

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE
Centro Universidad Empresa

Economía solidaria y trabajo digno

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)



ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara

3A02 Consultoría para la Competitividad

Empresa:

PRESENTAN

Programas educativos y Estudiantes

Lic. en Ingeniería Industrial. Vivianne Sabrina Félix Arzate

Lic. en Administración Financiera. Luis Wilfrido Vázquez Borja

Lic. en Contaduría y Gobierno Corporativo. Cesar Augusto Rodríguez Rodríguez

Lic. en Administración de Empresas y Emprendimiento. Juan Pedro De Alba Rulfo
Jiménez

Profesor PAP: Rafael Manuel García Maldonado

Tlaquepaque, Jalisco, julio de 2022

ÍNDICE

Contenido

REPORTE PAP	4
Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional	4
Resumen	0
1.Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional	1
1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto	3
1.2 Caracterización de la organización	4
1.3 Identificación de la(s) problemática(s)	5
1.4. Planeación de alternativa(s)	8
1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora	9
1.6. Valoración de productos, resultados e impactos	18
1.7. Bibliografía y otros recursos	19
1.8. Anexos generales.....	19
2. Productos	20
3. Reflexión crítica y ética de la experiencia	23
3.1 Sensibilización ante las realidades.....	23
3.2 Aprendizajes logrados.....	28

REPORTE PAP

Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional

Los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) son experiencias socio-profesionales de los alumnos que desde el currículo de su formación universitaria enfrentan retos, resuelven problemas o innovan una necesidad sociotécnica del entorno, en vinculación (colaboración) (co-participación) con grupos, instituciones, organizaciones o comunidades, en escenarios reales donde comparten saberes.

El PAP, como espacio curricular de formación vinculada, ha logrado integrar el Servicio Social (acorde con las Orientaciones Fundamentales del ITESO), los requisitos de dar cuenta de los saberes y del saber aplicar los mismos al culminar la formación profesional (Opción Terminal), mediante la realización de proyectos profesionales de cara a las necesidades y retos del entorno (Aplicación Profesional).

El PAP es un proceso acotado en el tiempo en que los estudiantes, los beneficiarios externos y los profesores se asocian colaborativamente y en red, en un proyecto, e incursionan en un mundo social, como actores que enfrentan verdaderos problemas y desafíos traducibles en demandas pertinentes y socialmente relevantes. Frente a éstas transfieren experiencia de sus saberes profesionales y demuestran que saben hacer, innovar, co-crear o transformar en distintos campos sociales.

El PAP trata de sembrar en los estudiantes una disposición permanente de encargarse de la realidad con una actitud comprometida y ética frente a las disimetrías sociales. En otras palabras, se trata del reto de “saber y aprender a transformar”.

El Reporte PAP consta de tres componentes:

El primer componente refiere al ciclo participativo del PAP, en donde se documentan las diferentes fases del proyecto y las actividades que tuvieron lugar durante el desarrollo de este y la valoración de las incidencias en el entorno.

El segundo componente presenta los productos elaborados de acuerdo con su tipología.

El tercer componente es la reflexión crítica y ética de la experiencia, el reconocimiento de las competencias y los aprendizajes profesionales que el estudiante desarrolló en el transcurso de su labor.

Resumen

En el siguiente documento se presenta el trabajo realizado en el Proyecto de Aplicación Profesional Consultoría para la Competitividad (PAP CC) en el cual se intervino a la empresa, basándonos en el diagnóstico que realizó el equipo de primavera 2022 nos dimos cuenta de que había 3 áreas de mejora importante, estrategia, gestión de mercado y sistemas de calidad.

Por cuestiones de tiempo, decidimos enfocarnos en una sola área para entregar resultados completos y de calidad. Tras las visitas a la empresa y el análisis previo nos dimos cuenta de que la empresa no podría mejorar su gestión de mercado y los sistemas de calidad si no contaban con una estrategia bien definida, por lo que se tomó la decisión de definir y mejorar la estrategia de esta.

Uno de los productos para la empresa fue la propuesta de un organigrama, con la finalidad de que puedan ver lo que ya tienen y también considerar que es lo que les falta para cubrir todas las necesidades de la empresa. La segunda propuesta realizada fue una visión y una misión más profunda y completa. Estos aspectos son los que le dan una razón de ser a la empresa y una razón de estar a los empleados por lo que tienen que inspirar y guiar. También se trabajó en desarrollar el Business Model Canvas el cual plasma de manera visual la idea, los componentes y los participantes fundamentales de la empresa. Por último, se realizó un formato financiero que proporciona indicadores para ayudar en la toma de decisiones.

1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional

El PAP es una experiencia de aprendizaje y de contribución social integrada por estudiantes, profesores, actores sociales y responsables de las organizaciones, que de manera colaborativa construyen sus conocimientos para dar respuestas a problemáticas de un contexto específico y en un tiempo delimitado. Por tanto, la experiencia PAP supone un proceso en lógica de proyecto, así como de un estilo de trabajo participativo y recíproco entre los involucrados.

Las visitas que se hicieron a la empresa tuvieron una contribución importante para desarrollar el proyecto. En la primera visita conocimos al Director General y al Sub Director. Hubo buena integración entre los compañeros del PAP y el equipo de la empresa. En esta visita logramos tener una idea más clara gracias al acercamiento que hubo con el director y subdirector sobre lo que se podía llevar a cabo para ayudar a la empresa, a la par del seguimiento al diagnóstico realizado por el equipo PAP Primavera 2022. Durante la segunda visita trabajamos con el subdirector para poder desarrollar una visión, misión y valores que fueran acorde tanto con la organización como con los colaboradores. En la tercera visita revisamos dos temas con el subdirector, lo financiero y el modelo de negocios. Respecto a los números aclaramos dudas sobre el control de los costos fijos y variables, cuestionamos algunas inconsistencias entre los números que presenta la empresa y lo que se refleja en el estado de cuenta y, por último, comentamos detalles del estado de resultados. Todo lo anterior con el objetivo de desarrollar indicadores que les faciliten la toma de decisiones. Para el tema del modelo de negocios formulamos preguntas y cuestionamientos que logren reflexión y aportaciones puntuales, buscando generar un Business Model Canvas que sirva como guía en la estrategia de la empresa. En la cuarta visita a la empresa analizamos con el director y subdirector las responsabilidades, actividades y aptitudes que debe tener la persona que funja en la dirección general. Esto con el propósito de darle al director una mejor idea de lo que se espera de él como director de la empresa, los objetivos que debe plantearse y lo que debe realizar mes con mes para que la empresa tenga propósito y crecimiento. También, completamos las preguntas para el modelo de negocios y

se aclararon más puntos del tema financiero. Por último, en la quinta visita se finalizaron detalles de la propuesta financiera.

Tuvimos reuniones con 3 consultores externos. El primero es experto en el tema de consultoría a pequeñas, medianas y grandes empresas. Nos ayudó a identificar las áreas de oportunidad que hay respecto al tema de la estructura de la empresa, destacando la falta de organización. También, aportó consejos para ordenar y distribuir de una forma más eficiente las tareas que se llevaron a cabo en el proceso y el alcance que podíamos lograr con el tiempo que contamos. Durante la misma reunión generamos en conjunto una guía puntual, basada en el conocimiento previo que tenemos de la empresa y que presentamos posteriormente a la empresa, tratando de generar confianza y de esta manera establecer una buena relación desde el inicio del periodo. El consultor indicaba que este ambiente favorecía la apertura y disposición necesaria para trabajar con el director y obtener con mayor facilidad los documentos a partir de los cuales parte nuestra labor de análisis para generar nuevas propuestas. También proporcionó el documento con las responsabilidades y aptitudes de un director, aconsejando revisarlas a conciencia con el director. El segundo consultor externo al que recurrimos a pesar de ser ingeniero, desde hace unos años se dedica y se ha vuelto especialista en temas de mercado. Con él vimos puntos clave para reflexionar sobre las oportunidades que tiene la empresa para generar valor por medio de una investigación y de un análisis de lo que su competencia realiza para conseguir clientes. Por último, nos comentó que para generar la promoción adecuada es necesario identificar el nicho al que va dirigido la empresa y usar las herramientas adecuadas para llegar a él, proponiendo participar en exposiciones y buscar hacer contacto con clientes anteriores ofreciendo nuevos servicios. La última consultora externa que nos brindó apoyo es consultora de la incubadora del ITESO. Ha acompañado a la empresa desde que el director tomó el cargo de director. Nos ayudó a definir el alcance real del proyecto y a alinear las actividades programadas con las áreas de urgencia. También, nos platicó sobre el proceso en el que ella ha acompañado al director estos años, dándonos un panorama más acertado sobre su

Comentado [FAVS1]: Confirmar con rafa

situación personal, los retos a los que se ha enfrentado, su manera de llevar la empresa y la dependencia que ha generado su colaboración en el ITESO como medio de apoyo y terapia.

Una vez evaluadas las necesidades de la empresa, y debido al tiempo proporcionado en verano, que es más corto que un semestre regular, decidimos enfocar nuestros esfuerzos en desarrollar la estrategia y en generar indicadores financieros. Para hacer mejoras en la estrategia, decidimos reformular la visión, misión y valores que tiene a empresa. Para lograr esto, generamos una serie de preguntas que nos permitió definir de mejor manera todos estos aspectos. También hicimos un análisis de las áreas que una empresa debe tener y basándonos en ese análisis creamos un organigrama propuesto para la empresa. Por último, para el tema de estrategias dejamos bien definido su modelo de negocio. En lo financiero se revisaron todos los estados de cuentas de la empresa para generar indicadores financieros que les facilite la toma de decisiones.

1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto

La finalidad de apoyar a este sector del mercado se debe a que la economía mexicana depende directamente de las PyMEs, ya que estas organizaciones generan el 72% de los empleos en el país. Según las cifras del CONDUSEF, las PYMES generar aproximadamente tres cuartos del empleo a nivel nacional, estas también representan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país.

En la actualidad las PYMES se enfrentan a grandes organizaciones que cuentan con mayor fuerza financiera y con la estructura tecnológica para optimizar sus procesos, como lo son las empresas transnacionales. Este fenómeno se puede relacionar con el panorama económico y político que se vive en México desde hace unas décadas, el cual favorece a las grandes empresas ya sean extranjeras o nacionales, lo que dificulta a las PYMES, su integración y desarrollo dentro del modelo económico del país.

Como se plantea en el apartado anterior, las PYMES son una parte esencial en la economía mexicana, a pesar de esto no todas logran sobrevivir más de tres años. Esta realidad representa grandes problemas para la estabilidad económica nacional, principalmente por la cantidad de empleos e ingresos que estas generan.

Por tanto, este programa para la consultoría propone a la empresa un plan de gestión, que pueda ayudar al crecimiento y a la competitividad de esta. Se busca lograrlo mediante un diagnóstico, seguido de la implementación, empleando herramientas y conocimientos para lograr soluciones de mejora a corto, mediano y largo plazo que permitirán su desarrollo y rentabilidad.

1.2 Caracterización de la organización

En el periodo primavera 2022 se trabajó en conjunto con la empresa, la cual es perteneciente al sector metalmecánico especializado en la industria cárnica (equipamiento de rastros). Se fundó en 2020 y actualmente ubicada en el municipio de Tlaquepaque, Jalisco con domicilio Vidrio # 8, Col. Arroyo de las Flores, CP 45530 Tlaquepaque, Jal.

Está clasificada como una empresa pequeña, ya que cuenta con una plantilla de 23 trabajadores, donde cuentan con 7 mandos medios (abastecimiento, coordinador comercial, jefe de ingeniería y diseño, jefe de producción, encargado de aseguramiento de calidad, subdirección y dirección general).

MISIÓN:

Soluciones Integrales para la Industria Cárnica.

VISIÓN:

Ser el principal proveedor de equipo para la industria Cárnica a nivel nacional.

VALORES:

- Compromiso: Lograr la satisfacción total de nuestros clientes.
- Eficiencia: Soluciones de calidad con rentabilidad, optimizando los recursos.
- Trabajo en equipo: Integrar los esfuerzos y experiencia, para llegar a una meta en común.

POLITICA DE CALIDAD:

Comprometidos a brindar soluciones integrales para convertirnos en el principal proveedor de equipo para la industria cárnica, logando la total satisfacción de nuestros clientes, en un marco de mejora continua.

ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA:

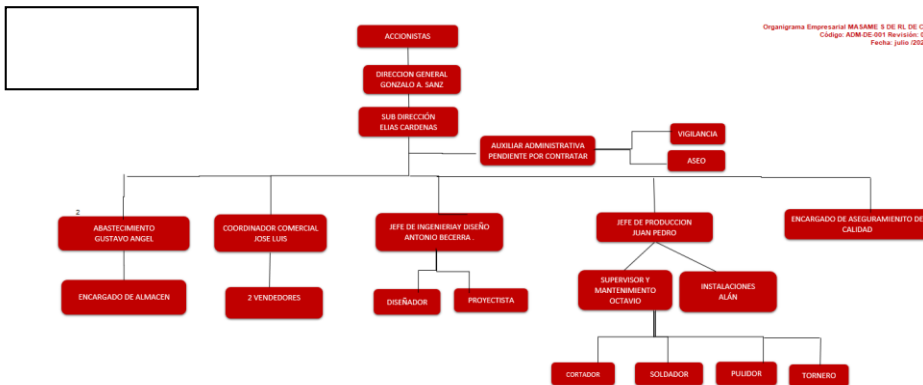


Ilustración 1: Organigrama actual de la empresa

1.3 Identificación de la(s) problemática(s)

Durante este PAP ya contábamos con un diagnóstico previo donde se obtuvieron los siguientes resultados en distintas etapas, basado en las siguientes herramientas:

La primera fue el análisis del PESTEL, que permitió identificar el macroentorno de la empresa para definir lo que puede afectar o beneficiar a la misma.

La segunda fue el desarrollo de las cinco fuerzas de Porter, que al aplicarlas conocimos la situación donde se encuentra la empresa, facilitando el análisis del mercado en el que se desarrolla, basado en las amenazas, rivalidades y poder de negociación dentro de la cadena de suministro y del comprador. El tercero, la voz del cliente, se realizó una encuesta para evaluar la calidad en el servicio y con ello poder definir el cómo los clientes perciben a la empresa.

En la tercera etapa del proceso se encuentra el sector (Interno): En el cual se utilizaron herramientas y análisis específicos que permitieron conocer más sobre el estado interno de la empresa, como primera herramienta se utilizó el DIE, con el objetivo de conocer a fondo las áreas funcionales y por medio de tanto parámetros como gráficos identificar las debilidades de la empresa.

La matriz QFD fue aplicada para conocer la voz del cliente y responder efectivamente a las necesidades y expectativas. Los análisis utilizados, fueron la propuesta de valor y el lienzo CANVAS, por medio de ellos fue posible conocer el modelo de negocio de la empresa.

El cuarto paso para seguir fue el análisis de la estrategia que durante el proceso se implementaron dos herramientas, tales como los inductores de Porter y el análisis FODA cruzado, las conclusiones permitieron una visión más completa de la empresa y fue posible identificar las ACD'S (áreas clave de desempeño) y Capacidades Empresariales para proponer el plan de desarrollo.

PLAN DE DESARROLLO PRIMAVERA 2022:

ACD	Capacidad	Objetivo	Táctica Operativa	Actividades
Estrategia	Gestionar una estrategia adecuada a los objetivos de la empresa y al modelo de negocio.	Definir estrategia basada en un modelo de negocios que determine los objetivos y metas de la empresa, ya sea en corto o mediano plazo para tener un mayor entendimiento de la misma. Mediante procesos eficientes con indicadores de medición.	Creación de un sistema de gestión.	Verificar y validar el organigrama, descripción de puestos, planeación, cronogramas de trabajo.
			Redefinir la cultura organizacional.	Establecer una manera ideal de comunicar el plan de gestión.
Gestión de mercado	Definir y ejecutar una estrategia comercial efectiva.	Identificar el perfil y los requerimientos de los clientes para con ello ampliar el conocimiento del mercado y diseñar nuevos productos. Con el fin de posicionar a la empresa en el sector metal-mecánico y que sea reconocida por los proyectos que la respaldan	Asignación adecuada de recursos.	Establecer una buena táctica financiera, en cuanto los ingresos y egresos, para tener un registro y control de hacia donde se dirige la empresa.
			Redefinir la cultura organizacional. Definir objetivos a corto, mediano y largo plazo.	Crear un modelo de negocio con todas las etapas de un lean canvas.
Sistemas de calidad	Ofrecer productos y servicios de alta calidad en tiempo y forma de tal manera que destaquen frente a la competencia.	Ofrecer una diferenciación en los productos con la capacidad de manufacturar los pedidos en tiempo y forma, con el fin de que el cliente identifique ese factor y seleccione a la empresa como su opción primordial.	Centrar la atención en los resultados de voz de cliente.	Identificar el perfil del cliente, necesidades, ubicación, que estrategias funcionan para llegar al cliente.
			Analizar cuales son los productos más vendidos dentro de la industria que la empresa pudiera desarrollar con su capacidad manufacturera. Crear nuevos e innovadores productos y servicios.	Investigación profunda en conjunto con la empresa para voltear a ver nuevos mercados. Diseño de nuevos productos. Adaptar la capacidad productiva para introducir nuevos productos.
Sistemas de calidad	Ofrecer productos y servicios de alta calidad en tiempo y forma de tal manera que destaquen frente a la competencia.	Ofrecer una diferenciación en los productos con la capacidad de manufacturar los pedidos en tiempo y forma, con el fin de que el cliente identifique ese factor y seleccione a la empresa como su opción primordial.	Establecer indicadores y protocolos de calidad para medir la eficiencia en el proceso de manufactura.	Validar el modelo de calidad existente y realizar plan de implementación en toda la empresa, estableciendo métricos de cumplimiento de los objetivos de calidad.
			Conocer la capacidad de producción de la empresa, así como medir los tiempos de los procesos. Para así tener procesos estandarizados y optimizados, evitando los retrabajos.	Realizar un esquema de organización preestablecido, en conjunto con los tiempos de entrega, el equipo de trabajo y los que intervienen en las entregas finales.

Ilustración 2: Plan de Desarrollo Primavera 2022

A partir de las etapas anteriores realizamos en conjunto con el consultor Senior una evaluación de las problemáticas que enfrenta la empresa en el entorno donde se desarrolla, destacando el mercado de nicho y la necesidad de ampliar su gama de productos. También encontramos la necesidad de desarrollar una metodología de ventas que genere ingresos más constantes, y trabajar en la estructura y reparto de responsabilidades de los colaboradores que forman parte de la organización. Por cuestiones de tiempo en cuanto a la duración del PAP de verano, decidimos enfocar nuestros esfuerzos en ayudar a la empresa en el tema estratégico, iniciando con el trabajo de mejorar la organización para reducir la

Una vez que se definió que el área clave de desempeño en la que nos enfocaríamos sería la estrategia, con las visitas realizadas y ayuda de otros dos consultores externos se plantearon las siguientes actividades:

- Modelo de negocio
- Identidad de la empresa
- Entrevista con empresario
- Organigrama
- Estrategias financieras

1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora

A continuación, se presentan los productos realizados para la implementación de la mejora de la estratégica de la empresa. Se explicará detenidamente como se llegó a la creación de los productos y una descripción de este.

MODELO DE NEGOCIO:

Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Mejor precio - Calidad - Practicidad - Confianza - Velocidad de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas - Asesoría - Desarrollo de nuevos productos - Diversificación de entrada de clientes - Maquila - Producción - Cobranza 	<ul style="list-style-type: none"> - Soluciones Industriales - Asesorías - Temas de mantenimiento - Apoyo para disminuir recursos y ejecutar obra de rastro - Incrementar capacidad - Actualización a equipo obsoleto - Mantenimiento 	<div style="border: 1px solid black; width: 50px; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <ul style="list-style-type: none"> - Interés - Ganar ganar - Recomendaciones - Asesorías - Acompañamiento en el proceso - Atención personalizada - Seguimiento de la venta - Identificación de mejoras 	<ul style="list-style-type: none"> - Industria Agropecuaria - Alto volumen en producción - Maquinaria de sacrificio - Capital disponible - Poder de decisión - Hombres de 45-60 años - Necesidad definida
<ul style="list-style-type: none"> - Relación comercial - Atención a cliente - Trato preferencial 	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cartera de clientes del equipo de ventas - Maquinaria y equipo - Capital humano - Insumos e instalaciones 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visitas de prospección - Recomendación de clientes - Participación en exposiciones de la industria - Redes sociales - Publicaciones 	
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Materias primas - Costo por proyecto - Mano de obra - Costos fijos de operación 			<p>Fuente de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sacrificio - Bandas transportadoras - Fabricación y transformación de productos - Maquilación de corte, doblaje y perforación - Corte con láser 	

Ilustración 4: Business Model Canvas

Para el Modelo de Negocio Canvas fue necesario realizar una serie de preguntas para cada punto (socios clave, actividades clave, propuesta de valor, relación con clientes, segmentos de clientes, recursos clave, canales, estructura de costos y fuente de ingresos) que les permitiera identificar los aspectos más importantes y relevantes de cada categoría. Se recabo la información necesaria tras una reunión

con el subdirector y una segunda reunión con el director y el subdirector. Gracias a las respuestas obtenidas nos fue posible crear un Modelo de Negocio Canvas que será de gran utilidad para el empresario.

“El Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial reveló que 8 de cada 10 empresas mexicanas fracasan durante los primeros 2 años existencia.” (Arzate Noticias, 2021) Una de las herramientas que es de gran utilidad para evitar el fracaso en las empresas es el Modelo de Negocios Canvas, te permite enfocarte en cada segmento. Todos estos puntos clave te ayudan a encontrar la relación que hay con el cliente, el mercado y el valor de la empresa. El no saber estas relaciones causa que no se identifiquen cuáles son las deficiencias y por ende manejas mal la relación con todos los factores involucrados.

La visión global que esta herramienta brinda es de suma importancia ya que te permite identificar cuáles son tus principales fuentes de ingreso, los canales en los que tu negocio se desenvuelve y un mejor conocimiento del cliente. Realizar el lienzo Canvas de la empresa no solo te permite identificar aspectos que te ayudan a conocer más el panorama al que te enfrentas, también te da una idea muy acertada de cómo manejar la competencia.

La realización del lienzo Canvas para la empresa será de gran ayuda, de esta manera logran ampliar su visión y obtener un mejor panorama en cuanto a su valor como empresa, los clientes, fuentes de ingreso y su competencia. Para poder avanzar y crecer el negocio es muy importante tener pleno conocimiento de todos los aspectos que lo rodean. El Modelo de Negocios Canvas te brinda este conocimiento.

IDENTIDAD DE LA EMPRESA PROPUESTA:

La identidad de la empresa se generó tras una serie de preguntas que te permiten identificar de mejor manera tu misión, visión y valores. Para definir la misión se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿Por qué motivo decidiste continuar con la empresa?
- ¿Qué hace la compañía? (qué vendes, produces, etc.)
- ¿Cuál es el perfil de tu cliente ideal?
- ¿Qué te diferencia de la competencia?

Las preguntas que se formularon para la creación de la visión son las que se presentan a continuación:

- ¿Cómo se adaptará la empresa a los desafíos del mercado?
- ¿Cuáles son tus objetivos a corto, mediano y largo plazo?
- ¿Cómo quieres que tu empresa sea conocida/percibida en el mercado?
- ¿Qué deseas aportar a la sociedad a futuro?

Estas fueron las preguntas que se realizaron en una de las visitas a la empresa para nosotros con sus respuestas poder crear una misión y una visión que empatara e inspirara a la empresa. La identidad de la empresa le da un propósito y una razón de ser al negocio.

Misión:

Ser una empresa proveedora de soluciones integrales para la industria agropecuaria, distinguiéndonos por la calidad en el servicio y la innovación en nuestros productos.

Visión:

Ser un referente de excelencia operacional, e innovación dentro de la industria a nivel nacional.

Valores:

- Compromiso: Lograr la satisfacción total de nuestros clientes.
- Eficiencia: Soluciones de calidad con rentabilidad, optimizando los recursos.
- Trabajo en equipo: Integrar los esfuerzos y experiencia, para llegar a una meta en común.

ORGANIGRAMA PROPUESTO:

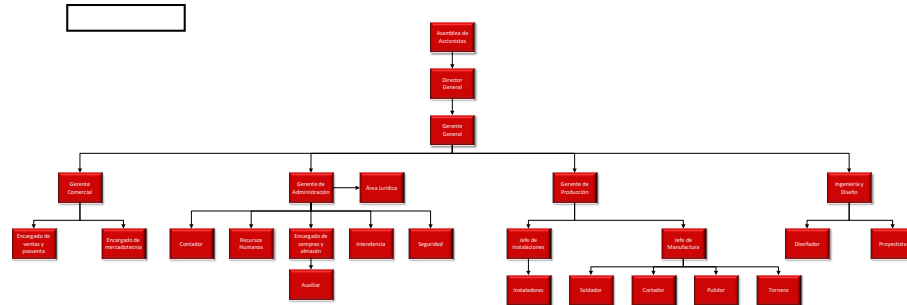


Ilustración 5: Organigrama Propuesto

Para lograr esta propuesta el equipo llevó a cabo una investigación de la industria agropecuaria, las principales áreas que tienen las organizaciones del ramo y, como punto de partida, el organigrama vigente de la empresa. A partir de ahí analizamos responsabilidades, el reparto de la carga de trabajo y la estructura necesaria para que existan figuras de autoridad y que todas las tareas queden atendidas. Concluimos que lo mejor era dividir en cuatro áreas: comercial, administrativa, producción y finalmente ingeniería y diseño. Colocamos responsables de cada área, buscando que cumplan la función de supervisores y líderes de equipo. De la misma forma, gestionamos puestos de trabajo acorde al tamaño actual y a los descriptivos de puesto requeridos para lograr un desempeño óptimo.

En conjunto con el organigrama se realizó una breve descripción de las responsabilidades con las que cada puesto debe cumplir.

Asamblea de Accionistas:

- Define y aprueba las estrategias generales de la empresa.
- Soporte financiero.
- Orienta, coordina y asesora a la administración.

Director General:

- Participa en el diseño de la planeación estratégica y lidera proyectos para hacerla realidad.

- Crea un sistema de revisiones gerenciales. Toma de decisiones para asegurar los resultados planeados.
- Crea un ambiente de armonía e impulsa la excelencia operativa de la planta.

Gerente General:

- Se mantiene actualizado sobre asuntos relevantes de la industria, competidores y necesidades de los clientes.
- Supervisa las actividades técnicas, administrativas, operativas y económicas de su equipo.
- Diseña indicadores clave y reportes ejecutivos precisos y oportunos. Reporta el estatus de la operación a la dirección.

Gerente Comercial:

- Desarrolla y supervisa las actividades del área comercial.
- Forma y coordina al equipo de ventas.
- Establece las metas, presupuestos y objetivos

Encargado de Ventas y Posventas:

- Prospección de clientes.
- Acompañamiento y cierre en el proceso de la venta.
- Llamadas de seguimiento.
- Cierre administrativo de los proyectos.
- Visita a empresas para evaluar puntos de mejora y señalar problemáticas

Encargado de mercadotecnia:

- Publicidad.
- Establecer objetivos del alcance de la publicidad

Gerente de Administración:

- Establecer y evaluar indicadores financieros.
- Planifica, coordina y autoriza procedimientos de las áreas a su mando.
- Gestionar calendarios y plazos de entrega.

Contador:

- Cumplimiento de obligaciones fiscales.
- Elaborar informes o estados financieros.

- Establecer y aplicar métodos, políticas y principios contables adecuados.

Recursos Humanos:

- Reclutamiento y selección del personal.
- Inducción del personal.
- Nóminas y prestaciones de ley.

Encargado de compras y almacén:

- Búsqueda y negociación con proveedores.
- Realiza pedidos de materiales.
- Mantiene la información actualizada del almacén de la organización.

Gerente de Producción:

- Establecer estándares de calidad.
- Control de avances y entrega de productos terminados.
- Supervisión general de los procesos de áreas a su mando.
- Validación del mantenimiento de la maquinaria.

Jefe de Manufactura:

- Revisión de procesos en la línea de producción.
- Coordinación de las etapas de producción.
- Validación con área encargada de disponibilidad de los recursos.

Jefe de Instalaciones:

- Validar que las instalaciones en la empresa estén adecuadas para la instalación del equipo.
- Asegurarse de que los productos manufacturados cumplan con las especificaciones del cliente.
- Logística del transporte, personal y maquinaria auxiliar para la instalación.
- Seguimiento puntual al programa de instalación para no exceder recursos o presupuestos de instalación

Gerente de Ingeniería y Diseño:

- Coordinar la solución que solicita ventas.
- Asesoría técnica a ventas y al cliente.
- Coordinar actividades de diseñador y proyectista.

7/6/2022

MASAME S.A. DE C.V. ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2022															
MES PARA CAPTURAR	GRABAR MES	BORRAR DATOS DEL MES													
Marzo	03														
CONCEPTO	Mes actual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL	
VENTAS	0.00			2,750.00										2,750.00	100%
COSTO DE VENTAS	0.00			0.00										0.00	0%
UTILIDAD BRUTA	0.00	0.00	0.00	2,750.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,750.00	100%
GASTOS DE ADMINISTRACION	0.00			0.00										0.00	0%
GASTOS MAQUINA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0%
UTILIDAD DE OPERACION	0.00			0.00										0.00	0%
GASTOS FINANCIEROS	0.00			0.00										0.00	0%
IMPUESTOS	0.00			0.00										0.00	0%
PTU	0.00			0.00										0.00	0%
UTILIDAD O PERDIDA NETA	0.00	0.00	0.00	2,750.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,750.00	100%

INDICADORES		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
PRODUCTIVIDAD	100%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
PORCENTAJE COSTO DE VENTAS	0%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
GASTOS EN PORCENTAJES	0%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
EBITDA	\$ 2,750.00	0	0	2,750	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,750
RAZON CIRCULANTE	#DIV/0!	0.000	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Ilustración 8: Pestaña Estado de Resultados

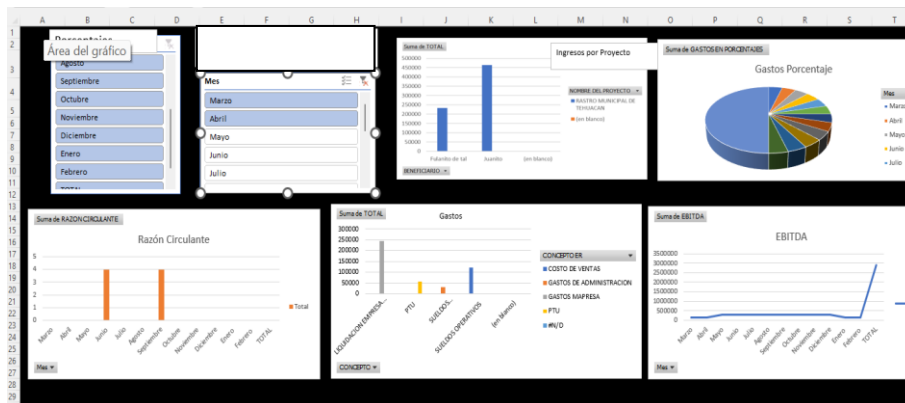


Ilustración 9: Pestaña Indicadores

Debido a la falta de un control financiero dentro de la organización para tomar decisiones clave, propusimos en conjunto con la gerencia una hoja de trabajo dentro de la herramienta Excel en la cual pretendimos dar orden a las entradas y salidas financieras de la empresa, de manera que fuera práctico y entendible para la persona asignada a esta tarea.

El Desarrollo de este documento inicia tras una búsqueda de una herramienta que fuera amigable con la empresa. La primera pestaña pretende contener todos los ingresos derivados o no derivados de la operación, la segunda pestaña carga

todas las partidas por gastos incurridos por la organización, la tercera pestaña desarrolla un Estado de Resultados amigable con el usuario en donde dicho estado se alimenta de las dos pestañas anteriormente mencionadas, finalmente la cuarta pestaña visualiza a partir de gráficos los principales Indicadores financieros.

Los indicadores financieros propuestos por el equipo pretenden dar una radiografía de la situación actual de la compañía con miras a generar indicadores financieros que ayuden a la toma de decisiones tanto del consejo como de la gerencia; los indicadores financieros propuestos fueron:

1. Razón Circulante: Mide la capacidad de la empresa de cubrir sus obligaciones en el corto plazo (menos de seis meses).
2. Costo de venta (porcentaje): Arroja porcentualmente la partida de COSTO DE VENTA dentro de la operación, a fin de comparar el AUMENTO o DISMINUCION entre periodos.
3. Gastos en porcentaje: Expresa porcentualmente los gastos incurridos en el periodo a fin de observar el peso de cada tipo de gasto de la empresa.
4. EBITDA: Muestra el beneficio de la empresa antes de restar los intereses que se tienen que pagar por la deuda contraída, los impuestos propios del negocio, las depreciaciones por deterioro de este, y la amortización de las inversiones realizadas.
5. Productividad: Indica el beneficio que se obtiene por cada peso que se vende, tomando en cuenta la Utilidad Neta.

1.6. Valoración de productos, resultados e impactos

Lo que más nos funcionó en el periodo PAP fue que todas las sesiones se realizaron de manera presencial. Esto nos brindó un mejor acercamiento tanto con el equipo como con la empresa. Se realizaron cinco visitas a la empresa las cuales fueron esenciales para la realización de los entregables. Como se mencionó con anterioridad, en este periodo se decidió trabajar en el área de desarrollo de la estrategia. En el plan de desarrollo que se muestra a continuación se plasman los productos desarrollados con su uso y beneficio.

PLAN DE DESARROLLO VERANO 2022:

ACD	Capacidad	Objetivo	Táctica Operativa	Actividades	Indicadores		
					Producto	Uso	Beneficio
Estrategia	Gestionar una estrategia adecuada a los objetivos de la empresa y al modelo de negocio.	Definir estrategia basada en un modelo de negocios que determine los objetivos y metas de la empresa, ya sea en corto o mediano plazo para tener un mayor entendimiento de la misma. Mediante procesos eficientes con indicadores de medición.	Creación de un sistema de gestión. Redefinir la cultura organizacional.	Verificar y validar el organigrama, descripción de puestos, propuesta de filosofía corporativa.	Propuesta de un nuevo organigrama y las responsabilidades de acuerdo a los puestos de trabajo. Formulación de filosofía corporativa	Organigrama: Estructura, jerarquía y distribución de las tareas en función de las aptitudes. Filosofía corporativa: Le da propósito e identidad a la compañía.	Mejor organización, define líneas de mando y ayuda a definir el rumbo de la empresa.
			Asignación adecuada de recursos. Redefinir la cultura organizacional. Definir objetivos a corto, mediano y largo plazo.	Establecer una buena táctica financiera, en cuanto los ingresos y egresos, para tener un registro y control de hacia donde se dirige la empresa. Crear un modelo de negocio con todas las etapas de un lean canvas.	Formato de flujo de tesorería el cual genera un estado de resultados e indicadores financieros. Business Model Canvas	Formato financiero: Registro de movimientos e información financiera a partir del cual generan indicadores y un estado de resultados. BMC Permite plasmar de manera visual la idea, los componentes y los participantes fundamentales de la empresa.	Tener un mejor manejo de los recursos de la empresa, llevar un registro, mejor manejo de los recursos monetarios de la empresa y simplicidad en la toma de decisiones. Visión clara del modelo de negocio.

Ilustración 10: Plan de Desarrollo PAP Verano 2022

Con formato: Conservar con el siguiente

Los aspectos que quedarían pendientes por parte de la empresa es darle continuidad y aplicar los productos desarrollados para poder obtener sus beneficios. En cuanto a la siguiente etapa del PAP se recomienda analizar cuál de las dos etapas restantes (gestión del mercado y sistemas de calidad) es conveniente abarcar. La empresa tiene mucho potencial para salir adelante, es una buena oportunidad para poner nuestros aprendizajes a lo largo de la carrera en práctica para alcanzar el objetivo.

1.7. Bibliografía y otros recursos

- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, Madhav V. (2012). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial*. Naucalpan de Juárez, Mexico: Pearson Educación de Mexico.
- *Noticias, A.* (03 de noviembre de 2021). *Fracasan 80% de empresas, a dos años de existencia*. Ciudad de México, CMDX, México.
- Terreros, D. (2022, 09 de mayo). 20 ejemplos inspiradores de misión, Visión y Valores de Empresas. HubSpot. Obtenido 10 julio, 2022, <https://blog.hubspot.es/marketing/mision-vision-valores-ejemplos>
- AG, S. (n.d.). Business Canvas; value propositions. Strategyzer. Obtenido 10 de julio, 2022, from <https://www.strategyzer.com/canvas>
- Jesus Alejandro Carrillo Lerma, Claudia Estefanía Meza Fonseca, José Reyes Mora Ángel. (2022). Proyecto de Aplicación Profesional PAP 3A02 Consultoría para la Competitividad. Guadalajara Jalisco México: ITESO.

1.8. Anexos generales

Para facilitar el trabajo en equipo y poder lograr un buen desempeño, se crearon carpetas en una de las plataformas que el ITESO nos brinda, One Drive. Ahí se archivaron las bitácoras, los documentos proporcionados por la empresa, herramientas de trabajo y entregables.

2. Productos

MODELO DE NEGOCIO:

Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Mejor precio - Calidad - Practicidad - Confianza - Velocidad de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas - Asesoría - Desarrollo de nuevos productos - Diversificación de entrada de clientes - Maquila - Producción - Cobranza 	<ul style="list-style-type: none"> - Soluciones industriales - Asesorías - Temas de mantenimiento - Apoyo para disminuir recursos y ejecutar obra de rastreo - Incrementar capacidad - Actualización e equipo obsoleto - Mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Interés - Ganar ganar - Recomendaciones - Asesorías - Acompañamiento en el proceso - Atención personalizada - Seguimiento de la venta - Identificación de mejoras 	<ul style="list-style-type: none"> - Industria Agropecuaria - Alto volumen en producción - Maquinaria de sacrificio - Capital disponible - Poder de decisión - Hombres de 45-60 años - Necesidad definida
<ul style="list-style-type: none"> - Relación comercial - Atención a cliente - Trato preferencial 	Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> - Cartera de clientes del equipo de ventas - Maquinaria y equipo - Capital humano - Insumos e instalaciones 		Canales <ul style="list-style-type: none"> - Visitas de prospección - Recomendación de clientes - Participación en exposiciones de la industria - Redes sociales - Publicaciones 	
Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> - Materias primas - Costo por proyecto - Mano de obra - Costos fijos de operación 			Fuente de ingresos <ul style="list-style-type: none"> - Sacrificio - Bandas transportadoras - Fabricación y transformación de productos - Maquilación de corte, doblado y perforación - Corte con láser 	

Ilustración 11: Business Model Canvas

IDENTIDAD DE LA EMPRESA PROPUESTA:

Misión:

Ser una empresa proveedora de soluciones integrales para la industria agropecuaria, distinguiéndonos por la calidad en el servicio y la innovación en nuestros productos.

Visión:

Ser un referente de excelencia operacional, e innovación dentro de la industria a nivel nacional.

Valores:

- **Compromiso:** Lograr la satisfacción total de nuestros clientes.
- **Eficiencia:** Soluciones de calidad con rentabilidad, optimizando los recursos.
- **Trabajo en equipo:** Integrar los esfuerzos y experiencia, para llegar a una meta en común.

3. Reflexión crítica y ética de la experiencia

El RPAP tiene también como propósito documentar la reflexión sobre los aprendizajes en sus múltiples dimensiones, las implicaciones éticas y los aportes sociales del proyecto para compartir una comprensión crítica y amplia de las problemáticas en las que se intervino.

3.1 Sensibilización ante las realidades

CESAR:

Este PAP de verano me hizo entender que la realidad del contexto empresarial dista mucho de lo que se puede escuchar dentro del campus; particularmente la realidad de las pequeñas y medianas empresas en México es muy contrastante con la realidad de otros países en donde apoyan a este tipo de empresarios que van iniciando o que ya se encuentran en una fase media.

Al iniciar en este PAP entre con muchas dudas e incógnitas acerca de si este PAP era el indicado y lo que estaba buscando. Desde un inicio la incertidumbre no solo de mi parte sino de todo el equipo de trabajo se hizo presente, ya que no teníamos definido un rumbo a seguir nos resultaba estresante no saber por dónde empezar, pero con el pasar del tiempo y la ayuda de todos los involucrados logramos dar pies y cabeza ante el escenario a trabajar y con esto establecer un camino a seguir.

Reconozco que no fue fácil entender las problemáticas a resolver y en momentos me sentí frustrado y estancado, en primer lugar, debido a la nula experiencia en un escenario real con problemas reales, en segundo lugar, porque algunas cuestiones que vi en la empresa no las vi en las clases y finalmente debido a ese nulo rose con el empresariado me jugó un papel importante; cabe resaltar que algunas cuestiones con el pasar de los días y escuchar a detalle a mis compañeros, consultores, maestros, empresarios, colaboradores, etc., facilitaron mi trabajo.

Es increíble que la mayoría de los problemas dentro de la empresa no son únicos de ellos, sino que es una realidad que impera en una gran parte de este tipo de empresa a nivel nacional; esto demuestra que muchos de los problemas actuales son un común denominador en las PYMES, por ello me reconforta saber que la aportación mía será de gran ayuda para atacar estas problemáticas.

El mayor problema a mi parecer dentro del común de las MYPES es el aspecto familiar, y para nada estoy diciendo que las empresas familiares estén mal sino más bien hago énfasis en la manera en cómo la familia aborda los negocios y la concepción que tiene de ellos. Resulta fundamental y hasta sano establecer reglas y procesos claros desde la concepción del negocio para conocer los alcances de cada uno de los familiares dentro de los consejos de administración; establecer las reglas del juego es un compromiso que debe existir en toda organización en la participen familiares si es que su fin es la permanencia en el tiempo.

La cuestión familiar dentro de los negocios está muy de moda debido a la carencia de un modelo familiar integral con reglas claras a seguir; particularmente la empresa donde colaboré me hizo entender que es sumamente importante cuidar y sanear las relaciones de consejo para con esto tomar decisiones objetivas y encausadas a fortalecer la empresa.

Finalmente, me quedo con todas las experiencias con mi equipo y con la empresa, existieron situaciones complicadas en donde tuve que actuar de forma ética y con total apego a mis principios como futuro profesionalista, pero sin duda esos momentos me dieron carácter para actuar en situaciones similares.

VIVIANNE:

Ha sido una experiencia muy enriquecedora. Aplicar los conocimientos adquiridos en mi carrera en un ámbito real me hizo comprender todos los retos a los que los empresarios se enfrentan, los problemas y las responsabilidades que tienen. Me doy cuenta de lo basta que es mi carrera en cuanto a su contenido, pero también aprendí la importancia del trabajo en equipo con personas que tienen otras aptitudes y otros conocimientos.

Las primeras dos semanas no teníamos muy claro lo que teníamos que hacer ni de qué manera podíamos dejar nuestro granito de arena para ayudar a la empresa. Creo que había un poco de miedo e incertidumbre al no conocer bien a que nos estábamos enfrentando, a estar en un ámbito real en el que nuestras acciones y nuestro trabajo podía o no rendir frutos. Una vez que conocimos más a fondo la situación tanto de la empresa como del empresario las cosas empezaron a fluir. Fueron de gran ayuda las intervenciones con los consultores externos y el acompañamiento del consultor senior a lo largo del proyecto.

El tener una buena relación y comunicación con mi equipo facilitó el trabajo y la buena relación que hubo con el equipo de la empresa. Al inicio el director estaba un poco cerrado, pero conforme se fueron dando las visitas se estableció una buena relación con él y con el subdirector. Es muy importante o hasta esencial crear una relación de confianza con la empresa porque de no ser así, puede haber muchas trababas y no te facilitan lo necesario como lo son documentos o detalles confidenciales que tienen gran impacto.

Tras esta experiencia me doy cuenta que el principal problema por el que muchas PYMES pasan es el no tener claridad de cuáles son los objetivos, no conocer bien su mercado y no tener claras las necesidades del cliente. Estos son puntos clave que debes tener bien definidos antes de empezar cualquier empresa, porque de no ser así, lo más probable es que tiendas al fracaso.

Por vivencia propia, ya que comencé un negocio de dulces enchilados con mi hermana aprendí que es muy complicado emprender un negocio con la familia. Hubo mucho problemas y roces entre nosotras. El PAP me ayudó a confirmar que es muy difícil tener una empresa familiar. Fue un común denominador el tema familiar en las 3 empresas en las que se está haciendo intervención. No estoy diciendo que es imposible salir adelante en una empresa familiar, pero se tienen que establecer muchas reglas y llevar un proceso terapéutico para tener una sana convivencia y que la empresa no se vea afectada por ello.

Las PYMES forman gran parte del desarrollo económico en México, es importante apoyar a esta industria para que el país salga adelante. Me encanto vivir esta experiencia y experimentar en carne propia los problemas y retos a los que este sector tan grande se enfrenta. Es una oportunidad muy buena para adquirir conocimiento de la industria en caso de querer emprender un negocio propio y de no ser así, te da una muy buena idea de cómo funcionan las empresas. Me siento más preparada y con menos miedo para el periodo PAP Otoño 2022.

JUAN PEDRO:

Considero que la situación que vivimos en el periodo de verano fue muy enriquecedora para nuestro equipo. Logramos ponernos de frente, de la mano de la empresa y Rafael, a las problemáticas personales, los conflictos internos, la falta de información y la presión que existe dentro de una empresa local. Conversamos mucho al respecto, y todos concordamos en la dificultad del reto que presenta tomar las riendas de una organización sin tener experiencia previa, lo complicado que es conseguir crear un ambiente de trabajo productivo, compromiso en los colaboradores y líneas de mando oportunas que promuevan el óptimo desempeño, crecimiento a futuro y sobre todo la supervivencia de la empresa.

Personalmente, tuve que descubrir ideas contrarias a lo que pensaba antes. Pareciera ajeno a muchos de nosotros que el ser empresario es ser líder, fuente de sustento para muchas familias y de valor para la sociedad. Brindar un servicio o

producto de calidad es una obligación para con aquellas personas que confían en nosotros con su tiempo y dinero, y no debe ser tomado a la ligera.

Finalmente, veo por medio de la teoría llevada a la práctica la labor que es gestionar a las personas, la seguridad y la pasión que exige un puesto directivo por la industria a la que forma parte, además de la preparación previa y aptitudes en el perfil personal.

WILFRIDO:

Este PAP para fue una experiencia muy enriquecedora, dar cuenta de la realidad que viven las pequeñas empresas en México, los principales problemas de los empresarios, el tiempo tan limitado con el que se cuenta, etc. Fueron varios retos los que enfrentamos, gracias al trabajo en equipo, la visión sistémica y el apoyo del consultor logramos generar un impacto en la empresa.

Al principio de este PAP me sentía con poca experiencia, no conocía nada de la consultoría, tenía mucha incertidumbre de que era lo que pasaría, tenía varias dudas e incertidumbre, pero una vez que definimos los objetivos y planeamos lo que haríamos las cosas se fueron aclarando.

Me di cuenta de la importancia del trabajo en equipo, la visión sistémica, la importancia de tener varios enfoques profesionales, ya que con esto las diferentes carreras y puntos de vista se complementan, la importancia de buscar un enfoque diferente y buscar personas que sean especializadas. Otra cosa que me ayudó mucho fue la experiencia del consultor, ya que la diferencia de la teoría a la práctica en mis saberes profesionales eran demasiadas e incluso había muchas cosas que nunca había visto o me imaginaba que existieran.

Los problemas que tienen las PYMES son muchos, el contexto de muchas de ellas son empresas familiares y debido a su importancia en México, me impresiono el impacto que se puede llegar a tener, en este PAP me di cuenta de la importancia de la filosofía de la empresa, la organización, a importancia de las

fianzas y la toma de decisiones basadas en ella. Generando un buen impacto hacia todos los colaboradores de la empresa, ya que al tener más clara su filosofía los empleados tiene más claridad y la empresa cuenta con una identidad que la define. En cuanto a la parte financiera la toma de decisiones basada en información y la organización que un simple documento puede llegar a generar un impacto económico muy fuerte en la empresa.

3.2 Aprendizajes logrados

CESAR:

El mayor aprendizaje que me llevo de este reto fue la capacidad de entender y desarrollar soluciones concretas en una realidad de mucha incertidumbre en donde las problemáticas abundan y es necesario repensar las cosas que se están haciendo. El acercamiento con el empresario me ayudo a desarrollar mi capacidad de escucha cosa que en ocasiones me resultaba sumamente difícil.

En el ámbito profesional hice uso de mis conocimientos en temas contables y financieros con miras a desarrollar soluciones prácticas que dieran firmeza a la toma de decisiones; junto con mi compañero de equipo especialista en tema de finanzas desarrollamos herramientas y sin duda esto contribuyó a mi experiencia profesional.

Algo que me pareció importante fue el haber aprendido de otras carreras y con esto generar una visión sistémica de las empresas para en un futuro desarrollar soluciones integrales. Particularmente en el tema comercial me di cuenta de que no conocía los alcances de un plan comercial enfocado en ventas y los beneficios que esto puede generar.

Este PAP cumplió con todas mis expectativas que desde el comienzo me establecí, como en todo, existieron momentos de angustia y de desmotivación, pero las experiencias y conclusiones de esas situaciones me han fortalecido para hacer frente en la vida laboral.

VIVIANNE:

Una de las razones por las que decidí estudiar Ingeniería Industrial es la gama de conocimientos tan amplia que tiene esta carrera. Gracias a esta experiencia me di cuenta que escogí la carrera por las razones correctas. Tuve la oportunidad de implementar los conocimientos adquiridos a lo largo de estos 4 años. El organigrama, la identidad de la empresa y el Modelo de Negocio Canvas son herramientas de las cuales ya tengo buen dominio, y logre implementarlas en la empresa.

Algo que no había tenido la oportunidad de hacer es trabajar tan afondo con compañeros de otras carreras. Es importante tener esta vivencia pues en el campo laboral no siempre trabajarás con personas que estudiaron la misma carrera que tú. Aprendí mucho de los integrantes de mi equipo, el tema financiero no se ve tan a fondo en Ingeniería Industrial y tuve la oportunidad de aprender acerca de ese tema.

Me siento con más confianza y tranquilidad de entrar a esta nueva etapa laboral en mi vida gracias al PAP. Puse a prueba muchos aspectos, aptitudes y talentos de los que no estaba consciente que tenía. Me siento capaz de tomar decisiones, establecer objetivos y hacer cambios sociales dentro del contexto de una empresa. Estoy satisfecha con los aprendizajes y retos que enfrente a lo largo de estos dos meses. Me voy con una actitud diferente y más preparada comparada a como comencé en mayo, lista para los retos que se vengan en el siguiente PAP.

JUAN PEDRO:

El trabajo en equipo y la comunicación efectiva son aptitudes que distinguen a los alumnos del ITESO, y creo que en este Pap son puestas a prueba de forma constante. Desde un inicio establecimos la ruta de trabajo, compartimos opiniones, desarrollamos la habilidad de observar y encontrar oportunidades de mejora a partir del análisis de la situación actual de la empresa y la teoría que hemos visto a lo largo de la carrera, todo esto de la mano de Rafa, que se distingue por su asertividad

y excelente razonamiento para dirigir al equipo y ayudarnos a tomar las mejores decisiones.

Disfruté poner a prueba las habilidades de liderazgo y facilidad de palabra que mencioné tener en una actividad al principio del semestre, y al mismo tiempo encontré en mis compañeros de trabajo cualidades que pretendo hacer propias para mejorar mi desempeño en el ámbito profesional y al momento de relacionarme con las personas. También, identifiqué con relativa facilidad características que debo desarrollar para ser un hombre que genere confianza y autoridad para tomar decisiones correctas cuando sea empresario. Este PAP es una excelente oportunidad para empaparte de las problemáticas que se viven dentro de una organización, y al mismo tiempo enseñarte a resolverlas.

WILFRIDO:

Me llevo muchos aprendizajes de este PAP fue un proceso muy enriquecedor, el compartir con otras profesiones el conocimiento, recibirlo, trabajar en equipo, aprender a escuchar a los empresarios y tener una comunicación afectiva. Puse a prueba durante este PAP mucha de la teoría financiera y la manera en que yo veo una empresa.

Aprendí mucho la visión sistema el enfoque de un contador, un ingeniero en la parte de automatización de procesos y mucho de la organización que tiene un administrador de empresas, me enriquecí de la visión del empresario y colaboradores de la empresa. También de los consultores externos y nuestro consultor.

Entendí la importancia de mi profesión, pero también lo importante que es tener todos estos enfoques, me sirve mucho en mi proyecto de vida ya que quiero emprender y me dio una muy buena idea de lo que me espera en mundo laboral. Por último, me da cuenta de muchas fortalezas que tengo y también me da cuenta de cosas que necesito seguir trabajando.