capital contable de la empresa. Las actividades claves que nos llevaron a estos entendimientos fueron las charlas semanales y la realización de herramientas especializadas, así como el uso de estas, lo cual plasmaron toda la teoría en números tangibles y entendibles. Todo esto fue posible gracias al respeto de los empresarios con el equipo PAP, actitud proactiva, positiva y una excelente comunicación. Hoy en día descubro que tengo un gran futuro en el mundo laboral y lo mucho que tengo para aportar a la sociedad y al mundo empresarial para un desarrollo acelerado y sostenible en el tiempo.

Los principales dilemas éticos que denoto son la relación de la empresa con los colaboradores y el gobierno ya que muchas veces por cuidar la rentabilidad y la supervivencia de la empresa se realizan acciones que pueden perjudicar a terceros, como el registrar a los empleados con los sueldos mínimos ante el IMSS, o como recurrir a practicar de riesgo con el fin de ahorrar en los pagos de impuestos, si bien el contexto ha orillado a las empresas a realizar este tipo de prácticas, opino que sí hay manera de cumplir con las responsabilidades y obligaciones al 100% y además ser una empresa rentable con grandes utilidades. Me doy cuenta que mis aportaciones en conocimientos financieros y de optimización productivos abonan a la generación de utilidades lo cual esto derivará al cumplimiento de las responsabilidades. Gracias al PAP me puedo dar cuenta que además de un gran reto competitivo de mercado se tiene un gran reto social, para hacer que tu empresa además de satisfacer a tus clientes externos con buenos productos, satisfagas también a tus clientes internos (colaboradores) ya que ellos también esperan recibir y satisfacer sus necesidades estando dentro de la empresa, por lo que también se tiene un compromiso muy grande con todos tus trabajadores, que no se puede echar de menos.

A lo largo del PAP el trabajo que se realizó en equipo fue excelente y mis aportaciones sumaron en gran medida el cumplimiento de objetivos desde el compartir mi pensamiento, visión y conocimiento hasta el compromiso diario, los desvelos y la entrega que aporte al proyecto, lo cual se vio reflejado con los resultados obtenidos tanto para la empresas como para el equipo PAP ya que fueron muy satisfactorios y determinantes.

Mis principales decisiones que mantuve durante todo el proyecto fueron el convertir una materia escolar en una experiencia trascendental, dando siempre lo mejor de mí, viviendo y aprovechando al máximo la oportunidad de aprendizaje, esto me encamina cada vez más a mi objetivo final y de vida, el cual es ser un empresario exitoso, para mí esta experiencia es altamente recomendable así como también recomiendo ampliamente tomárselo en serio y dar lo mejor de sí, ya que es muy enriquecedora.

Los aspectos que favorecieron fueron siempre la actitud positiva y compromiso por parte de los empresarios, así como también el papel que juegan los consultores seniors es clave, ya que siempre estuvieron con la mejor actitud y profesionalismo acompañándonos y apoyándonos en todo el proceso; El trabajo de la coordinación también es de vital importancia sobre todo al inicio del PAP en la fase de capacitación, considero que esos aspectos fueron claves para mi desarrollo. Yo en lo personal agradezco el excelente trabajo de mis consultores y de la coordinación por permitirme vivir una experiencia inolvidable y determinante en mi vida, ya que además de haber vivido mi pasión, aprendí mucho y me preparó más para el mundo laboral, lo disfrute mucho. Muchas gracias.

Brenda Paris Rodríguez Hernández

Elegí el PAP debido al apoyo que se brinda a Pymes sin embargo la empresa que me tocó atender es una empresa más grande y establecida es por eso que el proyecto ha superado mis expectativas y me agrada el reto.

Mis compañeros han reflejado entusiasmo hacia la empresa, experiencia laboral y aportan muchas ideas al trabajo es por eso que espero de ellos el compromiso para cumplir los objetivos de manera puntual y ordenada.

La primera impresión que me dio mi consultor fueron muchas ganas de trabajar en equipo, experiencia y mucho entusiasmo hacia al proyecto debido al tipo de empresa, ha sido un excelente líder debido a que escucha nuestras propuestas y las implementamos.

Las instalaciones de la empresa me parecen adecuadas al tipo de empresa que es ya que necesitan la capacidad instalada para las diferentes líneas de producción.

Lo más complicado esta semana ha sido comprender a la empresa debido a que tienen diferentes problemáticas a resolver y no comprendía cuál era el propósito principal que esperaban los empresarios del PAP.

Al principio de este proyecto sentía nervios debido al tamaño de la empresa y las expectativas de los empresarios sin embargo el acompañamiento de las dos consultoras ha sido de gran apoyo debido a que en cualquier duda están presentes, la consultora adjunta nos ha ayudado para poder comprender el contexto en que la empresa se encuentra.

He aprendido en relación a mí misma que tengo la capacidad para atender una empresa de esta magnitud, que puedo apoyar a mis compañeros y guiarlos si es que no entienden o no les queda clara alguna situación, de igual manera que el miedo y la desconfianza es el peor enemigo para poder realizar cualquier proyecto, es por eso que mis compañeros me han ayudado a controlar eso trabajando en conjunto y organizando actividades.

Necesito fortalecer mi confianza y habilidades de comunicación frente a los empresarios.

Quisiera que en esta experiencia se pueda aportar los conocimientos, quisiera ser escuchada y ser valiosa para los empresarios y no me gustaría decepcionarlos o quedar mal con lo que ellos requieren para un mejor funcionamiento.

Personalmente me comprometo a escuchar, a apoyar a mi equipo de trabajo para que juntos logremos apoyar a los empresarios y la empresa pueda ser un lugar más rentable y con las herramientas necesarias para operar con una mejor administración.

En mi experiencia trabajando ya en una mediana empresa me percataba de los errores que se cometen trabajando querer ganar y dar menos, pensaba que era un problema de la empresa en particular sin embargo el tiempo que pude observar la manera de operar de esta empresa, me percaté que muchas empresas pasan por problemas similares debido al cambio y al crecimiento que se les presenta es por eso por lo que pude entender mejor la toma de decisiones de los empresarios y cómo estas afectan.

A pesar de que estudio comercio y negocios globales tengo conocimiento en aplicación de herramientas al área de recursos humanos por lo cual me siento capaz de poder asesorar a la empresa, y brindarles el apoyo que requieran debido al área de oportunidad que hemos detectado.

Percibo a los empresarios con muchas ganas de aprender, de mejorar y crecer por lo mismo nos facilitará el asesoramiento, los colaboradores de la empresa están sensibilizados por lo que encuentro la posibilidad de apoyarlos. En este periodo tuve la oportunidad de evaluar la empresa en cuanto al capital humano, realizar entrevistas a los empresarios y mandos medios para determinar la situación de la empresa así como encuestas a todo el personal para detectar las áreas de oportunidad en ellos, me encargue del llenado de la herramienta de diagnóstico del área de recursos humanos y en conjunto con mi equipo sobre el área de mercado,

así como visita por visita ir presentando avances a los empresarios e identificando y hacerles notar las mejoras que podría tener la empresa.

He observado la impuntualidad en algunos miembros de mi equipo sin embargo todos sienten el compromiso hacia la empresa y el proyecto, siento que hemos tenido muy buena comunicación y aceptación, colaboramos y siempre trabajamos de manera conjunta, si alguno tienen dificultad sobre algo nos apoyamos e involucramos, todos tenemos conocimiento sobre el diagnóstico no solo de nuestra área en específico.

Un defecto que encuentro en mí son los tiempos que tengo para realizar mis tareas debido a que sigo trabajando y tengo materias por la noche tengo horarios muy establecidos para mis tareas y en ocasiones se requiere de entregar antes del tiempo asignado.

Los aspectos que han facilitado el trabajo en este proyecto es el acompañamiento de las consultoras debido a que nos limitamos tiempo y asignamos encargado de cada actividad, en mi opinión no hay un aspecto significativo que obstaculice el trabajo.

Me preparé durante toda la validación debido a que trabajamos en conjunto y me empapaba de todos los temas, antes de la presentación sentí nervios sobre cómo exponer a los empresarios y si las propuestas iban a ser las adecuadas, durante la presentación me sentí más confiada debido al acercamiento que tenemos ya con los empresarios y después me sentí satisfecha sobre el trabajo que se hizo.

Lo más importante de este proyecto para mí ha sido el cariño que ha mostrado la directora de la empresa debido a que se ha tratado de acercar a mí un poco más con temas y halagos lo cual me hace sentir valorada, de igual manera la confianza que se ha entablado con todo el equipo de consultores ha sido muy buena, siento el apoyo y comprensión de todos, me he sentido muy contenta de trabajar en este

PAP, los nervios se han ido perdiendo y estoy segura que eso nos impulsa a cumplir los objetivos.

El acompañamiento a los empresarios en dudas y aceptación me parece importante ya que ellos comienzan a tener una mejor toma de decisiones es por eso que debemos seguir trabajando de la mano de ellos y no independientes a ellos.

Los aprendizajes que he obtenido en relación conmigo misma es tener seguridad y si la proyecto le dará seguridad a los demás.

El apoyar a mis compañeros me ha dado oportunidad de conocer temas que creía ajenos a mi carrera es por eso por lo que la aplicación a mis habilidades se ha podido ampliar un poco, sobre mis habilidades me considero capaz de realizar y cumplir con los objetivos.

Hemos terminado con la validación poco antes que otros equipos y no por competencia pero esto da a notar que estamos comprometidos en ser para la empresa de gran utilidad y que se sientan contentos con nuestro desempeño por lo cual me siento muy satisfecha.

Al ingresar al PAP tome la decisión de dejar mi trabajo actual debido a que entiendo el tiempo que le debo dedicar al mismo, para mí ha sido muy dolorosa la decisión ya que tengo muchos años con la empresa, sin embargo, a lo largo del primer PAP estoy segura fue la mejor decisión y eso mejora mi rendimiento y compromiso hacia la entrega de resultados.

Considero que los resultados del PAP han sido un gran reto como para el equipo PAP como para los empresarios, debido a que se ha hecho una reestructuración organizacional para poder identificar cómo es que esto afectaba a sus finanzas, de igual manera gracias a las herramientas de cotización y finanzas los empresarios han visto en donde están los errores más fuertes que le afecta a la utilidad de la

empresa, el propósito de esto es que puedan tomar decisiones a largo plazo y no solo para salir de algún problema actual.

Respecto al cronograma inicial se han visto cambios en lo planeado respecto al tiempo de implementación y capacitación para el uso del manual de recursos humanos en la empresa, debido a que hubo varias modificaciones al organigrama por parte de los empresarios, estos se tomaron bastante tiempo en decidirse por el final y firmarlo.

Diversas actitudes de todo el equipo PAP me han ayudado debido a que si tengo algún problema o duda me han sabido guiar, me he vuelto más analítica al momento de relacionar información financiera con capital humano, el tiempo en toma de decisiones fue un factor que afectó a mi trabajo debido a que no podía avanzar si los empresarios aún no estaban seguros de los cambios a implementar, sin embargo, se les dio el tiempo y firmaron.

En algún momento del PAP me sentí mortificada y desmotivada debido al tiempo de respuesta por parte de los empresarios y a pesar de adelantarme a cumplir otros objetivos del manual me sentí atrasada, y que se le dio mucha más prioridad a otros objetivos al momento de tratarlos con los empresarios me hizo sentir un poco distante en esas sesiones sin embargo todo es aprendizaje y me llevo el conocimiento de cómo estas empresas necesitan el tiempo para tomar decisiones.

En este PAP, descubrí que soy capaz de hacer análisis de la información, que tengo el tacto con las personas para ganar su confianza y utilizar esto a su favor y a favor de la empresa, me concentro mucho y avanzó trabajando de manera independiente sin embargo es vital el trabajo en equipo para tomar decisiones de mejora y crecimiento.

Algo que afectó en mis emociones y sentimientos los sentimientos de los empresarios, si ellos estaban preocupados las sesiones solían ser más tensas y en ocasiones había distracción lo que me desmotivaba pero había otras en las que los empresarios estaban felices y había tenido logros y me sentía motivada de saber que algo se estaba logrando en la empresa.

En cuanto a los tiempos de tareas me considero una persona organizada y siempre he trabajado por horarios, este semestre ha sido un poco complicado en cuanto a horario debido a que tengo clases todo el día y yo tengo programados mis tiempos PAP, a veces surgen trabajos repentinos que sentía que no podía cumplir por mis horarios pero al final me acomodaba para entregarlos.

Mi carrera es comercio y negocios globales, pude aplicar conocimientos de la materia de comportamiento organizacional, liderazgo e inteligencia emocional sin embargo no realice trabajos comerciales, siempre he querido ser empresaria por lo tanto está en este PAP me hizo tener una visión más amplia de lo que esto representa, aprendí estrategias de administración y el entendimiento del área financiera me sirvió para reforzar los aprendizajes de esto en la carrera, considero que soy una persona que está hecha a base de emociones y tuve que trabajar con esa y aprender a ser más paciente con mi equipo y conmigo misma.

Como ya lo mencioné he aprendido a ser paciente ya que en la etapa final del PAP es lo que más voy a necesitar, se necesita terminar y tratar de cumplir todos los objetivos de la empresa y a su vez es un reto para mí la entrega.

Me siento convencida de mi carrera debido a que siento pasión por los negocios y administración financiera y humana, considero que el ITESO brinda un plan de estudios más que completo para atender las problemáticas que se pueden presentar en el mundo laboral.

Los cambios que he notado en mi persona es primero que nada la experiencia, como antes lo mencione he desarrollado ser más analítica y el sentido de urgencia para la resolución de conflictos.

He adquirido conocimientos sobre empresas anteriormente pero cada empresa es una nueva experiencia, me han gustado los resultados que hemos tenido como equipo ya que hacer pensar a los empresarios ha sido un gran reto pero que entiendan la meta es lo mejor de este proyecto.

Los conocimientos que adquirí en este proyecto fue primero que nada la mentalidad del planteamiento estratégico, y la importancia de tenerlo, estaba acostumbrada a solamente acatar órdenes en mi trabajo sin embargo el poder tomar decisiones y aconsejar al equipo directivo me hizo desarrollarme mejor como un profesional, considero que me hace falta dar más mi opinión a lo que creo que será importante ya que al ser la primera vez me costó un poco de trabajo.

Los conocimientos que aporte para el desarrollo del PAP fue mi experiencia laboral, ya que los años que trabajé en el área de recursos humanos fueron clave para mis aportaciones en las decisiones en cuanto al personal y el desarrollo de la estructura organizacional, sin embargo el are de recursos humanos no es a la que me quiero dedicar sin embargo quiero ser empresaria y el trato con el personal y las decisiones en base a eso son indispensables.

Las pymes deberían de atender más su parte operativa porque piensan que dar un sueldo es solamente otorgarlo sin antes hacer una investigación profunda sobre los números, rentabilidad de la empresa y capacidad de pago, las pymes deben de ser más estratégicas y deben también entender que el dinero de la empresa es de la empresa no de los empresarios ya que les puede ir bien pero si sus recursos se los gastan en bienes personales pueden quebrar, el problema que atendí en el proyecto fue precisamente la estructura de la empresa ya que las líneas operativas tenían

mucho trabajo al hacer las mismas operaciones y al no tener claras las mismas, las áreas administrativas igual, se encontraban desorganizadas y no tenían claros sus objetivos, los objetivos que logre fue que los empresarios comprendieron la relevancia de la organización de las funciones de los departamentos en las finanzas de la empresa, mis supuestos sobre la realidad cambiaron debido a que no todas las empresas están organizadas y muchas necesitan apoyo y pensamientos más estratégicos.

Los dilemas éticos que presentan las pymes son las estrategias que utilizan para evadir impuestos con los empleados debido a que muchas por ahorrarse pagos de seguridad social dan de alta a sus trabajadores con sueldos mínimos y pagos externos, por lo que deberían de optar por mejores estrategias para los colaboradores, el mejoramiento de la cultura empresarial se logra con una comunicación en base al organigrama funcional y en base a un reglamento oficial que ayude a todos los colaboradores acatarse al comportamiento de la empresa y los objetivos de la misma.

El PAP me ayudó a conocerme en base a lo que estoy dispuesta a hacer y lograr dentro de una empresa o dentro de la mía dándole oportunidad a las personas que realmente estén dispuestas a ponerse la camiseta ya que las personas que realmente no quieren trabajar salen a luz y son las que entorpecen las operaciones.

Considero que a pesar de los cambios en los tiempos de entrega de las herramientas esto fue muy importante porque no solo entregamos si no que los empresarios realmente le dieron uso a lo que hicimos y lograron entender la importancia de todo, mis aciertos en el PAP fue el establecimiento de funciones y un error fue creer que los empresarios aceptarían todos mis cambios sin embargo ellos tomaron su tiempo para hacerlo y aunque esto me costó trabajo a mí al final entendí la importancia del tiempo para ellos.

Las principales decisiones que tomé fueron los tiempos de entrega de mis trabajos y el cómo hacer la entrega de estos, al final todo fue clave para el entendimiento del proyecto, y lo hace una experiencia muy grande ya que tengo otra visión del comportamiento de una empresa desde las decisiones porque considero que es lo mejor y una experiencia que si recomendaría.

Jesús Mario Rodríguez Astorga

Al inicio de este PAP consideré como una de mis expectativas el trabajar con un equipo interdisciplinar y que pudiéramos aprender uno de otro. En lo personal siento que se está logrando el objetivo porque cada integrante es competente en su área y cada uno le da valor al grupo. Reconozco que todos estamos aportando nuestro grano de arena y también que todos estamos comprometidos al PAP. Es un grupo ameno y no existe tensión entre ningún miembro.

Al conocer a los consultores que nos fueron asignados, me di cuenta de que si van a ser capaces de guiarnos correctamente a cumplir nuestro objetivo por la preparación y la experiencia que tienen. Por parte de los empresarios, los vi comprometidos a colaborar con nosotros ya que se sentían más seguros de que haríamos bien las cosas, gracias al trabajo realizado por el PAP pasado.

La empresa me pareció muy buena, con un buen equipo e instalaciones, con una fuerza laboral interesante y de buenos resultados. Por supuesto que también tiene áreas que mejorar y para eso vamos a trabajar en ello.

Una vez recorrido la empresa y conocer parcialmente el funcionamiento de esta, el reto iba a ser entender bien los puntos críticos que hay que atacar y dar el apoyo por medio de los conocimientos de cada uno.

Para ser honesto, es una buena experiencia realizar este PAP ya que me reta en mis conocimientos y habilidades, además de conocer diferentes puntos de vista de otras carreras y dialogar. Estoy en un proceso de aprendizaje de conceptos de desconozco, pero son necesarios a la hora de entrar en el mundo laboral.

Gracias a este PAP me he dado cuenta de lo que se enfrentan las MYPES en México para diversificarse y crecer. Me retó personal y profesionalmente porque es algo nuevo para mí, el conocer el entorno y buscar propuestas para fortalecer a la empresa.

De acuerdo con mi carrera, pude fortalecer el trabajo en equipo que es algo esencial para cualquier trabajo, yo pienso que cumplí en ello y considero que puedo estar listo para futuros retos.

En mis visitas a la empresa logré notar áreas de mejora específicas y que pueden ser atendidas por nosotros, con la ventaja de que los empresarios se encuentran entusiasmados y con la confianza de que los vamos a ayudar. Las actividades que realicé en las visitas fue recopilar información en las áreas productivas, empecé con entrevistas para revisar si se mantuvo las acciones que se implementaron el semestre pasado. Tuvimos sesiones con los empresarios donde tuve la oportunidad de validar cambios. Por medio de herramientas como el DIE encontré más caminos para diagnosticar. Mis compañeros hicieron las mismas labores (entrevistas, recopilación de datos) de acuerdo con el área que les tocó.

Sesiones con mi equipo para discutir nuestros avances y dar conclusiones.

Defectos que encontré en mis compañeros fueron detalles menores como retrasos de tiempo, pero en general fueron profesionales en sus actividades. Por otra parte, lo que creo que notaron de mí fue quizá nerviosismo.

Algo que considero que me ayudó en el PAP fue el que como ser una empresa en seguimiento fue relativamente fácil seguir con el ritmo y no empezar desde 0. Algo que obstaculizaba era el corto tiempo que teníamos dentro de la empresa que no nos dejaba terminar con las actividades.

Sobre la validación, me preparé poco porque según yo tenía algo de idea de cómo se iba a realizar. Sin embargo, me llegó el nerviosismo a unas horas de presentar

la validación. Mientras presentamos, me sentía más tranquilo por el buen trabajo de cada uno, ya después me sentí libre.

Lo importante del PAP es el reto de trabajar en una situación completamente real, con problemas reales, el cual como consultor debes estar capacitado para lograr el objetivo. Viví un proceso PAP muy controlado, donde cada semana teníamos bien estructurado las actividades que hay que tomar.

Yo puse de mi parte en este proceso y creo que mi puntualidad fue de gran ayuda para iniciar con tiempo algunos detalles.

De este PAP obtengo experiencia profesional, donde además estuve enfocado en el área de mi carrera. También obtuve un fortalecimiento de liderazgo y compromiso.

Estoy satisfecho con el proyecto y la empresa por el reto y profesionalismo y estoy contento por lo que estamos logrando en estos momentos que es validar nuestro diagnóstico y propuestas de mejora con los empresarios.

A pesar de nuestro buen trabajo, en lo personal siento que puedo ser más productivo si dejo de perder tiempo en otras cosas y de una vez terminar mis actividades.

En el transcurso del PAP se han logrado gran parte de los objetivos que se planteó en la validación, por ejemplo: La herramienta de costos renovada, la creación de una herramienta financiera, organigrama, perfiles de puestos, etc. Estas propuestas han ayudado a los empresarios a entender el panorama de donde se encuentran, ya que dejaban al aire muchas cosas que son vitales para la empresa.

A nosotros como estudiantes nos ayudó en gran forma a fortalecer nuestro entendimiento en el área laboral, ver los problemas que seguramente una MYPE presenta y a aplicar nuestros conocimientos.

El proceso no fue fácil porque durante ese entendimiento los empresarios nos frenaban en nuestros avances porque cambiaban de opinión en nuestras sugerencias. Causando a la vez que nuestro cronograma sufriera también algunos cambios.

He visto a los empresarios decididos por ese cambio y reconocen la ayuda que le estamos otorgando. Sin embargo, tuvieron que lidiar con la confrontación de sus ideas y tratar de escuchar. Además, veo a nosotros los consultores, un compromiso por darle a la empresa lo que necesita, todos poniendo de su parte.

Para ser honesto, yo pienso que pude otorgar más al equipo, tengo bases de finanzas y conocimientos básicos de recursos humanos que sirvieron en cierta forma a lograr los objetivos pero pienso que por mi actitud de dejar todo al final me causó problemas a la hora de dar entregables. Mi compromiso con el PAP siempre fue el adecuado pero creo que pude entregar más resultados en menos tiempo.

He aprendido en la urgencia que una empresa tiene que trabajar en todas sus áreas funcionales y no descartar ninguna, aprendí en siempre mantener la mente abierta ante cualquier situación de cambio (de opinión, del entorno etc.). También en mi necesidad de aprender más y aplicarlo en otras áreas, mi falta de experiencia si me costó pero mantengo la actitud de seguir adelante.

Me impresionó el equipo que me tocó, un grupo que tenían muy claro lo que se tenía que hacer en estas semanas. Personas capaces de resolver las cosas que les tocaba.

Sobre mi manera de trabajar yo considero que no cambió mucho, soy una persona que planifica bien pero me causa mucho conflicto el desarrollo de estas.

Durante el diagnóstico pude probar mis conocimientos en el área de operación, opinando al respecto. A pesar de ello, en la implementación no aporte mucho en

cuestiones operativas pero lo que sí fue en apoyar en las áreas de finanzas y recursos humanos.

Lo que necesito desarrollar son mis habilidades de discurso, considero que me cuesta decir mis ideas que pueden ser muy útiles a la hora de aclarar algo.

Dejar mi actitud de irresponsabilidad y ser más activo.

También estar más abierto a investigar del entorno porque a veces desconozco y no puedo argumentar dejando todo a suposición.

Descubrí que será un reto cuando entre al ámbito laboral, por la volatilidad de las decisiones del mundo. Fuera de lugar del PAP, mi carrera debe entregarse a temas más actuales (industria 4.0), para que México y sus industrias puedan estar más a la vanguardia.

Estoy convencido de mi carrera por la amplia gama de oportunidades que puedo otorgar actualmente a la sociedad. Un ingeniero industrial tiene lo que el mundo necesita para optimizar sus procesos y ser más eficientes.

Aun así, reconozco que tengo que seguir estudiando en el área, ser más creativo y siempre estar abierto a los cambios.

Gracias al PAP tengo un sin fin de cosas que no tomaba en cuenta en semestres anteriores, y si quiero emprender un negocio lo tengo que considerar.

Entender el entorno para la toma de decisiones y compartir con otras disciplinas.

Como antes dicho, considero que pude aportar más pero no lo hice y es una lección que debo de tomar, aprender a organizarme bien y no perder tiempo. Aun así, me quedo con un buen sabor de boca por la experiencia y considerar todos los puntos que tengo que mejorar.

En el transcurso del PAP he aprendido que aunque tengamos toda la teoría muy bien estudiada, hace falta tener la práctica de ella. Me ha servido mucho en la necesidad de poner en la vida real mis conocimientos en una empresa real con problemas reales que se tienen que atacar. Además me ha servido para poder compartir mis ideas con integrantes de otras carreras con diferentes puntos de vista.

Para ser honesto, aporté más en áreas que no son de mi área de aplicación. A la empresa no le urgían temas de procesos y producción y solo nos enfocamos en el área de finanzas y recursos humanos. Sin embargo, el área operacional será algo que un futuro tendrán que tomar en cuenta para poder crecer.

Lo que pude proporcionar fue conocimientos superficiales de contabilidad de costos y sistemas financieros y conocimientos organizacionales que eran necesarios para el cumplimiento de nuestras propuestas. También aporte en temas de procesos, en la sugerencia de herramientas de trabajo, conceptos de ergonomía y de almacén e inventarios, etc.

Fue un reto por el hecho de no estar empapado de los conocimientos que no son de mi especialidad pero me da un hambre de conocer más y tener una visión más amplia y abrir mi campo de entendimiento.

Considero que las Pymes tienen el problema de no conocer su entorno tanto interno como externo; trabajando como ellos creen conveniente, causando problemas en el transcurso. Creo que nuestro trabajo como PAP les dimos esa claridad de entendimiento, y eso les da una nueva forma de operación que funciona para el crecimiento de la empresa. Me queda claro que los futuros emprendedores deben tener esa claridad de operar para que sus negocios prosperen y que su salud financiera no se vea afectada.

Se demostró las repercusiones que la operación junto con recursos humanos, almacén, una buena administración, etc; afectan en las finanzas que es el principal problema.

De los cambios que hubo fue una reorganización en el organigrama, dando resultado a múltiples cambios a la estructura organizacional. Un plan de austeridad que influyó en despidos de personal que no aportan valor, análisis financieros, etc.

Mi función siempre fue en apoyar en esas áreas, tanto en las herramientas como en organización. Considerando que no son mis áreas pero aun así tengo para aportar en lo que se necesite.

Gracias al PAP entendí que cada organización tiene que ser a base de comunicación entre sus áreas, siempre ser transparentes con la información y eso logra una sinergia adecuada en el funcionamiento de la empresa. Los directores tienen que tener en claro eso, evitar egos y autoritarismo. Tener una buena cultura para proteger a sus colaboradores. Una gestión de objetivos estratégicos que aporten a la empresa en su crecimiento. Un flujo esbelto en la cadena de suministro para evitar retrasos en la operación. Unas finanzas muy bien controladas.

En lo personal, comprendí estos conceptos y son necesario dentro de cualquier organización. Me sirvió el proceso PAP gracias en haber visto la manera en cómo operaba la empresa a cómo opera ahora, con más idea y compromiso y con eso quizá poder aplicarlo en un futuro negocio.

Además de lo que aprendí de conceptos de finanzas que desconocía y los procesos de una cultura organizacional.

Evaluando mi desempeño en el PAP, puedo decir que fue buena con indicadores que se pudieron mejorar. Considero que tuve una aportación significativa al PAP, argumentando y apoyando lo que conozco. Sin embargo, tengo que cambiar mi conducta de dejar todo al final para ser más productivo y adelantarnos en nuestros objetivos. Reconozco que en mi etapa profesional me va a causar conflicto esa conducta si no la cambio, pero trabajaré en ello para que no cause problemas en el futuro. También considero en mis habilidades de discurso que deben de mejorar,

explicar mejor mis ideas. Investigar más en otras áreas que yo pueda aportar y estar siempre informado.

Las decisiones que tomé durante el proceso PAP fue el seguir con las propuestas que se presentaron en la validación en verano, entendí que no iba a ser fácil por lo que puedo dar, pero acepte por todo lo que puedo aprender de ello. No sé a qué me voy a dedicar en el futuro y por esa razón busco empaparme de más conocimientos.

Algo que en mi opinión afectó en el proceso del PAP fue la reiteración de revisión de las herramientas, cada sesión se encontraba un detalle nuevo y se exponía; pero a la vez considero que sirvió para los empresarios en el hecho de que usaban la herramienta y la entendían con más detalle.

Para mi formación académica en la carrera quizá no fue muy trascendental pero obtuve una experiencia que tendré que afrontar sí o sí en el ámbito laboral en el futuro, siendo un encargado de área, gerente o director de una empresa.

Aprendizajes grupales

Consideramos que la empresa tuvo un impacto positivo respecto a la intervención de nuestro equipo PAP por que los empresarios lograron ver la realidad de la empresa, y en cuanto al enfoque sistémico lograron entender cómo las diferentes áreas funcionales de la empresa afectan en otra, sobre todo pudieron comprender la importancia de los costos de la empresa y cómo esta afecta.

Nos sentimos satisfechos con los resultados obtenidos por que a pesar del cambio en los tiempos todo esto fue de importancia para que ellos pudieran comprender y utilizar las herramientas proporcionadas varias veces.

III. Bibliografía

- Córdoba, M. (2014). Análisis financiero. Colombia. Ecoe Ediciones.
- Moreno, FJ. (2014). Contabilidad básica. México. Grupo Editorial Patria.
- Greco, O. (2007). *Diccionario contable (4a. ed.)*.
- Ocampo, FED. (2009). Administración financiera: base para la toma de decisiones económicas y financieras. Colombia. Grupo Editorial Nueva Legislación SAS.
- Greciet, PP, Armando, FG, & Ortega, OD. (2011). Contabilidad básica para micro, pequeña y medianas empresa en Honduras. España. Ministerio de Educación de España
- Dessler, G. (2001). Administración del personal. Pearson Educación: México.
- Hernández, C. (2007). Análisis Administrativo. Universidad Estatal: Costa Rica.

IV. Anexos

Lista de anexos

1. Estructura organizacional
 - 1.1 Manual de recursos humanos
 - 1.2 Organigrama
 - 1.3 Descripciones y perfiles de puesto
2. Formación de personal
 - 2.1 Inducción al puesto
 - 2.2 Inducción a la empresa
 - 2.3 Reglamento interno de trabajo
3. Gestión y planeación
 - 3.1 Mapa estratégico a 2021
4. Finanzas
 - 4.1 Herramienta de costos y cotizaciones
 - 4.2 Herramienta de estados financieros
 - 4.3 Política de ventas y finanzas