

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 empresa dedicada a la fabricación y
comercialización de productos lácteos en Santa María Tequepexpan,
Tlaquepaque Jalisco¹**

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

AB Ramírez Bernaldez Arantxa

II Orozco Ibarra Karina

PS Cernas Mata Rosa Liliana

Profesor PAP:

LCA Griselda Pocovi Garzón

Tlaquepaque, Jalisco, diciembre de 2018

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

ÍNDICE

ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	5
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	8
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	12
2. DIAGNÓSTICO	19
2.1. Metodología del diagnóstico.....	19
2.2. Proceso particular	20
2.3. Descripción de la situación de la empresa.....	21
2.4. Análisis e interpretación de resultados	24
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	24
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	26
3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	38
3.1. Misión, visión y valores.....	38
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general.....	39
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	39
3.4. Mapa estratégico	42

4. PROPUESTA DE MEJORA	43
4.1. Nombre de la propuesta	43
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	43
4.3. Plan de acción	45
5. IMPLEMENTACIÓN	47
5.1. Actividades realizadas y su justificación	47
5.3. Resultados obtenidos	64
5.4. Tabla sobre empleo y capacitación	74
5.5. Tablero de seguimiento de indicadores	75
6. RECOMENDACIONES FINALES.....	76
6.1. Corto plazo	76
6.2. Mediano plazo	76
6.3. Largo plazo.....	77
II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES	78
III. CONCLUSIONES	82
IV. FUENTES CONSULTADAS.....	84
V. ANEXOS	86

ABSTRACT

Como parte del compromiso social que ha caracterizado al Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), se llevó a cabo el siguiente proyecto de Consultoría en MYPE durante los meses de agosto a diciembre del año 2018. El proyecto fue elaborado por los consultores: AB Ramírez Bernaldez Arantxa, II Orozco Ibarra Karina, PS Cernas Mata Rosa Liliana y de la consultora líder LCA. Pocovi Garzón, Griselda.

La estructura que compone el documento es información tanto interna como externa de la organización, en principio se parte de los factores externos de la empresa dentro de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG), posterior a ello se presenta el entendimiento del contexto interno de la empresa.

Así mismo, se realiza un diagnóstico propio de la situación actual de la empresa en donde se muestran tanto fortalezas como amenazas; se genera una propuesta de mejora organizacional, después de ello, se presentan propuestas de mejora por área operativa. La metodología utilizada constó de cinco etapas: levantamiento de prediagnóstico, elaboración y validación del diagnóstico, diseño de propuestas de mejora, implementación y medición de resultados, presentación final y evaluación del proyecto.

El documento hace una recopilación de fuentes tanto primarias (investigación propia del proyecto) y secundaria (investigación disponible en medios tanto digitales como impresos). Los contenidos son: generalidades y contexto de la empresa, diagnóstico, planteamiento estratégico, implementación, recomendaciones finales,

reflexiones de cierre (por parte de los estudiantes), conclusiones, fuentes consultadas y anexos.

A partir de la elaboración del proyecto de consultoría en una MYPE en la ZMG, una de las principales conclusiones es la relevancia que tiene el adecuado trato de las relaciones familiares/laborales dentro de la organización; así mismo, durante los meses del proyecto se detectó el impacto real que tienen las tendencias de mercado en una empresa productora y comercializadora.

Introducción

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

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

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

Aspectos cualitativos.

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

Aspectos cuantitativos:

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

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

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

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

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

I. Descripción del proyecto

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1. Ficha técnica y perfil del empresario

Datos generales de la empresa:	
Nombre:	
Domicilio:	
Teléfonos:	Página web: Correo electrónico:
Tiempo de fundación: 3 años	Forma jurídica: Persona física y comercialización de productos lácteos
Número de empleados: 9	Giro de la empresa: Alimenticia. Producción y comercialización de productos lácteos

Datos generales del empresario:	
Nombre:	
Escolaridad: Ingeniería de alimentos / trunca Ingeniería en biotecnología / trunca	Edad:
Experiencia previa: Comercialización de productos cárnicos y lácteos.	

1.2. Historia de la empresa

El empresario tiene su primer acercamiento con la industria alimenticia en el 2007, en ese momento comercializaba los productos de “LA CANASTA” específicamente cárnicos como cortes finos beef y algunos lácteos. Ese mismo año el empresario ingresa a ITESO a estudiar una carrera afín a la industria alimenticia y al mismo tiempo ofrece parte de sus productos a maestros, compañeros y conocidos, empieza a adquirir reputación y a vender a la cafetería de comida italiana “EL PIAT” que se encontraba en las instalaciones de la universidad. En 2008 adquiere su primer cliente industrial y sus productos lácteos empiezan a tener más reconocimiento en el mercado. En 2009 Fernando vende todo su inventario al decidir hacer un viaje a Australia.

Para 2010, retoma la comercialización de lácteos, pero los clientes que él estaba buscando, los industriales, no compraban su producto. En el mismo año el empresario adquiere una beca para estudiar ingeniería en biotecnología en el Tecnológico de Monterrey, tiempo en el que comienza a adquirir más conocimientos y a familiarizarse con lo que los clientes industriales buscaban. Después de salir anticipadamente del Tecnológico de Monterrey, el empresario busca apoyos financieros para abrir su propia línea de productos.

En 2014 recibe un financiamiento por FOJAL para la adquisición de maquinaria y en agosto de ese mismo año surte su primer lote. Oficialmente se crea la marca. En agosto del 2017, El empresario decide independizarse de comercializar productos de “LA CANASTA” y sólo se dedica a la producción de su propia línea de productos lácteos y comercialización.

Actualmente en 2018, la empresa tiene más capacidad de producción y ha adquirido diversos clientes como franquicias y restaurantes. Teniendo el interés de incrementar aún más su producción y así captar más clientes. La empresa se

encuentra en la cuarta generación del proyecto Hecho en Zapopan, con muchas ganas de sobresalir con su empresa y volverla un referente regional en la producción de quesos para el mercado industrial.

1.3. Entendimiento del negocio

Hace aproximadamente 4 años, una empresa que se dedica a la producción y comercialización de productos lácteos, en agosto del año en curso, 2018, se cumplió un año en el que el empresario sólo comercializa los productos realizados en la fábrica, sus principales clientes son otras empresas como restaurantes y negocios.

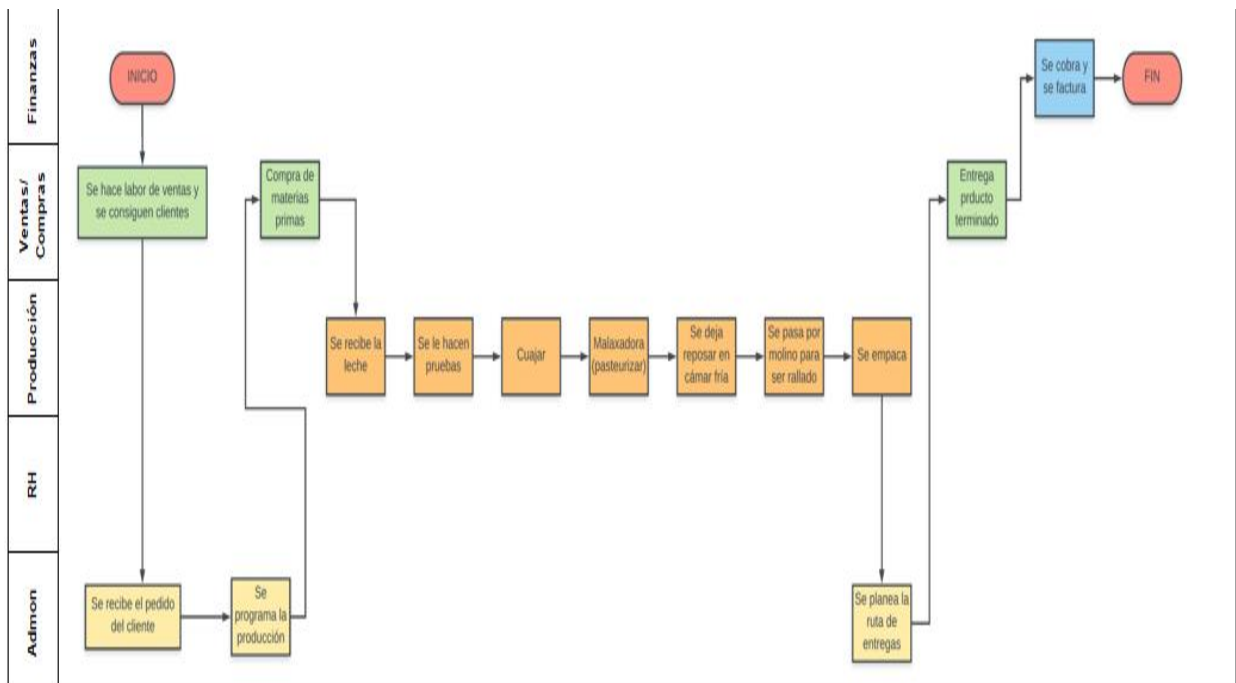
La empresa cuenta con misión, visión y valores, entre ellos se encuentra el compromiso, respeto y honestidad. Actualmente cuenta con 9 empleados que están laborando en la empresa, entre ellos el empresario. Hay una persona encargada del proceso de calidad, sin embargo, por motivos de salud dejó de laborar en la empresa y trabaja desde su hogar. El horario de los encargados de empaque es de 7:00 am a 4:00 pm. El horario de los de producción es de 8:30 am a 5:30 pm y el encargado de ventas no cuenta con un horario definido.

El proceso general del negocio se desarrolla de la siguiente manera. En primer lugar, se recibe el pedido del cliente, después se hace la recepción de la leche del ganadero (esta se recibe los 356 días del año) y se realizan algunas pruebas de calidad a la leche, una vez que la leche a pasado las pruebas de calidad pasa a ser descremada a una temperatura de 30°C, la crema es almacenada, empaquetada y vendida y el resto de leche pasa a unas tinas de cuajado, en esta área de cuajado hay mucha merma (lactosuero) el cual actualmente se regala a los ganaderos de la zona, al terminar al cuajado pasa a la malaxadora a pasteurizar aproximadamente una hora a 65°C, una vez finalizado este proceso, se deja reposar un aproximado

de 18 horas para poder pasar al molino en dónde se raya el queso, se sella y pasa al almacén para ser empaquetado.

Se planea la ruta y el producto se entrega al proveedor. Cabe recalcar que a la mayoría de sus clientes les da un plazo mínimo de 7 días para efectuar el pago, esto hace complicado el flujo de efectivo en la empresa ya que el empresario no maneja plazos con sus proveedores. Tampoco existe ningún tipo de contrato con los proveedores, ni con los clientes. El empresario comentó que de esa manera ha ganado mejores clientes, pero que existe el riesgo de perderlos de un día para otro. Por ello el servicio siempre debe ser el mejor. Todo esto se puede observar en el siguiente diagrama.

Macroproceso



1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor. Precios accesibles, productos sabrosos, atención directa con el cliente, y respuestas al cliente inmediatas se determinan como la propuesta de valor de la empresa.

Ventaja competitiva de la empresa. Los bajos costos de los productos, el servicio al cliente, y la capacidad financiera para dar crédito a sus consumidores es la ventaja competitiva de la empresa.

Estrategia genérica: liderazgo en costos, nicho de mercado o diferenciación. La empresa compite en su mercado con una estrategia genérica de liderazgo en costos, esta empresa se caracteriza por los bajos costos de sus productos y el mantenimiento del precio.

1.5. Análisis del entorno

Introducción

Durante los últimos años México se ha posicionado como el 14° lugar en la producción mundial de leche de bovino, así mismo la producción de leche se ha duplicado con relación a lo que se producía en 1990 (SAGARPA-SIAP, 2017). Jalisco es el principal productor de leche en el país abarcando el 19.5% del total de la producción nacional. Tanto en México como en Jalisco existe un mercado importante en la elaboración de productos derivados de la leche, como son los quesos, actualmente se busca reducir la oferta de leche fresca en el mercado y buscar una ruta para que la producción de leche sea rentable (EL ECONOMISTA, 2016).

Para poder hacer un análisis del entorno más veraz es necesario considerar otros agentes cambiantes, así como factores de alto impacto los cuales nos arrojarán información más confiable, se consideraron los siguientes factores para fines de esta investigación: Económico, social cultural, demográfico, político-legal, tecnológico, y competencia. A lo largo del proceso de investigación fue posible recaudar información con la cual logró dar aportes de gran valor al brindar una perspectiva más clara de la función que tiene la empresa, a nivel empresarial como en su entorno social. Fue posible definir las variables e indicadores que pueden proveer beneficios o perjudicar a la empresa a la hora de realizar sus operaciones. Se realizaron entrevistas a dos expertos en el sector lácteo, al Ing. Jaime Alfonso Campos Newman y a la Q.F.B. Blanca Estela Oliva Hernández, para tener una visión más clara del entorno de los productos lácteos a través de sus experiencias y conocimientos. Estas entrevistas se encuentran en el anexo 1. A continuación, se muestra el resumen del análisis de las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la empresa, así como el mmodelo de las cinco fuerzas de la competencia de Porter.

Tabla 3. Resumen del análisis FODA

Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos:		
Tipo de cambio		Fuertes fluctuaciones causarán que la materia prima pueda subir de precio y por lo tanto el producto final
Tendencia del PIB	La elaboración de productos lácteos representa el 3er lugar en PIB de la industria alimentaria, con el 10%	
Patrones de consumo	Actualmente la población mexicana tiene una tendencia hacia el consumo de productos hechos en México, así como productos cada vez más naturales	
Tendencias de personas en su gasto	Un mexicano promedio destina un 2.8% de sus ingresos en productos lácteos, de los cuales el 24% son para la adquisición de quesos y el 12% para otros derivados lácteos	

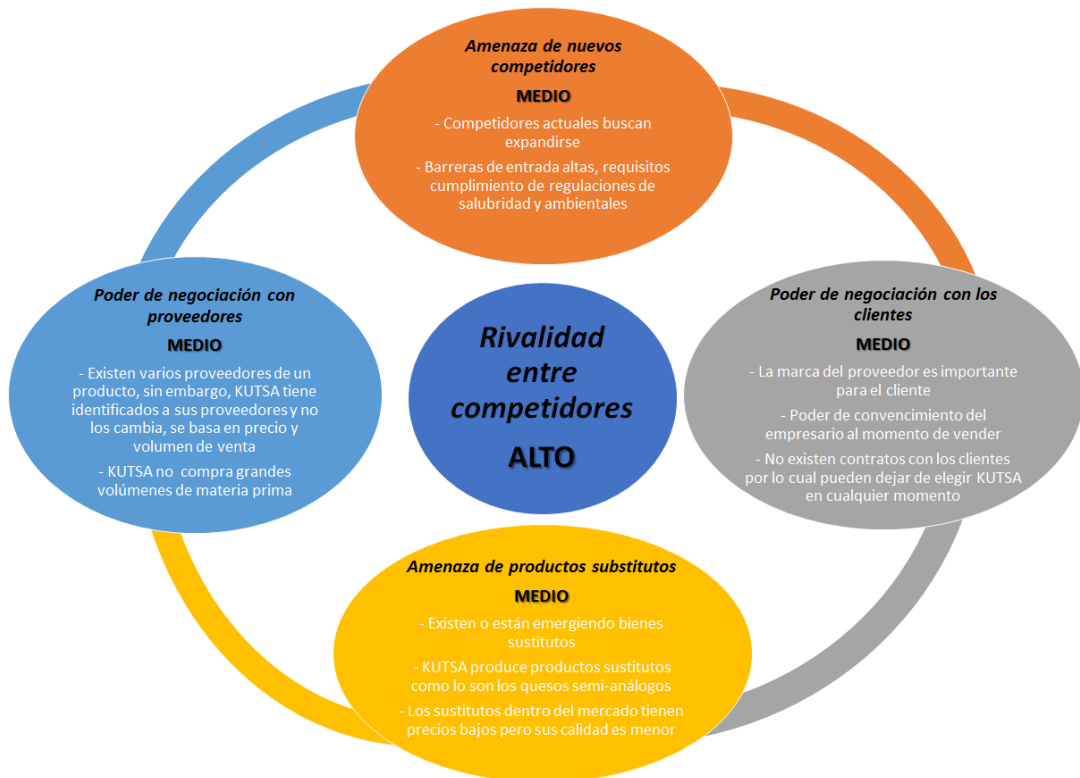
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
Estacionalidad de la leche		Problemas de abasto y costos, debido principalmente a la mala calidad de la leche
Conservación de la energía	Actualmente la empresa cuenta con paneles solares, los cuales le permiten aumentar su producción y reducir costos de servicios, al ser la luz el insumo más alto para esta industria	
Contaminación del agua		Cada día es más difícil tener certeza de la calidad del agua potable, esta se tiene que regular periódicamente en aspectos microbiológicos al ser utilizada en contacto con los equipos, utensilios y alimentos en el área de producción
Hábitos de compra	Cada día más personas prefieren Kutsa antes que otras empresas al cumplir con sus estándares de calidad y las necesidades del cliente	

Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
Actualización de Normas que rigen la industria láctea y de alimentos		Al ser una empresa que busca un crecimiento, es necesario comenzar a implementar y capacitar al personal sobre normas de calidad e inocuidad en la manipulación de alimentos
Leyes de protección ambiental	Todas las industrias generan residuos, la protección ambiental no solo es muy importante hoy en día, también genera valor agregado a la empresa, actualmente Kutsa cuenta con paneles solares, y la idea es ir siendo cada vez más autosustentable	

Aspectos tecnológicos:		
Maquinaria	La tecnología cada vez busca hacer los procesos más eficientes, reduciendo costos tiempo y diseñadas para utilizar energías renovables	

Aspectos de competencia:		
Rivalidad entre competidores		Ya que el queso es un producto básico para las familias mexicanas, podemos encontrarlo en donde sea, eso implica que la competencia sea alta
Entrada potencial de nuevos competidores		El mercado en la industria láctea se ha ido expandiendo y seguirá haciéndolo, por lo tanto Kutsa debe ser consciente de ello y mantener calidad y precio
Productos sustitutos	Kutsa se dedica a la fabricación de quesos semi-análogos, por ello creemos que tiene la facilidad de empezar a desarrollar nuevos productos que no sean únicamente de leche	
Poder de negociación con los consumidores		No se manejan contratos, el cliente puede cambiar de proveedor sin previo aviso y sin penalización
Poder de negociación de los proveedores		Conoce el mercado de materias primas, sin embargo esta casado con sus proveedores y no tiene más opciones si le llegaran a quedar mal

Diamante de Porter



Modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Porter para la empresa.

En el diamante de Porter se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es medio debido a que existe gran competencia entre proveedores, los precios de algunas de las materias primas fluctúan según el precio del dólar, mientras que el precio y calidad de la principal materia prima, la leche, está fuertemente influenciada por la estacionalidad.

La amenaza de nuevos competidores es considerada como media ya que los competidores actuales buscan expandirse, sin embargo, los nuevos competidores encuentran barreras de entrada altas, debido a desconocimiento de procesos de producción, así como de regulaciones de salubridad y ambientales.

El poder de negociación con los clientes es medio, ya que la marca es considerada importante para el cliente, existe un poder de convencimiento que favorece la relación cliente-empresa, sin embargo, el cliente podría cambiar de proveedor en cualquier momento.

Por otra parte, existe alta rivalidad entre competidores, así como amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de compradores es bueno, la dificultad de posicionamiento de las industrias lácteas es media, variedad de productos sustitutos que por su bajo costo están saturando el mercado.

Resulta media la fuerza de amenaza de productos sustitutos ya que existen y están emergiendo productos sustitutos y estos se encuentran dentro del mercado por sus bajos precios, pero su calidad es menor.

Conclusiones del análisis:

Para este giro se pueden observar tanto oportunidades como amenazas, sería recomendable aprovechar las oportunidades para prevenir que se vuelvan amenazas, esto puede ser posible mediante la planeación estratégica, una asignación de roles entre el personal de la empresa y por último una apropiada ejecución de los planes implantados.

Debido a que Jalisco es un gran productor de leche en el país, surgen grandes oportunidades de desarrollo para la industria productora de lácteos, en los últimos años comenzó el interés de crear subproductos que le den rentabilidad a la leche.

Se puede decir que la tendencia actual del mercado mexicano es consumir productos nacionales, así como lo son productos cada vez más naturales, este mercado destina el 2.8% de sus ingresos en productos lácteos de los cuales el 24% son para la adquisición de quesos y el 12% para otros derivados lácteos, representando de esta forma una oportunidad de mercado para la región donde la empresa se sitúa.

Sería importante tomar en cuenta que la principal competencia de este sector son los países proveedores de productos lácteos, teniendo como principales países exportadores para México a EUA el cual representa el 65% de las importaciones, Nueva Zelanda con el 13%, España con el 5% y los países del resto del mundo que representan el 17% de las importaciones; México y Jalisco cuentan con un mercado importante, pero se lo estamos dejando a otros países.

Por otra parte, se puede decir que cada día más personas prefieren a la empresa ya que sus productos cumplen con los estándares de calidad y las necesidades que buscan los clientes, sin embargo, al ser una empresa dedicada a la producción de alimentos tiene que cumplir con ciertos estándares de salubridad y legislaciones

ambientales solicitadas por parte del gobierno lo cual sería de gran interés que la empresa comience a aplicar las normas que rigen al sector lácteo, ya que será de primordial su correcta aplicación al ir creciendo la empresa.

Debido a que la tecnología está en constante evolución y la maquinaria utilizada en la industria productora de alimentos está diseñada para hacer los procesos más eficientes, reduciendo costos y a su vez para el uso de energías renovables, la empresa puede aprovechar esta oportunidad al tener paneles solares que reducen el costo de energía en la planta, la cual resulta el gasto principal en este sector.

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

Como primer paso para dar inicio con el proyecto, el empresario asistió al Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente, en dónde por primera vez, como equipo tuvimos contacto con él. Hablamos un poco sobre su negocio, nos explicó de qué era su empresa, en dónde se encontraba ubicada, y cuáles eran los horarios en los que podíamos asistir.

Se realizó una primera visita el jueves 30 de agosto del 2018. Ese día conocimos las instalaciones y recolectamos información sobre el funcionamiento de la empresa. El empresario nos explicó cómo operan sus áreas administrativas, de operaciones, de recursos humanos, de mercadotecnia y de finanzas. Para entender mejor el funcionamiento de la empresa, dibujamos un diagrama de flujo en dónde se plasmaba el proceso desde la llegada de la materia prima hasta la entrega y pago del producto ya elaborado.

Para comenzar a elaborar el análisis del entorno, se realizó una investigación previa a la visita de la MYPE, en dicha investigación se abordaron las variables que inciden en la empresa y la situación actual en México sobre los factores económicos, socioculturales, el consumo y elaboración de dichos productos.

Se realizó una entrevista a dos expertos en el tema de elaboración de productos lácteos, en donde también se tocaron temas sobre factores económicos, sociales, de la competitividad y sobre todo de calidad.

Estas entrevistas se transcribieron con el propósito de poder clarificar la información y obtener los datos más relevantes. Así mismo, se obtuvo información a través de bases de datos de INEGI.

En las siguientes visitas a la empresa se comenzó a indagar un poco más acerca del proceso de las áreas de manera más detallada, principalmente en las áreas de operaciones, finanzas, calidad, y recursos humanos. Se crearon espacios de escucha con el empresario, en dónde podíamos aclarar nuestras dudas sobre algunas actividades que se llevaban a cabo en la empresa y que tenían que ver con el prediagnóstico de la misma.

Para la elaboración del diagnóstico, se llevó a cabo una auditoría con base a la Norma Oficial Mexicana NOM- 251-SSA1-2009. “Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios”. También, se aplicó un cuestionario y se platicó con los trabajadores de la empresa para conocer el clima laboral y el grado de comunicación de manera individual, grupal e institucional. Con el empresario se aplicó un cuestionario 360 para conocer cómo funcionaban algunas áreas de la empresa.

Se tomaron fotos de las instalaciones de la empresa y de algunos documentos administrativos para la posible implementación de nuevos diseños.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

Respecto al **área administrativa** notamos que la planeación es reactiva, y todas las decisiones se toman conforme la marcha. Los contratos con clientes y proveedores son únicamente apalabrados, esto puede llegar a generar incertidumbre al momento de querer planear, ya que, si un cliente queda mal, no existirá el flujo de efectivo necesario para la producción, o gastos generales de la empresa.

El área de **recursos humanos** la lleva el empresario, por lo tanto, no se le dedica el tiempo necesario. Los roles y actividades están definidos, sin embargo, al momento de ejecutarse cada colaborador hace lo que más le gusta, o le resulta más fácil sin respetar su rol. Pudimos notar que los tiempos de entrada y salida; así como los de ingesta de alimentos son muy variables, ya que estos se dan de acuerdo a la finalización de actividades; así mismo cuando no han terminado sus labores del día deben permanecer más horas dentro de la empresa.

Las capacitaciones que ocasionalmente se le brindan al personal son poco atractivas para ellos, y por lo mismo los resultados son poco notables. El empresario rara vez reconoce el buen desempeño de sus colaboradores, sin embargo, entre equipo de trabajo si hay reconocimiento, esto ayuda a que exista un buen clima laboral en donde se sienten cómodos únicamente entre ellos, pero no con el empresario.

El proceso de reclutamiento es débil debido a que el empresario se basa únicamente en la personalidad y las ganas de aprender con las que llega un posible candidato, desde ese momento existe poco compromiso ya que notan que el empresario es muy flexible, y pueden llegar a abusar de su confianza.

En el área de **mercado** tiene planeado subcontratar una empresa de marketing para que se trabaje en la publicidad de la marca. Actualmente ya han realizado proyectos en conjunto tales como, un *benchmarking* y desarrollo de imagen corporativa. Así mismo cuenta con un avance en el diseño de su página web y se ha dado a conocer en algunas redes sociales, como *Facebook* y *Google*. Los proyectos anteriormente mencionados han ayudado a la empresa a ofrecer productos con precios más competitivos ya que se conocen los productos actuales y potenciales del mercado.

En cuanto al área **contable y financiera** se efectúa una contabilidad en donde se utilizan los estados de resultados y flujo de efectivos, llevan a cabo el registro por medio de una herramienta informática para la documentación de movimientos contables llamada *Gestronics*. Los cierres contables se realizan mensualmente, no siempre es la información financiera la cual se utiliza para la toma de decisiones, pero si para la determinación de resultados y valorización de inventarios; así como para el control administrativo, actividades de la empresa y efectos fiscales. Actualmente presenta utilidades, ya que da seguimiento a sus cuentas por cobrar y a sus cuentas por pagar, sin embargo, en ocasiones la empresa no pueda cubrir sus necesidades de efectivo en el corto plazo.

La planeación de **producción** promedio son 3 días, no existe un pronóstico de ventas semanales, por lo que la producción se realiza únicamente bajo demanda. La empresa utiliza el 40% de su capacidad instalada, por lo que sería posible ampliar su producción sin aumentar su costo de tiempo máquina. Las líneas de producción están claramente identificadas, sin embargo, el *layout* actual cuenta con algunos factores inamovibles (2 cámaras de refrigeración) los cuales impiden que el flujo del proceso sea continuo. En cuestión del cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) según la NOM-251-SSA1-2009, se cumple un 75.4% de la norma, según una auditoría realizada a la planta, se puede decir que la empresa tiene la idea general del cumplimiento de ésta, cuenta con muchos puntos ya establecidos y ciertas áreas de mejora.

Todos sus proveedores le hacen entregas directas a la fábrica, sin embargo, no se realiza una planeación periódica de suministro de materia prima, ya que no se cuenta con máximos y mínimos. El proceso de entrega a los clientes es a domicilio, se realiza por medio de un transporte de la misma empresa, en donde el chofer es el encargado de planear la ruta y hacer las entregas, y algunas cobranzas. No obstante, no existe un monitoreo de la ruta por parte del área de gestión.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Encuesta de clima laboral

La encuesta de clima laboral consta de 30 reactivos que se dividen en 3 dimensiones. 10 reactivos que se refieren al área individual, 10 al área grupal y 10 al área organizacional/empresa. Esta encuesta abarca desde la productividad y el trabajo decente a partir de los rubros de compromiso, motivación, aprendizaje, comunicación, participación, SST, compensación, bienestar en trabajo, género y relación laboral. Dicha encuesta fue aplicada al empresario y a 7 colaboradores que trabajan en ella con el propósito de conocer cómo es el clima laboral de dicha empresa.

Diagnóstico 360

Este diagnóstico consta de cinco tests que juntos buscan evaluar las 5 áreas dentro de la empresa las cuales son, administración empresarial, mercado, producción, recursos humanos y finanzas. Los test fueron aplicados únicamente al empresario.

Cuestionario de liderazgo

El cuestionario de liderazgo consta de 40 afirmaciones, éstas buscan evaluar algunas habilidades del empresario. Los atributos que mide este instrumento son los siguientes; habilidad para visualizar, habilidad de comunicación, habilidad para trabajar en equipo, habilidad para motivar y habilidad para generar cambios.

Auditoría en Buenas Prácticas de Manufactura con base a la NOM-251-SSA1-2009

Es una herramienta basada en la norma oficial mexicana, que evalúa cualquier establecimiento que se dedique a la manipulación o procesamiento de alimentos, bebidas, o suplementos alimenticios. Éste califica las prácticas de higiene que se llevan a cabo en dichas instalaciones. Una buena aplicación de la misma asegura la inocuidad de los alimentos, bebidas o suplementos alimenticios.

Herramienta DIE del CUE

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

Análisis FODA

El nombre de FODA le viene a este práctico y útil mecanismo de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación. Es decir, estos conceptos constituyen la traducción de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; siendo las fortalezas y debilidades internas de la empresa, y oportunidades y amenazas del entorno en el cual se encuentra la misma.

Árbol de problemas

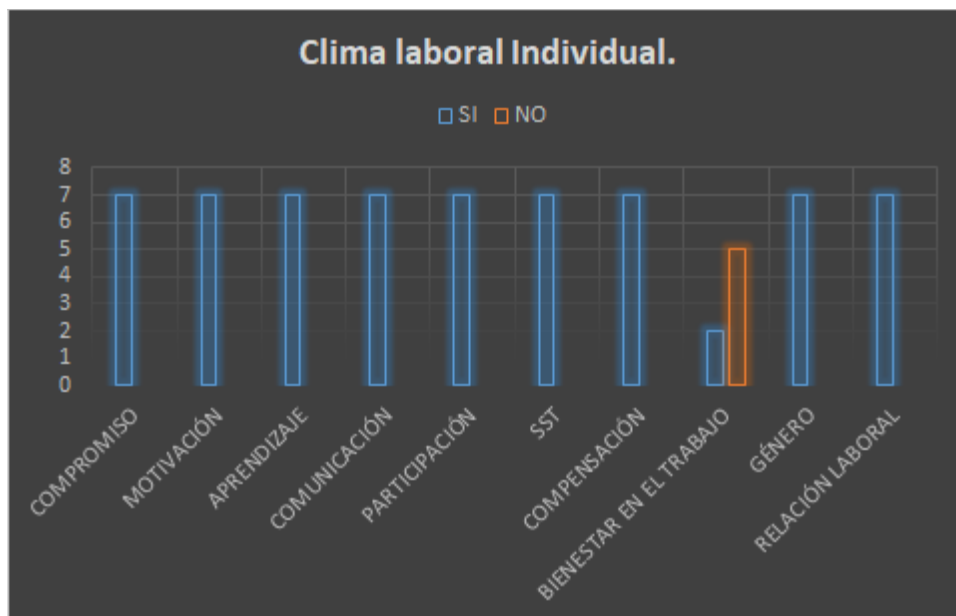
El análisis con el árbol de problemas es una herramienta participativa, que se usa para identificar los problemas principales con sus causas y efectos, de los cuales se puede identificar el problema raíz, una vez identificado se comienzan a plantear las propuestas de mejora.

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

Análisis de clima laboral.

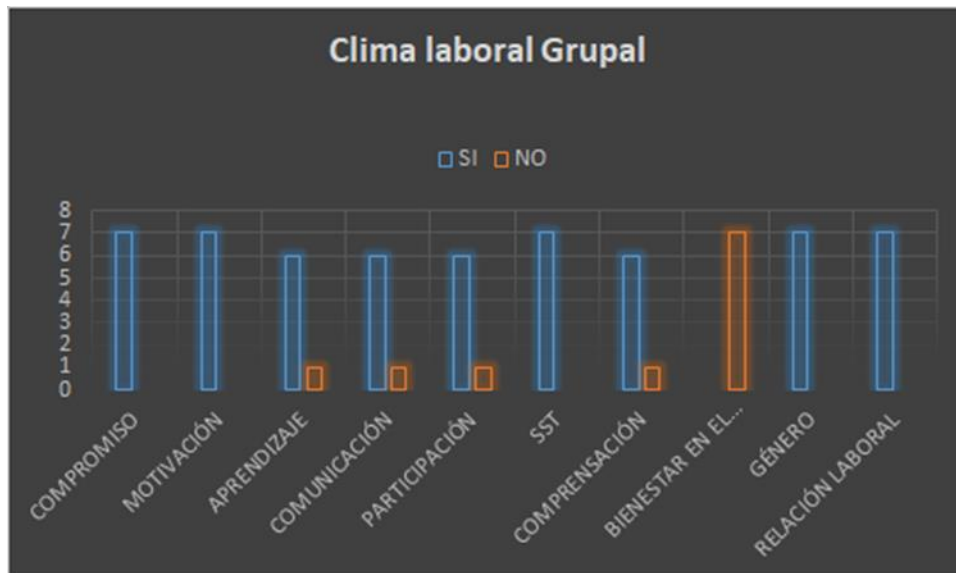
A continuación, se muestran las gráficas con los resultados de la encuesta laboral aplicada, posterior a estas, se analizará cada rubro en correlación a las dimensiones.

En esta primera gráfica se muestran los resultados obtenidos en las encuestas del clima laboral aplicadas al personal de la empresa. Los resultados se basan únicamente en las respuestas “sí” y “no”.



En general, el personal de la empresa se siente comprometido, motivado, han aprendido a realizar un mejor trabajo, mantienen una buena comunicación, pueden participar en ciertas actividades, no existe una diferencia de género y la relación laboral es adecuada. Únicamente resalta la inconformidad del bienestar en el trabajo debido al poco adecuamiento de servicios básicos dentro de la empresa.

En esta siguiente gráfica se analizan los resultados obtenidos en la encuesta, ahora de manera grupal.



Podemos ver claramente que sí existe un ambiente de compromiso en el equipo de trabajo, así como retroalimentación entre ellos sobre el desempeño logrado, la inclusión del género en las actividades no es un problema ni el sentirse acosados o intimidados por algún miembro del equipo.

Algunos aspectos en los que se pudiera trabajar de manera grupal son en el aprendizaje, la comunicación, la participación y la compensación. Se pueden crear más capacitaciones, y actividades en las que se genere mayor comunicación de parte del empresario a sus colaboradores para atender las necesidades de la empresa, que se tomen en cuenta las opiniones de los empleados de acuerdo con sus áreas correspondientes y que se genere más reconocimiento cuando se superen las metas esperadas en el grupo.

En esta tercera gráfica, se muestran los resultados obtenidos de forma organizacional.



El clima laboral en general es agradable y ameno, la empresa se adapta fácilmente a los cambios requeridos en la implementación de reglas, dentro del rubro de motivación existe un ambiente abierto a la creatividad de los trabajadores, existe participación y la empresa promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora.

En la empresa se lleva a cabo la contratación de personal con diferentes capacidades; el género no es impedimento para laborar en dicha empresa. Sin embargo, dentro del rubro del aprendizaje; existe muy poco tiempo empleado a la retroalimentación y capacitación de los empleados. En el área de comunicación, se carece de información por parte de la empresa sobre la misión, visión y valores, esto quiere decir que existe poca comunicación acerca de este tema. Hay algunas inconformidades también en el tema de las condiciones de trabajo, ya que para algunos empleados no son seguras. Pocas veces se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas y algunas veces la empresa es poca honrada al cumplir con los acuerdos generados con el personal.

En esta siguiente ilustración se muestran los resultados en correlación a los tres indicadores (individual, grupal, organizacional).

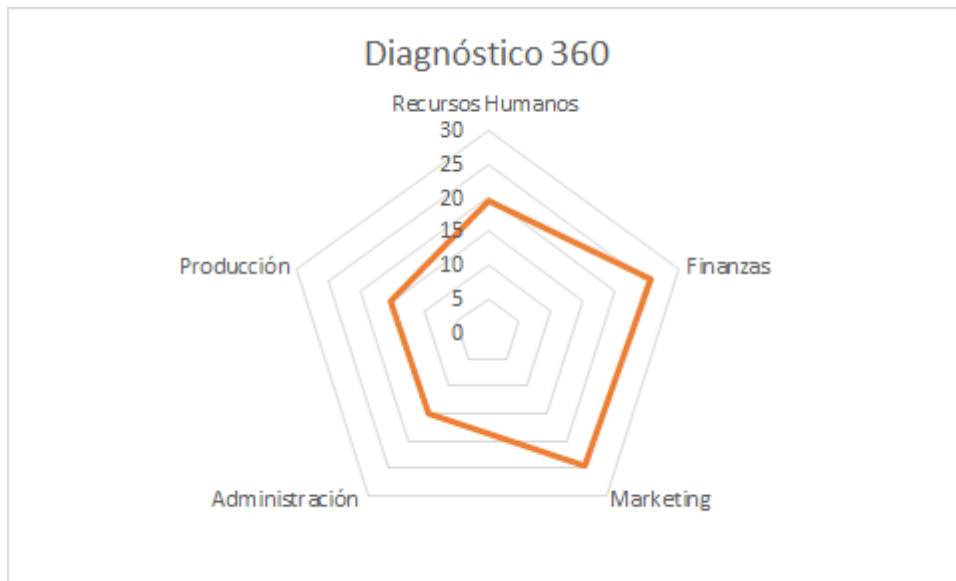
Estructura Encuesta Clima Laboral											
Clima Laboral	Productividad			Trabajo Decente							
Rubros	Compromiso	Motivación		Aprendizaje	Comunicación	Participación	SST	Compensación	Bienestar en Trabajo	Género	Relación Laboral
Dimensiones	Productividad			Trabajo decente							

Del lado izquierdo, se encuentra un triángulo que representa que el compromiso y la motivación son altamente efectivos tanto de manera individual, como grupal y organizacional.

Del lado derecho se muestra una gráfica que simboliza la importancia de tomar en cuenta los aspectos individuales, grupales y organizacionales. Ya que en dicha representación se alcanza a distinguir que estos aspectos en conjunto tienen diferencias significativas que pueden repercutir en la empresa.

Diagnóstico 360

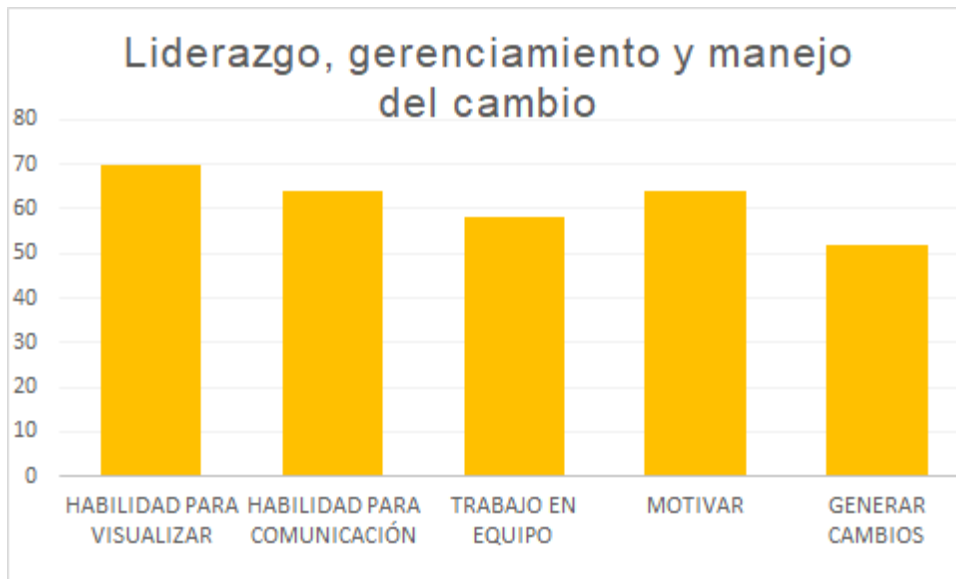
A continuación, se presentan las gráficas con los resultados de los 5 test aplicados al empresario y la explicación de cada una de ellas. Hay que tener en cuenta que la calificación otorgada a cada test va desde el 0 hasta el 3. Siendo el 0 la calificación más baja y el 3 la calificación más alta, lo que conlleva a conocer qué áreas se deben fortalecer. Cabe resaltar que en cada test se espera un puntaje obtenido, por consiguiente, se muestran los resultados.



Cómo podemos ver, el área de marketing y finanzas son las más fuertes con una puntuación de 25. Posterior a estas, se encuentra el área de recursos humanos con 20 puntos, y finalmente producción y administración con 10 puntos.

Cuestionario de habilidades de liderazgo.

A continuación, se presenta una gráfica con los resultados del cuestionario de habilidades de liderazgo. Se puede apreciar cómo la habilidad para visualizar planes a futuro se encuentra muy identificada en el empresario, tiene claro lo que quiere en su trabajo y hasta dónde quiere llegar.



El puntaje de la habilidad para la comunicación y motivación es de 64 puntos teniendo en cuenta que la máxima calificación es 80. Por lo que se puede decir que la mayoría de las veces el empresario puede expresar lo que quiere y necesita decir, así como logra generar motivación en los empleados, teniendo acercamiento personal con ellos.

Las áreas en las que se necesita trabajar un poco más son; el trabajo en equipo y la adaptación al cambio.

Auditoría en Buenas Prácticas de Manufactura con base a la NOM-251-SSA1-2009

La tabla que se muestra a continuación presenta los resultados obtenidos en la auditoría de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) basada en la NOM-251-SSA1-2009 para la empresa. En ella se perciben las calificaciones obtenidas en cada una de las secciones en las que se divide la norma, así como observaciones concisas para cada una de ellas.

Por último, por medio de un promedio obtenido de las calificaciones de todas las secciones se presenta la calificación final de la auditoría, siendo **75.1**.

SECCIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
<i>Instalaciones y áreas</i>	50	Buena señalética dentro de las áreas de producción. Pisos, paredes y techos agrietados y de materiales de difícil limpieza.
<i>Equipos y Utensilios</i>	88.9	Los equipos y utensilios utilizados son de materiales lisos y de fácil limpieza. Las cámaras de refrigeración mantienen temperaturas correctas, entre 3-5°C, hay agua acumulada en sus pisos, pudiendo ser una fuente de contaminación.
<i>Almacenamiento</i>	69.2	Espacios específicos e identificados para materias primas y producto terminado pero no para agentes químicos, materiales y utensilios de limpieza. Buen manejo del sistema PEPS.
<i>Envasado</i>	100	Sección con total cumplimiento, todos los requerimientos correctamente aplicados. Los envases utilizados para el almacenamiento de los productos terminados son nuevos, de materiales de grado alimenticios (polietileno calibre 300).
<i>Servicios</i>	67.9	Abastecimiento de agua potable suficiente. Tinacos de material adecuado, paredes lisas, tapas mal colocadas, sobrepuestas. Iluminación inadecuada en el área de producción al comenzar los labores. Drenajes con coladeras, estancamiento de basura, no provistas de trampas de olores y de grasa. Ventilación correcta, permitiendo un clima agradable de trabajo dentro del área de producción. Baños limpios y equipados lejos del área de producción, hace falta bote de basura con tapadera dentro del baño. No existe área específica para lavado y limpieza de materiales y utensilios de limpieza.
<i>Control</i>	83.3	Leche cruda almacenada en tambos sin tapa y a temperatura ambiente antes de ser procesada, pudiendo existir una contaminación cruzada entre la leche y el medio ambiente. Buen flujo de materias primas y producto terminado, almacenamientos separados, correcta identificación de ambos. Buen manejo de temperaturas tanto en cámaras de refrigeración como en el proceso de pasteurización de la leche.
<i>Mantenimiento y Limpieza</i>	66.7	Los colaboradores del área de producción conocen el correcto procedimiento de limpieza y desinfección de equipos y utensilios, sin embargo se percibió que no en todos los casos se aplicaba correctamente. Los equipos y utensilios se percibieron limpios y desinfectados antes y después de la jornada laboral, sin embargo no después de cada servicio. Botes de basura correctamente identificados, con tapa, remoción periódica de residuos. Pisos, techos y paredes de materiales corrosivos, sucios y de difícil limpieza, solo las cámaras de refrigeración cumplen con esta especificación.
<i>Control de Plagas</i>	50	Área de recreación con exceso de equipo en desuso, chatarra y desperdicios. Área de recreación libre de maleza y heirbas, pero con encharcamientos a lo largo de la misma. Empresa externa especializada encargada del sistema de control de plagas. Presencia de moscas dentro del área de producción. Perros dentro de vehículos de proveedores de leche.
<i>Salud e Higiene del Personal</i>	100	Sección con total cumplimiento, todos los requerimientos correctamente aplicados. El personal se presenta aseado, con uniforme limpio e íntegro. Correcto uso de cofia, cubre barbas, cubrebocas, uñas recortadas, sin esmalte y sin joyería. El personal tiene la indicación de informar cuando está enfermo o presenta algún síntoma, en caso de no presentarse a laborar se les solicita un justificante médico.
<i>Transporte</i>	100	Sección con total cumplimiento, todos los requerimientos correctamente aplicados. Camioneta con cámara de refrigeración en la parte posterior, mantiene temperaturas de 3-5°C. Transporte adecuado del producto terminado, de material de fácil limpieza, se encuentra en buenas condiciones.
<i>Documentación y Registros</i>	50	No existe documentación de análisis clínicos realizados a empleados que entren en contacto con los alimentos. Débil documentación que avale la capacitación dada a los colaboradores acerca de BPM. Muchas bitácoras, poco análisis de la información. Sí se lleva a cabo un registro sobre los controles realizados para la erradicación de plagas, éstos se realizan por medio de una empresa externa especializada. No se lleva a cabo un análisis de organismos coliformes fecales y totales en el agua utilizada para las distintas actividades.
CALIFICACIÓN FINAL DE LA AUDITORÍA	75.1	Secciones con calificaciones no aprobatorias: Instalaciones y áreas, control de plagas y documentación y registros. Secciones con calificaciones de excelencia: Envasado, salud e higiene del personal y transporte.

Se observa que las secciones que obtuvieron calificaciones de excelencia fueron, envasado, salud e higiene del personal y transporte, en éstas no será necesario trabajar o realizar cambios, únicamente resulta importante seguir monitoreando su seguimiento. Las secciones que obtuvieron una calificación no aprobatoria son, instalaciones y áreas, control de plagas y documentación y registros, secciones en las cuales se tiene que dedicar más tiempo de trabajo para obtener una mejor puntuación en las próximas auditorías y asegurar una mayor calidad en los alimentos elaborados. En la sección de anexos se presenta con mayor detalle el cumplimiento de los requisitos definidos para cada una de las secciones, de la misma manera se muestran observaciones más detalladas de éstas.

Herramienta DIE del CUE.

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

CONFIABLE

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

Áreas transversales

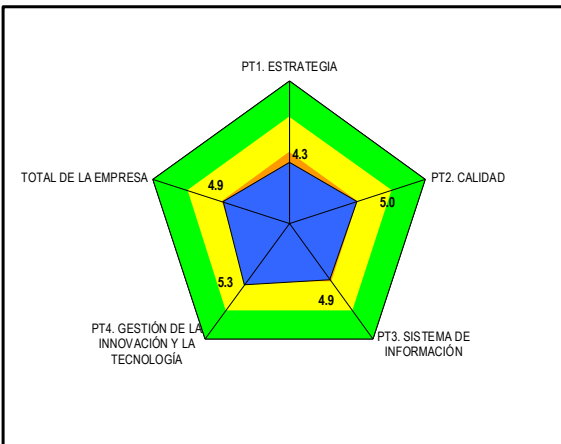
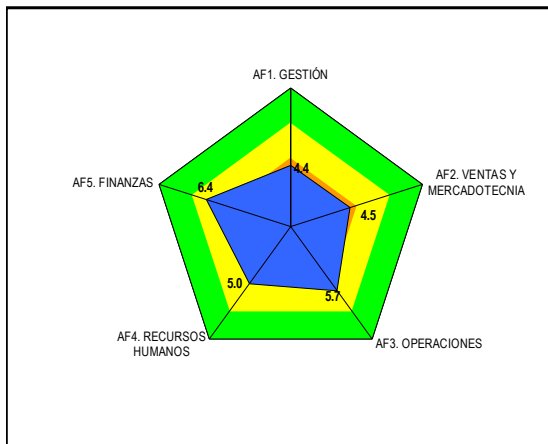
Escalas de calificación: ≥ 7.5 y ≤ 10 ≥ 5 y < 7.5 ≥ 3.1 y < 5 ≥ 0 y < 3.1

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1. GESTIÓN	60.0	135.0	4.4	BÁSICA
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	54.0	120.0	4.5	BÁSICA
AF3. OPERACIONES	80.0	141.0	5.7	CONFIABLE
AF4. RECURSOS HUMANOS	85.0	169.0	5.0	CONFIABLE
AF5. FINANZAS	95.0	148.0	6.4	CONFIABLE
TOTAL DE LA EMPRESA	374.0	713.0	5.2	CONFIABLE

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1. ESTRATEGIA	90.0	210.0	4.3	BÁSICA
PT2. CALIDAD	353.0	712.0	5.0	BÁSICA
PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	162.0	333.0	4.9	BÁSICA
PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	32.0	60.0	5.3	CONFIABLE
TOTAL DE LA EMPRESA	637.0	1315.0	4.9	BÁSICA

% de respuestas

96% El porcentaje de preguntas contestadas es suficiente para obtener resultados

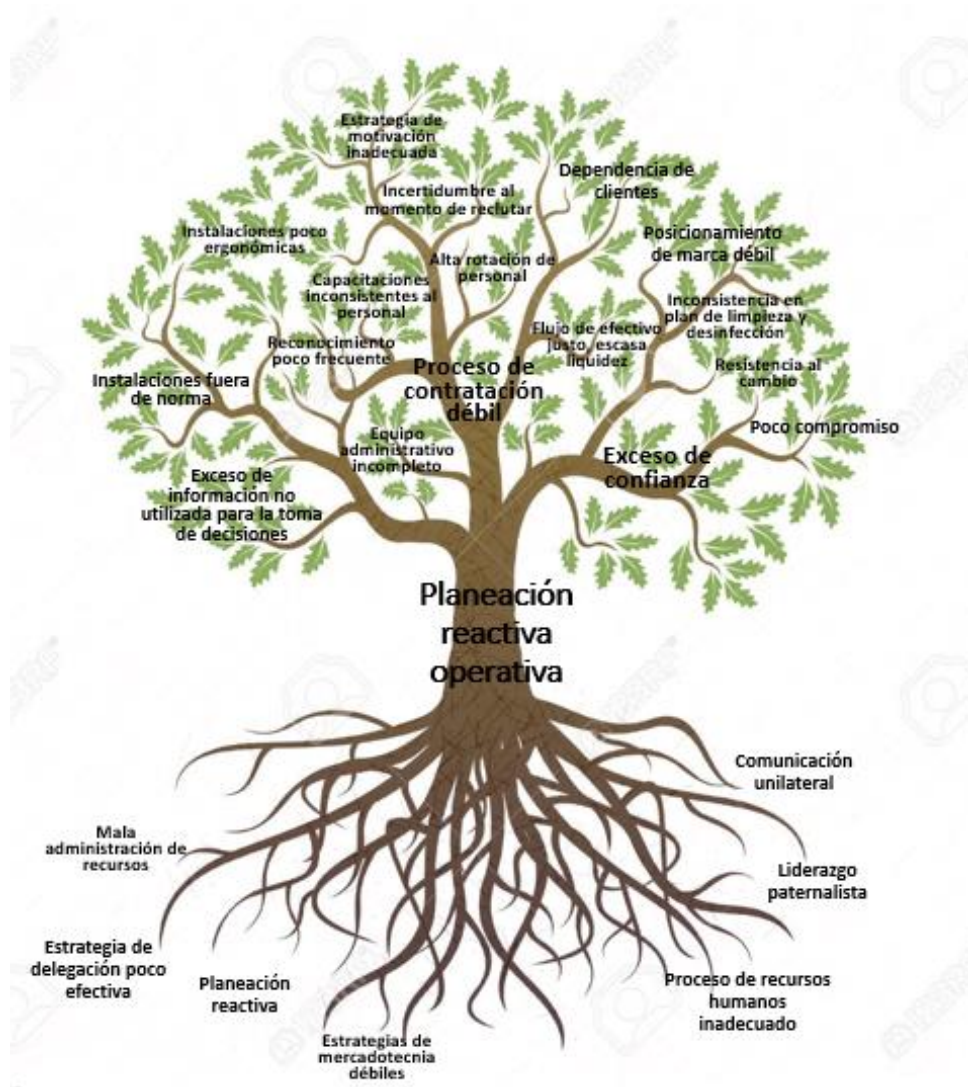


FODA

Tabla de Fortalezas y Debilidades

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPERACIONES	Salud e higiene del personal	Instalaciones
	Dominio de la elaboración de sus productos	Incertidumbre en la calidad microbiológica del PT
	Equipos y utensilios adecuados para alimentos	Plan de limpieza y desinfección
	Condiciones de almacenamiento para MP y PT adecuados	Cuellos de botella en producción
	Procesos de producción documentados	Tiempos muertos
	Calidad fisicoquímica del PT adecuada	Capacidad instalada
	Aprovechamiento de MP	Espacios poco ergonómicos
	Control de plagas	-
	Señalética	-
RH	La relación entre el personal es buena	Liderazgo paternalista
	Trabajo en equipo	Capacitaciones poco frecuentes el personal, no están actualizadas
	Pertenencia a la empresa a través de uniforme	Área de recreación improvisada día con día (Ej. Mesa de comedor)
	-	Informalidad en los procesos de RH
	-	Poco reconocimiento a los logros de los empleados al realizar alguna venta
	-	Motivación al personal
	-	Poca delegación
	-	Comunicación poco asertiva
ADMINISTRACIÓN	Uso de paneles solares	Información que no se utiliza para la toma de decisiones
	Precios competitivos en relación al mercado	Horarios extremadamente flexibles
	Cumple con lo acordado	Planeación estratégica débil
	-	Planeación y toma de decisiones reactivas
	-	Las ventas en fábrica no se registran
MKT	La empresa conoce las tendencias del mercado	No se establecen objetivos de venta
	La estrategia de ventas es adecuada a las necesidades actuales de la empresa	Documentación incierta del seguimiento de clientes
	La empresa conoce el mercado, precios y competencia	No se tienen estrategias de precios
	La empresa tiene el poder de decidir el precio con el cliente	No se tiene publicidad del producto
	Se conocen las características de los clientes y sus necesidades	Pocas iniciativas para conseguir nuevos clientes
	Ventas personalizadas	-
	La empresa estudia los productos potenciales	-
Buena relación empresa-cliente	-	

Árbol de problemas.



Se realizó un árbol de problemas sobre las principales causas y efectos encontrados en las distintas áreas operativas, estando influenciadas directamente por el problema central, el cual es la planeación reactiva operativa.

En la parte superior del árbol, en las ramas se presentan los distintos efectos, algunos de ellos son los efectos principales y se desprenden los secundarios, por otro lado, en la parte inferior del árbol, en las raíces se plasman las causas.

La problemática central repercute de manera directa en todas las áreas de la organización, tanto operativas, como estratégicas.

En el **área de gestión / administración** se identifican cuatro efectos que son causados por el problema central: instalaciones poco ergonómicas, exceso de información no utilizada para la toma de decisiones, exceso de confianza y equipo administrativo incompleto. Las causas que se tienen en la administración son: la planeación reactiva, estrategia de delegación poco efectiva, liderazgo paternalista y una comunicación unilateral.

El **área de recursos humanos** presenta como efecto principal el proceso de contratación débil del cual se desembocan otros efectos secundarios los cuales son alta rotación del personal, incertidumbre al momento de reclutar, capacitaciones inconsistentes, reconocimiento poco frecuente y estrategia de motivación poco adecuada y que son causados por un proceso de recursos humanos inadecuado.

Para el **área de operaciones** los efectos son instalaciones fuera de norma, la inconsistencia en plan de limpieza y desinfección y la resistencia al cambio. Éstos provocados por la planeación reactiva y la comunicación unilateral.

En el **área de mercadotecnia** se observa que la estrategia de mercadotecnia débil es la causa junto con la poca planeación en dicha área provocan que exista una dependencia con clientes y su posicionamiento de marca sea débil.

Por último, en cuanto el **área de finanzas** el flujo de efectivo justo, escasa liquidez son efecto de la planeación reactiva y la mala administración de los recursos.

El problema central en la empresa es “**planeación reactiva operativa**”, es decir se toman decisiones, se resuelven problemas, en lugar de tener acciones preventivas y se actúa sin una planeación estratégica previa.

3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, visión y valores

Misión: Somos un vínculo confiable entre ganaderos y empresas en donde a través de nuestros productos lácteos de calidad tenemos la capacidad de resolver problemas.

Visión: Ser un referente regional en el mercado de lácteos al superar las expectativas de nuestros clientes y posicionarnos como una empresa socialmente responsable, distinguida y avalada por nuestro propio equipo.

Valores:

- **RESPECTO:** Respeto, hacia ti mismo y hacia los demás, es la base de toda relación, y está determinado en gran medida por el valor que te das a ti mismo.
- **HONESTIDAD:** Tiene que ver con ser y hacer las cosas de forma transparente, clara e íntegra.
- **EQUIDAD:** Todos tenemos el mismo valor como personas, a través de este valor es como logramos más que un equipo, una familia comprometida.
- **COMPROMISO:** En la búsqueda del logro de objetivos y satisfacción del cliente, poco se puede lograr sin el esfuerzo de cada uno. Compromiso implica que cada uno realice su parte cuando le toca y de la mejor manera posible.

- **RESILIENCIA:** Es normal cometer errores, se vale. Lo importante es siempre aprender y crecer a partir de eso.

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Perspectiva	Objetivos estratégicos para 2021
Económico / Financiero	Tener finanzas sanas, trabajando con deuda sana.
Cliente / Mercado	Posicionar a la empresa por calidad y superación de expectativas en el mercado local. “Nos compran por buenos, no por baratos”
Procesos Internos	Operar al 90% de la capacidad actual, es decir alrededor de 1300kg diarios
Recursos humanos	Desarrollar personas y capacitarlas constantemente
Gestión	Contar con personas capacitadas en todas las áreas

3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Perspectiva	Objetivo Operativo 2019	Objetivo Operativo 2020	Objetivo Estratégico 2021
Económica / Financiera	Tener una contabilidad clara y estudiar resultados financieros mes a mes. Generar proyecciones de flujos de efectivo de al menos 6 meses.	Generar presupuestos de todas las áreas alineado al crecimiento sostenido de la empresa.	Contar con la capacidad de desarrollar nuevos proyectos y adquirir clientes de gran talla. Definir y analizar indicadores financieros para la toma de decisiones.

Cliente / Mercado	<p>Implementar una imagen corporativa en la empresa que comunique la calidad del producto.</p> <p>Definir, documentar y delegar procesos estratégicos de captación y atención al cliente.</p>	<p>Definir una estrategia de ventas consistente para aprovechar el potencial del mercado.</p> <p>Estudiar los hábitos de compra de los clientes y el potencial de la diversificación de productos.</p>	<p>Convertir a la empresa como un referente regional en el mercado de lácteos.</p> <p>Tener línea de producto Industrial y para Anaqueles.</p> <p>La Línea de productos para anaqueles entrará y competirá en el mercado de alta gama.</p>
Procesos Internos	<p>Garantizar el abastecimiento de materia prima (Leche fresca fluida).</p> <p>Implementar un sistema de inventarios sistematizado y que ayude a la planeación de producción</p>	<p>Documentar todos los procedimientos, tanto del área productiva como administrativa.</p> <p>Monitorear y registrar tiempos y movimientos de la producción para identificar tiempos muertos, retrabajos y optimizar la elaboración de quesos.</p>	<p>Implementar De 2 a 3 Turnos, facilitando la operación y flujo de trabajo.</p> <p>Gestionar la Calidad a través de un sistema HACCP/BPM bien documentado</p>
Recursos Humanos	<p>Generar espacios para que la empresa funja como facilitador y que los colaboradores se mantengan interesados en aprender cosas nuevas.</p> <p>Definir y documentar un proceso de reclutamiento y</p>	<p>Generar empoderamiento entre los colaboradores, que ellos sepan cómo resolver problemas y tomar decisiones en equipo.</p> <p>Identificar las necesidades de capacitación del personal</p>	<p>Integrar al equipo y mantenerlo sólido</p> <p>Mejorar las condiciones de trabajo.</p> <p>Lograr el reconocimiento y distinción de parte de los colaboradores para ser un buen lugar para trabajar.</p>

**Gestión /
Dirección**

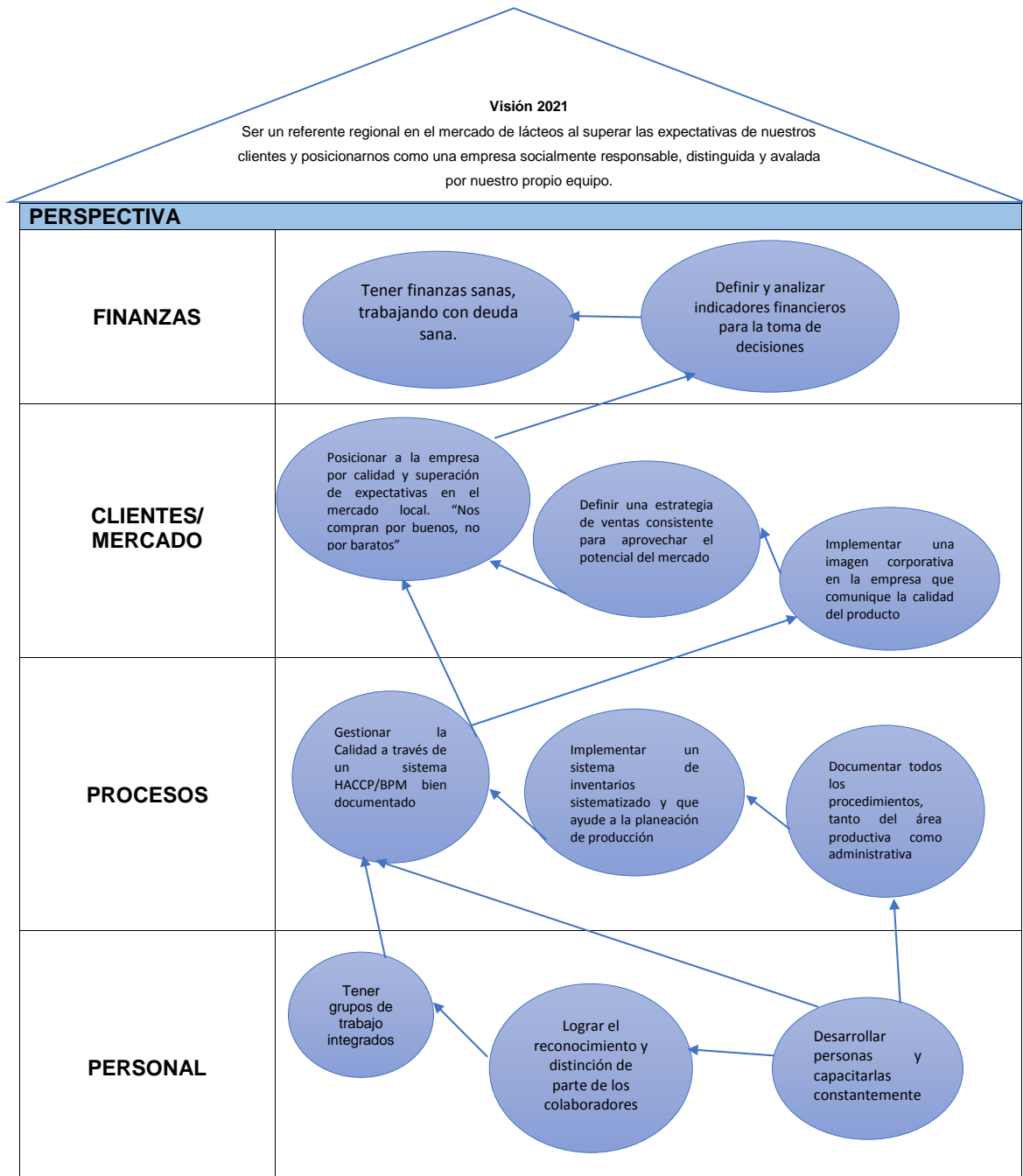
selección de personal.
Documentar perfiles y descripciones de puestos

Capacitar de manera continua a los puestos directivos en temas de liderazgo. Trabajar sobre esquemas de planificación de gastos. Presupuestos de ingresos y egresos.

Definir y monitorear la planeación estratégica de la empresa.
Definir y documentar políticas institucionales.

Incluir en la planeación prácticas que ayuden a la empresa a ser **SOCIALMENTE RESPONSABLE**.
Evaluar el desempeño de todas las áreas de la empresa de manera integral.

3.4. Mapa estratégico



4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Desarrollo de mecanismos de apoyo para la incursión a mejores prácticas operativas, administrativas y de recursos humanos.

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

Matriz de priorización de propuestas



Justificación

Se redefinirá la **estructura organizacional**, así como el perfil de cada uno de los colaboradores y al mismo tiempo la descripción de sus puestos. Se verificará información valiosa de los expedientes para validarla y realizar un análisis.

Un **manual de administración y recursos humanos** será realizado para poder definir el proceso de contratación, y de esta manera se genere más compromiso por parte de los empleados que laboran en dicha empresa. Se generará un plan de motivación y reconocimiento, con el objetivo de que el personal tenga un sentido de pertenencia dentro de la empresa.

Con el personal de la empresa se llevará a cabo un **taller de sensibilización** para dar a conocer e integrar algunas propuestas, así como facilitar la gestión directiva por parte del empresario, así mismo, se darán herramientas para que el empresario pueda seguir aplicando algunas actividades. Una vez realizado esto, se llevará a cabo una encuesta después de un cierto periodo de tiempo para saber el cuál fue la aportación de dicho taller.

Se desarrollará un **manual de buenas prácticas de manufactura** junto con un **plan de limpieza y desinfección** y posteriormente un evento orientado a la capacitación en buenas prácticas de higiene a fin de que el personal pueda mejorar el uso de éstas.

Una de nuestras propuestas es hacer un **sistema de inventarios** en donde se tendrán máximos y mínimos en el inventario, así ahorrar tiempo y dinero al momento de hacer el pedido de materias primas, así como calcular el punto de reorden y tener un mejor manejo de inventarios.

El **manual de estrategias de marketing** tendrá como objetivo definir estrategias que permitan a la empresa a mejorar en la prospección y retención de clientes,

evaluando el servicio para hacer mejoras continuas en el proceso de comercialización; también implementando la **imagen corporativa** dentro de la empresa, para generar más pertenencia a ella, hacer visibles la misión, visión y valores, así como el reglamento, nombre y logotipo para formalizar la imagen, y crear un mejor vínculo con los clientes y colaboradores.

4.3. Plan de acción

RESPONSABLE	OCTUBRE												NOVIEMBRE															
	M	J	V	M	J	M	J	V	S	M	J	V	M	J	V	M	J	V	M	J	V	M	J	V				
	2	4	5	9	11	16	18	19	20	23	25	26	30	1	2	6	8	9	13	15	16	20	22	23	27	29	30	
GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN																												
Estructura organizacional																												
Definir estructura de la empresa	Rosi																											
Definir el perfil de cada uno de los puestos	Rosi																											
Definir el perfil de cada uno de los miembros	Rosi																											
Manual de análisis para la toma de desiciones																												
Verificar información valiosa	Kari																											
Validar cual es útil	Kari																											
Pasos para vaciado de información	Kari																											
Descripción de análisis de información	Kari																											
RECURSOS HUMANOS																												
Manual de administración y RH																												
Definir proceso de contratación	Equipo																											
Plan de motivación y reconocimiento	Equipo																											
Descripción de expedientes y documentación	Equipo																											
Descripción de derechos de los trabajadores y del patrón	Equipo																											
Programas de capacitación	Equipo																											
Taller de sensibilización																												
Preparación de contenido del taller	Equipo																											
Selección de actividades	Equipo																											
Realizar taller	Equipo																											
MARKETING																												
Manual de ventas																												
Servicio post-ventas	Equipo																											
Establecer tarifas de precios por producto	Equipo																											
Desarrollo de tipologías de clientes y clasificación	Equipo																											
Imagen corporativa																												
Crear propuestas	Equipo																											
Validar propuestas y corregir	Equipo																											
Cotización de los productos	Equipo																											
Implementación de imagen corporativa dentro de la empresa	Equipo																											

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

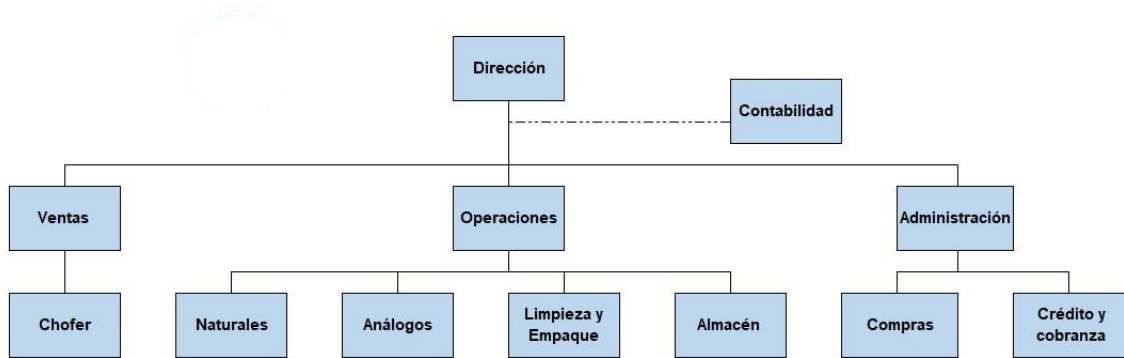
Las actividades para la implementación de las propuestas de mejora iniciaron la semana siguiente a la validación del diagnóstico y propuestas revisándose las actividades a desarrollar a partir de esta etapa, el equipo y la consultora le explicaron al empresario las actividades que se tenían planeadas.

En primer lugar, se trabajó junto con el empresario en la definición de la estructura organizacional, y se realizó un organigrama funcional y uno proyectado para el 2021.

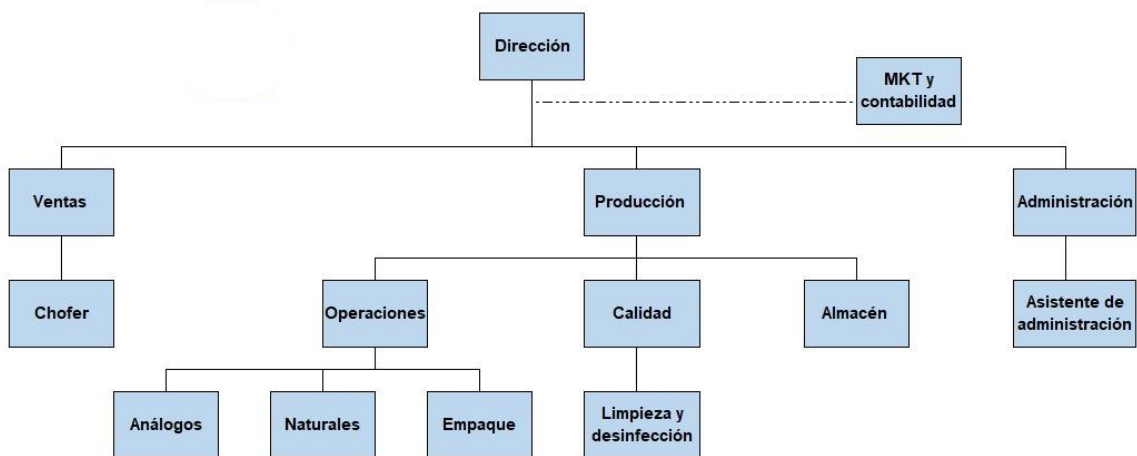
Trabajo junto con el empresario para definición de la estructura organizacional



Organigrama funcional



Organigrama proyectado para el 2021



El proceso de elaboración de perfiles y descripciones de puestos dio inicio aplicando una breve entrevista a cada uno de los colaboradores en dónde se les preguntó cuáles eran sus actividades principales, valores necesarios para su puesto, su horario de trabajo y responsabilidades más importantes.

Una vez recopilada la información se continuó con la elaboración de perfiles y descripciones de puestos de acuerdo con las necesidades de la empresa y los trabajadores. A continuación, se muestra el formato utilizado.

Formato para perfil de puesto

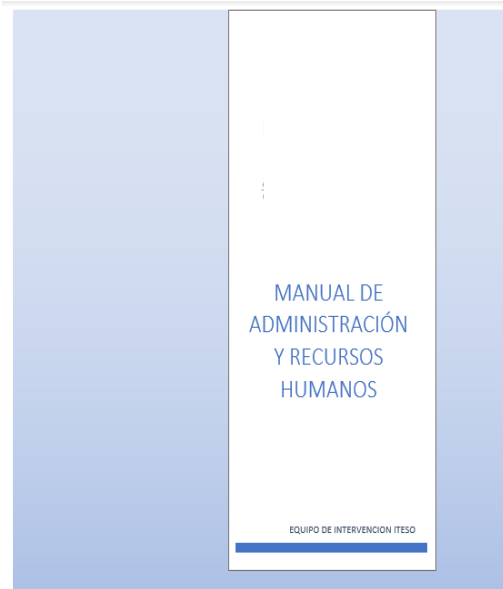
Nombre del puesto:		Segmento de Negocio:	
Puesto de jefe inmediato		Puestos que le reportan directamente:	
Objetivo del puesto			
CONTACTOS PERMANENTES			
Internos		Externos	
ACTIVIDADES OPERATIVAS			
ACTIVIDADES OPERATIVAS DE APOYO			

PERFIL			
Formación académica		Conocimientos requeridos	
Experiencia		Manejo de PC	
Idiomas		Edad Sexo	
MARQUE "X" SÓLO A LAS 10 COMPETENCIAS PRINCIPALES DEL PUESTO			
<i>Responsabilidad</i>		<i>Respeto a las normas</i>	
<i>Liderazgo</i>		<i>Práctico</i>	
<i>Trabajo en equipo</i>		<i>Higiene personal</i>	
<i>Compromiso</i>		<i>Resistencia a la presión</i>	
<i>Buen trato</i>		<i>Iniciativa</i>	
<i>Tolerancia</i>		<i>Motivación</i>	
<i>Sociabilidad</i>		<i>Capacidad Directiva</i>	
<i>Flexibilidad</i>		<i>Higiene en las actividades a realizar</i>	
<i>Accesibilidad</i>		<i>Comprensión</i>	
<i>Tenacidad</i>		<i>Organización</i>	
<i>Autocontrol</i>		<i>Seguridad personal</i>	
<i>Discreción</i>		<i>Planeación</i>	
<i>Fluidez Verbal</i>		<i>Respeto</i>	
<i>Honestidad</i>		<i>Lealtad</i>	
<i>Puntualidad</i>			
			AUTORIZÓ:
			<i>Firma y fecha:</i>
			<i>Puesto:</i>
			<i>Nombre:</i>
			ESTOY DE ACUERDO CON EL PUESTO Y LAS RESPONSABILIDADES QUE ME
			<i>Firma y fecha:</i>
			<i>Puesto:</i>
			<i>Nombre:</i>

Se concretó un manual de administración y recursos humanos en el cual se sintetizó toda la información necesaria para poder llevar a cabo procesos de reclutamiento, selección de personal, contratación, trámites laborales, procesos de capacitación, reglamentación, así como formatos de control de recursos humanos. Para la realización de dicho manual, el empresario validó los organigramas propuestos, así como el formato para la descripción de puestos, los cuales fueron realizados y aprobados por él. Este manual puede ser consultado por el encargado de administración y/o recursos humanos para llevar a cabo los procesos que se explican en dicho contenido.

A continuación, se muestra la portada y el contenido de dicho manual.

Manual de administración y recursos humanos

	<p>Contenido</p> <p>INTRODUCCIÓN 3</p> <p>1. IDENTIDAD EMPRESARIAL 4</p> <p>2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 5</p> <p>2.1. Organigramas: 5</p> <p>3. PERFILES Y DESCRIPCIONES DE PUESTOS 7</p> <p>4. PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS 10</p> <p>4.1. Proceso de reclutamiento 10</p> <p>4.1.1. Fuentes de reclutamiento interno 11</p> <p>4.1.2. Fuentes de reclutamiento externo 11</p> <p>4.2.1. SOLICITUD DE EMPLEO 13</p> <p>4.2.2. ENTREVISTA 13</p> <p>4.3. CONTRATACIÓN 16</p> <p>4.4. TRÁMITES LABORALES 17</p> <p>5. PROCESO DE CAPACITACIÓN 19</p> <p>6. REGLAMENTACIÓN 20</p> <p>6.1. REGLAMENTO DE PARED KUTSA 20</p> <p>6.2. REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO 22</p> <p>6.3. ACTA PARA LA APROBACIÓN DEL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO 55</p> <p>7. FORMATOS DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS 57</p> <p>7.1. SOLICITUD DE PRÉSTAMO O VACACIONES 57</p> <p>7.2. AUTORIZACIÓN PARA HORAS EXTRAS 59</p> <p>ANEXOS 60</p> <p>Anexo 1 Perfiles y descripciones de puestos 60</p>
--	---

Con el propósito de mejorar la comunicación entre los colaboradores y el empresario, así como crear conciencia de la importancia del trabajo en equipo y crear un sentido de pertenencia hacía la empresa, se decidió llevar a cabo un taller de sensibilización.

Para la realización de dicho taller, se elaboró un cronograma de trabajo con las actividades planeadas.

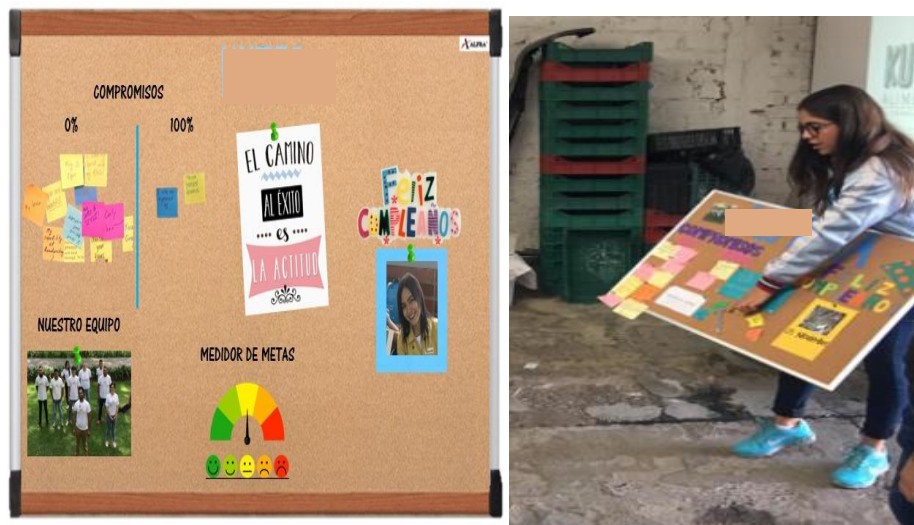
El taller se llevó a cabo el día sábado 20 de octubre a las 9:00 am con todos los colaboradores de la empresa.

Agenda de taller de sensibilización

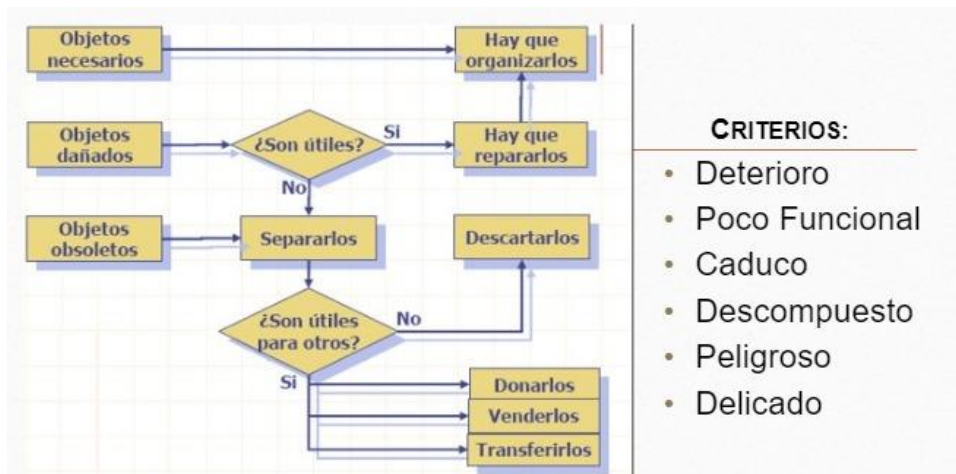
AGENDA CORTA – SABADO 20 DE OCTUBRE				
ETAPA	RESP.	HORA	TIEMPO	ACTIVIDAD
Introducción	Gris	9:00	20	Bienvenida y presentación de los asistentes. Descripción de la metodología del taller.
	Gris	9:20	10	Dinámica de Rompe hielo (Cabeza con cabeza)
GENERAR SENTIDO DE PERTENENCIA, FORTALECER EL TRABAJO EQUIPO Y MEJORAR COMUNICACIÓN	Gris	9:30	15 5 20 10 15	1. Comunicación 1.1. Dinámica I (Teléfono descompuesto) 1.2. Exposición sobre la importancia de comunicación 1.3. Dinámica II (Bloques) 1.4. Video (CHECAR VIDEO SOBRE COMUNICACIÓN) 1.5. Ejercicio sobre comunicación
		10:35	35	DESAYUNO
	Equipo	11:10	20 5 5 20 10 30 10	2. Trabajo en equipo 2.1. Dinámica III (Espaguetti) 2.2. Video TE 2.3. Teoría TE 2.4. Dinámica IV (Telaraña) 2.5. Reflexión 2.6. Dinámica V (Canicas 2.7. Reflexión
	Equipo	12:50	15 20 30 30	3. Introducción sobre planeación estratégica 3.1. Compartir los elementos relevantes de la planeación estratégica, (misión, visión, valores y objetivos) 3.2. Dinámica Organigrama Humano 3.3. Entrega de perfiles y descripciones de puesto y Reglamento 3.4. Dinámica (cuadro perfecto)
		14:25	1:00	COMIDA
		15:25	25 15 20 15 10	3.5. Dinámica VI (Estira y afloja) 3.6. Objetivos estratégicos 3.7. Dinámica imágenes 3.8. Tablero de compromisos 3.9. Evaluación
		16:50	10	ENTREGA DE RECONOCIMIENTOS Y CIERRE

Dentro del taller, el empresario explicó la identidad organizacional de la empresa debido a la poca difusión que se tenía de ella. Por otro lado, los colaboradores y el empresario escribieron en un post-it sus compromisos hacia la empresa a corto plazo, con estos compromisos se realizó un tablero, el cuál evidencia la importancia de cumplir con lo prometido.

Tablero de compromisos



Aprovechamos este tiempo para dar una capacitación de 5's, en la cual se les explico que eran las 5's así como sus beneficios, un área limpia no solo hace que el ligar sea más eficiente, sino que también ayuda a tener paz mental. Se les explico paso a paso como lograr tener un área de trabajo más limpia y se presentaron algunos diagramas de flujo para ayudar a la selección.



Al ser una empresa dedicada a la elaboración de productos lácteos es importante que el personal de todas las áreas de la empresa esté capacitado constantemente en buenas prácticas de manufactura, las cuales forman parte de la NOM-251.

Por esta razón, fue necesario brindar una capacitación acerca de este tema en dónde nos enfocamos principalmente en la sección limpieza e higiene del personal y de las áreas.

Capacitación de BPM: Limpieza e Higiene

Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)

LIMPIEZA E HIGIENE

6/NOVIEMBRE/2018



Al finalizar la capacitación se les realizó un examen para evaluar los aprendizajes obtenidos. Una vez que terminaron su examen se les entregó un tríptico con la información más importante dentro de la capacitación, como material rápido de apoyo para cuando ellos deseen consultar los temas nuevamente.

Examen de evaluación de BPM

OBJETIVO: BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA, LIMPIEZA E HIGIENE

1.- Existen tres tipos de peligros que pueden contaminar los alimentos y provocar un riesgo para la salud pública:

- a) Peligros físicos, peligros microbiológicos, peligros químicos
- b) Peligros sensoriales, peligros químicos, peligros ambientales
- c) Peligros químicos, peligros microbiológicos, peligros sensoriales

2.- Indique si la siguiente afirmación es verdadera: Es posible almacenar los productos alimenticios junto a los productos químicos siempre y cuando el local donde se manipulan alimentos cuente con un plan de acción frente a problemas de contaminación por peligros químicos.

Verdadero
Falso

3.- Las bacterias son los microorganismos que tienen un mayor impacto sobre la inocuidad de los alimentos, ya que poseen una excelente capacidad de reproducción y hace que en pocas horas se formen grupos o colonias de millones de bacterias provocando la contaminación. En promedio, las bacterias en condiciones ideales son capaces de duplicar su número cada 20 minutos. Marque con una X la respuesta correcta.

Verdadero
Falso

4.- Ordene del 1 al 6 el procedimiento correcto de limpieza y desinfección de áreas, equipos y utensilios.

- ___ Secar al aire o con papel desechable.
- ___ Enjuagar con agua potable.
- ___ Trabajar con flexa no usar flexa de metal.
- ___ **Enjuagar** con agua potable para eliminar exceso de alimento en áreas, equipos y/o utensilios.
- ___ Enjabonar.
- ___ Aplicación de cloro (1 taza por 3 l. de agua)

5.- Usa el concepto con su definición correcta.

Norma oficial mexicana la cual establece los requisitos mínimos de BPM que deben de observarse en el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios y sus materias primas a fin de evitar su contaminación a lo largo de su proceso. Esta norma es obligatoria.

Término que se utiliza para referirse a la garantía de que un alimento no causará daño al consumidor cuando el mismo sea ingerido.

Eliminar en parte el número de bacterias que se encuentran en un determinado ambiente o superficie, de tal forma que no sea nocivo para las personas.

Uso adecuado de cofia, uñas cortas y sin esmalte, lavado correcto de manos, uso de mascarilla, uso de zapatos de seguridad, pantalones sin roturas, almacenamiento de objetos personales en casillero.

Enfermedades de naturaleza infecciosa o tóxica causada por el consumo de un alimento o agua pudiendo afectar la salud del consumidor a nivel individual o grupal de población.

Conjunto de principios y recomendaciones técnicas que se aplican en el procesamiento de alimentos para garantizar un entorno laboral limpio y seguro, así como la inocuidad y calidad de los alimentos, obteniendo productos seguros para el consumo humano.

Uso de aretes, pulseras y collares, uso de maquillaje, pantalones rotos, comer dentro del área de producción, shorts, Remover suciedad.

Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)

Inocuidad

Desinfectar

Limpieza

NOM 251-SSA1-2009

Ejemplos de Malas prácticas de manufactura

Ejemplos de Buenas prácticas de manufactura

Enfermedades Transmitidas por Alimentos (ETA)

6.- ¿Cuándo tengo que lavar mis manos? Menciona tres ocasiones en las que es necesario el lavado de manos para evitar que sea una fuente de contaminación de los alimentos.

- 1)
- 2)
- 3)

7.- ¿Qué está mal en esta foto?



- 1. ----- 2
- 2. ----- 5
- 3. ----- 9
- 4. ----- 10
- 5. ----- 11
- 6. ----- 12



Tríptico BPM: Limpieza e Higiene

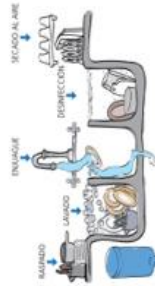
BPM a aplicar dentro de Kutsa:

- o Lavarme las manos correctamente (antes y después de entrar al baño, antes y después de comer, en cada cambio de actividad y/o área y en cada cambio de producto).
- o Usar correctamente mi uniforme de trabajo (pantalones sin roturas, correcto uso de cofia, botas de seguridad).
- o Evitar el uso de maquillaje.
- o Llevar uñas cortas y sin esmaltes.
- o No comer dentro del área de producción.
- o Almacenar mis objetos personales en mi casillero.



LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN
De estos dos puntos dependerá mayormente la calidad higiénica de los alimentos procesados.

- Limpiar: remover suciedad.
- Desinfectar: eliminar en parte el número de bacterias que se encuentran en un determinado ambiente o superficie, de tal forma que no sea nocivo para las personas.



PASIÓN POR LO BIEN HECHO BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA (BPM)

Limpieza e Higiene



Beneficios de trabajar con BPM:

- o Producir con calidad sanitaria.
- o Tener clientes satisfechos.
- o Proteger la salud de nuestra familia.
- o Cumplir con la ley.
- o Evitar riesgos de contaminación de los productos.
- o Mantener la imagen del producto y aumentar las ganancias.
- o Mejorar las condiciones de higiene en los procesos y garantizar la inocuidad y calidad del producto final.



"Al producir alimentos inocuos protegemos la salud de nuestras familias y de quienes compran los productos"



BPM

Son un conjunto de principios y recomendaciones técnicas que se aplican en el procesamiento de alimentos para garantizar un entorno laboral limpio y seguro, así como la inocuidad y calidad de los alimentos, obteniendo productos seguros para el consumo humano.

- o Regidas por la NOM-251-SSA1-2009

INOCUIDAD: garantía de que un alimento no causará daño al consumidor cuando sea ingerido.

La leche es un producto muy sensible a la degradación producida por los microorganismos que afectan su calidad y aprovechamiento nutricional.

Factores clave para la obtención de productos lácteos de calidad:

- La higiene personal
- Las normas de manipulación sanitaria
- La limpieza y desinfección del área de trabajo

Estas acciones previenen que se contamine el producto al reducir o eliminar los riesgos, garantizando productos seguros que no representan una amenaza para la salud de las personas que los consumen.



Esto se logra mediante la aplicación de las **buenas prácticas de manufactura (BPM)** en la cadena de producción.

A la par se elaboraron dos manuales, uno de buenas prácticas de manufactura y otro de limpieza y desinfección con el fin de que los colaboradores de la empresa cuenten con un apoyo físico en cualquier momento, así mismo estos manuales les otorgan información más detallada, que puede ser consultada para ampliar su conocimiento y retomar los temas vistos en la capacitación anterior.

Manual de Buenas Prácticas de Manufactura

MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA: LIMPIEZA E HIGIENE	
Contenido	
1. LAS BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA	2
2. LIMPIEZA E HIGIENE	3
2.1 GENERALIDADES	3
2.2.1 Leveza y estado de las manos	4
2.2.2 Preñetas limpias y secas	7
2.2.3 Entrenamiento y Linterna	8
2.2.4 Competencias Personal	9
3. LIMPIEZA, DESINFECCIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS, UTENSILIOS E INSTALACIONES	9
4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	12

ELABORÓ: Arrieta Ezequiel Benítez EQUIPO DE CONSULTORÍA ITESO		REVISÓ:
FECHA DE EMISIÓN: 13 de Octubre del 2018	FECHA DE REVISIÓN: 20 de Octubre del 2018	Página 1 de 11

MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA: LIMPIEZA E HIGIENE	
1. LAS BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA	
La importancia de la leche en la alimentación de la humanidad ha conducido a desarrollar tecnologías para su procesamiento aprovechando su potencial nutricional y alternativo de transformación. La leche es un producto muy sensible a la degradación producida por agentes microbiológicos que afectan su calidad y aprovechamiento nutricional. Resultando necesario aplicar prácticas de higiene durante los diversos riesgos: entómos, transporte, procesamiento y manufactura (FAO, 2011).	
La higiene personal y las normas de manipulación sanitaria, así como la limpieza y desinfección del área de trabajo, son factores clave para la obtención de productos libres de calidad. Estas acciones previenen que se contamine el producto al reducir o eliminar los riesgos, garantizando de esa manera que los productos sean seguros y que no representen una amenaza para la salud de las personas que los consumen (FAO, 2011).	
Las personas que se dedican a la elaboración de productos a base de leche de vaca (talos como queso, crema, mantecado, leche de leche, leche y otros) tienen una gran responsabilidad ante los consumidores y deben garantizar la calidad e inocuidad de dichos productos, tanto para el autocuidado, como para la comercialización. Esto se logra mediante la aplicación de las buenas prácticas de manufactura en la cadena de producción (FAO, 2011).	
Las Buenas Prácticas de Manufactura son un conjunto de principios y recomendaciones técnicas que se aplican en el procesamiento de alimentos para garantizar su inocuidad y su aptitud, y para evitar su alteración (Diseño de Alimentos para la Manufactura. Una guía para pequeños y medianos agroempresarios, 2009). La inocuidad es un término que se refiere por referirse a la garantía de que un alimento no causará daño al consumidor cuando el mismo sea ingerido. Al producir alimentos inocuos protegemos la salud de nuestras familias y de quienes compran los productos (FAO, 2011).	

ELABORÓ: Arrieta Ezequiel Benítez EQUIPO DE CONSULTORÍA ITESO		REVISÓ:
FECHA DE EMISIÓN: 13 de Octubre del 2018	FECHA DE REVISIÓN: 20 de Octubre del 2018	Página 3 de 11

Manual de procedimientos de limpieza y desinfección para equipos y utensilios

PROCEDIMIENTOS DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN PARA EQUIPOS Y UTENSILIOS	
INDICE	
1. OBJETIVOS	3
1.1 OBJETIVO GENERAL	3
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
2. INTRODUCCIÓN	4
3. PROCEDIMIENTO DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN	6
3.1 ASAS DE LA BALLADORA DE QUESOS	6
3.2 MOLDEN PARA QUESO O PASELA	9
3.3 TAMBOS PARA LECHE	12
3.4 TABLAS PARA QUESO	15
3.5 TINA PARA QUESO RALLADO	18
3.6 MESA DE TRABAJO	21
4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	24

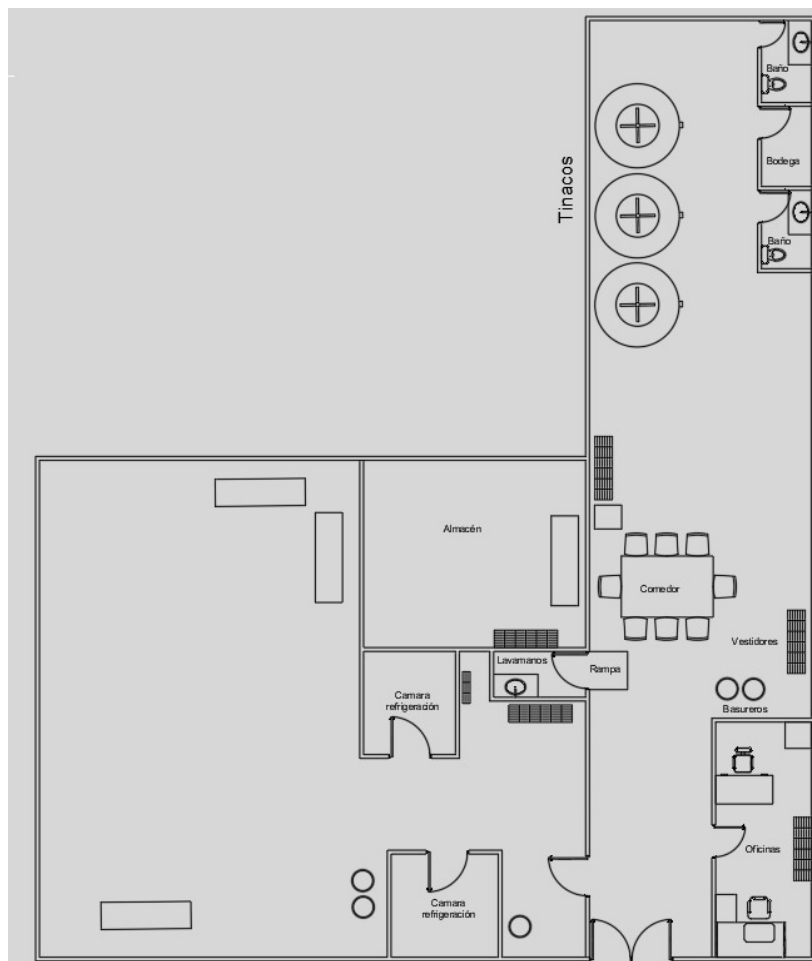
ELABORÓ: Arrieta Ezequiel Benítez EQUIPO DE CONSULTORÍA ITESO		REVISÓ:
FECHA DE EMISIÓN: 13 de Octubre del 2018	FECHA DE REVISIÓN: 20 de Octubre del 2018	Página 1 de 21

PROCEDIMIENTOS DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN PARA EQUIPOS Y UTENSILIOS	
1. Objetivos	
1.1 Objetivo General	
✓ Diseñar y documentar un programa de limpieza y desinfección para equipos y utensilios de Korta Alimentos con base a la NORM-251-SSA1-2009.	
1.2 Objetivos Específicos	
✓ Establecer las acciones necesarias de limpieza y desinfección que se ajuste a las necesidades de Korta Alimentos para garantizar que los equipos y utensilios se encuentren limpios y desinfectados antes, durante y después de los procesos con el fin de obtener alimentos seguros.	
✓ Implementar los procedimientos de limpieza y desinfección dentro del área de producción de Korta Alimentos para su posterior monitoreo de superficies vivas e inertes el cual evaluará los cambios en las condiciones higiénicas y sanitarias de las superficies.	

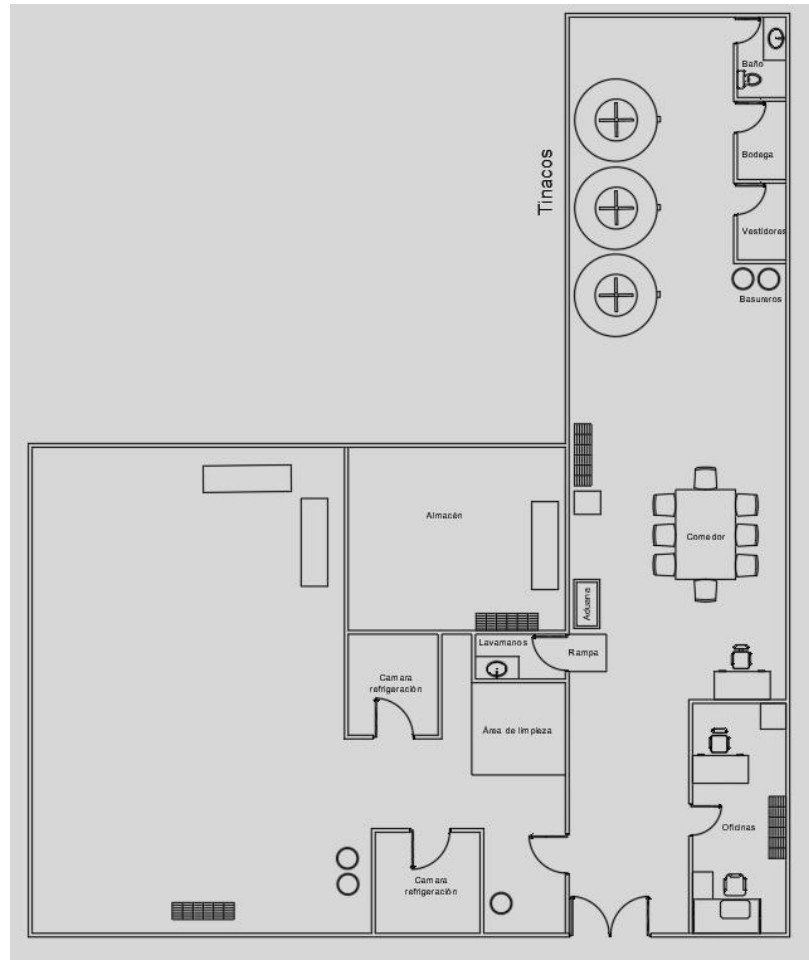
ELABORÓ: Arrieta Ezequiel Benítez EQUIPO DE CONSULTORÍA ITESO		REVISÓ:
FECHA DE EMISIÓN: 13 de Octubre del 2018	FECHA DE REVISIÓN: 20 de Octubre del 2018	Página 3 de 21

Se midieron todas las superficies de la empresa para poder trazar un *lay out* el cual sirvió como base para detectar áreas de mejora, una vez detectadas, se actualizó el lay out. Dentro de las instalaciones se señalaron las áreas que se propusieron para mejorar el flujo y la productividad.

Actual



Propuesta



En la etapa del diagnóstico se realizaron pruebas microbiológicas a superficies vivas e inertes que se encontraban en el área de producción con la finalidad de evaluar la inocuidad de éstas comparándolas con la NOM-093. Las áreas muestreadas fueron: mesa de trabajo, aspas de la ralladora de quesos, tina donde se deposita el queso rallado, tambos donde se almacena la leche, tarja donde se colocan los quesos terminados, moldes donde se depositan los quesos, manos de uno de los colaboradores y tinacos.

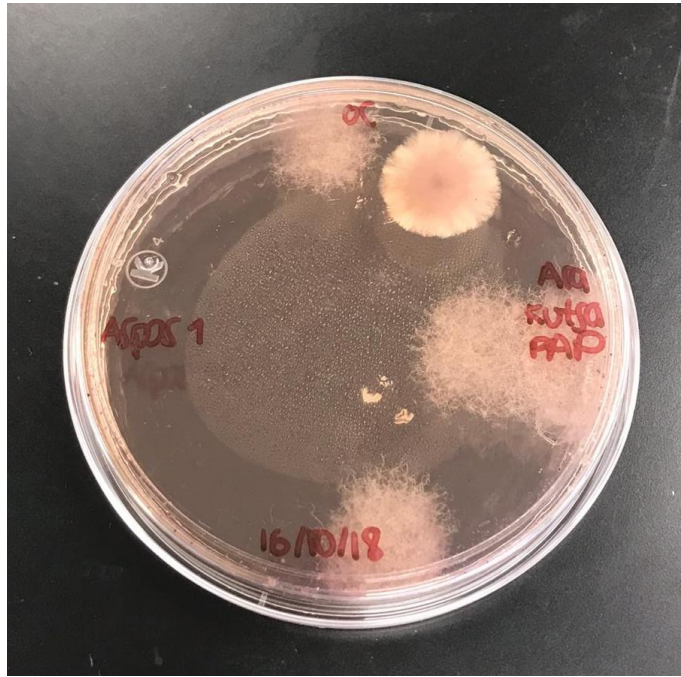
Para evaluar la efectividad de la comprensión y aplicación de los manuales de BPM y de procedimientos de limpieza y desinfección de equipos y utensilios, se realizó un segundo muestreo microbiológico a las mismas superficies vivas e inertes para comparar los nuevos resultados obtenidos con los obtenidos en el primer muestreo y de esa forma observar si se presentan cambios significativos, deseando encontrar una reducción de Unidades Formadoras de Colonias (UFC) en los nuevos resultados. Al presentarse una disminución en las UFC es posible presenciar un aumento del cumplimiento de los límites impuestos por la NOM-093, así como se planteó en la cadena de impacto del tablero de indicadores.

Límites impuestos por la NOM-093.

La superficies vivas e inertes que estén en contacto con los alimentos deben tener como límites microbiológicos los siguientes:

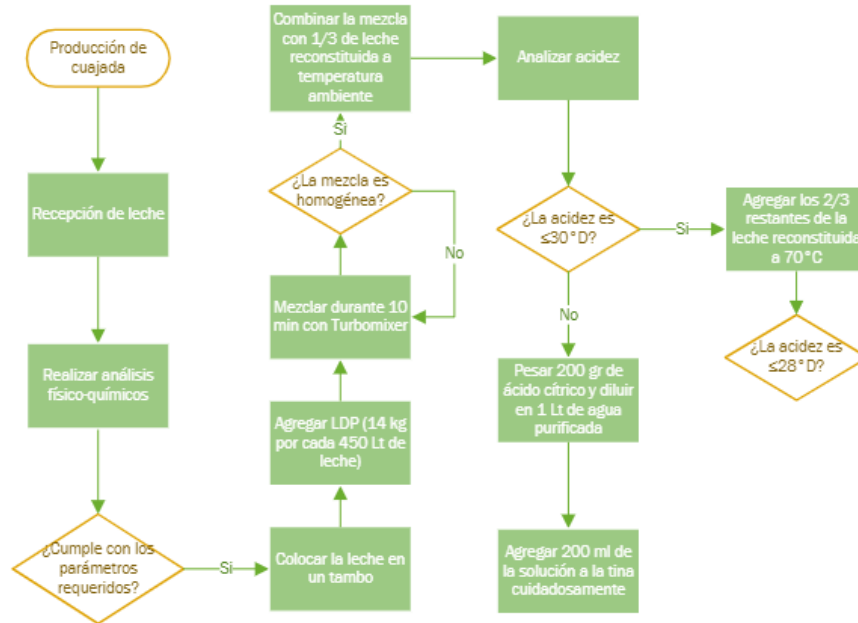
- Superficies vivas.** Cuenta total de mesofílicos aerobios < 3 000 UFC/cm² de superficie, coliformes totales < 10 UFC/cm² de superficie.
- Superficies inertes.** Cuenta total de mesofílicos aerobios < 400 UFC/cm² de superficie, coliformes totales < 200 UFC/cm² de superficie.

Análisis de muestreos microbiológicos de superficies vivas e inertes



Se desarrollaron los diagramas de flujo de todos los procesos para estandarizarlos, estos servirán como una base al momento de capacitar a nuevos colaboradores y así asegurar una mayor productividad.

Diagramas de producción de cuajada



Por último, se aplicó nuevamente el test de liderazgo, habilidades gerenciales y manejo del cambio. Este test cuenta con 40 enunciados descriptivos acerca de diversas formas de comportamientos y actividades relacionadas al liderazgo, el empresario se dio una calificación de acuerdo a la frecuencia con la que realiza cada práctica, tomando en cuenta lo siguiente: 1= rara vez, 2= pocas veces, 3= regularmente, 4= casi siempre, 5=siempre. Se obteniendo nuevos resultados, los cuales se muestran en el apartado de *resultados obtenidos*.

5.2. Ajustes al plan de acción

La elaboración del manual de marketing y ventas en conjunto con el manual de imagen corporativa, no se realizó a que el empresario solicitó se reforzará el área de operaciones en donde se detectó que había prioridad por lo cual se implementaron las 5's.

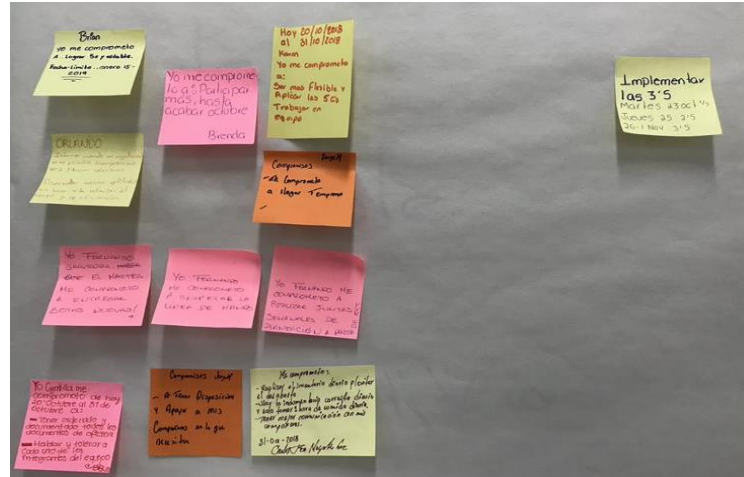
5.3. Resultados obtenidos

Dentro de la identidad organizacional, se incrementó el conocimiento del personal al 100% acerca de sus actividades y funciones a desarrollar en la empresa, esto generó el cumplimiento de tareas y la eficiencia del trabajo.

Partiendo de la descripción de puestos se reestructuró el organigrama logrando que la organización responda a sus necesidades.

El taller de sensibilización brindó varios resultados; principalmente pudimos generar un espacio de confianza en dónde cada uno pudo identificar áreas de oportunidad y crecimiento. A partir de ello, se crearon algunos compromisos y se concientizaron de la importancia del trabajo en equipo y la comunicación entre todas las áreas.

Compromisos por los colaboradores y el empresario



Trabajo en equipo



Con la capacitación de 5's se percibieron grandes resultados, como la disminución de desorden y basura en la zona de producción y áreas comunes, así como mayor comodidad del personal y un ambiente más agradable.

Antes de aplicar 5's

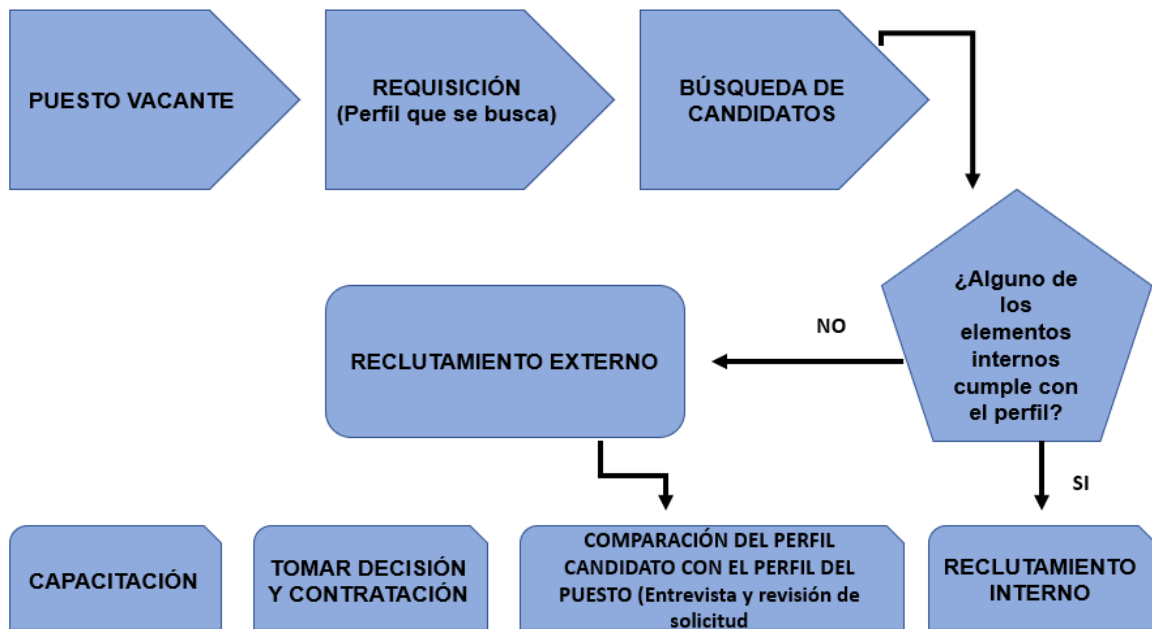


Después de aplicar 5's



El manual de administración y recursos humanos fue de gran utilidad para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección del personal dentro de la empresa, gracias a este manual se pudo contratar a una persona capacitada, los encargados de recursos humanos comprendieron la importancia de la documentación completa de cada uno de los colaboradores, este manual podrá ser consultado cada vez que surjan dudas acerca la identidad empresarial y los procesos administrativos.

A continuación, se muestran los pasos que se implementaron para la contratación exitosa del personal.



Es importante mencionar que para que la persona fuera apta para el puesto, se le aplicaron dos pruebas psicométricas. Una llamada Medición Rápida de Habilidad Intelectual (BARSIT) obteniendo los siguientes resultados.

Tabla de interpretación BARSIT	
Puntos	Rango
Hasta 26 puntos	Muy inferior
27 a 33 puntos	Inferior
34 a 43 puntos	Mediano
44 a 50 puntos	Superior
Más de 50	Excelente

Y otra llamada: *Inventario de Percepción y Preferencias Kostick*. El cual califica de manera cualitativa los siguientes rubros. La interpretación se muestra en el anexo.

- N. Necesidad de terminar una tarea
- A. Necesidad de logro
- P. Necesidad de controlar a otros
- X. Necesidad de ser notificado (ser tomado en cuenta)
- B. Necesidad de pertenecer al grupo
- O. Necesidad de acercamiento y afecto (afinidad)
- Z. Necesidad de cambio/Necesidad de no modificar
- K. Necesidad de ser agresivo, a la defensiva
- F. Necesidad de apoyo del supervisor (de contar con autoridad)
- W. Necesidad de reglas y supervisor

Los diez papeles son:

- G. Trabajador tenaz e intensivo
- L. Actividad de liderazgo
- I. Facilidad para tomar decisiones/impulsividad
- T. Tipo siempre activo
- V. Tipo vigoroso
- S. Extensión social (sociable)
- R. Tipo teórico
- C. Tipo organizado
- E. Tipo emocionalmente restringido
- D. Interés en trabajo con detalles



La segunda auditoría basada en la NOM-251, cumplió los objetivos planteados con respecto a la primera vez que se auditó. Teniendo calificaciones de excelencia en las secciones de: equipos y utensilios, envasado, salud e higiene del personal y transporte. Teniendo cambios muy significativos en las otras áreas, únicamente la sección no aprobatoria es la de instalaciones y áreas, sin tener ningún cambio en su puntuación con respecto a la auditoría anterior.

Aumentó de 75.1% a 87.3% siendo la diferencia de 12.2%, calificación la cual supera las expectativas propuestas por el equipo.

SECCIÓN	CALIFICACIÓN PRIMER AUDITORÍA	CALIFICACIÓN SEGUNDA AUDITORÍA
<i>Instalaciones y Áreas</i>	50	50
<i>Equipos y Utensilios</i>	88.9	100
<i>Almacenamiento</i>	69.2	84.6
<i>Envasado</i>	100	100
<i>Servicios</i>	67.9	78.6
<i>Control</i>	83.3	88.9
<i>Mantenimiento y Limpieza</i>	66.7	91.7
<i>Control de Plagas</i>	50	83.3
<i>Salud e Higiene del Personal</i>	100	100
<i>Transporte</i>	100	100
<i>Documentación y Registros</i>	50	83.3
CALIFICACIÓN FINAL DE LA AUDITORÍA	75.1	87.3
Observaciones:	<p>*Secciones con calificaciones no aprobatorias: Instalaciones y áreas, control de plagas y documentación y registros.</p> <p>*Secciones con calificaciones de excelencia: Envasado, salud e higiene del personal y transporte.</p>	<p>*Secciones con calificaciones no aprobatorias: Instalaciones y áreas.</p> <p>*Secciones con calificaciones de excelencia: Equipos y Utensilios, Envasado, Salud e Higiene del Personal y Transporte.</p>

Tanto el manual de buenas prácticas de manufactura como el de limpieza y desinfección ayudaron a que los colaboradores tengan consciencia de la importancia de mantener sus áreas de trabajo limpias, una buena higiene personal,

inocuidad durante todo el proceso para obtener productos con mayor calidad siendo inofensivos al consumidor y brindando prestigio a la empresa.

Área específica para secado de moldes



Antes: Barba



Después: Uso de cubre barba



El sistema de máximos y mínimos dio como resultado mayor control sobre los inventarios, ya que toma en cuenta datos históricos y actuales para crear facilidad en la planeación de desarrollo de nuevos productos.

Debido a que la producción está aumentando, los datos recabados y registrados son de gran utilidad para la adquisición de materias primas.

El manual de inventarios sirve como guía al momento de utilizar el archivo para que funcione de forma adecuada, siguiendo estrictamente el manual, los resultados del inventario obligatoriamente serán seguros.



Se modificó el *lay out* de la empresa creando una mejor distribución y aumentando el flujo de movimiento, a pesar de que no han sido implementados los cambios, el plano les ayudará en cualquier momento que deseen implementarlo.

Por otro lado, en cuanto al segundo muestreo microbiológico de superficies vivas e inertes, se puede decir que hubo reducciones significativas en las unidades formadoras de colonias (UFC), aumentando de gran forma el porcentaje de cumplimiento de los límites establecidos por la NOM-093 en comparación con los resultados obtenidos en la primera auditoría de muestreos. Representando de esta forma, una respuesta positiva a la capacitación de BPM y a los manuales tanto de BPM como de limpieza y desinfección de equipos y utensilios.

Tablas comparativas del cumplimiento de la NOM-093 de la primera y segunda auditoría

ORGANISMOS COLIFORMES		
MUESTRA	PRIMERA AUDITORÍA CUMPLIMIENTO DE LA NOM 093	SEGUNDA AUDITORÍA CUMPLIMIENTO DE LA NOM 093
Aspas 1	NO CUMPLE	NO CUMPLE
Aspas 2	CUMPLE	CUMPLE
Tarja 1	NO CUMPLE	NO CUMPLE
Tarja 2	CUMPLE	CUMPLE
Manos 1	NO CUMPLE	NO CUMPLE
Manos 2	NO CUMPLE	CUMPLE
Tambo 1	NO CUMPLE	NO CUMPLE
Tambo 2	NO CUMPLE	NO CUMPLE
Molde 1	CUMPLE	CUMPLE
Molde 2	CUMPLE	CUMPLE
Mesa 1	NO CUMPLE	NO CUMPLE
Mesa 2	NO CUMPLE	NO CUMPLE
Tina 1	NO CUMPLE	NO CUMPLE
Tina 2	NO CUMPLE	CUMPLE
Tinacos	NO CUMPLE	NO CUMPLE

Cumplimiento primer muestreo: 26.66%

Cumplimiento segundo muestreo: 40%

Aumento: 13.34%

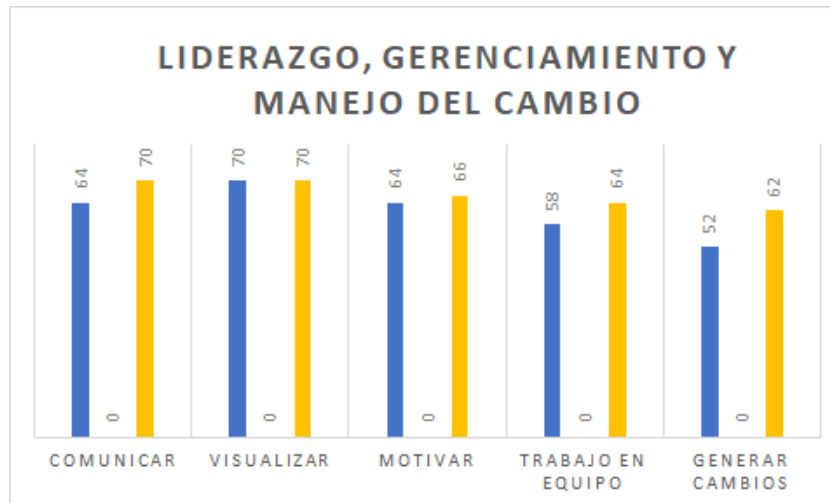
BACTERIAS MESÓFILAS AEROBIAS		
MUESTRA	PRIMER AUDITORÍA CUMPLIMIENTO DE LA NOM 093	SEGUNDA AUDITORÍA CUMPLIMIENTO DE LA NOM 093
Aspas 1	NO CUMPLE	NO CUMPLE
Aspas 2	NO CUMPLE	CUMPLE
Tarja 1	NO CUMPLE	NO CUMPLE
Tarja 2	NO CUMPLE	CUMPLE
Manos 1	NO CUMPLE	NO CUMPLE
Manos 2	NO CUMPLE	CUMPLE
Tambo 1	NO CUMPLE	NO CUMPLE
Tambo 2	NO CUMPLE	CUMPLE
Molde 1	NO CUMPLE	NO CUMPLE
Molde 2	NO CUMPLE	CUMPLE
Mesa 1	NO CUMPLE	NO CUMPLE
Mesa 2	NO CUMPLE	CUMPLE
Tina 1	NO CUMPLE	NO CUMPLE
Tina 2	NO CUMPLE	NO CUMPLE

Cumplimiento primer muestreo: 0%
 Cumplimiento segundo muestreo: 40%
 Aumento: 40%

Finalmente, se muestran los resultados obtenido del test de inventario de liderazgo, con un aumento significativo en las áreas de generar cambios, comunicación y trabajo en equipo.

DIAGNÓSTICO	Calificación	IMPLEMENTACIÓN	Calificación	AUMENTO
Comunicar	64	Comunicar	70	7.50%
Visualizar	70	Visualizar	70	0%
Motivar	64	Motivar	66	2.50%
Trabajo en equipo	58	Trabajo en equipo	64	7.50%
Generar cambios	52	Generar cambios	62	12.50%

Gráfica del test de inventario de liderazgo.



5.4. Tabla sobre empleo y capacitación

Número de empleos protegidos		9
Número de empleos generados		0
Personas capacitadas	Área de capacitación	Horas de Capacitación
9	Buenas prácticas de manufactura	4
9	5's	2
1	Control de inventarios	2
9	Trabajo en equipo y comunicación	10
1	Reclutamiento	2

5.5. Tablero de seguimiento de indicadores

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				
					Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final	
											RESULTADO
Procesos de recursos humanos vulnerables	Recursos Humanos	Evaluar el desempeño de todas las áreas de la empresa de manera integral	Definir y documentar un proceso de Recursos Humanos	Manual de Admon. y Recursos Humanos	RESULTADO	Un manual de Recursos Humanos	1 Manual de Recursos Humanos	0	1	1	1
					USO	El encargado del área de RH, leerá, revisará, comprenderá e implementará los procedimientos descritos en el manual y hará uso de ellos	No. de procesos implementados	0	4	4	4
					BENEFICIO	La empresa contará con los procesos de administración y de recursos humanos estandarizados	No. de procesos de RH implementados	0	4	4	4
					RESULTADO	Manual de buenas prácticas	1 manual de buenas prácticas	0	1	1	1

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				
					Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final	
											RESULTADO
Instalaciones fuera de norma	PROCESOS Y Operación	Contar con personas capacitadas en todas las áreas	Gestionar la Calidad a través de un sistema HACCP/BPM bien documentado	Manual de buenas prácticas	RESULTADO	Manual de buenas prácticas	1 manual de buenas prácticas	0	1	1	1
					USO	El personal de producción leerá, comprenderá, consultará y aplicará el manual de buenas prácticas dentro de la empresa.	No. De personas veces constituido	0	5	5	5
					BENEFICIO	La empresa contará con procesos de producción estandarizados de acuerdo a la NOM-251	Aumento de porcentaje en la auditoría de la NOM-251	75.1%	85%	9.9%	87.3%

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				
					Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final	
											RESULTADO
Inconsistencia en plan de limpieza y desinfección	PROCESOS Y Operación	Contar con personas capacitadas en todas las áreas	Gestionar la Calidad a través de un sistema HACCP/BPM bien documentado	Plan de limpieza y desinfección.	RESULTADO	Plan de limpieza y desinfección.	1 plan de limpieza y desinfección	0	1	1	1
					USO	Los colaboradores leerán y pondrán en práctica el plan de limpieza y desinfección para superficies inertes	No. De veces que han puesto en práctica la limpieza y desinfección descrita	0	2	2	3
					BENEFICIO	Los colaboradores implementan correctamente el procedimiento de limpieza y desinfección y equipos de trabajo, creando procesos estandarizados	Aumento de porcentaje de cumplimiento dentro de la NOM-093 de las UFC en los análisis microbiológicos	OC 26.66% y BMA 0%	OC 37% y BMA 10%	OC 10.34% y BMA 10%	OC 40% y BMA 40%

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				
					Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final	
											RESULTADO
Mala administración de recursos	PROCESOS Y Operación	Operar al 90% de la capacidad actual, es decir alrededor de 1300kg diarios	Implementar un sistema de inventarios sistematizado y que ayude a la planeación de producción	Manual de control de inventarios	RESULTADO	Manual de control de inventarios	1 Manual de control de inventarios	0	1	1	1
					USO	El encargado de almacén y planeación leerá, comprenderá la herramienta, actualizará y hará planeaciones con base a las herramientas y el manual de control de inventarios y podrá trabajar máximos y mínimos	No. De actualizaciones al sistema	0	6	6	3
					BENEFICIO	Tendrá las herramientas para realizar una mejor planeación de los inventarios en MP y PT, por lo tanto también mejorará la planeación de producción	No. De planeaciones mensuales	0	2	2	1

6. Recomendaciones finales

6.1. Corto plazo

- Fortalecer el área de recursos humanos para favorecer el desarrollo profesional de los colaboradores y contar con personal capacitado, involucrado e identificado con sus labores.
- Hacer auditorias constantes de 5's y BPM de acuerdo a la NOM- 251, para continuar con esta metodología de trabajo.
- Capacitar a los empleados mínimo 1 vez cada 6 meses en BPM y tener un registro de que se les brinda dicha capacitación.
- Continuar con la creación de nuevos productos.
- Elaborar el plan de imagen corporativa.
- Implementar los procesos que se refieren en todos los manuales.
- Planeación estratégica con toma de decisiones basada en la herramienta de máximos y mínimos.

6.2. Mediano plazo

- Implementar *lay out* propuesto por el equipo.
- Elaborar un plan de marketing y crear una estrategia de ventas encaminada al desarrollo de nuevos clientes.
- Mejorar la infraestructura del lugar.

6.3. Largo plazo

- Certificarse en normas internacionales para poder exportar sus productos.
- Contar con área destinada al laboratorio para evaluar proveedores y producto terminado.
- Contar con un equipo de recursos humanos.

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes

Gracias a la apertura que se tuvo a lo largo de este proyecto, se puede decir que a nivel grupal los saberes adquiridos fueron en distintas áreas, en el ámbito profesional, así como personal.

Uno de los principales aprendizajes significativos para nosotras fue, el aprender a trabajar en equipo multidisciplinario, complementando ideas con distintos enfoques para lograr un objetivo común.

Por otro lado, ampliamos nuestra visión sistémica, entendiendo a la empresa como un todo el cual se compone de distintas áreas que se afectan entre sí, esto nos obligó a no sólo enfocarnos en nuestra área profesional, si no, comprender e involucrarnos en cada uno de los procesos que se viven dentro de la empresa para crear un mayor impacto haciendo cambios pequeños que causaron efectos generales.

Nos dimos cuenta de la importancia de ser un buen vendedor, no sólo para vender productos si no, para vender ideas y proyectos. De esta forma, fue importante desenvolvernos ante diferentes públicos y confiar en nuestras habilidades profesionales para transmitir el impacto de nuestro trabajo.

ARANTXA:

Al haber sido parte del PAP en Consultoría en MYPE puedo decir que desarrollé nuevas habilidades, reforcé conocimientos y tuve aprendizajes significativos tanto en mi formación profesional, como personal.

Principalmente puedo decir que complementé mis conocimientos en consultoría, ya que en mi PAP pasado fue en consultoría a Bancos de Alimentos (BA), sin embargo, la consultoría estaba enfocada únicamente en el área operativa de los BA. A lo largo de este PAP me concienticé de la importancia de diagnosticar todas las áreas que

componen a una empresa, ya que lo que pasa en un área se ve reflejado en el funcionamiento de las otras áreas, es un círculo que forma un sistema.

Dicho lo anterior, este PAP me permitió tener un mayor acercamiento a las demás áreas ajenas a la que concierne a mi profesión, puedo decir que en este momento tengo una noción general de ciertos aspectos que tienen que cubrir dichas áreas.

Comprendí la gran responsabilidad que es tener una empresa. Es por eso que la empatía es un valor que reforcé a lo largo de este proyecto; empatía hacia el empresario y hacia los colaboradores. Percibí la importancia de cada uno de los colaboradores, ya que ellos son grandes pilares que forman la empresa. Así mismo tuve la oportunidad de trabajar con un empresario que estaba abierto al cambio y comprometido a trabajar junto a nosotras de manera profesional.

Puedo decir que este proyecto me ayudó a tener un acercamiento real de los problemas que se enfrentan en el mundo laboral. Puedo decir que pudimos cumplir con los retos que nos propusimos, aunque no fuera sencillo, se necesitó dedicación, arduo trabajo, tanto trabajo en equipo como trabajo personal.

Puedo decir que mi mayor reto fue transmitir y crear conciencia en la importancia de realizar ciertos cambios en la empresa el transmitir conocimientos a otras personas, da una satisfacción muy grande

Estoy agradecida con mis compañeras y consultoras por haber sido un gran equipo y ser mi compañía y apoyo a lo largo de este proyecto tan importante. Me siento muy contenta de los resultados obtenidos y emocionada por enfrentarme a los nuevos retos que la vida me presente.

ROSA:

Durante la experiencia PAP en Consultoría en MYPE, pude rescatar varios aprendizajes que fueron bastante significativos para mí.

Reafirmé la importancia que tiene el recurso humano dentro de la empresa, ahora entiendo un poco más sobre cuál es el funcionamiento que cada persona en las organizaciones y que a pesar de querer cumplir con sus tareas asignadas, para ellos resulta ser complicado. No sólo porque es una gran presión estar al pendiente de sus tareas y que sean cumplidas en tiempo y forma, sino porque como seres humanos se relacionan con todo el demás personal y muchas veces les resulta difícil trabajar en equipo o comunicar, lo cual es esencial para cumplir un propósito en común. Sé que hay personas que trabajan porque necesitan sostener su economía sin disfrutar lo que hacen, y hay otras que trabajan divirtiéndose, por lo cual, creo que es importante conocer al personal de la empresa y prestar atención a cuáles son las necesidades de cada colaborador para poder encontrar una forma en la que todo el personal pueda sentirse cómodo y la empresa funcione con mayor facilidad.

Entiendo que ser empresario no es una tarea fácil y que, a pesar de pedir una consultoría para mejorar su empresa, tienen miedo de fracasar al aceptar y llevar a cabo cambios propuestos por nosotros, sin embargo, es importante tener la habilidad de generar empatía y brindar un trabajo profesional para que ellos puedan tener confianza en nuestro trabajo.

Previo a este PAP, nunca tuve un acercamiento a una empresa. Al ser psicóloga, me costaba trabajo encajar en dicho proyecto ya creía que no tenía las suficientes herramientas para llevar a cabo una implementación, sin embargo, este PAP me retó a fortalecer mis aptitudes y descubrí cuales son mis mayores habilidades y mis áreas de mejora, pero aprendí más de lo esperado y estoy segura de que estos

aprendizajes me servirán más adelante. Desde ahora puedo decir que cuento con más herramientas que puedo utilizar “fuera de mi burbuja”, o sea, en el mundo laboral y social.

El compartir con compañeras de otras profesiones, me ayudó a ampliar mi conocimiento y a querer aprender cada vez más sobre los distintos procesos en las diferentes áreas.

Aprendí que el trabajo multidisciplinar es una de las actividades más enriquecedoras para nuestro crecimiento profesional y hasta personal. El poder compartir, discutir, analizar, comprender, proponer e implementar, son acciones que nos amplían el conocimiento y nos ayudan a generar una apertura de aceptación y comprensión al escuchar los distintos puntos de vista para poder llevar a cabo un proceso de implementación adecuado. Me quedo muy agradecida y contenta con todos los aprendizajes adquiridos a lo largo de este proyecto de aplicación profesional.

KARINA:

Este proyecto fue de gran provecho para mí ya que pude poner en práctica mis conocimientos y demostrarme de lo que soy capaz, gracias a mi carrera (Ingeniería Industrial) me fue fácil entender a la empresa como un sistema, pero el reto estuvo en involucrarme en otras áreas y aportar mis ideas apegada a mi carrera, pero siempre buscando la mejora continua y el bien común.

A pesar de que yo ya contaba con experiencia laboral, nunca había tenido tanto acercamiento en una empresa. Estoy muy agradecida por haber tenido la oportunidad de convivir con personas de otras carreras, porque eso es lo que le da vida al proyecto. Como seres humanos necesitamos forzosamente del otro, somos seres codependientes y no se puede excluir en ningún ámbito. Siempre dos cabezas piensan mejor que una y con mi equipo estuvimos dispuestas y abiertas a la escucha activa.

III. Conclusiones

Nuestra percepción de las Mypes al finalizar nuestro proyecto de aplicación profesional es que son motores de la economía mexicana ya que es una fuente generadora de empleo importante en el país. Sin embargo, no existe una Mype perfecta, todas tienen áreas de mejora y tienen ciertos problemas en común. Pudimos observar que muchos de ellos se dan por cuestiones culturales, son estos problemas los que causan mayor dificultad al querer realizar un cambio.

La perspectiva a futuro de la empresa y al sector al que pertenece es seguir con el propósito de incrementar sus clientes y ser un referente regional, en el sector lácteo, así mismo a la empresa le gustaría expandir su negocio y exportar al extranjero, en estos últimos meses la empresa comenzó a desarrollar nuevos productos para ampliar su mercado y llegar a ser una potencia.

Hemos notado un cambio radical en la apertura y actitud del empresario, ya que al principio pudimos percibir que le era complicado aceptar comentarios y observaciones acerca de su liderazgo y el funcionamiento de las áreas de la empresa. Hoy en día, el empresario se muestra con una actitud positiva al cambio y ha desarrollado habilidades para la toma de decisiones y planeación estratégica. Creemos que el empresario está muy comprometido y desea mejorar continuamente sus áreas débiles y estar en constante búsqueda de áreas de mejora.

La metodología del proyecto aporta de manera satisfactoria al desarrollo de las Mypes ya que abarca desde el entendimiento del negocio, hasta la implementación y capacitación en la empresa. Es importante resaltar que sin contrato psicológico no

se hubiera podido lograr un cambio, ya que es uno de los puntos fundamentales para establecer compromiso por ambas partes y realizar un trabajo en conjunto.

La sociedad en la que vivimos es un sistema que está compuesto por factores políticos, culturales y económicos. Estos repercuten en cualquier ámbito de nuestro día a día, pero estamos tan acostumbrados a ellos que nunca nos los cuestionamos; nuestras vidas y las de la Mype no son tan distintas ya que estamos en constante interacción con el otro y somos seres dependientes.

Pudimos darnos cuenta de que los problemas que existen en la Mype son patrones que la misma sociedad ha creado y es muy difícil romper con esos paradigmas, nuestra cultura al igual que otras tienen aspectos positivos y negativos que limitan tanto el crecimiento personal como organizacional.

Por lo que, el cambio comienza desde uno mismo, para cambiar algo grande debemos empezar con cambios pequeños.

IV. Fuentes consultadas

ASSAL. (Septiembre de 2010). *Manual de Buenas Prácticas de Manufactura*. Recuperado el 8 de Mayo de 2018, de Procedimiento de Capacitación y Entrenamiento:

<https://www.assal.gov.ar/assa/documentacion/BPM%20C8%20PROCEDIMIENTO%20DE%20CAPACITACION%20Y%20ENTRENAMIENTO.pdf>

ASSAL. (Septiembre de 2019). *Manual de Buenas Prácticas de Manufactura*. Recuperado el 4 de Mayo de 2018, de Procedimiento de Mantenimiento de Equipos, Utensilios y Estructuras:

<https://www.assal.gov.ar/assa/documentacion/BPM%20C7%20PROCEDIMIENTO%20DE%20MANTENIMIENTO%20DE%20EQUIPOS,%20UTENSILIOS%20Y%20ESTRUC.pdf>

Boletín de Leche (2018). SAGARPA. <http://infosiap.siap.gob.mx/opt/boletlech/Bolet%C3%ADn%20de%20Leche%20enero-marzo%202018.pdf>

Comisión Nacional Consultiva de Calidad e Inocuidad de Alimentos. (2012). *Guía Técnica de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) Procedimientos Operacionales Estandar de Saneamiento (POES)*. Recuperado el 6 de Mayo de 2018, de

https://www.mida.gob.pa/upload/documentos/librosdigitales/Rural/Guia_Tecnica_De_Buenas_Practicas_De_Manufactura/guia_tecnica_de_buenas_practicas_de_manufactura.pdf

Comisión Nacional Consultiva de Calidad e Inocuidad de Alimentos. (2014). *Guía Técnica de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) Procedimientos Operacionales Estandar de Saneamiento (POES)*. Recuperado el 2 de Mayo de 2018, de

https://www.mida.gob.pa/upload/documentos/librosdigitales/Rural/Guia_Tecnica_De_Buenas_Practicas_De_Manufactura/guia_tecnica_de_buenas_practicas_de_manufactura.pdf

Couto, L. (2008). Plan de Limpieza. En *Auditoría del Sistema APPCC Cómo verificar los sistemas de gestión de inocuidad alimentaria HACCP* (págs. 79-80). Madrid: Dias de Santos.

Díaz, A., & Uría, R. (2009). *Buenas Prácticas de Manufactura Una guía para pequeños y medianos agroempresarios*. Recuperado el 7 de Mayo de 2018, de <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A5294e/A5294e.pdf>

El Economista. (2018). Economía mexicana está mucho mejor que antes: México ¿cómo vamos?. 22 agosto 2018, de Notimex Sitio web: <https://www.eleconomista.com.mx/economia/Economia-mexicana-esta-mucho-mejor-que-antes-Mexico-como-vamos-20180411-0142.html>

- El Economista. (2016). Jalisco proyecta marca colectiva de quesos. 15 julio 2016: <https://www.economista.com.mx/estados/Jalisco-proyecta-marca-colectiva-de-quesos-20160715-0105.html>
- FAO. (1999). *Higiene de los Alimentos*. Recuperado el 9 de Mayo de 2018, de SECCIÓN X - CAPACITACIÓN: http://www.fao.org/ag/agn/CDfruits_es/others/docs/CAC-RCP1-1969.PDF
- Fuentes, M. (3 de Febrero de 2014). *E&L Empresa y Limpieza*. Recuperado el 7 de Mayo de 2018, de Limpieza y desinfección en la industria alimentaria: <http://empresaylimpieza.com/not/862/limpieza-y-desinfeccion-en-la-industria-alimentaria/>
- Hayes, P., & Forsythe, S. (2007). Higiene y aprendizaje del personal. En *Higiene de los alimentos, microbiología y HACCP* (págs. 407-415). Nueva York: ACRIBIA, S.A.
- Hayes, P., & Forsythe, S. (2007). Limpieza y Desinfección: Métodos. En *Higiene de los Alimentos Microbiología y HACCP* (pág. 359). Nueva York: Editorial ACRIBIA, S.A.
- Instituto Nacional de Aprendizaje. (2010). *Limpieza y Desinfección*. Recuperado el 3 de Mayo de 2018, de http://www.ina.ac.cr/curso_manipulacion_alimentos/documentos%20manipulacion/capitulo%207.pdf
- OMS. (8 de Agosto de 2016). *Higiene Personal*. Recuperado el 2 de Mayo de 2018, de https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=10823%3A2015-higiene-personal&catid=7677%3AAbpabpm&Itemid=42210&lang=es
- Organización Panamericana de la Salud. (2014). *Manual para Capacitación para Manipulación de Alimentos*. Recuperado el 1 de Mayo de 2018, de http://www.montevideo.gub.uy/sites/default/files/manualmanipuladoresdealimentosops-oms_0.pdf
- SAGARPA. (Febrero de 2018). *Buenas Prácticas de Manufactura en la Elaboración de Productos Alimenticios para Consumo Animal*. Obtenido de Capacitación del Personal: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/302917/Manual_de_Buenas_Practicas_de_Manufactura-alimentos_consumo_animal_2018_.pdf
- SAGARPA. (Febrero de 2018). *Buenas Prácticas de Manufactura en la Elaboración de Productos Alimenticios para Consumo Animal*. Recuperado el 30 de Abril de 2018, de Higiene del Personal: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/302917/Manual_de_Buenas_Practicas_de_Manufactura-alimentos_consumo_animal_2018_.pdf

V. Anexos

Anexo 1. Análisis del sector

Anexo 2. Reporte de Clima Laboral

Anexo 3. Reporte de test de Liderazgo

Anexo 4. Manual de Administración y Recursos Humanos

Anexo 4a Anexos Recursos Humanos

Anexo 5. Manual de Buenas Prácticas., Limpieza y Desinfección

Anexo 6 Manual de Control de Inventarios

Anexo 7 Sistema de Control de Inventarios (Excel)

Anexo 8 Reportes de Auditorias de Nom

Anexo 9 Reporte de Taller de sensibilización

Anexo 10 Triptico de BPM y Limpieza

Anexo 11 Layouts

Anexo 12 Manual de procedimientos