

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 comercialización de uniformes y promocionales en el municipio de Zapopan, Jalisco.

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

Viviana Romero Cruz. Licenciatura en Comercio Internacional

Andrea Sofía Ramos Calderón. Ingeniería en Empresas de Servicio

Eduardo Narro Ibarquengoitia. Administración de Empresas y Emprendimiento

Profesor PAP:

Mtra. Claudia Rubí Ortiz Madrigal.

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 empresarial 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 como 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.

Índice

Resumen	2
Introducción	5
1. Generalidades y contexto de la empresa	8
1.1. Ficha técnica y perfil del empresario	8
1.2. Historia de la empresa	9
1.3. Entendimiento del negocio	10
1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa	12
1.5. Análisis del entorno	13
2. Diagnóstico	18
2.1. Metodología del diagnóstico	18
2.2. Proceso particular	19
2.3. Descripción de la situación de la empresa	22
2.4. Análisis e interpretación de resultados	30
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	30
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	31
3. Planteamiento estratégico	38
3.1. Propósito, misión, visión y valores	38
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general.	40
3.4. Mapa estratégico	41
4. Propuesta de mejora	42
4.1. Nombre de la propuesta	42
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico	43
4.3. Plan de acción detallado	46
4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial	48
5. Implementación	49
5.1. Actividades realizadas y su justificación.	49
5.2. Ajustes en el plan de acción.	51
5.3. Resultados obtenidos.	52
5.4. Tabla de empleos retenidos.	54
5.5. Tablero de seguimiento de indicadores.	55
6. Recomendaciones.	56
6.1. Corto.	56
6.2. Mediano.	56
6.3. Largo.	56
II. Aprendizajes	57

Introducción

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

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

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

Aspectos cualitativos.

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

Aspectos cuantitativos:

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

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

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

El proceso de intervención en cada empresa se realiza a partir de las inquietudes

manifestadas por el empresario al inicio del proyecto, mismas que son atendidas por un equipo multidisciplinar de universitarios, en coordinación con un Consultor Senior

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

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.kanyi.com.mx Correo Electrónico:
Tiempo de fundación: 15 años	Forma jurídica: persona física con actividad empresarial
Número de empleados: 6	Giro de la empresa: Venta de uniformes y artículos promocionales

Datos generales del empresario:	
Nombre:	
Escolaridad:	Edad:
Experiencia previa:	

1.2. Historia de la empresa

Empresa familiar dedicada principalmente a la venta de textiles. Inició como distribuidor de una naciente empresa de uniformes, con el cual lograron una alianza estratégica para lograr ser el primer lugar en ventas en el estado de Nayarit.

Se buscó poner en el nombre algo relacionado con el colibrí, ya que este era el logo de la empresa actual. En muchas tradiciones, las plumas de Colibrí son atesoradas por sus cualidades casi mágicas. Se dice que el Colibrí trae amor como ninguna otra medicina puede hacerlo, y su presencia trae alegría al observador.

Los mayas más viejos y sabios cuentan que los Dioses crearon todas las cosas en la Tierra y al hacerlo, a cada animal, a cada árbol y a cada piedra le encargaron un trabajo. Pero cuando ya habían terminado, notaron que no había nadie encargado de llevar sus deseos y pensamientos de un lugar a otro.

Como ya no tenían barro ni maíz para hacer otro animal, tomaron una piedra de jade y con ella tallaron una flecha muy pequeña. Cuando estuvo lista, soplaron sobre ella y la pequeña flecha salió volando. Ya no era más una simple flecha, ahora tenía vida, los dioses habían creado al x ts'unu'um (colibrí).

Los nombres mayas en las aves, generalmente se relacionan con los sonidos que producen, sean sus cantos o sonidos producidos por las plumas, por ejemplo, x ts'unu'um para los colibríes.

Era tan frágil y tan ligera que el colibrí podía acercarse a las flores más delicadas sin mover un solo pétalo, sus plumas brillaban bajo el sol como gotas de lluvia y reflejaban todos los colores.

Entonces los hombres trataron de atrapar a esa hermosa ave para adornarse con sus plumas. Los Dioses al verlo, se enojaron y dijeron: “si alguien osa atrapar algún colibrí, éste morirá”. Por eso es que nadie ha visto alguna vez a un colibrí en una jaula, ni tampoco en la mano de un hombre.

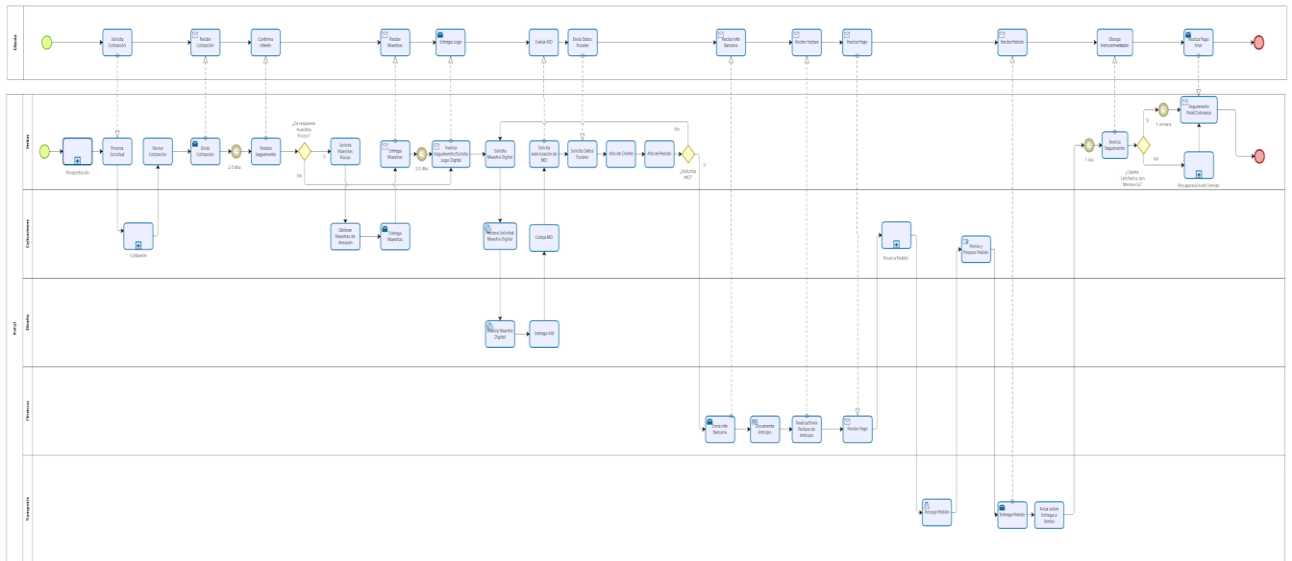
De esta forma es que esta misteriosa y delicada ave ha podido llevar a cabo el encargo de los Dioses:

“El colibrí lleva de aquí para allá los pensamientos de los hombres”

Si alguien te desea un bien, el colibrí tomará ese deseo y lo llevará hacia ti.

1.3. Entendimiento del negocio

Macro proceso de la empresa



El proceso de ventas interno se lleva a cabo de la siguiente manera:

1. Las operaciones de la empresa se disparan a través de las ventas. Después de la prospección, el cliente solicita una cotización que Ventas procesa y envía a Cotizaciones. Una vez creada, el departamento de ventas revisa la cotización y envía al cliente para que el este evalúe.
2. Posteriormente, ventas realiza un seguimiento para que, cuando el cliente confirme su interés, se coteje si requiere de muestras físicas. De ser el caso, ventas solicita a el área cotizaciones muestras específicas y cotizaciones obtiene muestras del almacén, para que ventas entregue al cliente.
3. Ventas da seguimiento para que el cliente envíe sus logos digitales y/o especificaciones de diseño a ventas
4. Ventas solicita una muestra digital a cotizaciones, que a su vez solicita muestra digital al área de diseño.

5. Diseño envía la muestra digital a cotizaciones, que a su vez envía la muestra a ventas para que esta área solicite al cliente la autorización del arte (muestra).
6. Ventas solicita datos fiscales al cliente para dar de alta al cliente y dar de alta el pedido.
7. En caso de que no se autorice la muestra de arte, se regresa a sección 4.
8. Una vez autorizado, finanzas envía la información bancaria al cliente, documenta el anticipo y envía la factura (generalmente del 50% del valor total del pedido) al cliente.
9. A continuación, el cliente realiza el pago, finanzas lo confirma y comienza el proceso de pedido.
10. Logística recoge el pedido para que cotizaciones lo revise y prepare. Una vez realizada esta actividad, Logística entrega el pedido al Cliente.
11. Ventas realiza un seguimiento vía telefónica al día siguiente pidiendo retroalimentación. De ser positiva la retroalimentación, se procede al seguimiento final de cobranza sutil una semana después. De requerirse un retrabajo o devolución se realiza un subproceso de recuperación del servicio previo al seguimiento final de cobranza.

1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor

Ofrecer a las empresas la mejor manera de dar un sentido de pertenencia e identidad corporativa para sus empleados.

“¿Te gusta que te recuerden?, a nosotros también”.

Ventaja competitiva

Ofrecen asesoramiento, calidad y soluciones en uniformes empresariales y artículos promocionales.

Estrategia genérica

En ciertas marcas de algunos proveedores (Bigbang) ofrecen diferenciación de costos, ya que ese proveedor les ofrece precios más bajos que a la competencia.

1.5. Análisis del entorno

Introducción:

Para la determinación de las principales variables que afectan el entorno de la empresa, se consiguió información de diversas fuentes, con esto se analizó el entorno de la empresa, con la finalidad de conocer su panorama y el papel que juega. Se consideraron los factores procesos, tecnología, ventas, inversión, recursos humanos, apoyos, aspectos económicos, aspectos socioculturales, demográficos y ambientales, aspectos políticos, leyes y gubernamentales y aspectos de la competencia. Durante la investigación se logró cumplir el objetivo de conocer su entorno para identificar oportunidades y amenazas que atañe y es preciso tener en cuenta en la empresa.

Tabla resumen del análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos:		
Inflación	Se prevé una disminución en la inflación. En 2017 fue de 6.8%, en 2018 de 4.6% y en 2019 de 3.8%	Puede existir presión en la inflación debido a incrementos en precios de energéticos o productos de la industria agropecuaria.
Competitividad	“Los índices de competitividad miden la capacidad de los estados y las ciudades para generar, atraer y retener talento e inversión que detonen la productividad y el bienestar de sus habitantes” Jalisco se encuentra en el 6to lugar nacional en el índice de competitividad, si bien disminuyó 1 posición (2014, 5to lugar), continúa siendo un estado de competitividad media-alta.	
Tasa de Ocupación o	Durante el tercer trimestre de 2018 la población ocupada representó el 97%	

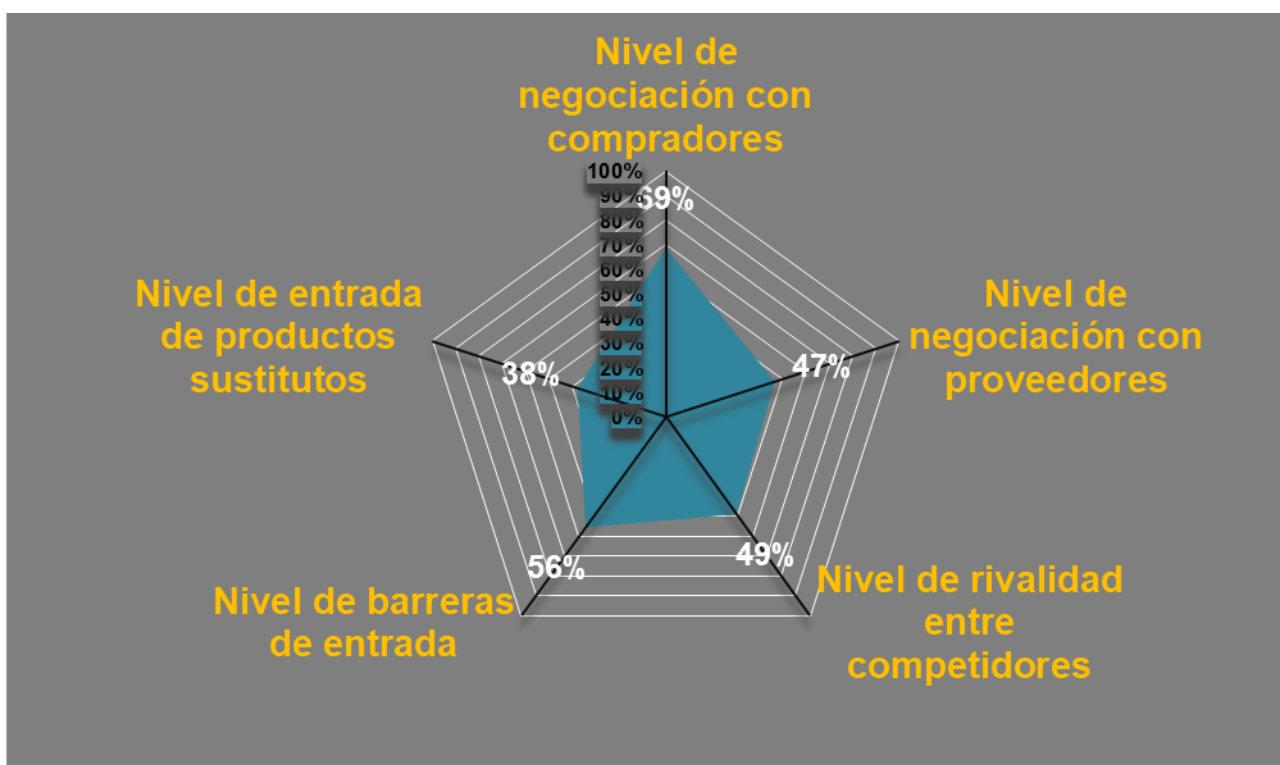
Empleo	<p>de la población económicamente activa de Jalisco, siendo el 60.4% hombres y el 39.6% mujeres.</p> <p>El área donde se desenvuelve esta empresa cuenta con estabilidad en el sector y va en constante crecimiento.</p>	
PIB	<p>El estado tuvo un crecimiento del 2.6 % vs. el esperado de 2.9 %, sin embargo, este es mayor al nacional de 2.1 %.</p> <p>Para el 2019 se espera un crecimiento del PIB nacional entre 1.8% y 2.2%. En Jalisco la estimación es de 2.3% a 2.76%, por lo que el crecimiento estatal ha sido y es mayor al nacional, lo que es atractivo para el establecimiento y fortalecimiento de empresas.</p>	
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
Psicología de la vestimenta	<p>Los uniformes cuentan con un sentido de pertenencia, crean identidad empresarial hacia adentro y hacia afuera funcionan como estrategia de marketing. Además, aumentan la productividad en parte gracias a la practicidad que proveen y dan una imagen profesional y consistente (Dinero)</p>	
Crecimiento del sector	<p>De 2011 a 2017, la industria de artículos promocionales en México creció entre un 6 y 10 por ciento, un aumento que podría repetirse este año, según datos y estimaciones de la Asociación Mexicana de Profesionales de la Promoción (AMPPRO).</p>	
Sustentabilidad	<p>Aprovechar la tendencia de la sustentabilidad para potencializar como alternativa a plásticos de uso único (botellas, termos ETC.)</p>	<p>Los materiales biodegradables están en punta de lanza. En la actualidad, muchas marcas están apostando por el PET, debido a que son más amigables con el medio ambiente. Los fabricantes también están usando pigmentos ecofriendly.</p>
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		

Nivel de estabilidad del gobierno	Conexión y confianza entre la empresa y el gobierno.	Incertidumbre, corrupción, sobornos y lucha entre políticos (disminución de PIB en Jalisco)
Políticas monetarias y financieras	Aprovechamiento de financiamiento diseñado para Pymes.	Aumento de impuestos, inflación, tasas interés
Leyes y normativas (laboral, etc.)	Sindicatos democráticos, poder adquisitivo de los trabajadores.	Disminución salarial, no cumplir las leyes laborales.
Aspectos tecnológicos:		
Aplicación de tecnología a la creación y desarrollo de los productos.	Gracias a las nuevas tecnologías de producción como el corte láser, impresión 3D y máquinas de corte CNC Es posible diseñar y crear productos personalizados a la medida de cada cliente. Existen empresas innovadoras y estudios de diseño que ofrecen estos servicios de personalización en México.	
Mundo digital	Muchos de los clientes están buscando promocionales que sean compatibles con la tecnología y dispositivos móviles. (USB, audífonos, artículos para celular, laptop, bocinas, baterías, etc.)	
Inversión en alta tecnología	La iniciativa privada, gobierno, academia y sociedad civil se encuentran alineadas para dar impulso a este sector. En el 2017 tuvo un crecimiento económico del 7%, generó 11 mil empleos, recibió 500 millones de dólares de inversión, y representó el 53% de todas las exportaciones de Jalisco en 2017.	
Aspectos de competencia:		
Empresas del mismo giro en Gdl.	Diferenciar la empresa (ventaja competitiva) desde el servicio, logística, productos, servicio al cliente.	Existe una gran cantidad de empresas de artículos promocionales en Gdl. que podrían robarse los clientes actuales.
Página web y redes sociales	Incremento en la tendencia de compras y cotizaciones en línea por medio de página web.	

Diamante de PORTER

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Nivel de negociación con compradores	69%
Nivel de negociación con proveedores	47%
Nivel de rivalidad entre competidores	49%
Nivel de barreras de entrada	56%
Nivel de entrada de productos sustitutos	38%



Conclusiones

El negocio de uniformes y promocionales se desarrolla dentro de un entorno estable y en crecimiento. Existe competencia importante e innovación en productos y servicios, junto con un bajo coste de cambio a la competencia. Por lo mismo, se detectan áreas de oportunidad referente a la innovación en el servicio y productos orientados a la tecnología. Dentro de las ventajas, se detecta que la empresa cuenta con un nivel de negociación alto con sus proveedores gracias a años de buen historial crediticio y de pago como comprador. Asimismo, debido a sus años de experiencia acumulada dentro del sector, se cuenta con gran conocimiento de

materiales y proceso de maquila de sus productos. Finalmente, se identifica un área de oportunidad vinculada a la relación con sus clientes, donde es importante contar con mayor claridad de los productos servicios que ofrece de manera que aumente la lealtad de marca.

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

Al comienzo el proyecto de consultoría se realizó una primera visita, para establecer el primer contacto con los empresarios. Durante esta primera visita se pidió información personal a los empresarios, esto con el propósito de entender su contexto, a la vez se les pidió que nos contaran la historia de la empresa, desde su fundación hasta el presente, con sus buenos y malos momentos, esto con la intención de contextualizar la situación actual.

Con el propósito de entender el negocio se les hicieron algunas preguntas de cada área funcional, gestión, operaciones, recursos humanos, mercadotecnia y finanzas, para conocer cómo funcionan, cómo son gestionadas y qué papel tiene cada una en la empresa.

Con el objetivo de complementar el entendimiento se les pidió que nos explicaran cómo se llevaba a cabo su proceso general, desde que el cliente solicitaba un servicio hasta que se recibía el pago por el mismo.

Con el fin de analizar el entorno se partió de una base de variables que tienen impacto en la industria de nuestra empresa y que a la vez afectan la empresa.

Se realizó una investigación por internet, se consultaron fuentes confiables, como las de INEGI, SEIJAL y DENU, posteriormente se entrevistó a un experto de promocionales y se le preguntaron diferentes cuestiones acerca del sector de alimentos y de los diferentes escenarios que se tienen que tomar en cuenta al momento de tener un negocio de este tipo. Fue así como se pudo empatar la información proporcionada por el experto en el sector con información de fuentes externas a la empresa.

Se prosiguió con depuración de la información obtenida de las diversas fuentes, elaborando un cuadro resumen de las variables y que impactan a la industria y el efecto que tienen en ella, Después se concluyó con un diagrama de PORTER.

Durante las visitas que siguieron se comenzó a investigar más a fondo acerca del papel que jugaba cada área durante la operación la empresa como organización. Se profundizó en el proceso general de la empresa, se investigó las actividades concretas de cada área de la empresa, así como la manera de transmitir, recibir y almacenar la información necesaria para la operación y gestión de la organización.

Con los empresarios se tocaron los temas de composición del organigrama, líneas de mando, objetivos por área, filosofía de la empresa, costos y transmisión de información. La información obtenida de estas pláticas fue posteriormente empatada con la obtenida de pláticas similares con los demás miembros de la organización, esto dio una guía de por dónde empezar, pues se obtuvieron indicios de las áreas de oportunidad en la empresa.

Gestión

Se utilizó una herramienta en la que se evaluó a la empresaria para identificar las habilidades directivas en las que actualmente se desempeñan y observar fortalezas y debilidades en el perfil de la empresaria con la finalidad de encontrar áreas de mejora en su dirección a partir de variables de liderazgo y aplicarlo en una buena gestión de la empresa.

Recursos humanos

En la primera visita a la empresa, se pudo observar que los empleados se veían trabajadores, amables y dispuestos a realizar sus actividades y responsabilidades dentro de la empresa. Se aplicó una encuesta de clima laboral en donde el empleado pudo señalar una de tres opciones que fueron 1: Malo, 2: Regular y 3: Bueno, dependiendo de las preguntas que se realizaron acerca de la imagen de la empresa, la seguridad en el trabajo, conocimiento de objetivos, normas y

procedimientos, satisfacción por el logro, instalaciones y recursos materiales, apoyo de otras áreas o personas, calidad en los productos y servicios, la comunicación, el ambiente interno de trabajo, la relación jefe-colaborador, de la capacitación, el sueldo y las expectativas, y por otro lado, se realizó una entrevista acerca de su nombre, puesto, antigüedad, de quién es su jefe, a quién acude cuando tiene problemas, su horario, si tiene contrato y prestaciones, etc., para conocer más allá de los empleados.

También se realizó una entrevista a los colaboradores acerca de su nombre, puesto, el propósito, clima laboral, relación el jefe directo y sugerencias para facilitar su trabajo. Para permitir la relación que existen entre ellos y si está claro o no.

Mercado

Para comprender el área de Mercado por parte de la empresa se realizaron acciones para poder entender a sus clientes. Se realizaron encuestas, que contenían preguntas cerradas y abiertas, acerca de la calidad en el servicio post venta, del cómo considera los precios, atención del personal, variedad de marcas y tiempo de entrega tanto a clientes antiguos o nuevos clientes.

Operación

Se habló con cada uno de los colaboradores para conocer paso a paso y conocer a detalle el proceso de ventas para detectar áreas de oportunidad en este proceso interno.

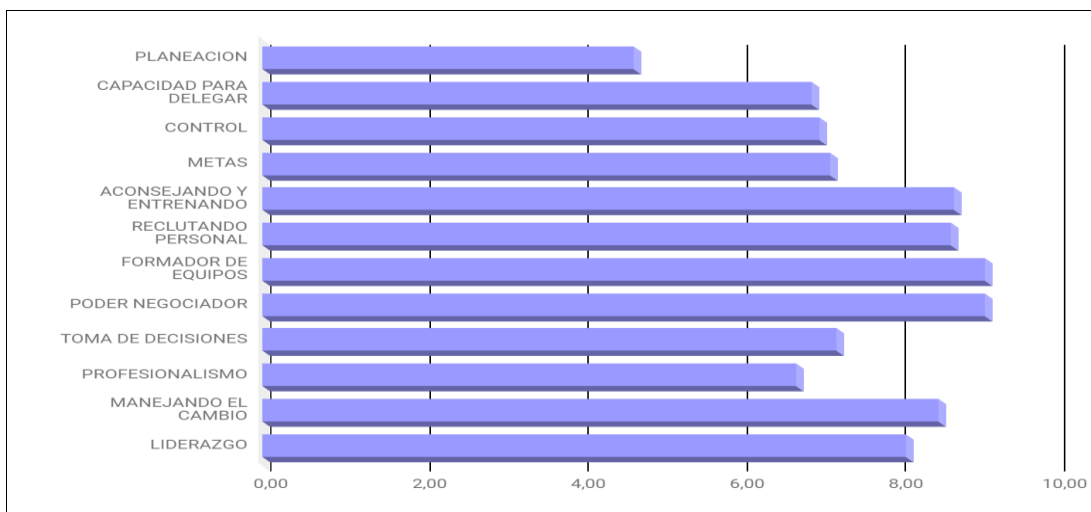
Finanzas

La empresaria proporcionó al equipo de consultoría información financiera detallada al día, misma que comparte con su contador, de manera que se pudiese comprender la situación en la empresa se encuentra al día de hoy y la profundidad de sus análisis financieros

2.3. Descripción de la situación de la empresa

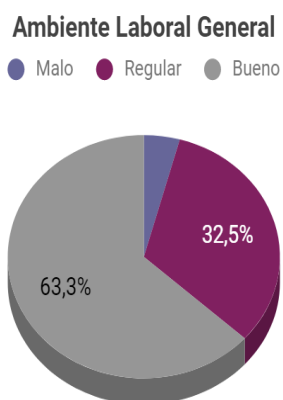
Gestión

Se realizó una encuesta de habilidades directivas a la empresaria y de acuerdo a los resultados se observa que una de sus áreas de oportunidad es la planeación porque tiene un porcentaje muy bajo 4.67%, también el profesionalismo, metas, toma de decisiones y control. El resultado positivo es poder negociación y formador de equipos que tienen un porcentaje alto.



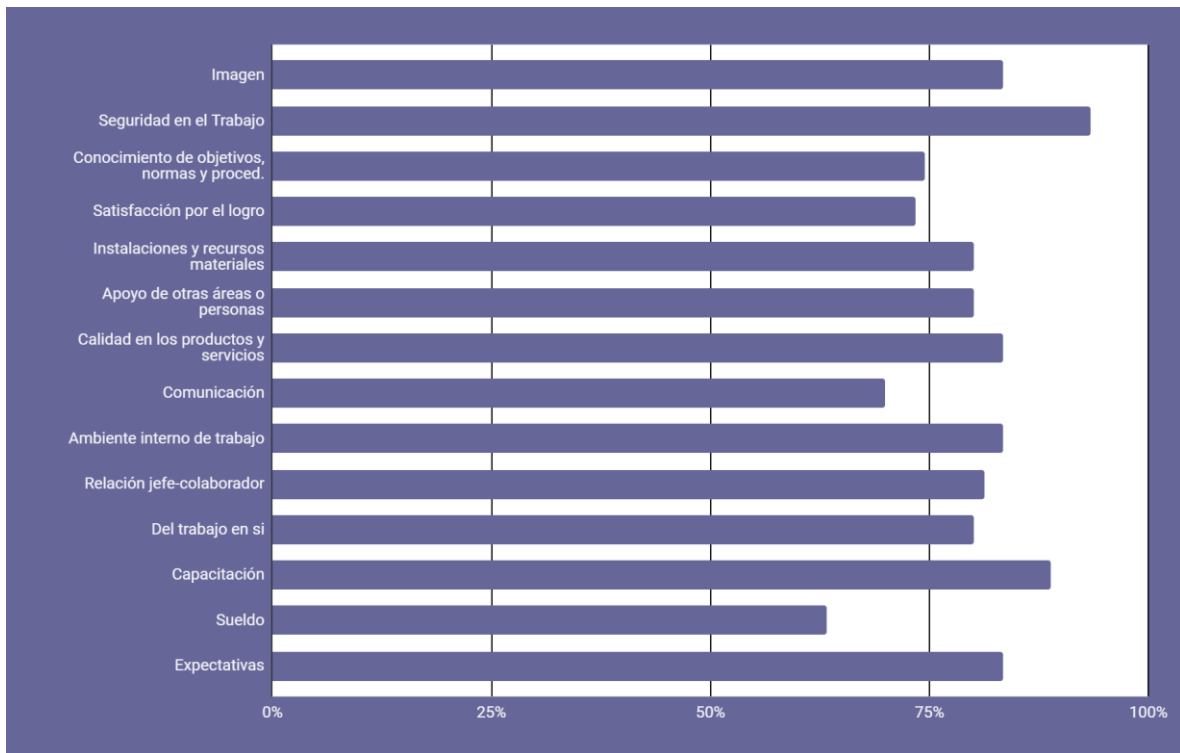
Cuadro no. 1 Cuestionario de habilidades directivas realizado a la empresaria

Recursos Humanos



Cuadro no. 2 Cuestionario de clima laboral realizado a los colaboradores

La encuesta de clima laboral, la imagen número 2 muestra que el ambiente laboral general salió 63.3% buena y 32.5% mala. La imagen número tres señala que el sueldo, comunicación, satisfacción de logro y conocimiento tiene bajo porcentaje y seguridad de trabajo y la imagen tienen porcentajes altos.



Cuadro no. 3 cuestiona de clima laboral realizado a los colaboradores

Mercadotecnia

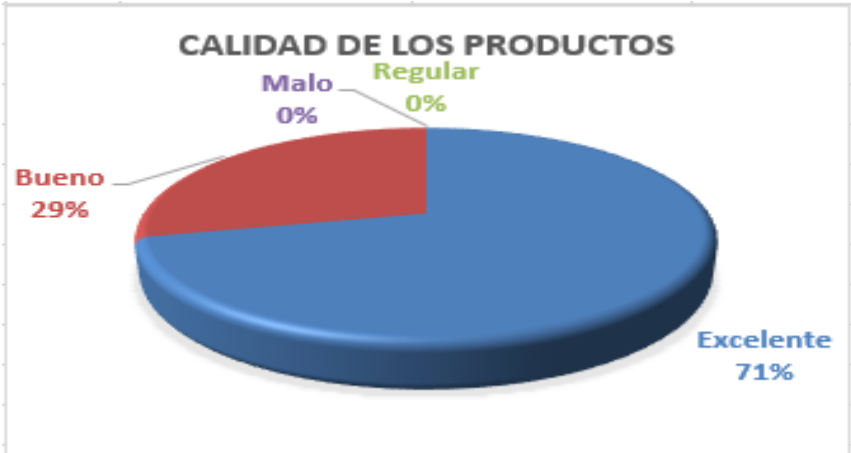
Para los resultados de las siguientes gráficas se realizó una breve encuesta vía telefónica a los 15 principales clientes con mayores volúmenes de venta del año pasado, para poder medir su nivel de satisfacción tanto con la empresa como con los productos de esta. Se realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo consideras que es la calidad de los productos de la empresa?
2. ¿Cómo consideras la atención que te ofrecen tanto en el proceso de pedidos como en el seguimiento de tu compra?
3. ¿Cómo consideras que es la relación entre precio y calidad con respecto a la competencia?
4. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción en general con la empresa?
5. ¿Te gustaría que mejoraran o cambiaran algún aspecto para una mayor satisfacción?

Los resultados fueron los siguientes:

El 71% de los clientes encuestados opinaron que la calidad de los productos es

excelente, mientras que el 29 % restante consideran que su calidad es buena. Esto nos arroja que la mayoría de los clientes tienen una percepción hacia ellos como una empresa que maneja productos de alta calidad.



Gráfica no. 1 Resultados de las encuestas en cuanto a calidad de productos

El 71 % de los encuestados contestó que su nivel de satisfacción general con la empresa es excelente, el otro 29 % tienen un nivel bueno de satisfacción general.



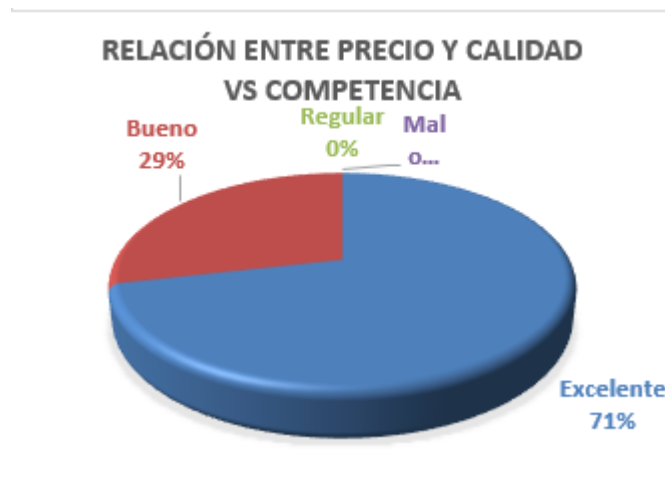
Gráfica no. 2 Resultados de las encuestas en cuanto a satisfacción general

El 86 % de los clientes encuestados consideran que el servicio que recibieron con respecto a la atención a pedidos y seguimiento fue excelente, 7% lo mencionaron como bueno y el último 7% lo consideró regular.

Gráfica no. 3 Resultados de las encuestas en cuanto a atención a pedidos



En esta tabla se puede ver reflejada la percepción que tienen los clientes sobre la relación entre el precio y calidad del producto con respecto a la competencia. El 71% considera excelente esta relación, mientras que el otro 29 % restante lo considera como bueno.



Gráfica no. 4 Resultados de las encuestas en cuanto a precio y calidad vs competencia

Como seguimiento a este proceso se realizó una segunda ronda de preguntas. Esta vez fue vía online usando Survey Monkey para el desarrollo de la encuesta, la cual se envió vía correo electrónico. Se mandó a distintos clientes para poder tomar sus

opiniones en cuenta. En esta segunda encuesta se preguntaron aspectos distintos a la 1ra, ya que fue diseñada para nuevos clientes, pero seguimos tomando en cuenta conocer su nivel de satisfacción. Se mandó a más de 15 clientes, teniendo respuesta de solamente 7 los resultados fueron los siguientes:

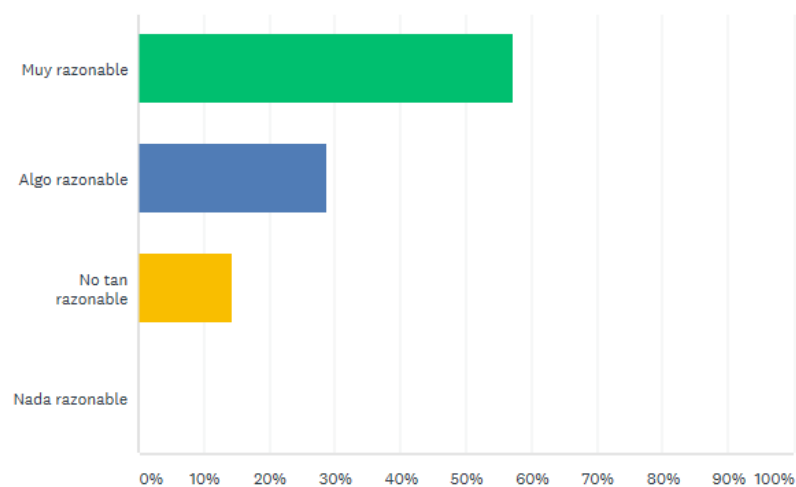
La elección de compra de los clientes de la empresa fue por: servicio de venta y postventa con un 45 %, así mismo como la rapidez en la entrega de mercancía, 38% votó por la calidad, 15 % por el precio y un 28 % por todas las anteriores.

En esta pregunta se consultó al cliente sobre qué tan probable es que realicen de nueva una compra a la empresa, a lo que: el 86 % de los encuestados contestó que es muy probable y solo el 14 % restante consideró que probable. Esto nos da un nivel alto de recompra.

El tiempo de entrega de los productos con respecto a la competencia, se calificó de la siguiente manera: 58 % lo consideró muy razonable, 28 % algo razonable y un 14 % como no tan razonable. Esto nos arroja un pequeño inconformismo con el tiempo de entrega, sin embargo, la mayoría de los clientes lo consideró como muy razonable.

¿Qué te parece nuestro tiempo de entrega con respecto a la competencia?

Answered: 7 Skipped: 0

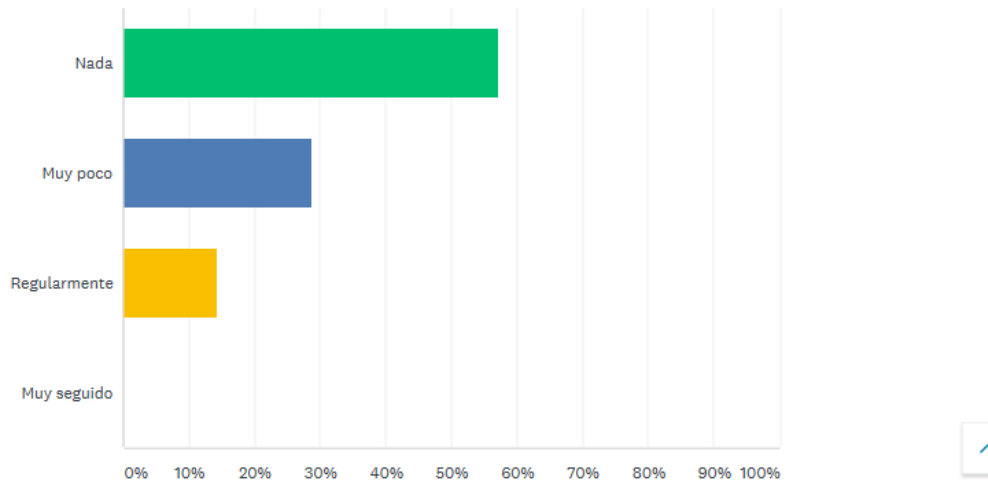


Para medir el uso e interacción de las redes sociales por parte de nuestros clientes, se decidió hacer la siguiente pregunta, donde se nos arrojó los siguientes datos: el

58 % de los clientes no utilizan nada las redes sociales de la empresa, 28 % muy poco y tan solo el 14 % lo utiliza regularmente. Esto nos indica que hace falta mucha más promoción de las redes sociales con los clientes para que puedan estar al tanto de todo lo que sube y se comparte

¿Qué tanto utilizas nuestras redes sociales (Instagram, Facebook y página web)?

Answered: 7 Skipped: 0



De igual forma esto nos permite darnos cuenta que al igual que las redes sociales, también es importante difundir y dar a conocer a todos los clientes todos los productos que se manejan dentro de la empresa.

Procesos (Operaciones)

Se realizaron entrevistas a los involucrados en las operaciones para averiguar más a fondo sus funciones, retos, complicaciones y áreas exitosas.

Las operaciones de la empresa le permiten responder de manera rápida en la mayoría de los casos a los pedidos a manera que se dan de alta. Esto ya que se cuenta con funciones repartidas dentro del equipo de trabajo para que se logren concretar ventas y darles seguimiento. Asimismo, se cuenta con un sistema de información que permite conocer los pedidos pendientes de surtir, ya sea en su totalidad o por entregas parciales.

Aunado a esto, se ha invertido en el mobiliario de la empresa y en realizar sus operaciones en una oficina que provee de mayor espacio y comodidad al personal de manera que se aumente la productividad. También se invierte anualmente en capacitaciones, al menos una general y una particular al puesto.

Por otra parte, debido a la estacionalidad de sus productos/servicios experimentan cuellos de botella en temporada alta (último trimestre del año) y suelen tener doble trabajo por controles no estandarizados de calidad. Estos controles se refieren a la confirmación de pedido del cliente, revisión de pedidos recibidos por parte de proveedores y revisión de pedidos terminados y listos para embalaje. Cabe mencionar que estas funciones son realizadas de manera reactiva y en función del personal disponible.

Finanzas

Para esta área funcional, se analizó la información financiera producida por la empresa, misma que se utiliza para realizar resúmenes financieros (despacho contable) y para efectos de trámites gubernamentales.

La empresa cuenta con registro de ingresos y egresos a manera de movimientos de chequera. Cuenta con información de costos fijos mensuales y presenta su información de manera que se generan resúmenes financieros mensuales (acumulativos) mostrando el progreso de la empresa.

Su manejo de la información financiera le permite cumplir con todas las responsabilidades que marca la ley, además de contar con un excelente historial crediticio con instituciones financieras y con sus proveedores. Referente a su relación financiera con los clientes, cuentan con claridad en cuanto a medios y políticas de pago. Esto se traduce a un estado de cuentas por cobrar sano.

Para mayor análisis financiero se requerirá un registro clasificado de costos de por concepto de GIF, MAT, administrativos, registro de utilidades por producto, mermas, entre otros. Es decir, la empresa cuenta con un registro sistemático de

transacciones, que, de organizarse de manera integrada puede ser utilizada para generar indicadores y conocer más a fondo qué dirección referente a las finanzas puede serle de mayor provecho.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Herramienta DIE

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

Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta de planificación estratégica utilizada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) del objeto de estudio. Permite conocer la situación actual de una entidad obteniendo un diagnóstico preciso que en función de ello facilita la toma de decisiones acorde a los objetivos y políticas de la empresa.

Mapa o diagrama de causa efecto

El mapa de problemas es una herramienta que te permite representar los problemas de la empresa para poder entender qué es lo que está ocurriendo y así analizar la solución. En él se pueden identificar causas, efectos y el problema principal que esté ocurriendo.

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

Herramienta DIE

Kanyi Uniformes y Promocionales

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: **BÁSICA**

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: **BÁSICA**

Áreas funcionales

Escalas de calificación: ≥ 7.5 y ≤ 10 ≥ 5 y < 7.5 ≥ 3.1 y < 5 ≥ 0 y < 3.1

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1. GESTIÓN	45.0	105.0	4.3	BÁSICA
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	42.0	117.0	3.6	BÁSICA
AF3. OPERACIONES	73.0	126.0	5.8	CONFIABLE
AF4. RECURSOS HUMANOS	98.0	177.0	5.5	CONFIABLE
AF5. FINANZAS	91.0	163.0	5.6	CONFIABLE
TOTAL DE LA EMPRESA	349.0	688.0	5.0	BÁSICA

Áreas transversales

Escalas de calificación: ≥ 7.5 y ≤ 10 ≥ 5 y < 7.5 ≥ 3.1 y < 5 ≥ 0 y < 3.1

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1. ESTRATEGIA	80.0	164.0	4.9	BÁSICA
PT2. CALIDAD	309.0	642.0	4.8	BÁSICA
PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	159.0	332.0	4.8	BÁSICA
PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	10.0	30.0	3.3	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA	558.0	1168.0	4.5	BÁSICA

% de respuestas

88%	El porcentaje de preguntas contestadas es suficiente para obtener resultados
------------	--

En el área de ventas y mercadotecnia la empresa obtuvo como resultado una categoría básica, con una puntuación de 3.6, ya que las respuestas nos arrojaron 42 de los 117 puntos posibles máximos. Esto nos indica que la empresa en esta área tiene una alta oportunidad de mejora, principalmente en los criterios de servicio postventa y conocimiento de los clientes.

El área de Operaciones obtuvo un nivel Básico de 5.8 con 73 puntos obtenidos de los 126 posibles. Dentro de las áreas competentes se encontraron Producción y Logística, esto dado que la planeación de la producción se dispara con las ventas, es decir, se produce lo vendido, lo que permite operaciones de bajo costo. Por otra parte, los traslados se realizan de manera que se cumplan los compromisos de entrega. Dentro de las áreas confiables se encuentran Abastecimiento de Materiales, Nivel de Productividad y Seguimiento de los Pedidos. Referente a las áreas en sobrevivencia se encuentran Gestión del Stock al no contar con inventarios y Mantenimiento de maquinaria (que por no producir beneficia a Producción y afecta

este último rubro).

El área de Gestión de la empresa obtuvo el resultado de la categoría que es básica, la calificación salió un 4.3 %. Este resultado nos indica que tiene una oportunidad para mejorar la planeación, control, coordinación, toma de decisiones, organización y liderazgo. Las áreas transversales el resultado salió básico por falta estrategia, calidad, sistemas de información, pero la oportunidad de mejora es la gestión de la innovación y tecnología porque el resultado salió 0.

El área de Recursos Humanos de la empresa obtuvo el resultado de la categoría que es confiable, se detecta en los colaboradores la faltan motivación y actitud en el trabajo, falta la evaluación del desempeño. Las áreas transversales el resultado salió básica por falta estrategia, calidad, sistemas de información, pero la oportunidad de mejora es la gestión de la innovación y tecnología porque el resultado salió 2.2.

El área de Finanzas obtuvo un resultado Confiable de 5.6 por 91 puntos de 163 posibles. El área de Financiamiento resultó competente al contar con un excelente historial crediticio, capacidad de financiamiento y nivel sano de endeudamiento. Dentro de lo confiable, se encuentran la información contable y pago de impuestos/obligaciones. Referente a lo básico, se encuentran los Cumplimientos de acuerdos y compromisos, es decir, los ajustes que se realizan cuando no se llegan a las metas. Asimismo, la administración de PPE, es decir, referente a la claridad de contabilidad de los activos, depreciación, planeación de inversiones. Finalmente, en sobrevivencia se encuentran la estrategia de precios y utilidades. Estas dos categorías se refieren, entre otras cosas, a la fijación de precios estratégicas, conocimiento de utilidad por producto/cliente y claridad en las utilidades de la empresa a través del conocimiento de los costos reales y totales.

En términos generales, después de haber analizado y recabado información para cada una de las áreas de la empresa obtuvo una categoría básica, tanto para las

funcionales como las transversales. Esto debido a que la mayoría de los procesos en todas las áreas no se encuentran estandarizados, por lo tanto, los controles de seguimiento tampoco se determinan ni se les dan seguimiento constante. Por lo que se detectan varias áreas de oportunidad, principalmente en los rubros de procesos y controles.

Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Gestión	
FG1 - Poder de negociación, proceso de reclutamiento de personal, liderazgo, aconsejando y entrenando, así como formador de equipos como sus principales habilidades.	DG1 -. Área de oportunidad: Planeación, profesionalismo, control, metas y toma de decisiones.
FG2 - Buena relación con las dependencias gubernamentales.	DG2 - Poco uso de sus indicadores para tomar decisiones.
FG3 - Disposición para invertir en capacitación en su equipo de trabajo.	DG3 - La estructura causa confusión entre los colaboradores.
FG4 – Buena relación empresario - proveedores.	DG4 - Comunicación confusa entre equipos que causa el desorden.
FG5 - Descripciones y perfiles de puestos avanzadas.	DG5- La planeación gira en torno a las ventas.
FG6 - Buen manejo del trabajo en equipo dentro de la empresa.	DG6 - Toma de decisiones centralizada en el empresario.
FM7.- Se procura que el área de trabajo sea un espacio agradable y cómodo.	
Recursos Humanos	
FR1 - Descripción de puestos desarrollados.	DR1 - Desaprovechamiento del potencial humano.
FR2 - Los colaboradores se sienten cómodos en su área.	DR2 - Percepción de remuneración baja por parte de los empleados.
FR3 – La agencia realiza contratación del	DR3 – Algunos colaboradores no

personal y paga por 3 meses.	sienten satisfechos por sus logros en la empresa.
FR4 – Buen ambiente laboral	DR4 - Nivel medio de rotación de personal.
FR5 – El clima laboral tiene una buena imagen.	DR5 - Objetivos, normas y procedimientos son percibidos de manera confusa por el personal.
FR6 – Instalaciones y recursos materiales.	
FR7 – Calidad en los productos y servicios.	
FR8 – Apoyo de otras áreas o personas.	
FR9 – Retroalimentación empresaria - colaboradores.	
Operación	
FO1 – Se cuenta con seguimiento de pedidos integrado en ERP	DO1 – Poca documentación de pedidos por proveedor (tiempos de entrega, faltantes, entrega satisfactoria)
FO2 – Condiciones de compra claras con proveedores	DO2 – Orden insuficiente en área de almacén
FO3 - Condiciones de venta claras con clientes	DO3 – Poca documentación de conocimiento de operaciones por puesto (know-how, casos de estudio, etc.)
FO4 – Proceso de cotizaciones estandarizado	DO4 – Desconocimiento de capacidad de venta
FO5 - Comunicación constante con cliente para autorizaciones y uso de muestras físicas y virtuales	DO5 - Saturación de funciones en ciertos puestos
Finanzas	
FF1 - Control detallado de movimientos de chequera	DF1 - Poca claridad en detalle de costo de venta (muestras)

FF2 - Excelente historial crediticio	DF2 – Insuficiente control de gastos por área (por administración, compras, etc.) para análisis financiero
FF3- Historial favorecedor con proveedores	DF3 – Registro limitado de mermas o pérdidas
FF4- Cumplimiento de obligaciones fiscales y laborales	DF4 - Desconocimiento de las utilidades y poco análisis financiero
FF5 – Registro de ventas mensual claro y comparativo con respecto de meses y años anteriores	DF5 -La empresaria no cuenta con un sueldo determinado
	DF6- Presupuestos / planeación de ventas reactivo
Mercado	
FM1 - Tienen una buena relación con sus clientes principales	DM1 - La marca no está registrada y ya se encuentra ocupada
FM2.- Accesibilidad de compra de sus productos por medio de la página web	DM2.- Servicio postventa deficiente o nulo en clientes nuevos. (No se presta atención suficiente a estos clientes)
FM3.- Alto nivel de respuesta para el pedido de cotizaciones.	DM3.- Proceso de ventas poco formalizado e improvisado.
FM4- Alta importancia y atención a las ventas.	DM4- Manejo de redes sociales desaprovechado.
FM5- Gran variedad de productos manejados.	DM5.- Proceso desorganizado para la captación de nuevos clientes. Se maneja de manera empírica.
FM6- Manejo de asesoramiento personalizado para cada uno de sus clientes	DM6- Política de ventas no documentada
FM7- Percepción de buena calidad por parte de sus clientes.	DM7- Estancamiento en los volúmenes de venta
FM8- Satisfacción a la cliente calificada como excelente en un 71 %	DM8- Dificultad de cierre de ventas por la percepción negativa de los clientes por concepto de muestras físicas

FM9- Responsable	Empresa	Socialmente	
---------------------	---------	-------------	--

Al observar el área de Gestión, se detectó que uno de los pilares para que la empresa logre operar y funcionar de manera eficiente y formal es la planeación y control, así como una adecuada toma de decisiones. Asimismo, contar con mayor estructura y permitir que otras áreas influyan en la dirección de la empresa aparte de las Ventas. Por otra parte, el enfoque en la capacitación es una fortaleza notable, así como la buena relación con proveedores y gobierno, así como la disposición al cambio.

En el área de Recursos Humanos, se percibe que la principal área de oportunidad es el aprovechamiento del potencial, aumento de la satisfacción y desempeño del personal.

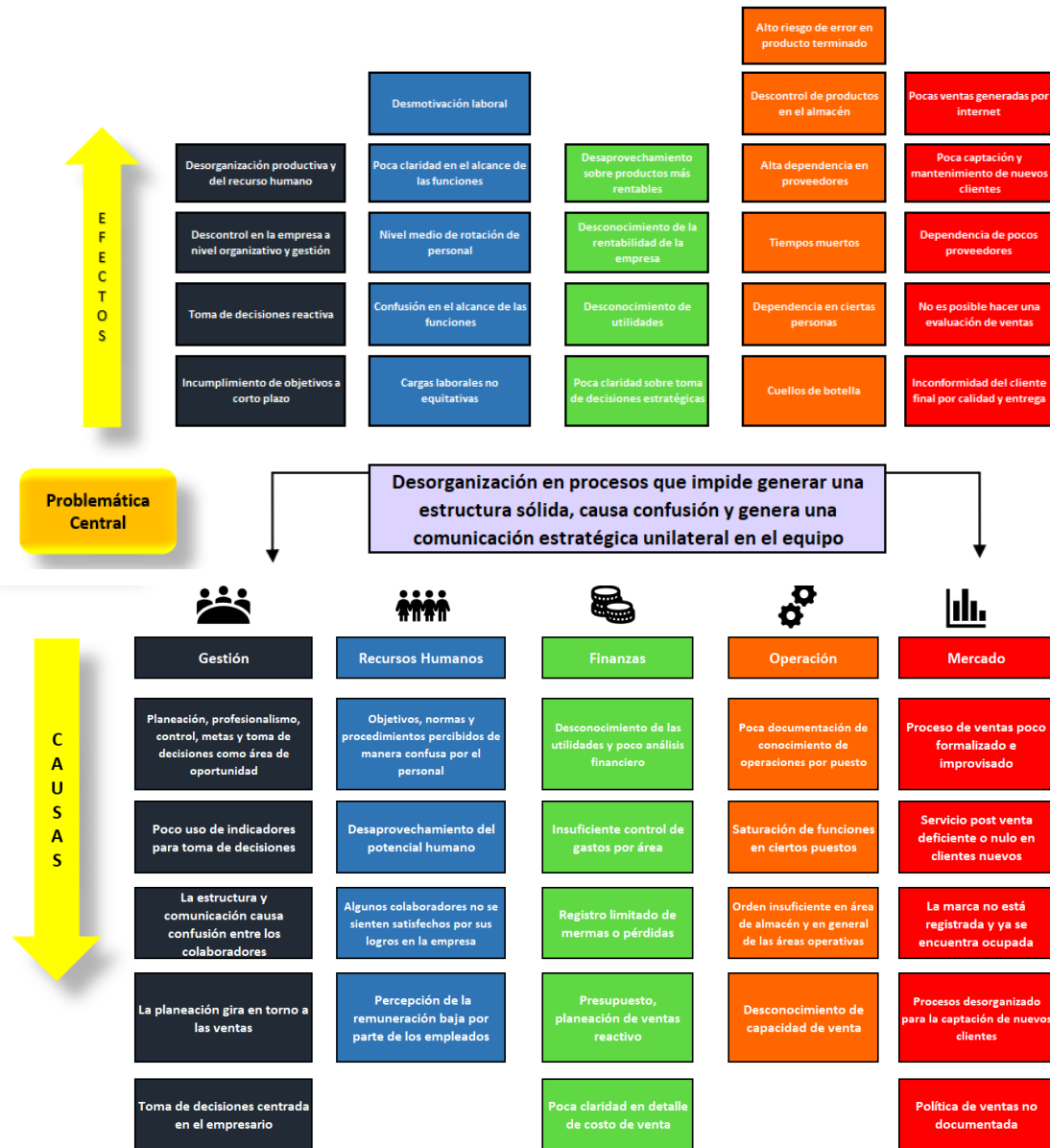
En el área de Operación se descubre los cuellos de botella se enfocan a un área manejada por una persona que cuenta con funciones delegables. Asimismo, el desorden en los inventarios/almacén impide operar con claridad. Por otra parte, la documentación del conocimiento será de gran ayuda, ya que esto permitirá la escalabilidad del negocio, disminuirá el riesgo por la rotación de empleados y facilitará la incorporación de nuevo personal.

En el área de Mercado se observa que la claridad en el equipo sobre el macroproceso ligado a la venta y la formalización de este será de gran utilidad. Asimismo, resolver el registro de la marca, seguimiento postventa y retroalimentación sobre todo por parte de clientes nuevos.

En el área de Finanzas se percibe que la empresa cuenta con un control básico de sus finanzas, por lo que la información es insuficiente para realizar análisis que permita realizar planeación de ventas y de crecimiento. A pesar de todo se llegó a

la conclusión de que la empresaria ha hecho un buen manejo de su flujo de efectivo y que su historial crediticio es excelente.

Árbol de problemas



La empresaria no cuenta con un sueldo determinado

Estancamiento en los volúmenes de venta

Manejo de redes sociales desaprovechado

Dificultad de cierre de ventas por la percepción negativa de los clientes por muestras físicas

Una vez que se detectaron fortalezas y oportunidades se procedió a realizar un árbol de problemas que nos ayudara a detectar el problema central por el que estaba atravesando la organización y que nos permitió conocer sus principales causas y efectos lo cual nos abrió camino para desarrollar nuestras propuestas de mejora, una vez que se tuvieron identificados dichas causas y efectos por área funcional se llegó a la conclusión de que el problema central es: Desorganización en procesos que impide generar una estructura sólida que causa confusión y general una comunicación estratégica unilateral.

3. Planteamiento estratégico

3.1. Propósito, misión, visión y valores

Propósito

Promover experiencias que generen confianza.

Misión

Ofrecemos a nuestros clientes soluciones eficientes en uniformes y promocionales que contribuyen a fortalecer y posicionar su imagen comercial.

Promovemos el trabajo en equipo y nuestro desarrollo individual, generando beneficios a todos los miembros de la empresa y a la comunidad.

Visión

Ser reconocida como la opción más confiable en proveeduría de uniformes y artículos promocionales en la zona Occidente de México; ofreciendo a nuestros

clientes de calidad y a nuestros colaboradores un lugar de desarrollo personal y profesional.

Valores

- **COMPROMISO:** Cumplimiento de acuerdo entre las partes.
- **LEALTAD:** Establecer un vínculo y cumplir para generar confianza.
- **CONFIANZA:** Certeza en que las cosas sucederán.
- **CALIDAD:** Características de valor que sobresalen del resto y son vistas como algo excelente. soluciones
- **RESPONSABILIDAD:** Cumplimiento de obligaciones en tiempo y forma.

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general.
Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias de crecimiento FO <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar su buen historial crediticio para el trámite de algún apoyo gubernamental. 	Estrategias de reorientación DO <ul style="list-style-type: none"> • Reclutar a personas con experiencia. • Eliminar artículos con menos porcentaje de venta. • Definir los perfiles de puestos. • Retroalimentación con los proveedores para reducir la confusión y pérdida de tiempo.
Amenazas	Estrategias defensivas FA <ul style="list-style-type: none"> • La empresa anticipa las necesidades de los clientes gracias a sus años de experiencia. • Maximizar los años de experiencia y transparencia como propuesta de valor y diferenciador. • Utilizar la buena relación con los proveedores para estar al corriente de las tendencias del mercado. • La empresa cumple con sus responsabilidades gubernamentales por lo que puede solicitar apoyos, expedir facturas y ser un proveedor formal de grandes empresas. 	Estrategias de supervivencia DA <ul style="list-style-type: none"> • Levantar la saturación de ciertos puestos para responder a la demanda. • Contar con registros que permitan conocer los costos reales. • Mejorar la comunicación para contar con un proceso con menos cuellos de botella y costos por errores. • Documentación de actividades básicas para evitar fuga de conocimiento al irse un colaborador.

Estrategia general

Organizar los procesos para generar una estructura sólida y brindar al equipo mayor claridad en las operaciones junto con una comunicación estratégica abierta que permita retroalimentación.

3.4. Mapa estratégico

ÁREA FUNCIONAL	OBJETIVOS OPERATIVOS			OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2021	Visión al 2021
	2019	2020	2021		
 <p>FINANZAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Contar con registros exactos de costos, mermas, eventos inesperados alrededor de las ventas (cv) 	<ul style="list-style-type: none"> *Conocer nuestra utilidad claramente. *Cumplir con el punto de equilibrio mensual *Asignar un sueldo a la dirección 	<ul style="list-style-type: none"> *Contar con un presupuesto para cada una de las áreas de la empresa. *Contar con lo menos dos estados financieros confiables para la toda de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> Operar con eficiencia financiera (claridad de costos, ingresos, inversión de utilidades, aumento porcentual de volúmenes de ventas) 	<p>Ser reconocida como la opción más confiable en proveeduría de uniformes y artículos promocionales en la zona Occidente de México; ofreciendo a nuestros clientes soluciones de calidad y a nuestros colaboradores un lugar de desarrollo personal y profesional.</p>
 <p>MERCADO</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Conocer y comunicar artículos que generan mayor utilidad, mejor vendidos, con menor costo de venta. *Conocer las necesidades de nuestros clientes de manera continua (tendencias). *Maximizar uso de redes sociales y página web (mínimos de compra, análisis de datos, campañas, AdWords). 	<ul style="list-style-type: none"> * Generar información sobre éxito por canal de venta ¿Por dónde? *Página web funcionando al 100% 	<ul style="list-style-type: none"> *Contar con una imagen corporativa definida y 100% integrada. *Contar con una imagen corporativa definida y 100% integrada. *Registrar la marca ante el IMPI 	<ul style="list-style-type: none"> Manejar un nivel alto de confianza con el cliente: empaque y embalaje de calidad y biodegradable, cumplimiento de tiempos de entrega. 	
 <p>OPERACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Contar con inventarios actualizados al 100%. *Optimizar los recursos utilizados para realizar las entregas en el proceso de venta al 20%. *Alimentar el SAI al 80% de las actividades. * Operar con claridad en el macroproceso y optimizar los tiempos de entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> *Contar con un manual operativo por área, de manera que los procesos sean claros y fluidos. *Contar con inventario de muestras actualizado y accesible por ventas (con ubicación de talleres). 		<ul style="list-style-type: none"> Contar con equipo para realizar trabajo de serigrafía y bordado en instalaciones más amplias (mini-bodega) 	
 <p>RECURSOS HUMANOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollar una política de comunicación interna: progreso, problemas, responsabilidades. * Contar con un proceso de comunicación interna clara: junta informativa mensual. * Diseñar el espacio para trabajo y descansos enfocados a mejorar el ambiente (layout). 	<ul style="list-style-type: none"> *Agregar al menos 3 colaboradores al equipo (control de almacén y preparación de pedidos). *Organigrama al 80%. *Contar con encargado operativo 50%. Estructurar funciones y roles de supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> *Contar con encargado operativo y que cumpla con sus funciones al 100% 	<ul style="list-style-type: none"> Tener el equipo motivado, positivo, activo, con experiencia. Conocen las funciones del puesto y las dominan. 	
 <p>GESTIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Completar manual organizacional al 100% *Conocer objetivos y responsabilidades de todos los miembros del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> *Generar nuevas relaciones comerciales con clientes/proveedores (al menos 3 textiles). *Procesos internos funcionales y adaptables. *Lograr la planeación y control por parte de dirección al 50% 	<ul style="list-style-type: none"> * Tener dirección y control 100%. Toma de decisiones con KPIs 	<ul style="list-style-type: none"> Disponer de un gerente administrativo. El director asiste a eventos de networking, capacitaciones y comparte experiencias con otros empresarios del medio. 	

4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Apoyar en la mejora de la estructura de la empresa permitiendo optimizar procesos, mejorando la comunicación entre los colaboradores y que por ende se promuevan operaciones fluidas, teniendo como resultado un impacto positivo en los clientes.

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

Matriz de priorización de propuestas

Alto
impac
cto

3	Completar el manual organizacional al 100%	Conocer objetivos y responsabilidades de todos los miembros del equipo	Contar con registros exactos de costos y mermas.	Conocer y comunicar artículos que generan mayor utilidad	Conocer nuestra utilidad claramente y cumplir con el punto de equilibrio	Generar nuevas relaciones comerciales con clientes y proveedores
	Operar con claridad el macroproceso y reducir los tiempos de entrega	Contar con inventarios actualizados al 100%	Maximizar el uso de redes sociales y página web.	Conocer las necesidades de nuestros clientes de manera continua	Agregar al menos tres colaboradores al equipo	Tomar decisiones con KPIs
2	Contar con un proceso de comunicación interna clara	Espacio para trabajo y descansos enfocados a mejorar el ambiente (layout).	Lograr la dirección y planeación por parte de la dirección al 50%	Asignar un sueldo a dirección	Contar con un manual organizacional por área.	Tener la dirección y en control al 100%
	Procesos internos funcionables y adaptables	Registrar marca ante el IMPI	Contar con una imagen corporativa definida al 100%	Generar información sobre éxito por cana de venta ¿Por dónde?	Un encargado operativo al 100%	Equipo motivado, positivo y con experiencia.
1	Página web funcionando al 100%					

Bajo
impac
cto

-3

-2

-1

1

2

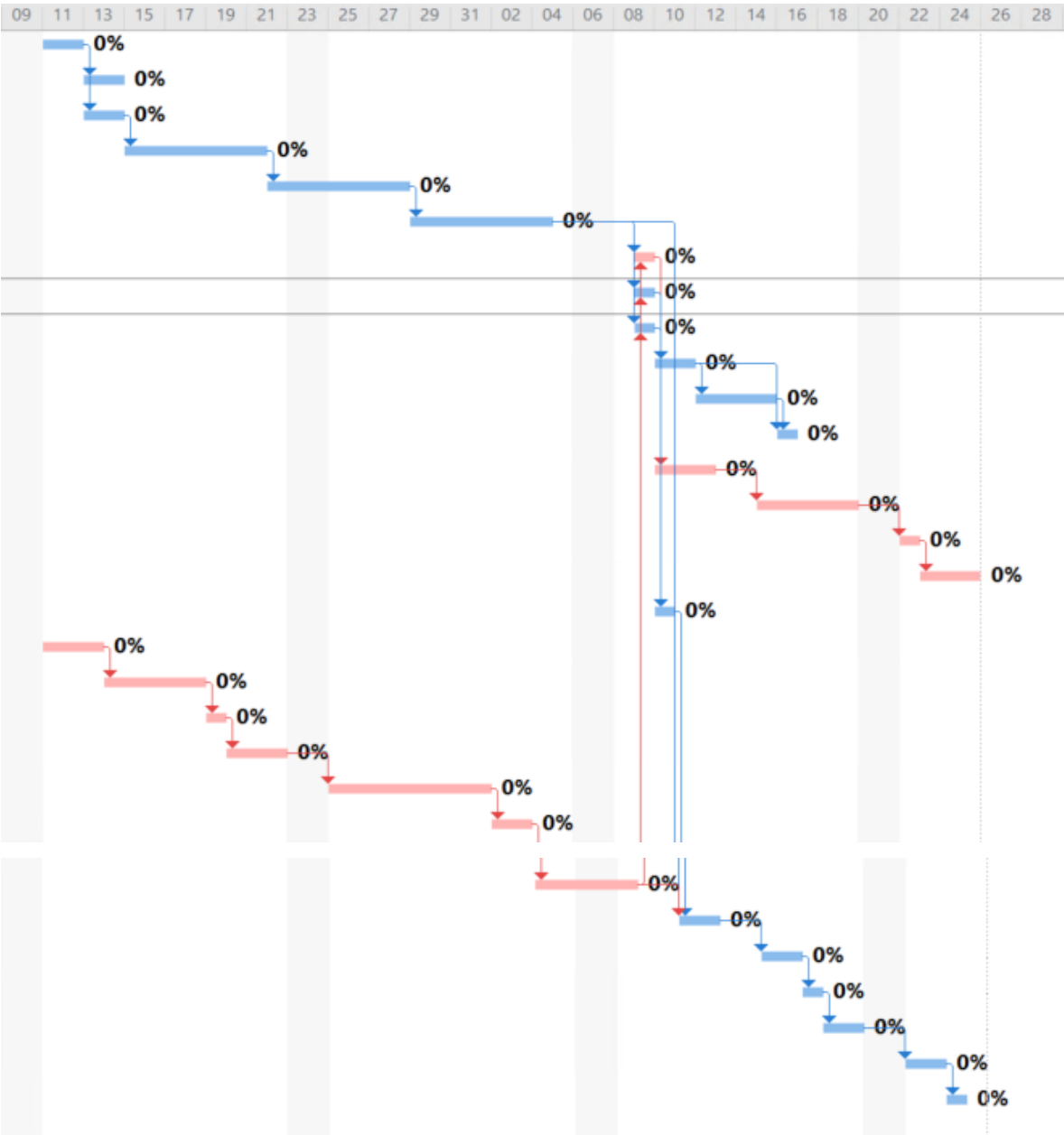
3

Mínimo costo y tiempo

Máximo costo y tiempo

Corto plazo	Menor a un año
Mediano plazo	De uno a dos años
Largo plazo	Mayor a dos años

4.3. Plan de acción detallado



	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1	Revisar y analizar perfiles de puesto	2 días	lun 11/03/19	mar 12/03/19	
2	Comparativo con otros manuales	2 días	mié 13/03/19	jue 14/03/19	1
3	Reestructuración del organigrama	2 días	mié 13/03/19	jue 14/03/19	1
4	Definir objetivo y funciones de puesto	5 días	vie 15/03/19	jue 21/03/19	3
5	Desarrollo y retroalimentación de manual organizacional	5 días	vie 22/03/19	jue 28/03/19	4
6	Modificación del manual organizacional	5 días	vie 29/03/19	jue 04/04/19	5
7	Investigación de campo sobre almacén	1 día	mar 09/04/19	mar 09/04/19	6,24
8	Hacer conteo de existencias	1 día	mar 09/04/19	mar 09/04/19	6,24
9	Eliminación de materiales innecesarios/descontinuados	1 día	mar 09/04/19	mar 09/04/19	6,24
10	Diseño de Layout de almacén	2 días	mié 10/04/19	jue 11/04/19	8
11	Diseño de Layout de preparación de pedidos	2 días	vie 12/04/19	lun 15/04/19	10
12	Presupuesto de Layouts	1 día	mar 16/04/19	mar 16/04/19	10,11
13	Diseño de control de inventarios	3 días	mié 10/04/19	vie 12/04/19	7
14	Diseño de herramienta financiera	5 días	lun 15/04/19	vie 19/04/19	13
15	Retroalimentación de herramienta de almacén	1 día	lun 22/04/19	lun 22/04/19	14
16	Modificación de herramienta de almacén	3 días	mar 23/04/19	jue 25/04/19	15
17	Reacomodo de almacenes	1 día	mié 10/04/19	mié 10/04/19	9
18	Realizar mapeo de procesos y sub procesos	3 días	lun 11/03/19	mié 13/03/19	
19	SIPOCs de procesos	3 días	jue 14/03/19	lun 18/03/19	18
20	Retroalimentación sobre mapeo de procesos	1 día	mar 19/03/19	mar 19/03/19	19
21	Modificación de mapeo de procesos	3 días	mié 20/03/19	vie 22/03/19	20
22	Desarrollo de manual de procesos	6 días	lun 25/03/19	lun 01/04/19	21
23	Retroalimentación sobre manual de procesos	2 días	mar 02/04/19	mié 03/04/19	22
24	Modificación de manual de procesos	3 días	jue 04/04/19	lun 08/04/19	23
25	Investigación de talleres	2 días	jue 11/04/19	vie 12/04/19	24,17,6
26	Plan de actividades del taller	2 días	lun 15/04/19	mar 16/04/19	25
27	Retroalimentación de taller con la empresaria	1 día	mié 17/04/19	mié 17/04/19	26
28	Modificación del plan de taller	2 días	jue 18/04/19	vie 19/04/19	27
29	Obtención de materiales	2 días	lun 22/04/19	mar 23/04/19	28
30	Ensayo del taller	1 día	mié 24/04/19	mié 24/04/19	29

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
Tiempos muertos y cuellos de botella generados por el poco control y organización en el área de almacén, cuyo desorden crea un ambiente poco favorable dentro de la empresa.	Procesos y Operación	* Operar con eficiencia financiera (Claridad de costos)	*Contar con inventarios actualizados al 100%. *Optimizar los recursos utilizados para realizar las entregas en el proceso de venta.	Control y organización del inventario físico.	RESULTADO	Herramienta de almacén que cuente con existencias confiables, se conoce el costo de venta y el costo de la merma.	1 herramienta de almacén
					USO	El empresario y los colaboradores <u>modifican, registran, consultan y actualizan</u> la información necesaria en la herramienta. Utilizan esta herramienta como apoyo para sus estados financieros. Al final de cada mes se cotejan las existencias del inventario físico con la herramienta	No. de consultas por semana
					BENEFICIO	Los colaboradores correspondientes cuentan con autonomía para la toma de decisiones que involucran el manejo del inventario (como muestras físicas). Asimismo, se conocen las mermas y costos de venta con mayor precisión.	No. De decisiones o consultas tomadas cada mes.
Existe una confusión entre los colaboradores en cuanto a los procedimientos, así como una integración insuficiente para operar adecuadamente.	Recursos Humanos	* Tener un equipo motivado, positivo activo y con experiencia. * Conocer al 100% sus funciones y dominio de ellas.	*Contar con un proceso de comunicación interna clara. *Conocer los objetivos y responsabilidades de todos los miembros del equipo.	Llevar a cabo un taller de integración de equipos que contenga actividades que fomenten la comunicación y confianza y que se conozcan objetivos y responsabilidades	RESULTADO	Taller de integración de equipos	1 taller de integración
					USO	Los colaboradores y los empresarios acuden al taller y participan en las actividades propuestas, generan reflexiones y buscan relacionar el taller con su labores diarias, objetivos y filosofía de la empresa.	Resultado de la evaluación del taller.
					BENEFICIO	El personal se integra y se mejora la comunicación y confianza en la organización para el desarrollo de una cultura organizacional que apoye a la estrategia.	Conocimientos de objetivos normas y procedimientos sube al 85%
Deficiente estructura y comunicación organizacional	Gestión y administración	*Disponer de un gerente administrativo. *El director asiste a eventos de networking, capacitaciones y comparte experiencias con otros empresarios.	*Complementar el manual organizacional al 100% *Conocer objetivos y responsabilidades de todos los miembros del equipo.	Generar claridad en los puestos, en la cadena de mando y en la comunicación interna.	RESULTADO	Manual Organizacional.	1 Manual organizacional
					USO	La empresaria <u>revisa, lee, consulta, retroalimenta y conoce</u> el manual organizacional. <u>Se define</u> el organigrama y las responsabilidades de cada puesto así como su relación con los demás y las políticas de comunicación interna.	No. De revisiones del manual por semana
					BENEFICIO	Contar con una estructura clara dentro de la empresa, delimitando responsabilidades para facilitar la comunicación interna y toma de decisiones.	No. De decisiones tomadas en base al manual organizacional al mes
Los cuellos de botella se encuentran alrededor de un solo puesto y los estándares de calidad no están definidos ni asignados propiamente y se cuenta con una relación de seguimientos de clientes empírica y relativa al vendedor	Procesos y Operación	* Manejar un nivel alto de confianza con el cliente: empaque y embalaje de calidad y biodegradable, cumplimiento de tiempos de entrega.	* Operar con claridad en macroproceso y reducir los tiempos de entrega. * Trabajar con procesos internos funcionables y adaptables	Re-definir el proceso de venta interno de tal manera que sea una operación fluida con una comunicación clara entre las áreas involucradas.	RESULTADO	Un manual de proceso de pre-venta, venta y post venta.	1 manual de procesos.
					USO	El empresario y todos los involucrados en todo el proceso de venta <u>revisan, consultan, conocen, actualizan, operan y se rige</u> en base al manual para realizar sus labores de venta. <u>Lo leen y revisan constantemente.</u>	No. De consultas hechas en base al manual por semana
					BENEFICIO	Se eliminan cuellos de botella y se estandarizan los procesos de pre-venta, venta y post-venta	No. De clientes prospectados y atendidos mediante el uso del manual al mes.

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación.

Para la semana uno de la implementación lo primero que se realizó fue un plan de trabajo para llevar a cabo la visita a la empresa, una vez que se cumplió la cita a la empresa se trabajó en el comienzo de las propuestas.

En la parte de gestión cuya propuesta es el manual organizacional. Lo primero que se hizo fue determinar con la empresaria el contenido del manual organizacional y los formatos para las descripciones y perfiles de puestos, de igual forma se trabajó con la empresaria el nuevo organigrama. En lo que respecta al este manual también se investigó sobre el contenido de la política de comunicación y se avanzó en el formato, glosario, filosofía organizacional y ficha técnica.

En el área de recursos humanos se trabajó en el contenido del taller, ya que nuestra propuesta fue la realización de un taller de integración de equipo. Se definió; nombre del taller y cronograma. Se presentará a la empresaria en la próxima visita para su validación.

En el área operativa se investigó formatos de procesos de venta y se revisó el contenido del programa SAI, también se trabajó en la estructura de los manuales y se presentarán avances a la empresaria. La propuesta de mejora del área operativa fue la realización de un manual de procesos de venta y un manual para el uso del almacén.

Para la semana dos de la implementación en la propuesta del manual organizacional se avanzó en las descripciones de puestos de ejecutivo de ventas, auxiliar contable, almacén y auxiliar de compras, en cuanto a la política de comunicación se anexó la finalidad de esta, canales de comunicación interna y canales de comunicación externa, en cuanto al reglamento interno de trabajo se va a revisar y el actual para mejorarlo y mostrarlo a la empresaria.

En cuanto al organigrama, se diseñó y modificó un nuevo formato de vista horizontal y se le presentará a la empresaria para su visto bueno.

Para la propuesta del manual de venta se hizo una retroalimentación con la empresaria, se consolidó la estructura del mismo y se avanzó en su contenido. Se incluye también la política de venta ya aprobada por la empresaria.

Para el manual de almacén se va diseñar estructura para que en la próxima visita a la empresa se apruebe el contenido.

Por último, para el taller de comunicación se definió el cronograma y la empresaria ya autorizó los temas que se van a tratar, también se definió la fecha para el taller, la hora y el lugar.

De igual forma se determinaron qué y cuántas dinámicas se van a realizar durante el taller y la coordinación del PAP apoyará al equipo para darle retroalimentación de dichas dinámicas.

En la semana tres de la implementación, en la propuesta del manual organizacional se trabajó se terminó la primera etapa y se imprimió para entregárselo a la empresaria para su revisión, ella lo revisará y no dará retroalimentación para hacer los ajustes necesarios, en las parte de las descripciones y perfiles de puestos se avanzó en su llenado se va a trabajar en un propuesta de KPI´s de cada uno de los puestos, en la próxima sesión se le presentarán a la empresaria para que ella establezcan los parámetros de evaluación.

En cuanto al organigrama, en esta semana se presentó una propuesta horizontal, la empresaria hizo los ajustes necesarios y se trabajó en ejecutarlos para que el organigrama ya quedará definido y autorizado.

En cuanto a taller de comunicación se avanzó en la presentación de ppt del mismo sobre todo en la parte de diseño.

Del manual de ventas se logró concretar la parte de preventa y la empresaria está trabajando en la definición de los procesos de venta para que se puedan quedar establecidos en dicho manual. Y por otro lado en el manual de almacén se trabajó en la definición del objetivo y en la estructura del mismo, el cual se presentará a la empresaria para que de aprobar su contenido se comience a elaborarlo.

Para la semana cuatro de implementación se trabajó principalmente en el manual de almacén, se estuvo complementando su estructura, en cuanto al manual de ventas se hizo un glosario, lo mismo para el manual de almacén, ahí mismo en el manual de almacén se trabajó en el proceso de recepción, registro y control de mercancía y en el mantenimiento del almacén físico y se vieron videos en la plataforma de youtube para comprender mejor el uso de almacén del sistema SAI. También se revisó la presentación del taller de comunicación y se hicieron las retroalimentaciones correspondientes.

En esta misma semana se volvió a visitar la empresa con la finalidad de ingresar al sistema SAI y tomar fotos de pantalla para complementar el manual de almacén sobre todo en la parte de ingreso y salidas de mercancía.

En esta semana siete de implementación se trabajó en resolver el almacén para vender y donar los productos que no son usadas, también se avanzó en la limpieza del área de almacén poco a poco y al final se trabajó en resolver en la presentación de taller de comunicación que es la revisión y división entre el equipo de consultoría para el viernes 26 de abril en la tarde en la empresa.

En la semana ocho de implementación se trabajó en la planeación del cierre del proyecto, en primer lugar, la consultora Sr. contextualizó a los consultores Jr. Los pendientes y fechas de las presentaciones finales, enseguida se hizo un listado de todas las actividades y temas que se quieren ver en la penúltima visita a la empresa y se le envió el plan de trabajo a la empresaria.

Posteriormente se estuvo trabajando en el documento final y en la presentación final, se logró avanzar en un 50% la presentación y en un 80% el documento final.

5.2. Ajustes en el plan de acción.

Procesos.

En un principio se tenía contemplado desarrollar un herramienta de almacén y después de haber analizado e indagado sobre las herramientas incluidas en el programa SAI, se llegó a la conclusión, junto con la empresaria que en su lugar se desarrollaría un manual del uso de la herramienta de almacén dentro del mismo

programa, con la finalidad de aprovechar al máximo las herramientas existentes de la empresa y de que se tuviera un control adecuado de los inventarios tanto en físico como en registros. También se llegó al acuerdo de que se iba a depurar, organizar e inventariar el almacén y que se al final de proyecto esta quedaría totalmente listo para su manejo por medio del nuevo personal de almacén.

5.3. Resultados obtenidos.

Manual organizacional:

Gracias al manual organizacional se pudo incrementar el conocimiento del propósito, misión, visión y valores sobre los cuales trabaja la empresa. Se escuchó a los colaboradores para poder diseñar una política de comunicación interna, en la cual todos estén integrados y al tanto de todo lo que sucede en la organización. De la misma forma, se rediseño el organigrama de una manera horizontal el cual ayudó a que todos los colaboradores conocieran y supieran el cómo afectan sus actividades a los demás y cómo se interrelacionan entre sí para poder generar los productos esperados.

Descripciones de puesto:

- Se generó un formato más amigable y comprensible donde se anexó la información que ya se tenía previamente, complementada nueva que se generó basándonos en las actividades actuales de cada uno de los colaboradores. Estas descripciones ayudan a que se tenga claridad en que le corresponde a cada quien. De la misma forma, se les creó a cada puesto indicadores para medir su desempeño, las cuales están basadas en sus actividades más recurrentes que se deben de estar checando y controlando constantemente. Estos indicadores vienen con sus métricas y temporalidad.

Manual de almacén:

El manual de almacén busca satisfacer la necesidad de poder llevar un control y mejor manejo del almacén. Se tuvo que analizar el funcionamiento de la herramienta de almacén dentro del sistema SAI con la finalidad de poderlo explicar de una

manera muy visual mediante capturas de pantalla, donde se muestran los pasos para poder hacer diversos movimientos necesarios para el correcto registro y manejo de almacén. Este mismo incluye el perfil de puesta del almacenista, el cual se tuvo que diseñar ya que este puesto no existía anteriormente. También cuenta con un apartado en el cual se explica el cómo se debe de organizar el inventario físico con el fin de poderlo mantener limpio y organizado para su mejor manejo.

Inventario físico de mercancía:

Se llevó a cabo un inventario físico de mercancía donde se buscó principalmente separar la mercancía que estaba fuera de línea y esta fuera donada, rematada o desechada, dependiendo de la calidad del producto. Una vez que se realizó este paso se detectó cual era la mercancía que estaba en catálogo y se clasificó en promocionales y uniformes para posteriormente almacenarlo en el nuevo almacén que fue diseñado principalmente para este motivo.

Es importante mencionar que durante este proceso se obtuvieron varios logros, el principal fue impulsar el orden en los inventarios tanto físicos como del sistema SAI con esto también se logrará conocer su costo. Otro de los logros fue que como todos los colaboradores estuvieron involucrados se elevó el conocimiento de los productos así como su compromiso con la empresa, también estos tuvieron la oportunidad de convivir más y conocerse mejor.

Taller de Integración y Comunicación:

En este taller obtuvimos una buena relación entre los colaboradores y la empresaria, primero se diseñó el manual organizacional y se acordó que su objetivo es diseñar una política de comunicación interna y con eso se planteó el taller para que haya una relación y confianza de la comunicación.

Es importante destacar que una vez que el taller se llevó a cabo, se volvió a levantar la encuesta de clima laboral y al comparar los datos iniciales se pudo ver claramente que este aumento de un 76% a un 84%.

Organigrama:

Se diseñó un organigrama de la vista horizontal que es básico y más fácil de entender cómo funciona cada puesto como los flujos de venta y compra, porque antes de esto hubo mucha confusión porque no estaba bien definido los puestos. Además no se implementó un organigrama tipo jerárquico porque no se buscaba que los colaboradores sientan como una sombra de los jefes, pero el logro es que los colaboradores ya saben cómo funcionan su rol dentro de la empresa y que la empresa en si es como un sistema en donde importa tanto el funcionamiento interno como el funcionamiento externo.

Manual de preventa, venta y postventa.

Mediante un proceso en conjunto de la empresaria, colaboradores y equipo PAP se creó el macro proceso de ventas sobre el que estaba trabajando la empresa. Se basó en este para poder desarrollar un manual que contuviera todos los pasos a seguir en las etapas de preventa, venta y post venta. Se le agregó a cada etapa nuevos pasos, formatos y estructuras sobre los cuales la empresaria y colaboradores decidieron que se podría trabajar para poder evitar errores y confusiones en sus procesos, generando a su vez procesos estructurados, documentados y fluidos. De igual forma, en la etapa de post venta se desarrolló un apartado de tratamiento de casos especiales, el cual pretende que se documenten los pasos a seguir para sus casos más comunes evitando triangulación de información en esta etapa.

5.4. Tabla de empleos retenidos.

Número de empleos protegidos		6
Número de empleos generados		1
Personas capacitadas	Área de capacitación	Horas de Capacitación
6	Recursos Humanos	3

5.5. 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 (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final	
			RESULTADO	USO						
Tiempos muertos y cuellos de botella generados por el poco control y organización en el área de almacén, cuyo desorden crea un ambiente poco favorable dentro de la empresa.	Procesos y Operación	Control y organización del inventario físico.	RESULTADO	Manual de uso de la herramienta de almacén dentro del sistema SAI.	1 Manual del uso de la herramienta del almacén.	0	1	1	1	
			USO	El empresario y los colaboradores <u>modifican, registran, consultan y actualizan</u> la información necesaria para el manual de almacén. Utilizan este manual como apoyo para sus estados financieros.	No. de consultas por semana	0	4	4	1	
			BENEFICIO	Los colaboradores correspondientes cuentan con autonomía para la toma de decisiones que involucran el manejo del inventario (como muestras físicas). Asimismo, se conocen las mermas y costos de venta con mayor precisión.	No. De decisiones o consultas tomadas cada mes.	0	1	1		
Tiempos muertos y cuellos de botella generados por el poco control y organización en el área de almacén, cuyo desorden crea un ambiente poco favorable dentro de la empresa.	Procesos y Operación	Control y organización del inventario físico.	RESULTADO	Inventario físico de mercancía, se separan los promocionales y uniformes de acuerdo a los catálogos vigentes y se depura todo lo fuera de línea	1 inventario físico de mercancía	0	1	1	1	
			USO	El empresario y los colaboradores <u>cuencan, revisan, separan, ordenan, clasifican, registran, y actualizan</u> los uniformes y promocionales, posteriormente las existencias se <u>capturan</u> en el apartado de almacén en el programa SAI. Al final de cada mes se cotejan las existencias del inventario físico con la herramienta	No. de actualizaciones del inventario por mes	0	1	1	1	La mercancía se dividió principalmente en de catálogo y fuera de catálogo, posteriormente se separó en mercancía para donar, rematar y tirar.
			BENEFICIO	Todos los colaboradores conocen los productos que maneja la empresa, los modelos, la características de las prendas y se conoce que mercancía está en línea y fuera de línea, así como sus existencias.	100% de los colaboradores conocen los promocionales y uniformes que maneja la empresa.	28%	100%	72%	100%	
Existe una confusión entre los colaboradores en cuanto a los procedimientos, así como una integración insuficiente para operar adecuadamente.	Recursos Humanos	Llevar a cabo un taller de integración de equipos que contenga actividades que fomenten la comunicación y confianza y que se conozcan objetivos y responsabilidades	RESULTADO	Taller de integración de equipos	1 taller de integración	0	1	1	1	
			USO	Los colaboradores y los empresarios acuden al taller y participan en las actividades propuestas, generan reflexiones y buscan relacionar el taller con su labores diarias, objetivos y filosofía de la empresa.	Resultado de la evaluación del taller	0	90	0	90	Durante este taller se presentó la misión, visión y valores, así como el propósito, se presentó a los colaboradores la política de comunicación, el nuevo organigrama y se presentó el manual de almacén.
			BENEFICIO	El personal se integra y se mejora la comunicación y confianza en la organización para el desarrollo de una cultura organizacional que apoye a la estrategia.	Conocimientos de objetivos normas y procedimientos sube al 85%	74%	85%	11%	98%	El clima laboral general aumento de 80% aumento a 93%
Deficiente estructura y comunicación organizacional	Gestión y administración	Generar claridad en los puestos, en la cadena de mando y en la comunicación interna.	RESULTADO	Manual Organizacional.	1 Manual organizacional	50%	100%	50%	1	
			USO	La empresaria <u>revisa, lee, consulta, retroalimenta y conoce</u> el manual organizacional. <u>Se define</u> el organigrama y las responsabilidades de cada puesto así como su relación con los demás y las políticas de comunicación interna.	No. De revisiones del manual por semana	0	1	1	3	
			BENEFICIO	Contar con una estructura clara dentro de la empresa, delimitando responsabilidades para facilitar la comunicación interna y toma de decisiones.	No. De decisiones tomadas con base en el manual organizacional al mes	0	1	1	1	La empresa se encuentra en busca de un nuevo almacenista y será contratado bajo las especificaciones del manual.
Los cuellos de botella se encuentran alrededor de un solo puesto y los estándares de calidad no están definidos ni asignados propiamente y se cuenta con una relación de seguimientos de clientes empírica y relativa al vendedor	Procesos y Operación	Re-definir el proceso de venta interno de tal manera que sea una operación fluida con una comunicación clara entre las áreas involucradas.	RESULTADO	Un manual de proceso de pre-venta, venta y post venta.	1 manual de procesos	0	1	1	1	
			USO	La empresaria y todos los involucrados en el proceso de venta <u>razonan, cuestionan, comparan, actualizan, operan y se rigen</u> con base en el manual para realizar sus labores. <u>Lo leen y revisan constantemente.</u>	No. De consultas hechas en base al manual por semana	0	1	1	5	Con la empresaria se consultó al menos 3 veces el manual, Con los colaboradores fueron al menos 2
			BENEFICIO	Se eliminan cuellos de botella y se estandarizan los procesos de pre-venta, venta y post-venta.	No. De procesos estandarizados mediante el uso del manual al mes.	0	1	1	7	De la parte de preventa quedó estandarizado la política comercial de la empresa, prospección, cotizaciones, análisis de la competencia, consignaciones. En preventa quedó estandarizada la parte de recuperación del servicio y encuestas de satisfacción.

6. Recomendaciones.

6.1. Corto.

- 1.- Continuar las juntas mensuales de acuerdo a la política de comunicación y asegurar los avances de los objetivos operativos.
- 2.- Capacitar al encargado de almacén de acuerdo al manual de almacén y realizar inventarios de mercancía cada tres meses.
- 3.- Dar seguimiento a los clientes de acuerdo al manual de postventa.
- 4.- Promover el análisis y evaluación del desempeño por medio de los KPI's y así lograr una retroalimentación oportuna para una mejor interacción e integración de las partes.
- 5.- Actualizar la página web de tal manera que el cliente pueda tener un acceso amigable a su catálogo de productos.

6.2. Mediano.

- 1.- Revisar, analizar y actualizar sus objetivos operativos con todo su equipo de trabajo y en caso de ser necesario reorientarlos.
- 2.- Continuar con el sondeo de mercado y conseguir un aumento en las ventas a partir de clientes más satisfechos.
- 3.- Implementar un plan de incentivos que motive a los colaboradores del área de venta a la obtención de buenos resultados y disminución de errores.
- 4.- Ampliar las opciones de forma de pago (tarjeta, web etc.)
- 5.- Realizar campañas de Google adwords, Facebook e Instagram de acuerdo a los sondeos de mercado.

6.3. Largo.

- 1.- Contar con un encargado administrativo de tal forma que la dirección delegue actividades administrativas y operativas y pueda enfocar en la parte estratégica.
- 2.- Revisar, actualizar y reordenar los objetivos estratégicos de tal forma que todos los integrantes de la empresa puedan tener claridad de sus actividades y responsabilidades en el logro de estos objetivos

II. Aprendizajes

ES Andrea Sofía Ramos Calderón.

A lo largo de la carrera he tenido la oportunidad de trabajar con compañeros de diferentes edades e intereses. A raíz de esto, claramente he tenido diferentes experiencias, desde inspiradoras hasta increíblemente frustrantes. Ha sido un gusto trabajar en este proyecto con personas que tienen actitud de trabajo, compañerismo e interés en realizar los entregables. Aunado a esto, tanto la consultora como la empresaria evidentemente se encuentran en la misma página de progreso. Por lo mismo, a la fecha ha sido un buen ambiente para el trabajo, el diálogo y el análisis y no tengo duda de que así continuará siendo.

Si bien en un principio me pregunté qué tanta apertura tendría el equipo de la empresa al cambio, dado que el lenguaje corporal de algunos era un poco defensivo, ahora lo noto más abierto. Es de entenderse, ya que a la fecha nos conocemos mejor y he tenido la oportunidad de conversar con todos. Referente a la empresa como un total, me ha parecido reconfortante conocer a una empresaria que genuinamente le importa involucrar a sus colaboradores, que su negocio marche armoniosamente y que tenga la apertura de aprender de otros y aceptar consejo. Tal vez no sepa que me está enseñando mucho. Recuerdo a mi primer jefe, un dentista, quien para bien o mal, ya sea por mí, por él o por las circunstancias, no me dio esa impresión a mis 16 años.

El PAP está sucediendo en un momento interesante en mi vida. Puede que haya sido algo injusta con mis expectativas en algún momento. Hace escasas semanas terminé una relación laboral de 5 años junto con otra de más de 6 meses que llevaba a cabo simultaneas a la universidad, para enfocarme en mis estudios. Ninguna tenía relación directa como tal con mi carrera y, sin embargo, al menos la primera, se había vuelto algo conocido, parte, tal vez, de mi formación como adulto joven y tal vez... esperaba que de alguna manera este proyecto resignificara por qué elegí mi

carrera, enfocarme en ella, o qué quiero hacer con lo que he aprendido, o bien, abrirme los ojos a algo que no había logrado ver, ¿ponerme a prueba? “ora sí”.

Hoy realizamos una visita a la empresa. Creo que ha sido la visita que más me ha gustado, ya que, al conversar con la empresaria, pude ver que se sintió escuchada y emocionada con las propuestas que presentamos. Posteriormente, revisamos el macroproceso de la empresa, realizamos correcciones y notas sobre el macro proceso “to be”. Fue la primera vez que la clase de Análisis y Diseño de Procesos tuvo sentido fuera de un aula. Tercer semestre y el proyecto que hicimos, el mejor de la clase de un maestro muy exigente, padrísimo, se quedó en un Word que el empresario muy seguramente ni le importó leer porque el “siempre había trabajado así”.

A raíz de esto creo que debo permitirme sorprenderme. Si bien es probable que llegué con expectativas de un alcance mucho mayor a un proyecto semestral, enfocarlas al tiempo que tenemos me permitirá apreciar momentos como el de hoy por lo que son: trabajar con un buen equipo, con una empresaria amable, que tiene ganas de crecer y está dispuesta a escuchar, en una empresa con potencial, tener la oportunidad de aplicar los conocimientos adecuados al contexto del proyecto y tener un PAP muy satisfactorio.

Este proyecto me ha permitido conocer a una Pyme desde una perspectiva diferente a la operacional. Es decir, conocer sus operaciones desde afuera y de manera transparente y constante. A raíz de eso, he logrado ver que lo importante de las soluciones es que estas sean a la medida de la empresa y que los involucrados se sientan parte de éstas, ya que de otra manera los esfuerzos no tendrán el mismo impacto.

Con respecto de los conocimientos de mi carrera considero que este proyecto me ha ayudado a comprender de mejor manera la aplicación o la justificación de herramientas o conceptos relacionados al diseño de procesos y el levantamiento de

información. Esta reflexión surge a raíz de las actividades que he realizado como apoyo en entrevistas a los involucrados, visualización de procesos, diálogo con consultores sobre conclusiones para el diagnóstico y decisión de soluciones a los problemas que se identificaron.

En línea con mi reflexión pasada y referente al tema del trabajo en equipo, considero ha sido fructífero y ameno. De igual manera la relación con la empresaria ha resultado productiva y abierta, por lo que observo que la implementación se dará con una nota positiva. De igual manera el trabajo con la consultora ha sido encaminado y con un buen paso para realizar las entregas en buen tiempo.

Referente a la validación, considero muy atinado haber realizado una pre-validación con la empresaria para averiguar su retroalimentación previa a la validación formal. Sin embargo, recuerdo haberme sentido nerviosa al momento de presentar que no lo adjudicó a una poca preparación sino más bien a una situación de nervios normal, propia de una presentación. A pesar de eso, las propuestas continuaron hasta que se optó modificar una de ellas para hacer un manual de almacén en vez de una herramienta de almacén. Este cambio revela la necesidad de ser flexible y poder realizar iteraciones o cambios de acuerdo con descubrimientos, claro, tomando en cuenta el tiempo disponible.

Finalmente, para la etapa de implementación busco fortalecer mi motivación para ir más allá de lo esperado o lo obvio, creando un producto que tanto la empresaria como los demás involucrados consideren de gran valor y uso.

Al momento se han realizado validaciones con la empresa sobre las herramientas propuestas, de manera que se han hecho cambios a dichas herramientas con base en retroalimentación. Cabe mencionar que estos cambios han sido principalmente de forma y no de contenido, excepto la modificación de forma de la herramienta de almacén. Esto ocurrió debido a que la empresa ya cuenta con una herramienta de almacén y costos en su ERP, sin embargo, esta herramienta no ha sido utilizada para control sino principalmente para facturación. Esta modificación se dio a lugar

al comenzar la implementación posterior al diálogo en equipo con la empresaria.

En general la actitud de los involucrados ha sido en pro del progreso del proyecto, con diálogo activo, establecimiento de acuerdos y realización de estos. Por lo mismo, dentro de los aprendizajes que identifiqué en esta etapa se encuentra el uso acertado de herramientas para los manuales, es decir, dentro de todas las herramientas o diagramas que he conocido en la carrera, tuve que aterrizar o priorizar cuáles utilizar. Si bien se pudieron hacer muchos tipos de diagramas, lo que platicamos es que puede suceder que los integrantes de la organización se abrumen de presentárseles muchos y estos terminen perdiendo el impacto.

Referente a los aprendizajes de la carrera, en este caso la materia de Análisis y Diseño de Servicios ha sido de mayor peso, aunque es una de primeros semestres. Esto tiene sentido ya que la empresa buscaba contar con mayor claridad en operaciones, procesos y estructura. Como mencioné anteriormente, si bien inicialmente pensé en otras materias como Investigación de Operaciones, o Diseño de Servicios, me di cuenta de que, si bien puede haber muchas soluciones, lo que termina siendo de mayor impacto inmediato, es lo que debe de realizarse.

Finalmente, las sesiones de retroalimentación de los manuales han sido satisfactorias y espero que el resultado de estas sea también muy satisfactorio para la empresa y sus integrantes.

AE José Eduardo Narro Ibargüengoitia

Nos formamos un buen equipo y con una buena consultora, tuve una buena decisión en escoger este PAP, la empresaria muy buena persona y es de confiable, me gusta porque voy aprendiendo muchas cosas del manejo de un negocio.

Mis compañeros del equipo son muy trabajadores, alegres, me ayudan cuando tengo dudas, nos llevamos muy bien y no tengo problemas con el equipo.

Estaba nervioso de conocerlos, pero cuando conocí a la consultora me agradó porque me apoyaba mucho y es una buena persona, sobre todo tiene una buena vibra y por eso me sentí cómodo, somos un buen equipo por buena comunicación y en orden, cuando conocí a la empresaria me costó trabajo confiar bien, porque es normal que los empresarios se sienten desconfiados con las personas porque no les gusta interferir su negocio pero al final pude confiar y hacemos un buen trabajo compartiendo opiniones.

Es una pequeña empresa y hay suficiente espacio, la primera vez que fui la casa no tenía publicaciones, pensaba que era un error de tocar el timbre a la casa, pero escogimos bien, cuando conocí a los colaboradores fueron amables en recibirnos, pero se veían serios, sobre todo las chicas colaboradoras se veían serias que los hombres, es por falta de conocer a nosotros, pero al final todo se volvió a la normalidad.

La presentación que dimos sobre planteamiento estratégico porque los colaboradores y la empresaria pudieron compartir lo que falta la empresa para mejorar, lo que me cansó son las preguntas porque fue amplio los problemas que nos dijo la empresaria.

Me sentí genial al entrar a este equipo y a la empresa, porque es parte de mi experiencia, lo más importante es valorar a los colaboradores porque son parte del motor de la empresa.

Aprendí que puedo enfocarme Recursos Humanos y la Gestión, pero para comunicar necesitaré un intérprete de lenguaje de señas para poder entender la discusión en la mesa directiva. Mi relación con los demás es genial porque puedo aprender y escuchar las experiencias y relacionar bien. Me di cuenta de que con mi discapacidad auditiva puedo ser un gran empresario.

Aprender, enfocar y descubrir mis habilidades y mis gustos podrían fortalecerme.

Lo que no quiero manejar es las finanzas porque me cuesta mucho trabajo y cometo muchos errores, pero puedo aprender cuáles son las más importantes de control de finanzas.

Todo está muy bien porque la consultora y mi equipo tenemos una buena relación. La responsabilidad y el orden del tiempo, preparar antes para resolver con la empresaria, trabajo en el equipo motivados, la consultora es una buena profesora porque nos enseña su dominio de la consultoría y eso me gusta porque estoy aprendiendo muchas cosas. Sobre todo, mi cambio es trabajar con actitud.

Que soy bueno en captar los problemas empresariales, soy observador a las personas, estoy empezando a prepararme como un trabajador de recursos humanos.

Me recibieron muy amables, sobre todo el más amable de los colaboradores es de la administración y el chofer, las demás no reciben nada porque estaban ocupadas, la empresaria es la que nos recibe muy amable y nos ofrece agua, café y hasta nos regaló una botella para el agua.

Realizo la gestión y recursos humanos, pero la gestión me ayuda mi compañera Viviana, los demás hacen mercado (Viviana), operaciones y finanzas (Sofía).

Mis compañeros son trabajadores y cumplen sus partes, no tienen defectos. Ellos me ven como responsable, trabajador y ordenado.

Lo que me han facilitado es el trabajo el equipo, acuerdos sobre el trabajo y el coche, el orden y preparativo antes de ir a la empresa, lo que me han limitado es la comunicación con el equipo cuando hablan rápido o de espaldas sobre las áreas que no se bien, lo que me ha obstaculizado son las dudas sobre trabajos que no se hacer, pero gracias a la consultora me ayuda a quitar las dudas.

Antes estaba muy nervioso porque tenía miedo en fallar u olvidar las palabras por los nervios, sobre todo porque no me ha gustado presentarme desde hace años y resulta que me fue bien porque prepare antes de presentar con mi equipo y la consultora trataba de explicarnos más claro, durante la presentación me fue bien, pero hable muy rápido porque trato de no olvidarme, después nos salió bien al equipo y esto me da mucha tranquilidad.

Antes de entrar al PAP estaba muy nervioso porque imaginaba que tenía que trabajar todo individualmente, también los trabajos exigentes y reprobarme, sobre todo tenía miedo de trabajar que no son mi tipo como la de finanzas, pero me di cuenta de que es muy significativo para mí porque es un paso para el futuro, pero me fue genial porque escogí que son mi tipo como la gestión y recursos humanos, durante en el PAP me siento a gusto y motivado.

Las decisiones que tome meter en las mañanas, las áreas que me tocó como gestión y recursos humanos.

Lo que aprendí conmigo mismo a ser muy responsable, prepararme con tiempo, relacionar con los demás, descubrí mi habilidad.

Lo que aprendí en relación con los demás es comunicación general como negociación y respeto sus opiniones, también ayudar.

Lo que aprendí en la aplicación de mis conocimientos y habilidades profesionales es control de recursos humanos y ordenar la gestión.

Mi grado de satisfacción es 9 por parte de recursos humanos y gestión.

Mejorar mi capacitación.

La empresaria está feliz con nuestra ayuda a su empresa y vamos mejorando poco a poco, el resultado sería un 8/10 porque aún estamos resolviendo el almacén y ventas. El trabajo en equipo funciona bien porque tenemos una buena comunicación y apoyos.

Hicimos varios cambios en lo planeado sobre el almacén, ventas y gestión, nosotros hicimos las propuestas y la empresaria es el responsable de los cambios porque ella es la que quien lo autoriza

Me han favorecido, pues durante en la empresa soy poco callado porque me gusta escuchar sus comentarios de la empresaria y del equipo de consultoría, al final saco muchas ideas y hago propuestas sencillas. La empresaria y el equipo consultoría tienen una buena comunicación.

Soy poco callado durante en la plática con la empresaria porque cuando veo lo que dicen y genero ideas para dar propuestas, pero lo que me han ayudado es trabajar con actitud porque me gusta y cumpla mis responsabilidades lo que me toco. También me gusta ayudar a resolver los problemas de las empresas pequeñas.

Lo que aprendí es trabajar lo que me gusta, trabajo en equipo que son buenos y hacen sus responsabilidades como yo, durante este periodo aprendí mucho sobre el manejo de negocios y esto me hace sentir genial y preparado para el futuro.

No me afecto nada, solo me dio poco estrés porque la empresa va tardando en completar el almacén. Pero también me sorprendí un poco porque sus proveedores no lo dejan que la empresaria haga la publicidad de su empresa, por eso no tiene mucho éxito.

Si he modificado mis métodos de hacer las cosas porque es mi responsabilidad y me siento satisfecho cuando termino mi responsabilidad.

Lo que aprendí es controlar, Planear, sobre todo el Recursos Humanos que es un área muy importante del negocio porque equilibra la comunicación con el jefe y sus colaboradores, pero también controla los puestos de cada área, apenas el viernes 26 de abril daré taller sobre la comunicación.

Lo que necesito aprender un poco más es la venta y logística (almacén e inventario).

Descubrí que no soy bueno para las finanzas, pero puedo realizar en mi futuro negocio, si estoy convencido de mi carrera porque es como el líder de diferentes áreas, Dirección General o Gerente y soy bueno de control. Puedo trabajar en cualquier empresa, pero lo que necesito es aprender muy bien de usar datos para manejar por la computadora como un profesional.

Tener una conexión y control entre la sociedad, económica, política, cultural, tecnológico, etc., porque si todo cumple la empresa seria exitosa.

Valoro el trabajo que he realizado porque vamos mejorando la implementación y ofreciendo las propuestas de mejora, pero la empresa mejorara en proceso lenta.

Manejar el conflicto dentro de la empresa, cumplir mis responsabilidades, trabajo en equipo, filosofía organizacional que es muy importante para visualizar el futuro, buena comunicación entre todos, lo que me gustaría mas es el control de una dirección general.

Descubrí mi propia habilidad gracias a este proyecto de vida profesional, mi aprendizaje muy importante es el trabajo en equipo porque solucionamos muy rápido y eficiente, también aprendí el manejo de la empresa pequeña.

Las necesidades que las MYPE que deben cumplir y enfocar sus objetivos del visión y conocer el contexto que nos rodean. El logro que tuve fue equilibrar la comunicación entre los colaboradores y la empresaria para evitar problemas de la confusión. Cuando estábamos trabajando en la empresa al principio fue algo desconfiado, pero al final la empresaria nos dio la confianza y alegría. La visión del mundo laboral y social que tengo es innovar porque las empresas cambian por la evolución.

El PAP me ayudo a descubrir mi habilidad, las MYPE tienen que diferenciar y liderar el precio, pero en mi experiencia en el PAP con la empresa es que no tenían visión y no diferenciaban, le faltaba publicidad. Las empresas cumplen los objetivos gracias a las estrategias y a la visión. También los problemas comunes es que los empresarios le faltan conocimiento en el contexto de la empresa e innovar porque las empresas no pueden durar mucho tiempo con la misma función.

Mi evaluación es buena porque aprendí, cumplí mis responsabilidades y objetivos, mis errores son las malas ortografías, pero la consultora me ayudo a resolverlas.

Decidí ser responsable de resolver el área recursos humanos porque tengo

conocimiento, me lleva a enfocar sobre el equilibrio de la empresa con la comunicación de los colaboradores y la empresaria. Pero siempre escucho el conocimiento del equipo y aprendo más.

Fue un excelente trabajo y aprendí mucho, estoy preparado para poder trabajar bien gracias a la experiencia que tuve en PAP, la consultora y el equipo fueron muy buenos conmigo y pacientes, los colaboradores son tranquilos y confiados con nosotros, la empresaria tiene mucha energía y emoción porque ayudamos muchas cosas.

CN Viviana Romero Cruz

Los principales beneficios y a su vez que se representan como ventajas dentro de este PAP, para mí ha sido, que se nos ha dado la oportunidad de trabajar en equipo con personas de carreras distintas a la mía. Esto, hasta el momento me ha enriquecido mis conocimientos de manera significativa, ya que cada uno de ellos tiene una manera distinta de resolver un mismo problema. Así podemos realizar nuestras actividades de la mejor manera, tomando en cuenta cada una de nuestras opiniones.

Agradezco inmensamente esta experiencia de estar en el PAP, ya que nos han dado a cada uno de nosotros la oportunidad de trabajar como profesionales, ya no es la misma actividad donde hacemos investigaciones inmensas para algo que no se pondrá en práctica. Nos dejan dar y proponer alternativas y se nos deja realizarlo ya no como estudiantes, si no como licenciados.

Puedo expresar que estoy más que contenta con mis compañeros de trabajo y con mi consultora senior. Considero y han demostrado que cada uno de ellos están en el mismo canal que yo, que no ven esta experiencia como algo en lo que están a la fuerza y que solo piensan en pasar el PAP, si no que están aquí al igual que yo poniendo todo nuestro empeño y trabajo para poder hacerlo de la mejor manera posible. Han sido muy puntuales, profesionales y abiertos al dialogo y propuestas

en todos los casos que llevamos hasta ahorita, haciendo el ambiente de trabajo muy ameno y agradable para todos.

Habiendo expresado un poquito ya mi experiencia con mis compañeros, puedo expresar de igual forma que la empresaria Karla, desde un principio demostró una actitud muy abierta, amable lo cual desde el primer contacto me generó confianza. De la misma forma mi consultora Claudia, me generó mucha confianza desde el principio. Clau es una persona muy amable y positiva lo cual me ayuda mucho a pensar siempre positivo. Nos ha dado la apertura de ofrecer nuestras opiniones en todo momento y nos toma en cuenta siempre antes de tomar cualquier decisión. Siendo honesta ambas me han facilitado y hecho mucho más amena y agradable esta experiencia.

Las instalaciones en general de la empresa me parecieron adecuadas, ya que los espacios de trabajo son amplios, siempre están limpios y ordenados lo que considero que para los empleados en general les brinda un espacio agradable para poder realizar sus actividades establecidas. Aunque igual debo expresar que me pareció un lugar muy callado, esto parece funcionar para todos los colaboradores dentro de la empresa, sin embargo, yo soy una persona que trabaja mejor con un poco de música o platica amena.

Uno de los sucesos más importantes y significativos para mí, fue el exponerle a la empresaria nuestras propuestas, ya que esto requirió que nos viéramos a nosotros como consultores realmente, que pudiéramos dar fundamentos sobre los cuales nos basamos para tomar esas decisiones. Tuve que prepararme para este momento, estudiar y repasar lo que hemos estado haciendo durante estas semanas para poder dar la confianza de que sabemos lo que estamos haciendo y que no somos unos simples estudiantes dudosos, esperando que alguien más nos diga que hacer.

De estas experiencias he podido darme cuenta de lo que soy capaz. De la misma forma, a colaborar y tomar en cuenta lo que opinan mis compañeros, sin estar cerrada o a considerar que yo tengo la verdad absoluta de todo y que las cosas se tienen que hacer a mi manera.

Me comprometo a ser muy profesional tanto con la empresaria como con mis compañeros y consultora en todo momento, siendo puntual en mis llegadas y en la entrega de documentos y actividades establecidas. Dar mi máximo esfuerzo y empeño en este PAP para obtener los mejores resultados.

Esta experiencia me ha ayudado muchísimo, principalmente en concientizarme en la situación real de las Pymes en su manera de operar y todo el trabajo, esfuerzo y sacrificio que conlleva el estar en el punto en el que están actualmente. Que, aunque tienen mucho trabajo por delante para llegar a un punto óptimo de desarrollo, el estar en el punto al que han llegado ha requerido de mucho trabajo, ya que se inició de cero.

De igual forma me ayudó a descubrir que todas las áreas funcionales de la empresa tienen la misma importancia y deben de ser tratadas y tomadas en cuenta a la hora de la toma de decisiones, ya que por ejemplo muchas veces nos centramos solo en ventas o producción y dejamos de lado recursos humanos o alguna otra área y entonces la empresa no podrá crecer de manera proporcional o con la eficiencia necesaria, ya que todas estas áreas forman la estructura de la empresa sobre la cual se construye todo lo demás.

Descubrí que me encuentro profesionalmente preparada para poder apoyar y ayudar al desarrollo empresarial, aunque también estoy consciente que tengo que estar en constante crecimiento, no me puedo estancar y debo de seguir estudiando y aprendiendo para poder ofrecer lo mejor como profesionalista. Debo de estar siempre abierta a las opiniones de las demás personas, porque no tengo yo la verdad absoluta y siempre me enriquecerá el conocer diferentes puntos de vista, en este caso de mis compañeros de PAP.

Tanto la empresaria como los colaboradores de la empresa Kanyi, nos demostraron la mayor disposición durante todo este proceso de consultoría. Se mostraron muy abiertos para otorgarnos la información necesaria para que pudiéramos llevar a cabo todas las actividades. La empresaria siempre tuvo la mejor disposición al cambio y para escuchar todas nuestras propuestas para la mejora de su empresa, jamás se resistió o se mostró molesta por los procesos o actividades que tuvimos

que realizar para llegar a donde nos encontramos actualmente.

Se puede sentir que todos están en el mismo nivel, de querer ayudar a la empresa a que crezca y se desarrolle de la mejor manera.

Durante este periodo nos dividimos algunas actividades, aunque siempre nos apoyamos entre todos para que el trabajo resultara colaborativo y con los puntos de vista de cada uno de nosotros. Yo estuve un poco más presente en las cuestiones del servicio al cliente. Realicé dos encuestas de satisfacción al cliente mediante vía telefónica y vía correo, dentro de las cuales atendí y abordé los principales temas que le parecían más relevantes a la empresaria para poder medir su nivel de servicio. Eduardo estuvo más en el área de recursos humanos, realizando encuestas de ambiente laboral y Sofía en el área de procesos mapeando todas las actividades llevadas a cabo en cuestiones del proceso de ventas. Aunque como lo mencioné, tratamos de estar todos enterados e involucrados en las diferentes áreas y actividades realizadas.

Siento que hubo días en los que estuve un poco distante y distraída por lo que puede que mis compañeros lo hayan sentido o notado en mi comportamiento, sin embargo, siempre trato de ser profesional y hacer todas las actividades que me tocan y que son necesarias para que podamos trabajar en equipo de la mejor manera.

Me ha obstaculizado un poco el trabajo el tener que realizar actividades de las cuales no tengo el conocimiento sobre cómo hacerlas. Esto me ha resultado en un trabajo extra (pero gratificante) por tener que buscar y aprender a hacer cada una de estas actividades para un mejor desarrollo de estas.

Tuve que estudiar la presentación y los temas, aunque ya dominábamos la mayoría de los temas ya que, estuvimos presentes durante todo el proceso. Practicamos la presentación antes de la validación lo que me hizo sentirme segura y confiada, sin embargo, no pude evitar sentirme nerviosa a la hora de presentar. Una vez concluida la validación me sentí orgullosa del trabajo que hemos desarrollado con mi equipo PAP y a la vez entusiasmada de poder realizar todas las propuestas que le hicimos a la empresaria.

En el momento de la validación me pareció un poco difícil y a la vez retador el tener que presentarle a la empresaria todo sobre su empresa, desde las debilidades hasta

la problemática principal de la empresa y como nosotros pensábamos que podíamos ayudarles a que eso se eliminaría.

Estoy muy satisfecha con los resultados que hasta ahora hemos obtenido, ya que me han ayudado a darme cuenta de lo mucho que soy capaz de hacer en el ambiente laboral y así mismo del alcance que pueden llegar a tener estos mismos resultados a realizarlos en equipo, apoyándonos entre todos, lo cual nos ayuda a mejorar de una manera significativa.

Considero que debo de fortalecer más mi conocimiento en las diversas áreas que aunque no son primordiales en mi carrera, me ayudarán a poder crecer y desarrollarme mejor como profesionista para poder ofrecer la mejor versión de mí y ayudar en diversos ámbitos en los que actualmente no puedo.

Durante la implementación pienso que hemos obtenido resultados positivos tanto en la empresa, como personales y profesionales para mí. He podido desarrollarme y desenvolverme en el ambiente laboral de una manera muy distinta a todos los proyectos escolares que he tenido anteriormente, ya que en esta experiencia yo y mis compañeros vamos guiando y siendo líderes del mismo, me siento mucho más responsable y capaz. Para los colaboradores y para la empresaria, aunque si hemos requerido de mucho de su tiempo laboral, también hemos ido ayudando a que su trabajo se realice de una manera mucho más rápida y uniforme, tratando de eliminar errores a lo máximo posible. Hemos integrado al equipo para que todos sepan que su trabajo es importante y que deben de trabajar como una sola entidad y no como personas por separado.

En un principio no se tenía contemplado el hacer un acomodo del almacén en físico, sin embargo, nos dimos cuenta en conjunto con mi equipo PAP, consultora y empresaria, que si era necesario que esto realizara. Con la finalidad de que se tenga una mejor estructura y funcionamiento del almacén en conjunto con el manual de

almacén que hicimos y el nuevo puesto de almacén que desarrollamos para la empresa.

Conforme el proyecto va avanzando comienzo a notar mucha mayor integración y participación por parte de los colaboradores de la empresa, ya que la empresaria siempre estuvo muy integrada y colaborativa, sin embargo, en un principio no se notaba entusiasmo o gran colaboración por parte de los colaboradores. Me da gusto el darme cuenta de que esto va cambiando y que ellos se van sintiendo parte del proyecto y de la empresa cada vez más. El darme cuenta de esto me ha motivado y ayudado a seguir haciendo las cosas de la mejor manera, de esforzarme al máximo y ver que ellos notan el esfuerzo y que les comienza a interesar nuestros avances y trabajo.

Me impacto mucho cuando la empresaria nos agradeció y nos dijo el gran beneficio que ha sentido de apoyo por nuestra parte. Esto me ayudó mucho, ya que me hace darme cuenta de que mi trabajo está siendo valorado y que más allá de eso, está siendo de gran ayuda para la empresa en general. Me da gusto poder estar trabajando en algo que no solo me ayuda a crecer a mí, sino que las consecuencias van más allá de mi persona, esto es algo de mucho valor para mí.

He tenido que modificar la manera y mis métodos para realizar mis trabajos y tareas, ya que anteriormente estaba acostumbrada en hacer las cosas rápidas con tal de acabar pronto y no les ponía tanto empeño ya que no consideraba que los resultados tuvieran una gran repercusión. Sin embargo, ahora he puesto todo mi empeño y dedicación en hacer las actividades en esta implementación ya que los resultados si creo que pueden tener grandes efectos en la empresa, quiero quedar bien con ellos y poder ayudarlos lo más que se pueda, es por eso que decidí comenzar a poner todo mi empeño y esfuerzo en este PAP.

He tenido muchos cambios en mi persona gracias a esta experiencia, ya que me he podido desarrollar de una manera profesional que no había podido experimentar

anteriormente. Me volví mucho más responsable y profesional en cuestiones de puntualidad, la manera de expresarme y de cómo tratar y superar los obstáculos que se me han presentado.

Valoro mucho el trabajo que hemos ido desarrollando y llevando a cabo en conjunto con mi equipo PAP, siento que este trabajo está generando valor tanto para la empresa, como para nosotros en experiencia y claro satisfacción.

Considero que amplí mis conocimientos ampliamente en temas que jamás me hubiera imaginado. Por ejemplo, en cuestiones de sistemas, operaciones, flujos de procesos y en recursos humanos como en como el ambiente laboral puede tener una influencia tan grande en el desempeño de los trabajadores.

De igual forma pude aprender muchísimo de este sector y giro de la empresa; uniformes y promocionales. Estoy mucho más envuelta en cómo funcionan sus procesos y de todo lo que llevan a cabo, respeto muchísimo más este sector y este tipo de empresas ya que su labor de verdad es muy importante y pueden tener un gran impacto en como las empresas son percibidas.

Gracias a esta experiencia PAP, pude dar cuenta que me gusta mucho la consultoría y que muy probablemente es algo a lo que me gustaría dedicarme. De igual forma me pude dar cuenta de la complejidad que este trabajo requiere y de lo difícil y retador que se puede volver en la mayoría de las ocasiones.

Mi visión sobre el mundo laboral, aunque ya había trabajado antes, la tenía muy distinta sobre la que tengo actualmente después de esta experiencia. Me doy cuenta de que los tiempos no son lo que parecen y que, aunque lo tengas todo perfectamente organizado y distribuido, no saldrá como tú quieres siempre, ya que no solo dependerá de ti la mayoría de las veces. Aprendí a valorar muchísimo el tiempo que me brindaron en la empresa, tanto la empresaria como sus colaboradores, ya que se lo valioso que es ese tiempo para ellos y que no fue nada fácil hacernos ese espacio, aunque fuera pequeño.

Durante todo el proyecto estuve muy abierta a escuchar a mis compañeros, sus puntos de vista y percepciones. Por lo general, estoy muy acostumbrada a realizar las cosas a mi manera y no me gusta dejar que nadie me ayude ya que siento que así pierdo control sobre las cosas. Sin embargo, durante el PAP aprendí a delegar y a confiar en mis compañeros, en saber que son igual o incluso mejor que yo en ese campo y que ellos podrán al igual que yo tener los mejores resultados posibles.

Recomiendo este PAP plenamente. Te ofrece una oportunidad de crecimiento profesional y personal impresionante, te hace darte cuenta de todo lo que eres capaz y que todos los años que hemos invertido en nuestros estudios da frutos y que realmente podemos aplicarlos para ayudar de una manera significativa a las empresas y a muchas personas más.

Sin duda alguna mis compañeros de equipo me favorecieron de una manera impresionante mi proceso formativo. Todos sus conocimientos, habilidades y actitudes que me pudieron transmitir en este PAP me complementaron para poder realizar de la mejor manera mi trabajo dentro de este proyecto. Mi consultora Claudia, me ayudó a saber cuál era el camino que debía de seguir, ya que en un principio me sentía perdida y sin saber por dónde comenzar. Ella al igual que mis compañeros fueron un gran apoyo tanto moral como profesional.

Los coordinadores del proyecto se mantuvieron siempre al pendiente de nuestras necesidades y desde el principio comenzaron a tratarnos como unos verdaderos profesionales, lo cual me hizo entrar con esa misma mentalidad desde el principio, creérmela y así hacerme notar ante la empresaria, siempre con actitud profesional confiando en que puedo hacer las cosas y que mis conocimientos que tanto me han costado son muy importantes.

Mi única recomendación es que sigan dando el apoyo a tantos estudiantes y empresas como lo han ido haciendo durante tanto tiempo. Me parece una labor maravillosa, ya que es muy desinteresado y se preocupan mucho porque todos los

estudiantes podamos vivir esta experiencia al máximo obteniendo los mayores conocimientos posibles.

Reflexiones Grupales

Compartimos nuestras experiencias durante en el proceso y nos apoyamos, no hubo complicaciones, cuando nos compartimos lo que hicimos en diferentes trabajos al final compartimos y completamos rápido y fácil.

El trabajo grupal se vio muy favorecido gracias a la buena actitud y disposición que se tuvo por parte de todos los integrantes durante todo el proyecto. Aunque cada quien tenía sus actividades, aun así, siempre nos apoyamos y ayudamos de ser necesario.

Aprendimos muchas cosas e hicimos logros como la manual organizacional como la definición de los perfiles y puestos, manual de ventas que nos demuestra que como se maneja la venta, manual de almacén logramos que haya área de almacén en la parte arriba, la relación entre los colaboradores y empresaria.

Consideramos que todos nuestros esfuerzos puestos en este proyecto dieron resultados positivos y de un gran impacto tanto para la empresaria como para los colaboradores. Obtuvimos comentarios muy favorables por parte de la empresa con respecto a nuestra actitud y a los resultados presentados.

Consideramos que todos nuestros esfuerzos puestos en este proyecto dieron efectos positivos y de un gran impacto tanto para la empresaria como para los colaboradores. Obtuvimos comentarios muy favorables con respecto a nuestra actitud y a los resultados presentados por lo que esperamos que los siguientes pasos de la empresa después de esta consultoría tengan un fuerte impulso.

Experimentamos un proceso de consultoría que nos pareció completo dada la restricción de tiempo, en donde se logró realizar una implementación amena y que involucró a todos los integrantes de la empresa. Dentro de los logros que identificamos se encuentra el manual organizacional, que esclarece las relaciones

laborales de la empresa y la definición de los perfiles y puestos. También generamos un manual de ventas, que explica las operaciones de la empresa desde un punto de vista de procesos y finalmente un manual de almacén que permitió la transición entre un almacén desacomodado y cuellos de botella a un área específica para almacenaje y la contratación de un nuevo integrante del equipo empresarial para eliminar dichos cuellos de botella.

III. Anexos

Lista de anexos

1. Estructura organizacional
 - 1.1 Manual Organizacional
 - 1.2 Perfiles y descripciones de puesto
2. Formación de personal y clima laboral
 - 2.1 Sesión de comunicación (ppt)
 - 2.2 Clima laboral final
3. Ventas y Mercado
 - 3.1 Manual de pre venta, venta y post venta
4. Flujo de operaciones productivas
 - 4.1 Manual de almacén