

# **INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

Centro Universidad Empresa  
Economía solidaria y trabajo digno

## **PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)**

PROGRAMA INTEGRAL DE CONSULTORIA EN MYPE I



ITESO, Universidad  
Jesuita de Guadalajara

### **3A02 Consultoría para la Competitividad**

“Reporte ejecutivo del proceso de consultoría integral en una empresa de transformación de la madera y sus derivados, ubicada en el AMG”

#### **PRESENTAN**

Carolina Sofía Gómez Villar - CGC

Frida María Hernández López - IF

Nathalia Ramírez Aguilera – LAE

Fernando Soriano Gómez - IM

#### **Profesores PAP:**

Ana Luisa Rodríguez Ruiz

Gustavo Viruega Aguilar

Fátima Silva Contreras

Tlaquepaque, Jalisco, noviembre 2022

## ÍNDICE

### Contenido

REPORTE PAP .....	2
Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional .....	2
Resumen .....	0
1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional .....	0
1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto .....	0
1.2 Caracterización de la organización .....	2
1.3 Identificación de la(s) problemática(s) .....	4
1.4. Planeación de alternativa(s) .....	6
1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora .....	14
1.6. Valoración de productos, resultados e impactos .....	40
1.7. Bibliografía y otros recursos .....	44
1.8. Anexos generales .....	45
2. Productos .....	48
3. Reflexión crítica y ética de la experiencia .....	61
3.1 Sensibilización ante las realidades .....	61
3.2 Aprendizajes logrados .....	63

## 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) (coparticipación) 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, cocrear 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

La empresa con la que se trabajó en consultoría procesa madera, fabrica muebles e instalaciones de diseño. Durante este periodo de otoño 2022 a través del PAP Consultoría para la Competitividad se realizó un proceso de diagnóstico colaborativo y sistémico, basados en un análisis externo, interno y de la estrategia, donde se utilizaron distintas herramientas que permitieron identificar las áreas de oportunidad en las cuales la empresa debe de poner atención para lograr estabilidad, mantenerse en el mercado actual y ser competitiva. Una vez analizados todos los factores, se definieron las áreas claves de desempeño y las capacidades empresariales que la empresa deberá desarrollar en los próximos periodos de PAP.

### 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.

#### 1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto

Actualmente en México las pequeñas y medianas empresas representan el 54% del Producto Interno Bruto (PIB), de acuerdo con datos del *Estudio sobre la Demografía de los Negocios 2020*.

Es por ello por lo que existen diferentes créditos para financiar sus proyectos, puedes solicitar apoyo en el sector gobierno con créditos bancarios, incubadoras de negocio, capital semilla o inversionistas, entre otros medios.

Para entender mejor la actualidad de las PyMEs en México, hay que consultar las estadísticas y números en torno a ellas. Así, por ejemplo, sabemos que, entre las micro, medianas y pequeñas empresas emplean al 69.7% de la población económicamente activa, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

En otras palabras, las PyMEs aportan gran cantidad de las contribuciones fiscales totales. Sin embargo, de acuerdo con cifras del Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial, el 75% de las pequeñas y medianas empresas en México fracasan y cierran sus puertas antes de los dos años de vida.

Sus principales problemas son:

- Zona de confort
- Falta de capital
- Problemas entre socios
- Complicaciones administrativas

Aunque son distintas las problemáticas que enfrentan las PyMes en el territorio mexicano, la mayoría de ellas justamente tienen más que ver con el accionar de los emprendedores al frente de las empresas.

Además, las PyMes y microempresas son generadoras de empleo en todo el territorio nacional, ofrecen ingresos fijos para múltiples perfiles, con todo tipo de oportunidades, pero durante la pandemia el panorama se complicó para muchas de ellas entre el 2019 al 2020, de acuerdo con el *Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN)*, publicado por el INEGI. De la misma manera, los Censos Económicos, publicados en 2019, también dejan clara la realidad de las micro y pequeñas empresas en nuestro país: emplean a cerca del 70% de la población económicamente activa.

Pero claro, sin una preparación empresarial adecuada o la asesoría legal necesaria, sobrevivir se vuelve sumamente difícil.

Siendo un poco más específicos en cuanto a territorios. En nuestro territorio (Jalisco), el sector PyMe tiene una gran relevancia para la economía, considerando que la entidad se encuentra en la cuarta posición a nivel nacional aportando un 7.1 por ciento al Producto Interno Bruto (PIB).

Teniendo como actividades principales:

- Los servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles
- La construcción
- La agricultura y cría de animales
- El aprovechamiento forestal
- La pesca y la caza
- La industria alimentaria.

Es por lo previamente establecido que para la recuperación de las PyMes que han sido afectadas por la pandemia, el gobierno local de Jalisco ha impulsado una estrategia que busca fomentar su crecimiento y desarrollo, lo que implica 450 millones de pesos MXN.

Dicho apoyo, creado por la Secretaría de Desarrollo Económico ha impulsado una estrategia de transformación digital en las unidades económicas del Estado, a través de las capacitaciones que forman parte del Plan Jalisco COVID-19. El gobierno de Jalisco es positivo con respecto a los resultados que arrojarán dichos apoyos.

También es importante considerar la firma del T-MEC, el cual entró en vigor recientemente. Debido a éste, se estima que la economía de México se beneficie paulatinamente, en especial Jalisco, (de acuerdo con *Estudio sobre la Demografía de los Negocios*) ya que tiene distintas áreas de oportunidad al ser el principal exportador de aparatos electrónicos, alimentos y productos de la industria manufacturera, como los automóviles.

## 1.2 Caracterización de la organización

La empresa que este periodo se abordó fue fundada en 1998, tiene un enfoque en producción y comercialización de muebles de madera, y otros derivados de esta materia prima como todo

lo relacionado a marquetería, transformando la madera en arte, creando piezas con diseño, elegancia, calidad e innovación.

Con presencia en el mercado desde hace más de 25 años, de los cuales los primeros 7 se dedicó únicamente a la marquetería, para después incorporar también la fabricación de muebles por pedido a clientes individuales, desde el año 2010 surgieron proyectos más grandes como proveer a hoteles, restaurantes, bares y oficinas de toda la maderería necesaria.

Están comprometidos con la satisfacción de sus clientes, la calidad de sus productos, diseños y procesos conforme a las nuevas tendencias del mercado internacional para ofrecer la más alta calidad. Su experiencia y profesionalismo les permite ofrecer garantía en cada producto y servicio que ofrecen.

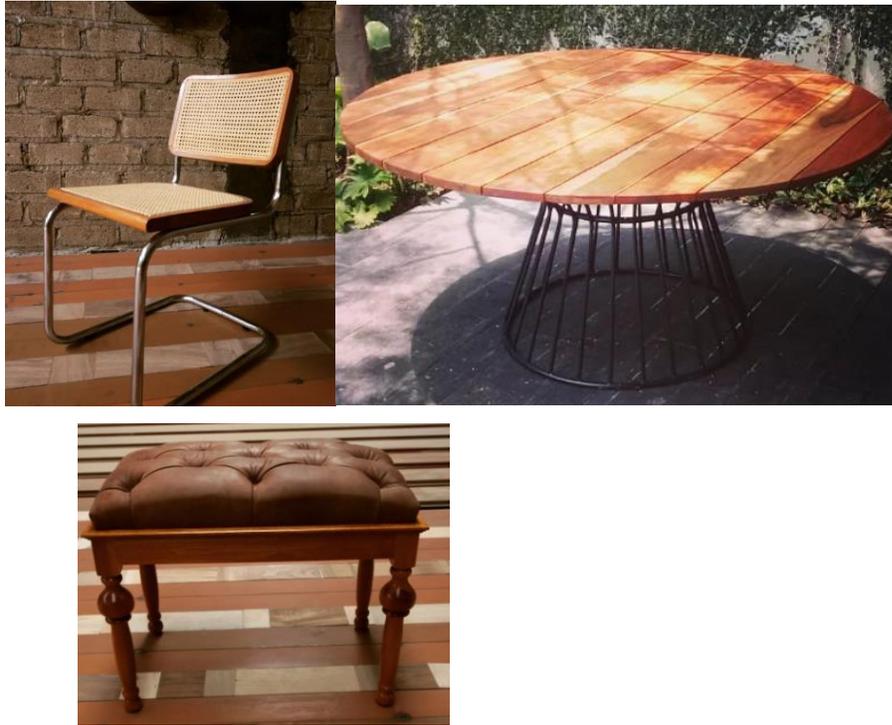
Principalmente se trabaja a mayoreo y por proyecto específico, pero también cuenta con presencia en la venta directa a clientes minoristas, ambos modelos de ventas se desarrollan únicamente en diseño del cliente, es decir, no se tiene un catálogo de productos.

Tienen como misión fabricar, diseñar y comercializar muebles de la más alta calidad y tecnología, satisfaciendo las necesidades de sus clientes superando las expectativas, especializado en servicio y los mejores productos, contando con un excelente capital humano, basado en el conocimiento y trabajo en equipo, lo cual les permita estar en constante crecimiento.

Actualmente cuenta con pocas áreas de personal, siendo las anteriores *administrativa*; conformada por el dueño de la empresa y principal vendedor, un familiar del empresario, enfocada al área contable y de diseño, y una asistente y secretaria; de *producción*; compuesta por un carpintero principal que trabaja en conjunto con 5 personas más, de las cuales 2 cuentan con puestos de carpinteros y los 3 restantes son laqueadores; por último, se tiene el área de *logística y transporte*, conformada por un único chofer, encargado de entrega y recolección de productos.

En las siguientes imágenes se puede apreciar parte de la identidad de la empresa que hace ya varios años se desarrolló, a su vez les sirvió como publicidad de lo que la empresa realiza.

- Las siguientes imágenes son algunos ejemplos de lo que produce la empresa:



### 1.3 Identificación de la(s) problemática(s)

En este apartado se muestran los aspectos más relevantes que se identificaron en la etapa de prediagnóstico y diagnóstico, las cuales fueron elegidas como prioritarias para fortalecer el escenario empresarial en el periodo de otoño 2022.

Mediante el prediagnóstico se identificaron las siguientes áreas de oportunidad; en primera instancia se reconoce relevancia e importancia sobre la formalización de la empresa como prioridad, seguida de la administración efectiva de las áreas, la definición de puestos y sus roles en la organización, junto con la planeación a corto y a largo plazo.

Existe una necesidad de definir la estructura en sus procesos lo cual podrá vincular la estrategia de la organización al entendimiento exitoso de las actividades que gestionan los

procesos; posterior a esto, comprender las funciones actuales de la organización y mejorar los aspectos que sean necesarios.

Se identifica la necesidad de fortalecer la cultura organizacional la cual consiste en la identificación de normas y valores que dirigen el rumbo de la organización.

Este elemento funge de manera interna y externa en la empresa, la idea principal es que la cultura de la organización sea coherente y el trabajador se pueda identificarse con lo que se transmite de manera general.

Relacionado con lo anterior, es elemental mejorar el ambiente laboral a través de una estrategia clara que impulse el desempeño y la mejora continua de los empleados y el nivel de participación que tienen en la toma de decisiones.

Se deben mejorar las condiciones de trabajo, dar mayor importancia a la seguridad y comodidad por medio de la integración y definición en políticas, regulaciones y normas en la organización.

De manera externa se identifica la necesidad de tener información actualizada de los competidores dentro del mercado, así como los avances tecnológicos dentro de la industria, esto generará el acceso adecuado y útil de información que mejorará los resultados y se podrá tener una mejor toma de decisiones relacionadas a la optimización de los recursos financieros.

Una vez identificados los procesos es importante que la organización cree manuales para el control de calidad para así optimizar procesos y habilitar la posibilidad de que los jefes de área sepan como operar sin depender del director general, por otro lado, la incorporación de tecnologías de información son un elemento clave para el control, seguimiento de productos y pedidos.

### *Problemáticas que identificaron los empresarios*

Los empresarios reconocieron como problemáticas algunos factores de la organización de la empresa, que más tarde en el prediagnóstico validó, y se confirmó que la preocupación, era

también una realidad. La mayoría de estas áreas de mayor oportunidad que se reconocieron inicialmente, circularon alrededor de las finanzas y el área contable de la empresa, como la falta de control de gastos y la contabilización de utilidades netas. Otra área que fue inmediatamente reconocida fue recursos humanos en donde tanto los empresarios como el prediagnóstico expresaron preocupación y alarma; desde la contratación y capacitación, hasta el trato y relación que existe entre los colaboradores de la empresa con el dueño. La planeación a futuro y la identificación de objetivos, rápidamente resaltaron como un área que necesita atención ya que no existe un seguimiento de esto. Por último, en relación con el trato con sus clientes, las cotizaciones y el seguimiento después de una compra son elementos que podrían mejorar, a la vista de los empresarios.

#### 1.4. Planeación de alternativa(s)

Durante este periodo de otoño 2022 se utilizaron distintas herramientas con la finalidad de dar estructura, organizar y planear de manera detallada la etapa de diagnóstico de la empresa.

Un primer paso en este periodo de inicio donde se incorporó la empresa al PAP consultoría para competitividad en PYMES, se realizó una sesión para conocer a los empresarios, sus colaboradores, instalaciones y el estado actual de la organización.

Posterior a la sesión de presentación se inició formalmente la etapa de Diagnóstico.

A continuación, se presentan los documentos que permitieron formalizar el proyecto de intervención de otoño 2022:

## Acta Constitutiva

El acta constitutiva documenta las necesidades del área de negocio, las cuales dieron origen a la iniciativa, las premisas, restricciones, los requisitos de alto nivel del cliente y los requisitos de alto nivel a nivel de producto, servicio o resultado que el proyecto debe cumplir.

# ACTA CONSTITUTIVA

## PAP

### Propósito.

La finalidad de este proyecto es mejorar y desarrollar la competitividad de una pyme ejecutando una consultoría colaborativa en donde el equipo multidisciplinario del ITESO pueda planear, controlar y evaluar los avances del proyecto.

### Objetivo.

Entender y diagnosticar por medio de distintas herramientas con un análisis interno, externo y de estrategia la cual se plantea desarrollar en una fase de 16 semanas. Además, que la pyme al cierre del proyecto pueda continuar desarrollándose y haciendo uso de la información presentada para incrementar su nivel de competitividad.

### Alcance.

Llevar a cabo un plan de trabajo para la fase de diagnóstico, de acuerdo a las herramientas establecidos para el análisis interno, externo y de la estrategia. El entregable final para la empresa después de un periodo de 16 semanas de otoño 2022, será el Plan de desarrollo con Áreas claves de desempeño y capacidades empresariales definidas.

### Gobernabilidad

La participación será por parte de los integrantes del equipo PAP y los dirigentes de la empresa, en donde se colaborará y se unirán las ideas establecidas en el plan de desarrollo.

### Equipo de Gestión de Proyecto

El equipo es conformado por:

- Ana Luisa Rodríguez Ruiz - Docente Consultora ITESO PAP CC
- Nathalia Ramírez Aguilera - Consultora Jr ITESO PAP CC
- Fernando Soriano Gómez - Consultor Jr ITESO PAP CC
- Frida María Hernández López - Consultora Jr ITESO PAP CC
- Carolina Sofía Gómez Villar – Consultora Jr ITESO PAP CC

## Acuerdo de Recursos Humanos

Por medio de este acuerdo se definen las responsabilidades que tendrá cada integrante del proyecto, tanto el equipo de PAP como el equipo empresarial.

### Acuerdo Recursos Humanos O2022

Rol	Integrante o integrantes	Responsabilidades
Docente-consultor	<ul style="list-style-type: none"><li>Ana Luisa Rodríguez Ruiz</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Coordinar intervención con equipo universitario.</li><li>- Facilitador de aprendizaje.</li><li>- Enlace con empresario y equipo PAP.</li><li>- Evaluar, calificar y comunicar las calificaciones.</li></ul>
Consultor Jr.	<ul style="list-style-type: none"><li>Nathalia Ramirez Aguilera</li><li>Carolina Sofia Gómez Villar</li><li>Frida Maria Hernández López</li><li>Fernando Soriano Gomez</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Generar propuestas, dar apoyo y trabajar colaborativamente en la elaboración de las herramientas necesarias para la implementación de las actividades.</li><li>- Generar bitácoras.</li><li>- Trabajo asignado del RPAP.</li></ul>
Equipo empresarial	<ul style="list-style-type: none"><li></li><li></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Estar presentes y atentos en las conferencias.</li><li>- Proporcionar información a tiempo.</li><li>- Facilitadores de trabajo o material de apoyo.</li><li>- Trabajar en las tareas dejadas por el equipo consultor.</li></ul>

## Acuerdo de comunicación

Por medio de esta herramienta se definieron los canales de comunicación entre el equipo de estudiantes como también con los empresarios, se definieron de acuerdo con el uso que se les iba a dar y a la eficiencia de cada uno de ellos.

### Acuerdo de comunicación equipo ITESO

Mecanismo de comunicación	¿Para qué?	¿De quién?	¿A quién?	¿Cuándo?
<b>Mensajes de WhatsApp</b>	Acuerdos, dudas, aclaraciones, notificaciones, obtención de información.	Consultores y consultores Jr.	Equipo universitario y consultores.	Cuando sea necesario
<b>Correo electrónico</b>	Solicitar información, entrega de evaluaciones, informar y notificar reuniones.	Consultores y consultores Jr.	Equipo universitario , consultores.	Cuando sea necesario
<b>SharePoint</b>	Reportes semanales, actividades y documentos generales del equipo PAP, herramientas y formatos que sirven como guía.	Consultores y consultores Jr.	Equipo universitario y consultores.	Cuando sea necesario
<b>Reuniones en plataformas virtuales</b>	Comunicar avances, realizar trabajo colaborativo, solución de problemas y organización de tiempos establecidos.	Consultores y consultores Jr.	Equipo universitario y consultores.	De acuerdo con las fechas calendarizadas.

## Matriz de riesgo

La matriz de riesgo tiene como finalidad determinar los riesgos que podrían beneficiar o afectar a lo largo del periodo al realizar las actividades planeadas tanto a nivel equipo como PAP como en equipo empresarial.

Riesgo	Probabilidad de que suceda (1-3)	Impacto (1-3)	Probabilidad por impacto (1-9)	¿Qué pasaría?	¿Qué hacer?
No obtener apoyo de parte de la empresa para llevar a cabo la implementación.	2	3	6	No lograr realizar las actividades previstas para cumplir con el objetivo de mejora.	Motivar a que contribuyan en el proyecto, mostrar los beneficios y el alcance de llevar a cabo el trabajo.

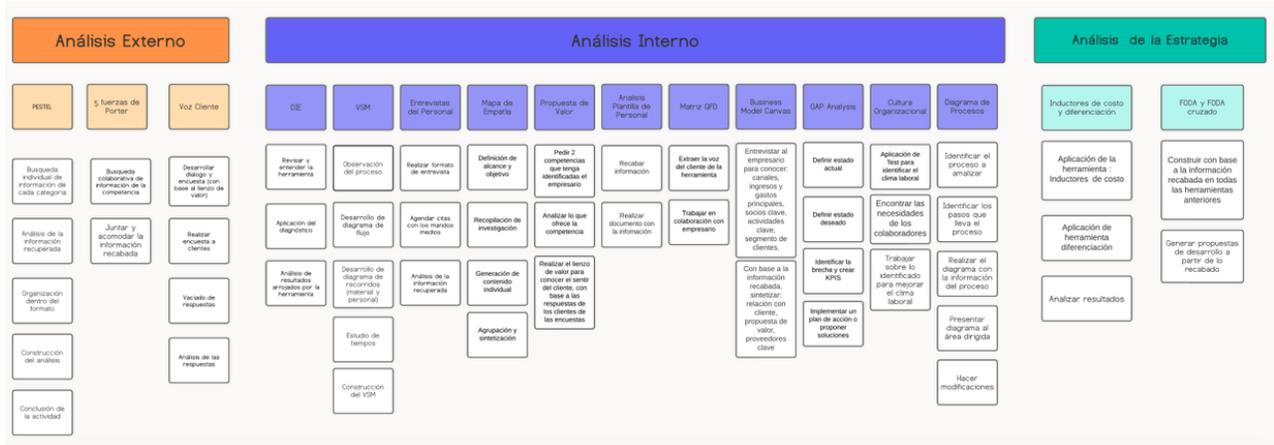
Que la información que nosotros brindemos al equipo empresarial no quede clara o sea confusa.	1	3	3	Se retrasaría el avance del proyecto. No se detectarían los errores a tiempo. Representaría que no se hizo un buen trabajo de investigación	Ser específicos con la información, formatos, presentaciones, videos o la forma de apoyo que se requiere.
Cambios en la estructura del plan trabajo	3	3	9	Retrasos en el trabajo realizado. Que se necesite más tiempo para lograr el fin.	Analizar, evaluar, adaptarnos y comunicarlo.
Falta de trabajo colaborativo	2	2	4	Retrasos. No lograr objetivo. Se pierde la motivación y la comunicación.	Buscar retroalimentación constante. Ver si hay alguien más con quien apoyarse. Tener compromiso de trabajo.
Información a destiempo.	3	2	6	Retrasos en el avance de las actividades.	Recordatorios constantes. Pedir información con anticipación y dar seguimiento.
Problemas de conexión.	1	2	2	Dificultades en la comunicación. Pérdida de información. Retrasos.	Tener canales de respaldo. Revisar las cuestiones técnicas de conexión.
Falta de participación durante reuniones.	2	1	2	Dificultades en la comunicación. Pérdida de	Involucrarnos durante las presentaciones.

				motivación. Retrasos. No lograr objetivo.	Llevar el material preparado
Que el tiempo previsto para llevar a cabo la implementación no sea suficiente.	2	2	4	No terminar las actividades previstas satisfactoriamente.	Mantener los tiempos establecidos en el cronograma para cada actividad.
Situación actual (Pandemia) cree una barrea que impida el trabajo colaborativo. Que algún miembro del equipo PAP o empresarial enferme.	1	1	1	Disminuir la calidad de trabajo, genera retrasos en la implementación, además de generar barreras de comunicación.	Tener plan alternativo/de acción en caso de que la situación no mejore.
Falta de atención y seriedad por parte de ambos equipos.	2	3	6	Falta de seriedad por parte del equipo puede ocasionar un mal diagnóstico y por lo tanto no tener un buen impacto en la empresa. Por parte del equipo de la empresa que no se tomen con seriedad las actividades de implementación no se logrará el objetivo.	Ser lo más puntuales y profesionales posibles, con conceptos, ideas y propuestas puntuales y aterrizadas.

Inasistencia de algún integrante del equipo PAP o de empresario.	2	3	6	Un trabajo no tan dinámico que puede retrasar las implementaciones o no se hagan de manera adecuada	Hablar con el equipo sobre las responsabilidades de cada uno y con los empresarios para generar compromiso.
--	---	---	---	---	---

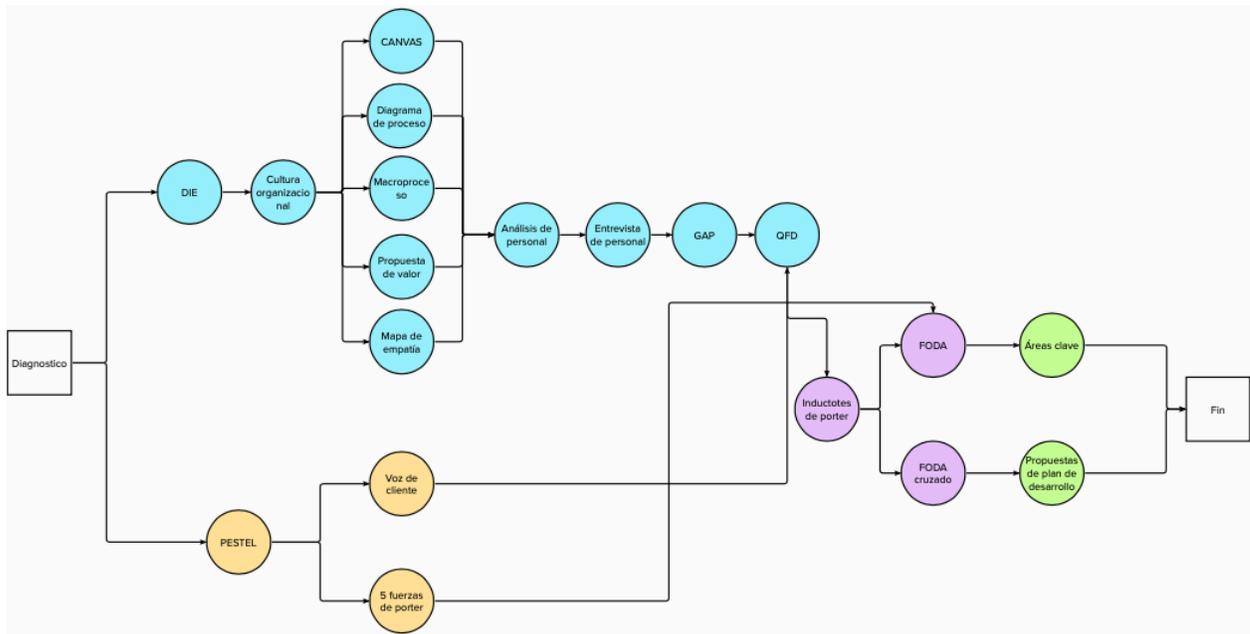
### EDT (Estructura de Desglose de Trabajo)

Este Documento es un sistema de organización para la gestión de proyectos. Se organizó por medio de la división de las distintas herramientas que se aplicaron en sus diferentes niveles interno, externo y estratégico para así alcanzar un grado de detalle necesario para planear y controlar la forma adecuada del proyecto y trabajar con fluidez.



### Diagrama de Red

Esta herramienta es un formato gráfico y visual para comprender las tareas y como dependen unas de otras, además de identificar visualmente la ruta crítica del proyecto. Los cuadros representan tareas y la dependencia se muestran como líneas que enlazan tareas con tareas.



## Plan de Trabajo

Esta herramienta sirve para visualizar de manera más detallada la planificación de actividades por realizar y a la par observar el progreso y la relación de las fechas durante el periodo de diagnóstico O2022.

PAP: CONSULTORÍA PARA LA COMPETITIVIDAD																	
SEMANA DEL PROYECTO																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	% AVANCE
ACTIVIDADES	Análisis Estratégico (DIAGNÓSTICO)																
<b>ACERCAMIENTO DE LA EMPRESA</b>																	
Reunión con empresario		x															
Recorrido a la planta		x															
Revisión y validación de documentos previos					p												
Integración con equipo Directivos y Mandos medios		x															
Validar Misión, Visión y Valores			x														
Presentación de plan de trabajo			x														
Revisión organigrama					p												
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>					p	p	p										
PESTEL					p	p	p										
5 Fuerzas de Porter					p	p											
Voz del Cliente							t	t	t								
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>					p	p	p	p	p	p	p						
Aplicar diagnóstico del DIE					p	p	p										
Desarrollo Macroproceso (VSM)					p	p	p										
Realizar formato de entrevistas con personal							p	p									
Propuesta de valor							p	p									

**PRESENTACIÓN**

- x Hecho
- t Tentativo
- p programado

## Cronograma de Actividades

Esta herramienta permite conocer a nivel equipo y a nivel empresarial la serie de herramientas que se irán implementando a lo largo del periodo con su fecha de inicio y de cierre, se desglosa de manera precisa la herramienta como actividad y las subactividades que

se irán realizando por otro lado también, con quien es el responsable de la actividad y quien es el responsable a nivel empresarial de proporcionar la información.

PAP Consultoría para la Competitividad  
 Empresa:  
 Plan de trabajo:

ACCIONES A REALIZAR	ACTIVIDADES GENERALES	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	FECHA INICIO	FECHA CIERRE	RESPONSABLES PAP	RESPONSABLES EMPRESA
ACERCAMIENTO DE LA EMPRESA	Reunión con el empresario	Conocer a la empresa y a sus directivos Identificar problemáticas y estado actual	24/08/2022	24/08/2022	Todos	
	Recorrido a la planta	Identificar instalaciones	24/08/2022	24/08/2022	Todos	
	Integración con equipo de mandos medios		24/08/2022	24/08/2022	Todos	
	Presentación de plan de trabajo		31/08/2022	31/08/2022	Todos	
	Validar Misión, Visión y Valores		31/08/2022	31/08/2022	Todos	
	Revisión de Organigrama		07/09/2022	07/09/2022	Todos	
ANÁLISIS EXTERNO	PESTEL	Busqueda individual de información de cada categoría	31/08/2022	14/09/2022	Todos	
		Análisis de la información recuperada				
		Organización dentro del formato				
		Construcción del análisis				
	Conclusión de la actividad					
	5 Fuerzas de Porter	Busqueda colaborativa de información de la competencia	06/09/2022	14/09/2022	Carolina	

## 1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora

En este apartado se muestra el desarrollo de las herramientas para el análisis interno, análisis externo y análisis de estrategia. Comenzando por el análisis interno, este está conformado por 10 herramientas las cuales son: Diagnóstico del DIE, Desarrollo Macro proceso (VSM), Entrevistas con personal, 3 niveles de producto, Propuesta de valor, Mapa de empatía, Modelo de negocio (CANVAS), Análisis de GAP, Diagrama de procesos y Matriz QFD que ayudan al diagnóstico de problemáticas y áreas de mejora en los aspectos intrínsecos de la empresa, una vez terminado lo anterior, se hace uso, originalmente de 3 herramientas, sin embargo en este caso se pudieron llevar a cabo 2 de estas, para análisis externo las cuales son: PESTEL y 5 fuerzas de Porter, y Voz del cliente. Que brindan una visión de mercado, enfocada a la empresa para señalar la oportunidad que existe en los aspectos que se pueden fortalecer.

Por último, el análisis estratégico consta de 3 herramientas las cuales son: inductores de costo y diferenciación, y FODA y FODA cruzado. Que engloban los dos análisis anteriores, generando medidas completas y generales de la empresa como un ente global.

## Análisis interno

Como primera actividad para conocer de manera más profunda y global a los empresarios y a la organización se aplicó un cuestionario donde los mismos directivos nos mencionaron cuales eran los temas que les preocupaban en el día a día de la organización.

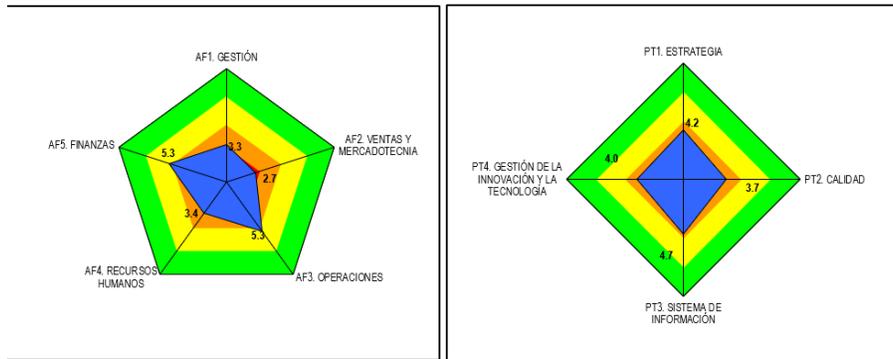
### DIE (Diagnóstico Integral de la Empresa)

Posteriormente se aplicó la herramienta de DIE, esta herramienta sirve para conocer las áreas de mejora dentro de la empresa y como se está en cada área de la empresa, las áreas que se analizan son gestión, mercado, operaciones, recursos humanos, finanzas y razones financieras. Se trabaja por medio de distintas preguntas las cuales van haciendo una evaluación dependiendo de las respuestas elegidas y al final del documento, si tienen los resultados y como es que cada área se encuentra en una escala de supervivencia hasta competente. Es una herramienta de análisis para prediagnóstico y diagnóstico que da una visión general del estatus de la empresa en los ámbitos ya mencionados.

La forma en la que se trabajó con los empresarios fue de manera de cuestionario, el equipo de consultoría Jr. se organizó separando las partes del cuestionario dependiendo de los conocimientos individuales y así preguntando a los empresarios lo que la herramienta pedía.

A continuación, se muestra en las siguientes imágenes los resultados globales que obtuvo la empresa.





### Macroproceso

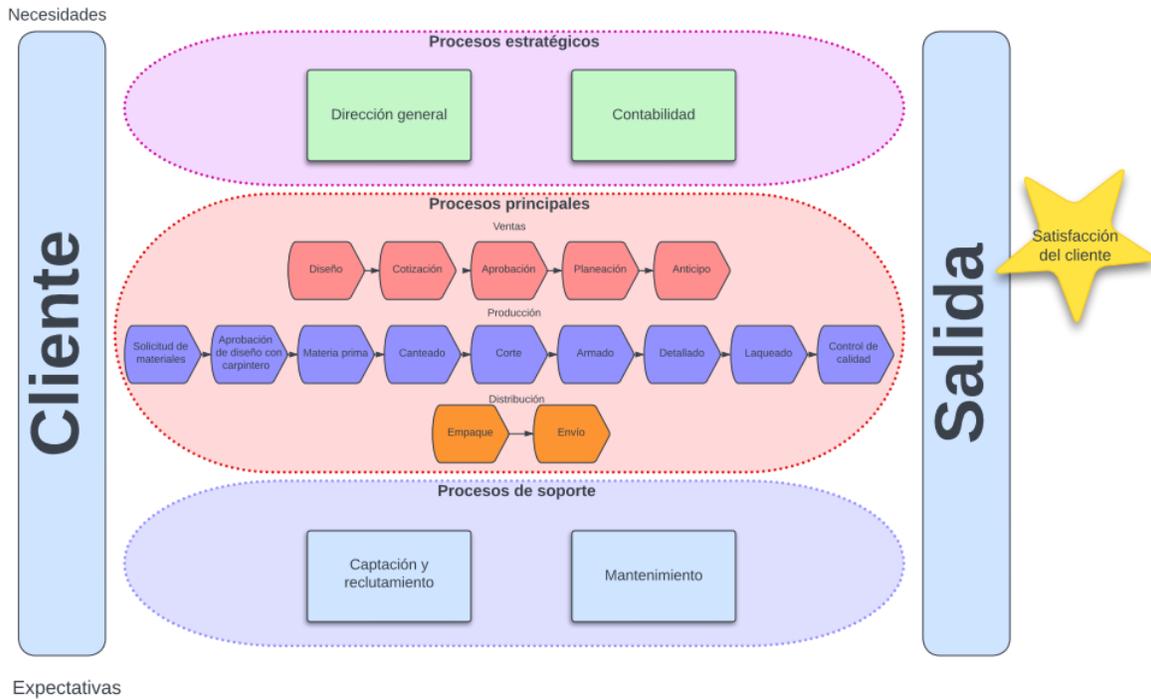
Al aplicar la herramienta de macroproceso, se presenta la oportunidad de conocer y poder analizar de manera general el proceso que se lleva dentro de la empresa, abarcando todas las áreas, desde la solicitud de una cotización hasta los servicios postventa, esto ayuda a identificar en qué áreas la empresa necesita el enfoque de la consultoría para poder generar un cambio de mayor impacto, en las áreas de mayor oportunidad de crecimiento. Se trabajó junto con los empresarios determinando los procesos estratégicos principales y de soporte en el proceso de producción de muebles, las partes de cada área, como se conforman, así como su interacción.

Para lo anterior, se dedicó una sesión presencial a presentar la situación hipotética de la llegada de un cliente a pedir una cotización para un producto en específico, posteriormente se hizo todo el recorrido teórico de las áreas donde se identificaron las actividades que se llevan a cabo.

Procesos Estratégicos: Son los procesos relacionados a la determinación de las políticas internas, estratégicas, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento. Estos procesos definen la orientación hacia donde debe operar la entidad.

Los procesos principales son aquellos que le permiten ofrecer valor a sus clientes para satisfacer sus necesidades. Las actividades implicadas tienen interacción directa con clientes y su adecuado desempeño es vital para el negocio.

Los procesos de soporte son los que se realizan de acuerdo con los procesos principales y su principal función es la de asegurarse que se puedan completar de la mejor manera los procesos principales.



### Entrevistas con Colaboradores

Con la siguiente herramienta de análisis interno se tiene como objetivo identificar el estatus de la plantilla de personal de la empresa en cuanto a sus inquietudes, inconformidades o deseos dentro de la empresa, ya sea en términos de condiciones laborales, ambiente laboral y/o relación con el empresario o superior.

Para llevar a cabo esta estrategia se hicieron entrevistas, de alrededor de 12 preguntas, individuales y anónimas entre dos miembros del equipo de consultoría y cada empleado, posteriormente recabada la información se transformaron las respuestas en datos mediante el uso de gráficas.

### Entrevista a personal

Buenos días, somos estudiantes del ITESO, actualmente estamos haciendo un proceso de consultoría a Pymes con \_\_\_\_\_ y nos interesa escucharlos, y saber cómo se sienten trabajando en la empresa.

Preguntas:

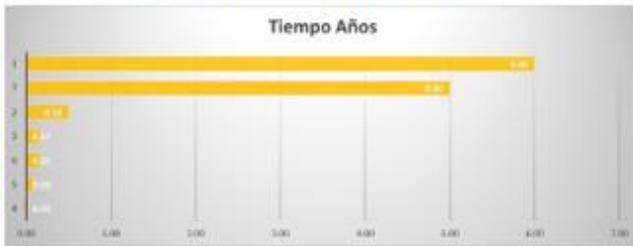
- ¿Cómo llegaste a la empresa y cuánto tiempo llevas en ella?
  
- ¿Cómo fue tu primera semana en la empresa?
  
- ¿Qué puesto consideras que ocupas dentro de la empresa?
  
- ¿Sabes quién es tu jefe directo?
  
- ¿Cuándo tienes dudas, cómo las aclaras y a quién te diriges?
  
- ¿Qué sucede cuando hay errores en la elaboración de productos?

A continuación, los resultados.

De la plantilla de personal actual, 3 personas llegaron a la empresa por medio de un anuncio en redes sociales, 3 personas más llegaron por recomendación y una persona llegó al contactar directamente al dueño.



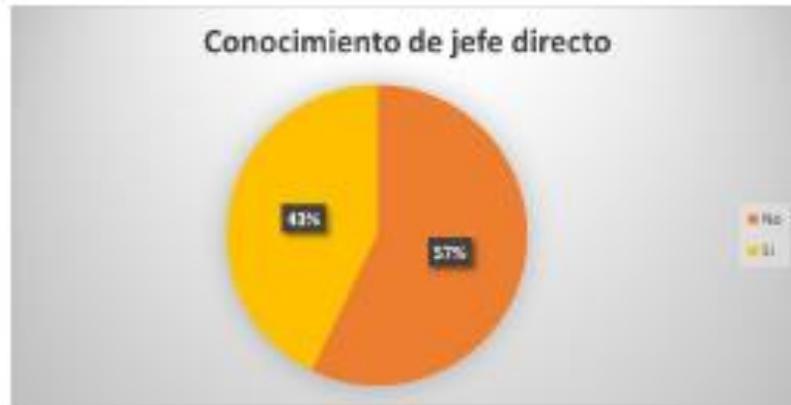
La persona con mayor antigüedad en la empresa tiene 6 años laborando en la misma, en contraste de la persona con menos tiempo trabajando en la empresa, con un tiempo de semana y media, el promedio de antigüedad es de 2 meses y medio.



El 72% del personal no tuvo una presentación formal con sus compañeros al entrar a la empresa.



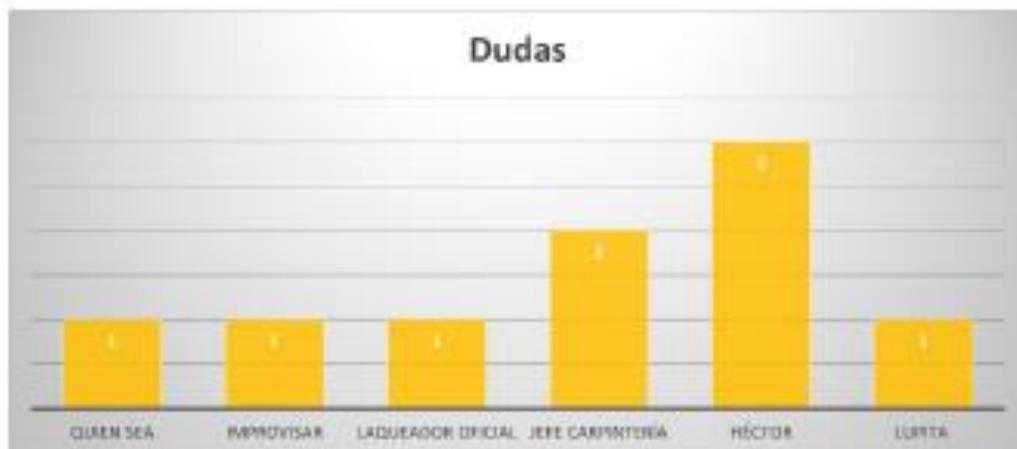
Con un 57% más de la mitad de la empresa no tiene un conocimiento totalmente claro de quién es su jefe directo y asumió la jerarquía empresarial con el tiempo.



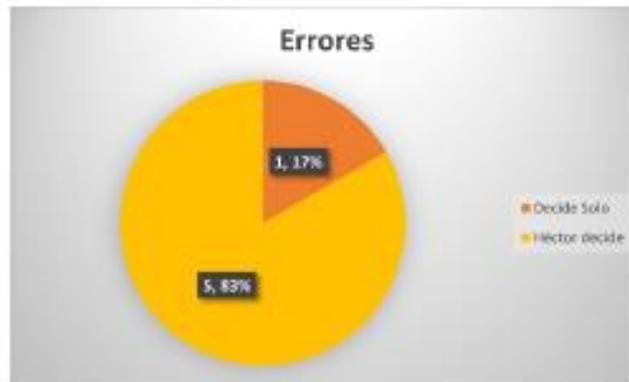
El dueño de la empresa es considerado el jefe directo del 57% del personal.



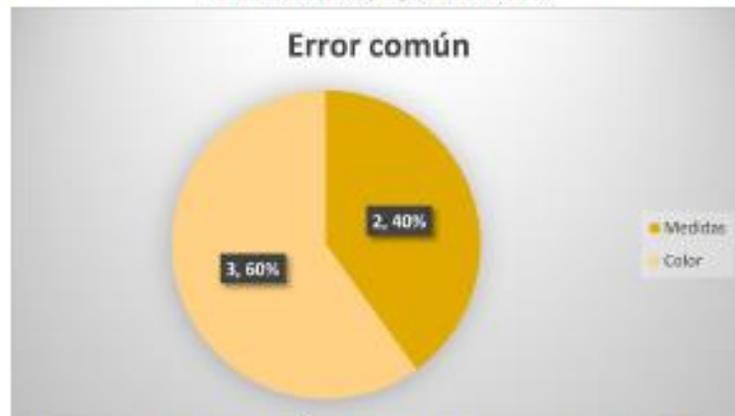
En caso de existir dudas la persona a la que más se recurre es el dueño de la empresa, así como también existen personas que optan por no acudir a pedir ayuda o en su defecto pedirlo a quien sea. En esta pregunta hubo ocasiones en que la respuesta incluía 2 personas.



Quando se presenta el caso de un error ya sea en producción o administración, el empresario es la única persona a quien se puede recurrir, a excepción de un trabajador que considera mejor, tomar decisiones por su cuenta. Esta pregunta fue obviada por dos miembros colaborativos de Garibi debido a que, por su corto tiempo dentro de la empresa, esta situación no se ha presentado



El error más común en la empresa es la falla en medidas a la hora de fabricar un mueble. Esta pregunta fue obviada por dos miembros colaborativos de Garibi debido a que, por su corto tiempo dentro de la empresa, esta situación no se ha presentado.  
 \*Este error es humano y no por diseños confusos\*



Todo el personal se siente cómodo trabajando en equipo y siendo apoyado por sus compañeros



Quando se llega un nuevo pedido, la notificación de este solo se da para ciertas personas, de las que, normalmente, únicamente 2 participan en cotización, recientemente otras dos personas más participan también



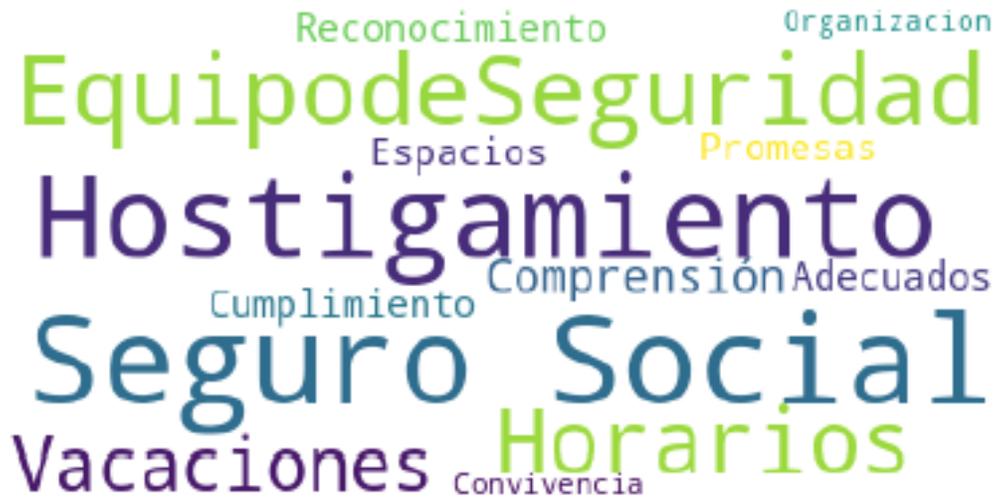
Quando se llega un nuevo pedido, la notificación de este solo se da para ciertas personas, de las que, normalmente, únicamente 2 ven el diseño y otras dos personas más tienen ocasional acceso al diseño



2 miembros de la plantilla personal sienten que están en una posición laboral excelente, otras dos personas consideran que se encuentran estables más no es lo ideal y 3 personas más se sienten bien, pero identifican muchas áreas de oportunidad



Al preguntar cuáles eran situaciones que podrían mejorar en la empresa para que su comodidad y productividad aumentaran, surgieron las siguientes palabras, las de mayor tamaño fueron las más frecuentes:



"Necesitamos Equipo de seguridad"

"No tenemos seguro social y no me enfermo, pero ¿y mi casa de Infonavit?"

"Los horarios son demasiado estrictos"

"Hostiga que te cuenten los minutos que tardas en acomodarte en tu lugar"

### 3 niveles de producto

Con el uso y aplicación de esta herramienta se busca definir el producto desde su forma más básica hasta lo que les da el valor agregado con respecto a productos competidores, y a partir de este análisis poder trabajar en la propuesta de valor de la empresa.

La forma en la que se trabajó fue en conjunto con el empresario analizando sus productos y definiendo cada nivel hasta llegar a tener definido el nivel avanzado, fue en forma de cuestionario y trabajo en equipo para estar todos de acuerdo con lo que se definía.

Básico	Real	Avanzado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentarse, acomodar cosas, dormir.</li> <li>• Sostiene algo físico, guardar</li> <li>• Decorar y ambientar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño, calidad, personalizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente, servicios pre y post venta.</li> <li>• Asesoría sobre diseño</li> <li>• Instalación</li> </ul>

### Propuesta de Valor

Esta estrategia de análisis interno auxilió al empresario a identificar cuál es el factor que hace diferente y útil a una empresa frente a la competencia y es apreciado por los usuarios.

Con el propósito de llenar la herramienta con el apoyo del empresario, el equipo de consultores Jr. Preparó una presentación que desglosa que es la propuesta de valor y cuáles son sus características, posteriormente con la fórmula de XYZ que se les explicó a los empresarios, se comenzó con el llenado de la herramienta guiando a los empresarios para que logran identificar a sus clientes y su propuesta.

**PARA REDACTAR LA PROPUESTA DE TU NEGOCIO TE RECOMENDAMOS UTILIZAR LA FÓRMULA "XYZ" DE STEVE BLANK:**

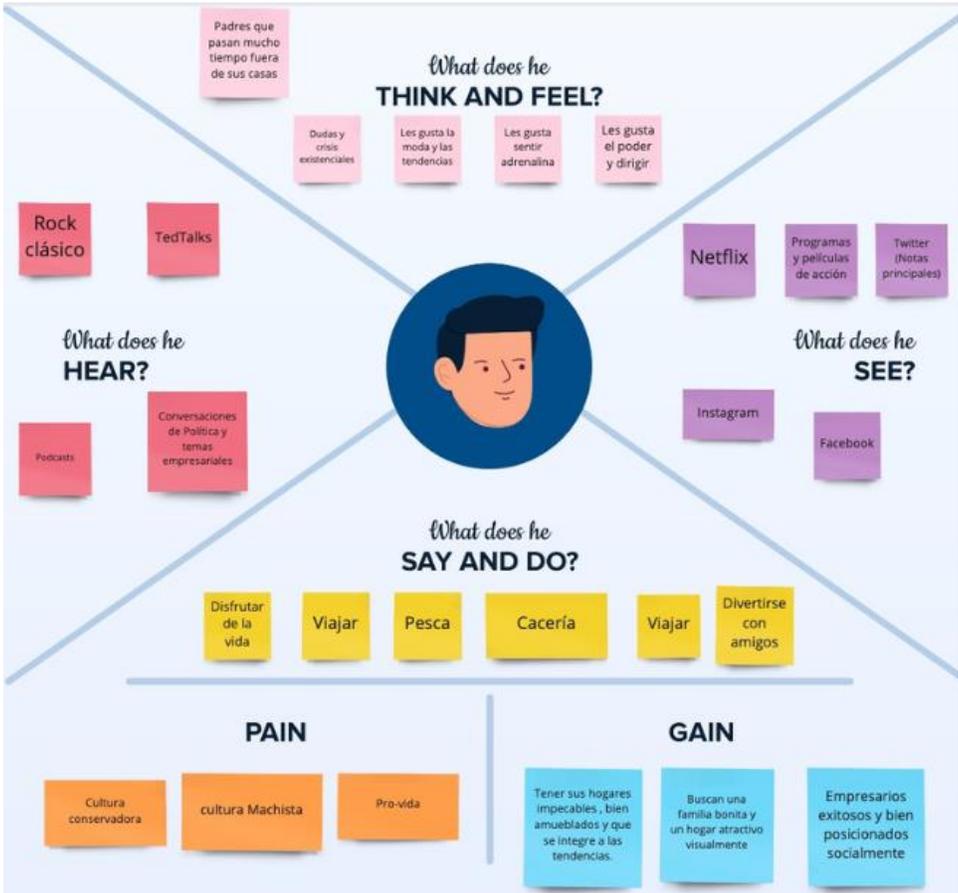
<p><b>X</b> Ayudamos a</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>AYUDAMOS A PERSONAS EXIGENTES, CON PRIORIDAD EN LA ESTÉTICA. DE CLASE MEDIA ALTA, ENTRE 30 Y 60 AÑOS, CON RESIDENCIA EN GUADALAJARA Y ZAPOPAN</p> </div>	<p><b>Y</b> A conseguir</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>A CONSEGUIR UN MUEBLE A MEDIDA HECHO CON MATERIALES DE BUENA CALIDAD</p> </div>	<p><b>Z</b> Haciendo</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>HACIENDO UNA SELECCIÓN DE BUENOS MATERIALES, SUPERVISIÓN DE UNA FABRICACIÓN CORRECTA Y ENTREGA A TIEMPO, CREANDO UN VÍNCULO PERSONAL CON EL CLIENTE.</p> </div>
---	---	--

### Mapa de empatía

Esta herramienta se utilizó para conocer los aspectos más representativos del tipo de cliente actual en base a sus sentimientos con el objetivo de comprender que es lo que realmente

desea el cliente actual y conocer de manera descriptiva que siente, lo cual permite ponernos en sus zapatos y ver las situaciones desde otra perspectiva.

Mediante el mapa de empatía se logra filtrar y categorizar el conocimiento sobre los clientes y esto facilita la ejecución de una mejor estrategia en redes sociales.



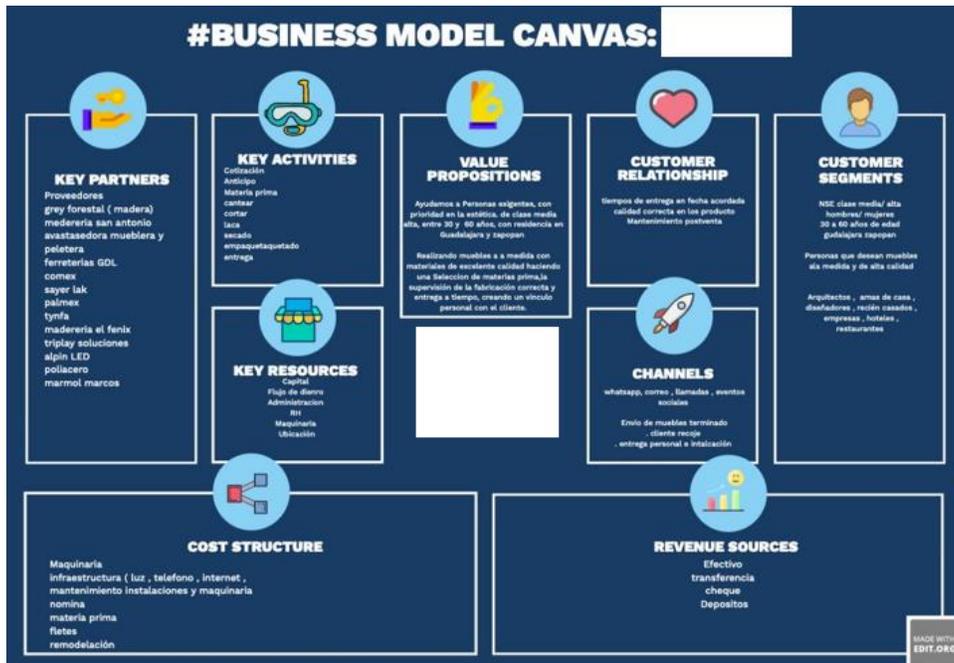
Buisness Model Canvas

Se aplicó el lienzo de modelo de negocios donde se describe el contenido, la estructura y las acciones dirigidas de la propia organización que generan valor y que al identificarlas se pueden potencializar las distintas oportunidades de negocio.

Anterior a la aplicación del Business Model Canvas se les presentó a los empresarios un resumen de en qué consiste la herramienta, como se llena y para qué les puede ayudar.

Este modelo permitió implementar y desarrollar estrategias de negocio centralizadas al enfoque deseado, identificar sus debilidades actuales y sus fortalezas.

Para la aplicación de la herramienta se les entregó a los empresarios hojas de papel, para que pudieran ver el orden de los cuadrantes, y facilitar el proceso de llenado.

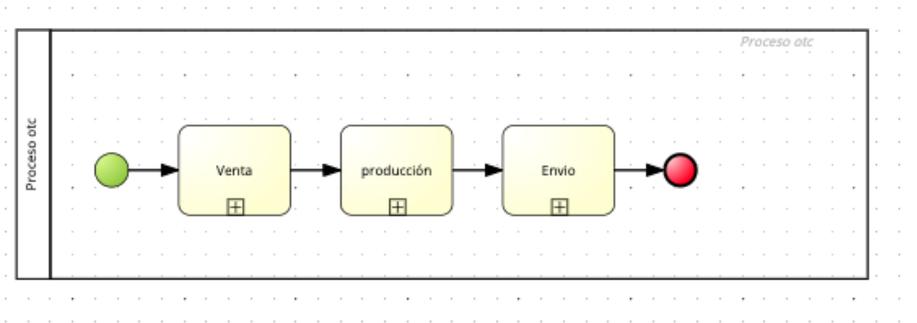


### Diagrama de procesos

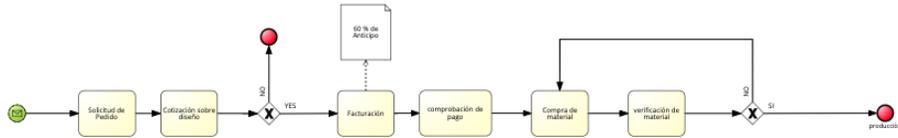
Los diagramas de procesos sirven para conocer de manera visual las diferentes etapas por las que pasa un proceso.

Este diagrama permitió observar la secuencia de interacción de las distintas actividades de un producto en específico y su proceso por medio de símbolos gráficos, lo cual proporcionó una mejor visualización y un entendimiento más profundo sobre los flujos de trabajo.

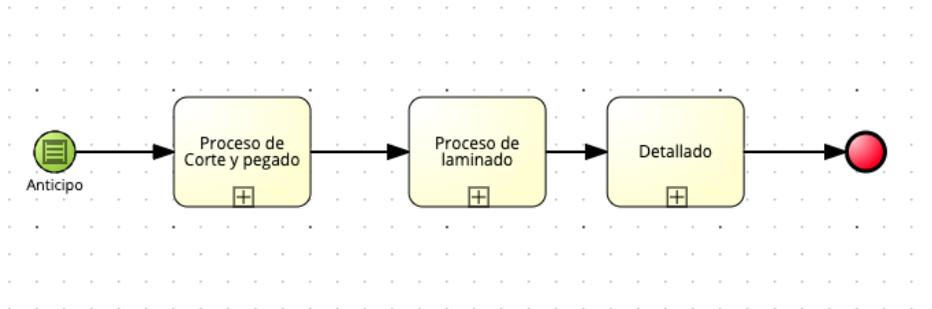
Proceso de Producto:



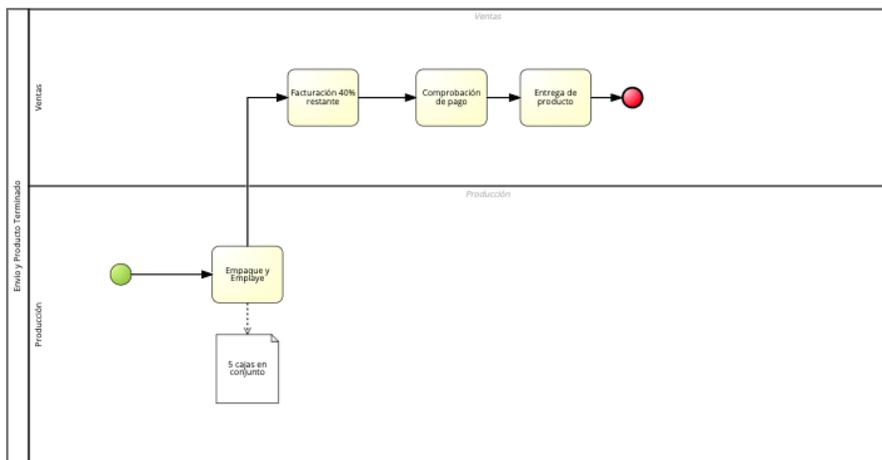
Sub- proceso de venta



### Sub- proceso producción



### Sub- proceso envío



## Análisis Externo

El análisis del entorno externo es fundamental para cualquier empresa, puesto que le facilita la toma de decisiones importantes.

Esta parte se realiza para conocer el contexto de la empresa, analizar su competitividad y las áreas de crecimiento que tiene, mediante el uso de distintas herramientas.

Para el análisis externo se aplicaron 3 herramientas las cuales son: PESTEL, 5 fuerzas de Porter y voz del cliente. Que brindan una visión de mercado, enfocada a la empresa para señalar la oportunidad que existe en los aspectos que se pueden fortalecer.

### PESTEL

La primera herramienta que se implementó en el análisis externo fue el PESTEL, la cual otorgó una visión sistémica de la empresa ya que la razón de la aplicación del análisis PESTEL es poder hacer una descripción del entorno donde opera una empresa. Para poder lograrlo, se deben considerar aspectos relevantes del entorno externo que resultan vitales para el desempeño de la organización. Esta herramienta sirve para identificar las oportunidades y amenazas que existen dentro de la industria en la que se maneja la empresa, así como en sectores globales, locales o nacionales; siendo el nombre de la empresa un acrónimo para los factores que se estudian, se analizan sectores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Se trabaja por medio de una investigación en fuentes de información confiables donde se recaban de 1 a 3 noticias de cada sector que puedan afectar a la empresa y se analiza cuáles son las amenazas y las áreas de oportunidad.

Inicialmente se invitó a los empresarios a elegir dos sectores de los cuales harían una investigación para hacerlos parte de la herramienta, el equipo de consultoría, por su parte, realizó la investigación y análisis y se presentó a los empresarios los resultados obtenidos, analizando alrededor de dos noticias por sector.

El formato que se utilizó permitió organizar de manera eficaz y ordenada la información para que sea de su fácil acceso y comprensión para la persona que consulte los resultados de la herramienta, poniendo con colores distintos cada área para su fácil detección.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos:



concentra en comprarle a personas que le sean de confianza sin importarle el precio que estos le den, por parte del equipo de consultores jr. Se concluyó que en este caso los proveedores tienen el poder de negociación sobre la materia prima.

Posteriormente se analizó a los clientes o compradores, debido al arquetipo de cliente que se tiene en la empresa, el alza de precios no llega a ser un inconveniente para ellos, ya que la mayoría pertenecen a clases sociales altas y son clientes que además son amigos cercanos al empresario, por lo tanto, hay confianza en los precios que se ofrecen, en este caso se concluyó que la empresa tiene el poder de negociación sobre el producto final.

La cuarta categoría son los productos sustitutos, gracias al análisis PESTEL y con ayuda de los empresarios, salió a relucir que la industria tiene una gran variedad de productos sustitutos a la madera como lo es el plástico o algunos tipos de metales con terminado de madera, o incluso distintas formas de trabajar la madera las cuales pueden llegar a ser más barato que la manera tradicional de fabricación de muebles, debido a la forma de fabricar los muebles, se distingue que la empresa está vulnerable a la entrada de estos nuevos productos, debido a que en muy pocos casos se utilizan estos distintos materiales o técnicas que pueden abaratar el producto sin perder la calidad deseada.

Como último aspecto analizado fue con la combinación de los cuatro anteriores, que es la competencia en la industria, gracias a la información obtenida previamente se concluyó que las barreras de entrada son bajas, hay mucha informalidad en la industria, sin embargo, mantenerse vigentes es sumamente complicado, en este caso la industria tiene el poder.



### Voz del cliente

Esta herramienta sirve tener un punto de vista más amplio de cómo se siente el cliente con la empresa y/o empresario, se hizo una propuesta de preguntas por parte del equipo de consultoría Jr. basadas en lo que hasta el momento se observó en la empresa y de ser necesario posteriormente y de la mano del directivo empresarial, se hacen las correcciones necesarias. La encuesta es aplicada por equipo PAP a la cartera de clientes brindada por el empresario, idealmente se busca una muestra amplia de la cartera (+30%) para que las respuestas sean más acertadas. Sin embargo, por el tipo de clientes que la empresa maneja y su disponibilidad, la aplicación de la herramienta no fue posible, ya que se obtuvieron únicamente 2 respuestas.

## Encuesta de satisfacción del cliente

Buen día, somos un equipo que se encuentra realizando su Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) del ITESO que tienen como finalidad dar consultoría en busca de competitividad para las PYMES. Actualmente estamos trabajando con \_\_\_\_\_ con la finalidad de saber la opinión del cliente respecto a los productos que ha adquirido. ¿Me podría permitir 10 minutos de su tiempo para realizarle unas preguntas? ¡Muchas gracias!

## Atributos



Ordena de mayor a menor prioridad los atributos que tomas en cuenta a la hora de adquirir un producto

Siendo 1 más importante y 6 menos importante, señale el nivel de importancia que le da a cada uno, sin repetir números.

	1	2	3	4	5	6
Servicio	<input type="radio"/>					
Calidad del producto	<input type="radio"/>					
Precio	<input type="radio"/>					
Tiempo de entrega	<input type="radio"/>					
Relación Calidad / Precio	<input type="radio"/>					
Servicio post-venta	<input type="radio"/>					

¿Cuál es su nivel de satisfacción con el **servicio**

\*

	1	2	3	4	5	
Pésimo	<input type="radio"/>	Excelente				

Si su respuesta no fue 5, justifique.

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Cuál es su nivel de satisfacción con el **calidad del producto**

\*

	1	2	3	4	5	
Pésimo	<input type="radio"/>	Excelente				

Si su respuesta no fue 5, justifique.

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Cuál es su nivel de satisfacción con el **precio** \*

	1	2	3	4	5	
Pésimo	<input type="radio"/>	Excelente				

Si su respuesta no fue 5, justifique.

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Cuál es su nivel de satisfacción con el **tiempo de respuesta** \*

	1	2	3	4	5	
Pésimo	<input type="radio"/>	Excelente				

Si su respuesta no fue 5, justifique.

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Cuál es su nivel de satisfacción con el **calidad/precio** \*

	1	2	3	4	5	
Pésimo	<input type="radio"/>	Excelente				

---

Si su respuesta no fue 5, justifique.

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Cuál es su nivel de satisfacción con el **servicio post-venta** \*

	1	2	3	4	5	
Pésimo	<input type="radio"/>	Excelente				

---

Si su respuesta no fue 5, justifique.

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Usted cuenta con algún proveedor alternativo \*

- Sí
- No

---

Si su respuesta anterior fue "Sí", ¿Cuál es el nombre de ese proveedor?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

---

¿Cuáles son los factores por los que podría decidir optar por otro proveedor? \*

- Formalidad en cotización
- Formalidad en procesos de entrega
- Variedad de productos
- Personalización de producto
- Tiempo de cotización
- Garantía de producto
- Precio
- Otro: \_\_\_\_\_

Si pudiera mejorar algún aspecto en la experiencia de compra  
¿Qué sería? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

## **Análisis de la estrategia**

Este apartado permite indagar sobre aspectos estratégicos que la empresa tiene, por ejemplo, identificar cómo se rigen la empresa en lógica de costos y diferenciación si actualmente se rigen sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de la propia organización, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos. Dicha estrategia se formula también en base a los resultados anteriormente obtenidos con las herramientas tanto de análisis externo como interno.

### Inductores de Porter

Los inductores de Porter se utilizan para saber hacia dónde está orientada la empresa, si es cuestiones de costo o de diferenciación. Una empresa que está orientada a la parte de costos, son empresas que basan toda su producción en hacerla lo más barata posible y con esto poder producir en masa buscando hacer ventas en volumen más que con márgenes de ganancias amplios, en el otro caso, las empresas que se enfocan en la diferenciación, son empresas que se enfocan en estar mejorando su producto o servicio constantemente para ser lo más diferente posible a la competencia y con esto poder darle un valor agregado al producto mucho mayor que si fuese un producto muy básico en todas sus características.

Esta herramienta se trabajó mediante una serie de preguntas a los empresarios y dependiendo la respuesta se le asignaba un valor del 0 al 3, con respecto a la atención que se le pone a ese aspecto en específico en la empresa, al final se realiza una ponderación con todas las respuestas del cuestionario de cada sección, con el total de puntos sobre los puntos posibles, se comparan ambas secciones y se determina hacia donde está enfocada la empresa.

En el caso de nuestra empresa, los porcentajes fueron muy bajos, dejando en claro que hay mucha área de mejora en ambas secciones, pero a la hora de comparar una sección con la otra, sale a relucir que esta empresa está enfocada en la diferenciación, esto se debe a la forma de operar y al tipo de clientes a quienes se dirigen.,

Estrategia de Costos					
A. Control de los Inductores de Costo					
INDUCTOR	DESCRIPCIÓN	0	1	2	3
1. Control de escala	<p>¿Se aprovechan las economías de escala? Se aumenta el volumen de producción para reducir los costos unitarios. Se fijan políticas para reforzar la economía de escala en actividades sensibles a la escala. Se enfatizan las actividades de valor guiadas por los tipos de escala donde la empresa obtiene ventaja.</p>	0			
2. Control del aprendizaje o la experiencia	<p>¿Se aprovecha la curva de aprendizaje? La empresa es más eficiente y produce con menores costos, por el efecto experiencia, basado en el aprendizaje de los trabajadores.</p>		1		
3. Control del uso de capacidad	<p>¿Se regula el nivel del flujo de producción? La empresa nivela las fluctuaciones de volumen aumentando el uso de su capacidad y utilizando subcontratistas, en función de la demanda.</p>	0			
4. Control de los eslabones internos de la Cadena de Valor	<p>¿Se explotan los eslabones internos de la cadena de valor? La empresa asigna un mayor valor y pone más atención a las actividades que le permiten reducir los costos.</p>	0			



#### Resumen de la evaluación de los inductores

##### Forma de calcular:

- Una vez calificados los dos grupos de inductores de acuerdo al nivel de importancia que se les reconoce en la empresa, se suman los valores obtenidos tanto de los inductores de costo como de los inductores de diferenciación.
- Se divide el número de inductores que sí tiene en cuenta la empresa (respondidos) entre el total de inductores posibles y se obtiene el porcentaje de inductores de costo y de inductores de diferenciación.
- La suma de los valores de los inductores respondidos se divide entre el total máximo que se pudo obtener si todos los inductores respondidos tuvieran la puntuación máxima [suma ideal n x 3].
- Se comparan los resultados logrados de los dos tipos de inductores y se hace evidente cuál es la estrategia que sigue la empresa y a través de qué inductores principalmente.

a)

Suma de valores de Inductores de Costo	Suma de valores de Inductores de Diferenciación
10	15

b)

Inductores de Costo		Inductores de Diferenciación	
Total de inductores	Respondidos	Total de inductores	Respondidos
30	30	21	21
Respondidos/Total =	100%	Respondidos/Total =	100%

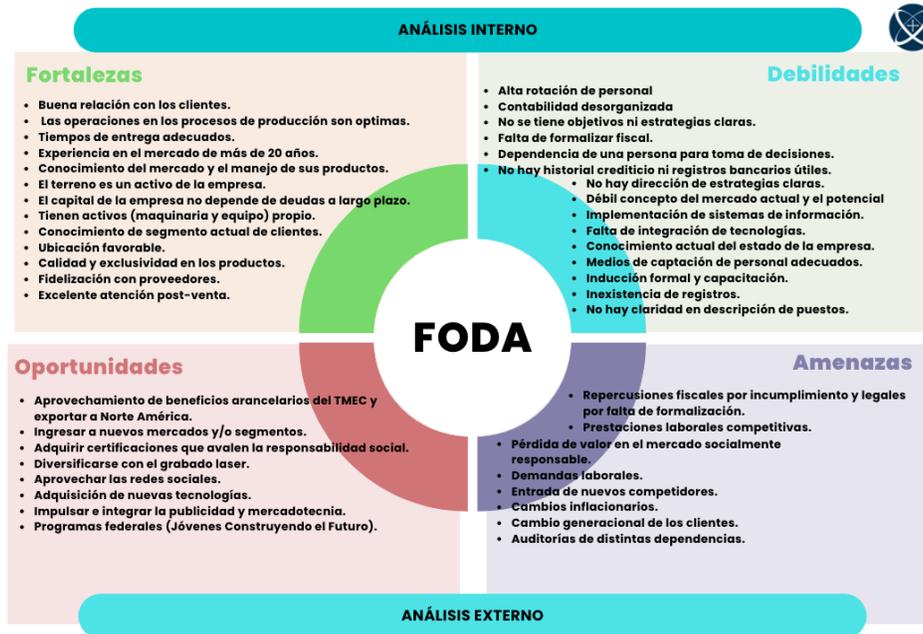
c)

Inductores de Costo		Inductores de Diferenciación	
Suma real de valores de inductores respondidos	Suma ideal de inductores respondidos	Suma real de valores de inductores respondidos	Suma ideal de inductores respondidos
10	90	15	63
Suma real/ideal =	11.1%	Suma real/ideal =	23.8%

## FODA

La aplicación de este formato permitió plasmar los resultados de distintas herramientas previamente utilizadas en el análisis interno y externo. Se identificaron de manera detallada las fortalezas y debilidades que están latentes en la empresa, así como las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno.

Esta herramienta brinda una visión sistémica del panorama empresarial y de esta manera se realiza un análisis que permita optimizar la toma de decisiones estratégicas.



### FODA Cruzado

A partir de lo que se identificó en el FODA, se relacionaron cada cuadrante con los otros de la siguiente manera, fortalezas + oportunidades, para dar estrategias ofensivas. Debilidades + oportunidades, para crear estrategias de reorientación. Debilidades + amenazas, para crear estrategias de supervivencia, y por último fortalezas + amenazas, para crear estrategias defensivas.

Se empataba lo determinado de la manera anterior en cuestión que nosotros quisiéramos y viéramos que se relacionaban de alguna manera lógica para poder crear la estrategia. Las letras y números de colores antes de la estrategia significan las características del FODA que se tomaron.

F + O OFENSIVAS	D + O REORIENTACIÓN
F4, F10, O8. Promover la calidad y exclusividad de sus productos, basado en su experiencia con el apoyo de publicidad y mercadotecnia.	D1, D12, O5. Aprovechamiento de las redes sociales para crear nuevos canales de captación de personal adecuados.
F2, O4, O6. Aprovechar la eficiencia de los procesos existentes de producción amplificando el nuevo uso de tecnologías en maquinaria y diversificar el grabado laser.	D10, D11, O7. Generar estrategias para la toma de decisiones basadas en información del estado actual de la empresa con el apoyo de tecnologías de información.
F5, F6, F7, O1. Generar un plan de gestión aprovechando los activos fijos ya pertenecientes a la empresa, destinando un porcentaje del capital en exportaciones.	D7, D9, O2. Desarrollar un plan basado en los sistemas de información para expandir a nuevos mercados.
	D1, O3. Generar un plan de adaptación y adecuación para los espacios de trabajo a fin de recibir certificaciones.
D + A SUPERVIVENCIA	F+A DEFENSIVAS
D2, A6. Desarrollar una estructura contable confiable para mayor conocimiento de costos en cuanto a cambios inflacionarios, y que estos no resulten en pérdidas.	F1, F12, A5. Generar una estrategia de fidelización con los clientes para prevenir la entrada de nuevos competidores.
D4, A1, A8. Formalizar la empresa para evitar repercusiones fiscales por incumplimiento y estar preparados para auditorías de distintas dependencias.	F8, A3, A7, A9. Generar una estrategia dirigida a un nuevo mercado integrando el cambio generacional promoviendo la responsabilidad social.
D13, D15, A4. Definir y formalizar los procesos de RH.	F2, A7. Formalizar procesos para anticipar cambios generacionales y nuevas necesidades de los clientes.
D14, A7. Promover el registro de procesos dentro del área de producción para realizar mejoras dirigidas a la estandarización.	

## 1.6. Valoración de productos, resultados e impactos

Mediante las herramientas previamente listadas y aplicadas se dio un acercamiento a la identificación de las problemáticas a resolver y sobre todo que el mismo empresario fuera capaz de identificar las áreas de oportunidad dentro de su empresa de manera general.

A continuación, se muestran los distintos niveles y tipos de impacto que se tuvo mediante los diferentes tipos de análisis.

### **Análisis Interno**

#### Desarrollo Macroproceso (VSM)

Este análisis permitió que el empresario identificara de manera específica y cuáles son los distintos tipos de procesos que forman parte de la organización y como se interrelacionan las áreas mediante se va llevando a cabo cualquier tipo de actividad considerando la cotización hasta el servicio principal y ubicándolos como un proceso principal, estratégico o de soporte.

#### Entrevistas con personal

Las entrevistas con los colaboradores permitieron identificar factores y conocer de manera profunda cuál es el ambiente laboral y como es la percepción de las personas que conforman

a la organización respecto a las jerarquías, la fabricación de los muebles, normas, reglas y situaciones que les preocupan en el día a día, así también como las áreas de oportunidad visto desde un panorama general para mejorar las condiciones de trabajo y creando puestos de trabajo satisfactorios.

### Propuesta de valor

Este análisis permitió identificar los de factores diferenciadores, el empresario ahora conoce de manera más clara qué es lo que la organización ofrece distinto a la competencia y el cómo fortalecer de manera continua el valor agregado.

### Mapa de Empatía

La aplicación y creación del mapa de empatía ofreció un conocimiento profundo a los empresarios sobre el perfil de sus clientes actuales y sus comportamientos habituales, los cuales les permite aprovechar de manera más amplia para crear publicidad y continuar ofreciendo productos u servicio de su agrado.

### Modelo de Negocio Canvas

Mediante la aplicación del modelo de negocios se plasmó la información sobre la estructura y el contenido de la organización, identificando de manera clara cuales son las actividades que más impacto tienen en la organización y cuáles son las áreas de oportunidad de manera actual o futura.

### Diagrama de procesos

El Diagramado de procesos permitió al empresario identificar de manera general cuales son las actividades que se realizan en la producción de las cajas que hacen con mayor frecuencia y que partes del proceso suceden en la fabricación de cualquier otro tipo de producto.

El Diagramado sirve como apoyo visual y esto permite que de manera futura se use en la inducción o capacitación de colaboradores o para mejorar el nivel de productividad erradicando con los cuellos de botella.

## **Análisis Externo**

### 5 fuerzas de Porter

Esta herramienta proporcionó información a los empresarios respecto al contexto que rodea a la empresa mediante noticias relevantes que se ajusten a lo deseado, por parte del empresario se vio un poco de interés en buscar nuevas tecnologías y nuevos materiales que pudieran mantener la calidad disminuyendo los costos.

Por otro lado, también le interesó la sección medioambiental, ya que se le presentaron noticias de gran relevancia que pudieran ayudar a la empresa en este rubro y hasta poder llegar a una certificación.

### PESTEL

Se logro que el empresario tomara mayor sensibilidad con sus trabajadores e identificara la necesidad de tener una buenos procesos y tiempos, por otra parte, aplicando la herramienta PESTEL, se logró una visión más amplia a las situaciones externas a la empresa y como estas pueden afectar de manera significativa ya sea de forma positiva o negativa.

Haciendo las herramientas de proceso, salió a relucir la falta de conocimiento que se tiene en relación con todo lo que los rodea, no tienen conocimientos acerca de distintos proveedores, están muy limitados en mano de obra y escasea el mantenimiento a la maquinaria que es de sus principales fuentes de ingreso en el negocio. Haciendo esto se provocó la reflexión de los empresarios a tomar decisiones acerca de los distintos proveedores que se pueden tener y las formas de hacer de manera correcta una cotización. Vieron la importancia de tener bien definidos los puestos de trabajo y llevar un control estricto sobre las responsabilidades individuales tanto de ellos como de los trabajadores.

## **Análisis de la estrategia**

### Inductores Porter

Esta Herramienta proporcionó información relevante sobre la orientación que tiene la organización en cuestión de costos y diferenciación.

Lo cual hace referencia al nivel de oportunidad en crecimiento que se tienen en ambos casos.

## FODA

Esta herramienta ofreció de manera integral los resultados de las diferentes herramientas aplicadas, donde se especifica cuáles son las fortalezas y debilidades de manera interna y las amenazas y oportunidades de manera externa lo cual permite al empresario ver de una manera global los distintos elementos que se pueden mejorar.

## FODA cruzado.

Esta herramienta proporcionó información basada en el FODA donde se proponen estrategias para los distintos escenarios que alteran de cualquier manera a la organización y su toma de decisiones.

## Áreas clave de desempeño

- Formalización e Institucionalización

Con la capacidad de cumplir y formalizar procesos burocráticos, fiscales y gubernamentales, y el objetivo de gestionar documentos y procesos que dirijan a la empresa hacia una estructura confiable y pertinente.

- Producción adaptativa, organización de procesos y sistemas de información

Con la capacidad de Lograr alta eficiencia con tecnologías adaptadas a estandarización de procesos de manufactura (diseño, costos y calidad) y sistemas de información, y el objetivo de optimizar los procesos de producción para incrementar su competitividad transformando el entorno laboral.

- Publicidad y mercado

Con la capacidad de Desarrollar nuevos mercados ofreciendo proyectos personalizados adaptando las necesidades actuales del entorno, y el objetivo de incursionar en nuevos mercados mediante una mejor gestión de redes sociales y creación de diseños innovadores.

## 1.7. Bibliografía y otros recursos

- Procem Consultores. (2021, 31 julio). *Gestión de Proyectos | Metodología PMI (Ejemplo Práctico)* [Vídeo].  
YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Og7iI31kwPQ>
- Aprendiz de Mercadotecnia. (2020, 10 agosto). *ESTRATEGIAS COMPETITIVAS TIPOS EJEMPLOS de EMPRESAS* [Vídeo].  
YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=zZA0hQ8nDgI>
- Material de Apoyo. (2021, 4 enero). *Estrategias genéricas de Michael Porter*. [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=trAYoh0M4bs>
- Iván Martínez Lima. (2018, 20 septiembre). *Qué es y cómo se hace un Análisis FODA - Planeación Estratégica - DOFA -SWOT - Planificación* [Vídeo].  
YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=\\_6vz0-Hx9cE](https://www.youtube.com/watch?v=_6vz0-Hx9cE)
- Iván Martínez Lima. (2021, 20 septiembre). *Ejemplo de Análisis FODA con todo y FORMATO - Planeación Estratégica* [Vídeo].  
YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=0ZDkqT-LVZE>
- Acacia Consultores. (2020, 5 septiembre). *Ejemplo de FODA y las estrategias, FO, DO, FA y DA*. [Vídeo].  
YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=zRKEOYzYgic>
- *Las 7S de McKinsey explicadas con Muchos Ejemplos Reales*. (s. f.). <https://www.consuunt.es/las-7s-de-mckinsey/>
- Betancourt, D. (2022, 10 enero). *7S de McKinsey: Qué es y cómo se emplea + ejemplo práctico*. Ingenio Empresa. <https://www.ingenioempresa.com/7s-de-mckinsey/>
- ▷ *¿Cómo hacer un Análisis GAP o de brechas? Con ejemplos*. (2020, 8 junio). Asesorías. <https://asesorias.com/empresas/modelos-plantillas/analisis-gap/>

- Márquez, M. (2022, 6 octubre). *5 Fuerzas de Porter: Definición y para qué sirven [Análisis Ejemplo REAL]*. Marketing and Web. <https://www.marketingandweb.es/marketing/cinco-fuerzas-de-porter/>

### 1.8. Anexos generales

Al inicio de la consultoría con la empresa, en el primer acercamiento que tuvimos con ellos, con el fin de conocer sus expectativas, preocupaciones y disposición se les entregaron dos cuestionarios (uno a cada empresario) y se les pidió que los llenaran. A continuación, se anexan los resultados.

Actividad: Aspectos que me preocupan (de mi empresa)

Me preocupa... 5 aspectos que más me preocupan	Está sucediendo en el presente si/no	Está en mis manos solucionarlo si/no	¿Qué alternativas o recursos tengo para solucionarlo/atenderlo? O que el otro tiene (alguien más)
1. COTIZACIONES	ESTAMOS HACIENDO FORMATOS PARA FACILITAR	SI	IMPLEMENTAR OTROS ORIENTES
2. SABER LOS GASTOS REALES	NO	SI	CHECAR TIEMPOS DE PRODUCCION
3. CONTRATAR PERSONAS COMPETENTIAS	NO TENEMOS FILTROS	SI	BUSCAR ALGUNA HERRAMIENTA
4. HERRAMIENTAS DE CALIFICACION PARA TODOS EN LA EMPRESA	NO	SI	NO
5. TENER CLARO LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA	NO	SI	ORGANIZAR TODO EL PROYECTO DESDE LA COTIZACION HASTA LA ENTREGA.

Actividad: Aspectos que me preocupan (de mi empresa)

Me preocupa... 5 aspectos que más me preocupan	Está sucediendo en el presente si/no	Está en mis manos solucionarlo si/no	¿Qué alternativas o recursos tengo para solucionarlo/atenderlo? O que el otro tiene (alguien más)
1. Falta de control en gastos	mas o menos	Si, junto con Héctor	Podemos continuar con el registro de gastos, mejorarlo y tener planeación.
2. Falta de un sistema para dar seguimiento a clientes	Si	Si	Tener una agenda o calendario para la atención.
3. Falta de personal	Si	no directamente	Buscar alternativas para buscar personal. Implementar políticas para retener al personal.
4. Organización y planeación de proyectos	mas o menos	Si, ya empezamos a implementarlo	Podemos mejorar lo que iniciamos para tener mejor control.
5. <del>maximizar recursos</del> para poder la falta de planeación a futuro	Si	Si, junto con Héctor	ms Tener claridad de metas a futuro, poder hacer pronósticos, tener contemplados gastos proyectos, etc.

## 2. Productos

### **Análisis Interno**

#### Diagnóstico del DIE

El DIE es una herramienta de diagnóstico y prediagnóstico aplicada en el primer acercamiento de una consultoría que da un análisis general del estatus actual de una entidad empresarial en el que se estudian, mediante una serie de preguntas, las áreas de: Gestión, Mercado, Operaciones, RH y Finanzas, en cada una de las anteriores áreas se estudian también factores transversales como: Estrategia, Calidad, Sistemas de información e Innovación, dependiendo de la cantidad y calidad de preguntas contestadas, la herramienta automáticamente arroja una calificación en cada área, mima que indica también el estatus de la empresa entre: supervivencia, básico, confiable y competente, así como también una calificación general de toda la empresa. Lo anterior sirve para dar una idea más a detalle de las áreas de oportunidad existentes, así como las fortalezas de la empresa.



**ITESO**  
INSTITUTO TECNOLÓGICO  
DE SONORA

## CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO PARA EMPRESAS V2.0

Menú principal

Empresa

Consultor

Datos de configuración para la presentación de resultados:

COLOR DEL SEMÁFORO	NOMBRE DE LA CATEGORÍA	VALOR MÁXIMO	VALOR MÍNIMO
	COMPETENTE	10.0	7.5
	CONFIABLE	7.4	5.0
	BÁSICA	4.9	3.1
	SOBREVIVENCIA	3.0	0.0

Opciones del menú:



**PRIMERA  
VISITA**



**DATOS  
GENERALES**

- Gestión
- Mercados
- Operaciones
- R. Humanos
- Finanzas
- Conclusiones pre-diagnostico
- Mapa conceptual



**DATOS PARA  
DIAGNÓSTICO**

- Gestión
- Mercados
- Operaciones
- R. Humanos
- Finanzas
- R. Financieras



**RESULTADOS**



**GUÍA DE  
INICIO**

Modificado:

abr-14

### Desarrollo Macroproceso

Esta herramienta se utiliza para saber cómo funciona la empresa de una manera general y sobre todo para saber cómo se relacionan las áreas de la empresa, y como es que estas actúan en todo el proceso de inicio a fin cuando se realiza un pedido.

En la parte de procesos estratégicos se seleccionan los procesos que se encargan principalmente de la toma de decisiones, como lo es dirección general o finanzas, por decir algunos ejemplos. Para los procesos clave, se seleccionan los principales procesos que intervienen en la creación de algún producto dentro de la empresa, y, por último, están los procesos de soporte, la principal tarea de estos procesos es encargarse que los procesos principales salgan de la mejor manera posible cuidando aspectos importantes como el costo, calidad y servicio al cliente.



### Entrevistas con personal

Con la finalidad de conocer las inquietudes e inconformidades, y perspectiva de la empresa, el empresario y el ambiente laboral, de los colaboradores de la empresa, se aplica una entrevista con preguntas seleccionadas minuciosamente de acuerdo con las áreas de oportunidad más grandes captadas hasta el momento en la empresa. Siendo estas anónimas y aplicadas por un tercero, las respuestas que se obtienen son muy honestas y dan al empresario mayor criterio de que es lo que está fallando en el área de recursos humanos, para

poder así crear las estrategias necesarias para la mejora del ambiente laboral, condiciones laborales y/o relación personal que se tenga entre colaboradores o con el empresario.

**Preguntas:**

- ¿Cómo llegaste a la empresa y cuánto tiempo llevas en ella?
- ¿Cómo fue tu primera semana en la empresa?
- ¿Qué puesto consideras que ocupas dentro de la empresa?
- ¿Sabes quién es tu jefe directo?
- ¿Cuándo tienes dudas, cómo las aclaras y a quién te diriges?
- ¿Qué sucede cuando hay errores en la elaboración de productos?

Propuesta de valor

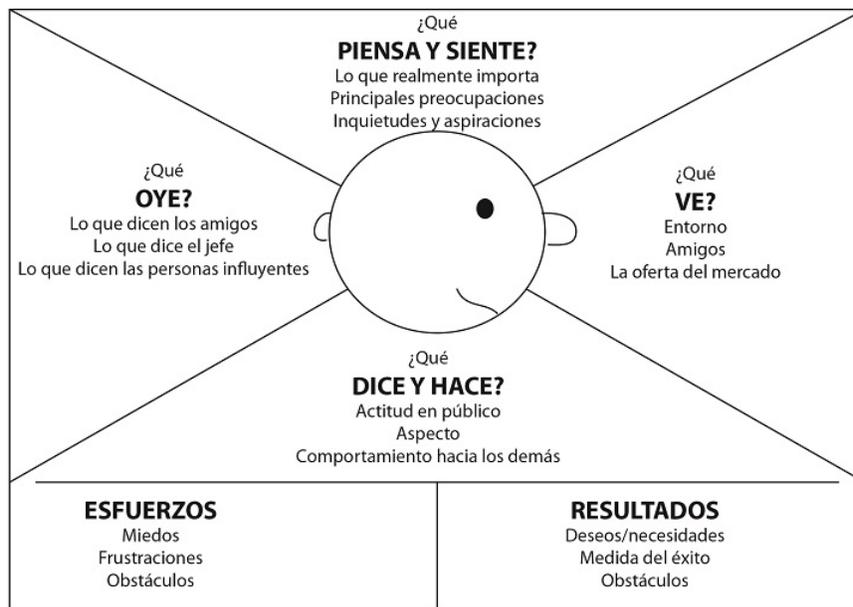
La propuesta de valor es una estrategia que pone en marcha la empresa para distinguirse de sus competidores por algo en concreto y así obtener la preferencia del público. Se trata de destacar en que es mejor un negocio y cómo va a beneficiar eso a las personas que utilicen esos servicios o productos y no los de la competencia. Existen muchos métodos para plasmar la propuesta de valor, en este caso se presentó el formato “XYZ” en el que se contestan 3 preguntas: ¿A quién atiende? ¿Qué ofrece? ¿Cuáles son sus estrategias internas para lograr el servicio o producto? Esta herramienta ayuda tanto al empresario como al cliente a entender con mayor claridad su factor diversificador.



Mapa de Empatía

Es un gráfico de las emociones, deseos y necesidades que experimenta un usuario en distintas etapas. Con esta herramienta, las empresas se ponen en el lugar de las personas para identificar formas de optimizar los productos y servicios.

La herramienta permite personalizar, caracterizar y establecer una visión más empática frente al consumidor, ayuda a profundizar en el conocimiento del usuario ya se puede conocer su personalidad, su entorno, su visión, necesidades y deseos, es una herramienta que permitirá conocer a profundidad al usuario ya que permite notar todas sus características psicográficas. Todo lo anterior mediante 6 aspectos psicológicos del cliente: ¿Qué piensa y siente? ¿Qué ve? ¿Qué escucha? ¿Qué dice y hace? Sus esfuerzos y sus resultados.



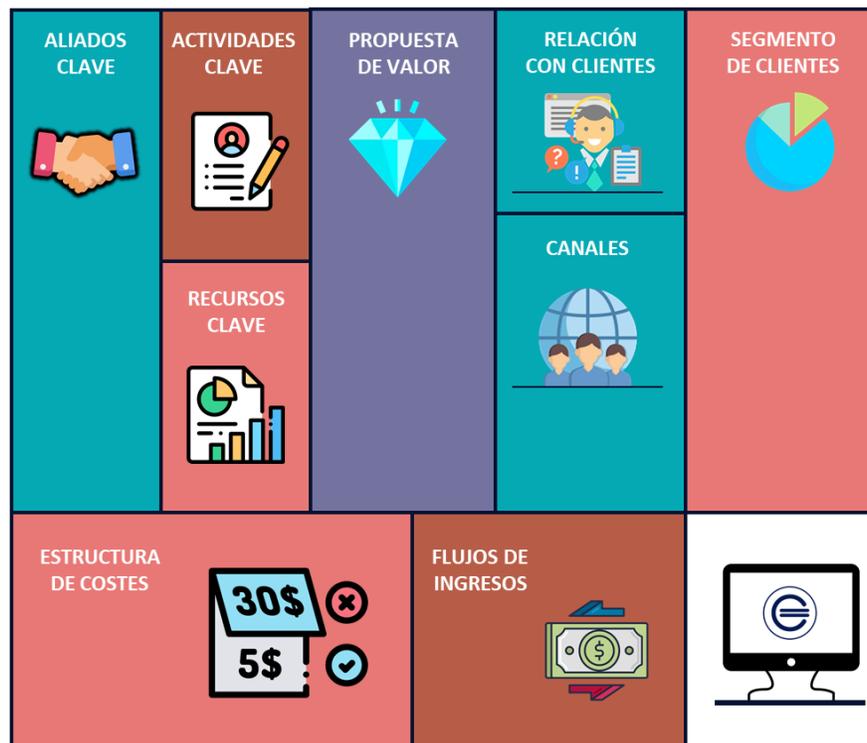
*Herramienta diseñada por XPLANE*

Modelo de Negocio Canvas

Es una herramienta que permite tener una visión global del negocio, esto facilita la innovación para adaptarse a los cambios del mercado. Ayuda a comprender quiénes son los clientes y productos, también sirve para asegurarse de que todos los miembros de la organización tienen el mismo enfoque.

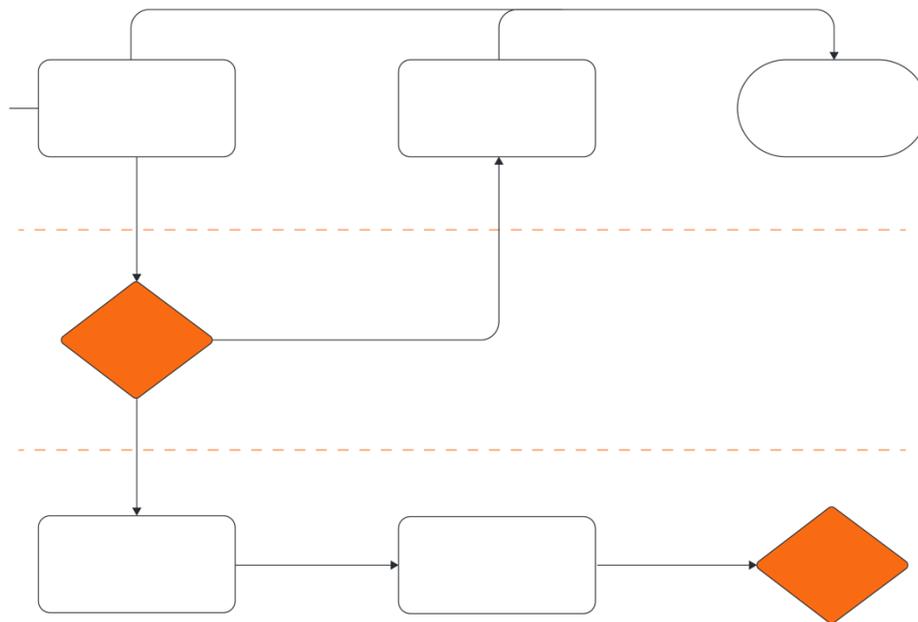
Al ser una herramienta cualitativa, conviene complementarla con modelos cuantitativos como el manejo de datos y números, así como herramientas financieras, contables, de marketing y otras. Es capaz de moldear la empresa, crear nuevas ideas para implementar e innovar para todos los cambios necesarios. Los 9 cuadrantes del Lienzo de Modelo de negocios son, en orden de análisis, los siguientes:

Segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con clientes, fuentes de ingreso, actividades clave, recursos clave, socios clave y estructura de costos.



El propósito de un diagrama de proceso es mostrar cómo funciona un proceso y las diferentes etapas por las que pasa. Se utilizan para mejorar la comunicación dentro de un equipo, identificar áreas de mejora y hacer un seguimiento del progreso.

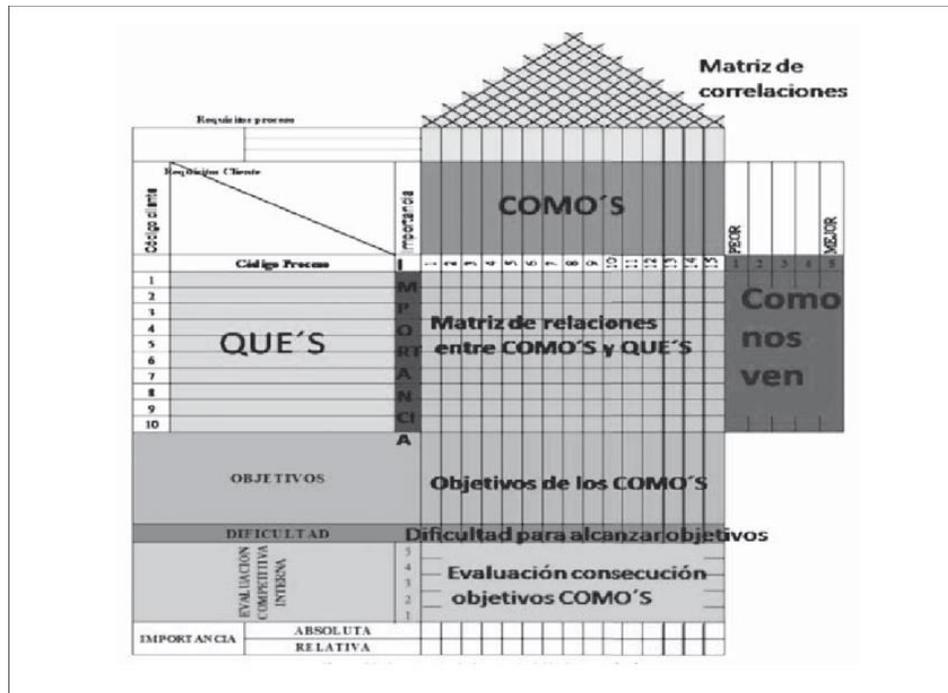
Los iconos y símbolos utilizados en los diagramas de proceso varían según el tipo de diagrama del que se trate, pero todos comparten un objetivo común: mostrar la secuencia de eventos y actividades necesarias para completar una tarea. Brinda también una visión sistémica del proceso, así como también de ser plasmado para todos los participantes en el mismo, da sentido y congruencia entre todos los colaboradores.



### Matriz QFD

Es un análisis sistemático de las necesidades del cliente y presentarlas de manera clara para mejorar la calidad de los productos. Todos los elementos se representan en un gráfico y están relacionados entre sí. Se utiliza principalmente para la gestión de calidad, aunque también se implementa en los ámbitos de la gestión y el desarrollo del producto. El objetivo más importante del QFD es mejorar un producto de manera que se acepte mejor en el mercado. Este método centra la atención en la satisfacción del cliente. En el mejor de los casos, el QFD debería implementarse ya en la planificación inicial del producto, aunque también puede ser

conveniente basarse en un análisis QFD para mejorarlo en fases posteriores. Inicia con un análisis del objetivo (Qué y Cómo), posteriormente se analiza al cliente y después se analiza la competencia y finalmente se analiza el producto.



## Análisis Externo

### 5 fuerzas de Porter

Es un diagrama estratégico que sirve para analizar las fuerzas competitivas de una empresa, y de esta forma, aprovechar las oportunidades presentes del mercado y a su vez disminuir las posibles amenazas. La herramienta está compuesta por las siguientes cinco fuerzas:

1. Poder del cliente
2. Amenaza de nuevos competidores
3. Poder del proveedor
4. Amenaza de productos sustitutos
5. Rivalidad competitiva

es un modelo muy práctico y sencillo de usar para tener una primera idea del funcionamiento de un sector y analizar cómo de atractivo es en términos de rentabilidad y estabilidad a largo

plazo, así que es muy utilizado en la confección de planes de negocio y estudios de análisis sectorial.



## PESTEL

El Análisis PESTEL se basa en la descripción del entorno de la empresa mediante la consideración de los elementos: Políticos, Económicos, Sociocultural, Tecnológicos, Ambientales y Legales; esto con la finalidad de evaluar bien el contexto y entorno actual en el cual se desarrolla la organización. Para realizar el análisis se deben identificar cuáles son las variables más significativas dentro de cada factor y, en función de sus posibles efectos positivos o negativos sobre la organización, colocarlas como oportunidades o amenazas respectivamente, se deben tener en cuenta los efectos a corto y largo plazo.

	FACTORES	VARIABLES	SITUACIÓN	OPORT	AMENZ
POLÍTICO					
ECONÓMICO					
SOCIO CULTURAL					
TECNOLOGICO					
ECOLÓGICO					
LEGAL					

## Análisis Estrategia

### Inductores Porter

Esta herramienta se utiliza para saber hacia dónde está orientada la empresa, es decir si tienen estrategias en las cuales se basen en reducir sus costos lo más posible o si se enfocan en que su producto o servicio sea muy diferente a los competidores. Esto se obtiene realizando un cuestionario al cual cada pregunta se evalúa del 0-3 para al final realizar una ponderación y obtener porcentajes del total posible con lo obtenido. Este cuestionario se divide en dos partes, la primera es acerca de costos y la segunda acerca de diferenciación. Dependiendo cuál de los dos cuestionarios salga con mayor porcentaje es hacia donde está orientada la empresa.

Si los porcentajes son bajos quiere decir que hay mucha área para crecer en dicho sector y promover lo más posible el ser fuertes en ambas áreas.

INDUCTOR	DESCRIPCIÓN	0	1	2	3	COMENTARIO
1. Control de escala	<p>¿Se aprovechan las economías de escala?</p> <p>Se aumenta el volumen de producción para reducir los costos unitarios.</p> <p>Se fijan políticas para reforzar la economía de escala en actividades esenciales a la escala.</p> <p>Se enfatizan las actividades de valor que dan por los tipos de escala donde la empresa obtiene ventajas.</p>					
2. Control del aprendizaje o la experiencia	<p>¿Se aprovecha la curva de aprendizaje?</p> <p>La empresa es más eficiente y produce con menores costos, por el efecto experiencia, basado en el aprendizaje de los trabajadores.</p>					
3. Control del uso de capacidad	<p>¿Se regula el nivel del flujo de producción?</p> <p>La empresa nivela las fluctuaciones de volumen aumentando el uso de su capacidad y utilizando subcontratadas, en función de la demanda.</p>					
4. Control de los eslabones internos de la Cadena de Valor	<p>¿Se explotan los eslabones internos de la cadena de valor?</p> <p>La empresa asigna un mayor valor y pone más atención a las actividades que le permiten reducir los costos.</p>					
5. Control de los eslabones verticales de la Cadena de Valor	<p>¿Se explotan los eslabones verticales de la cadena de valor?</p> <p>La empresa mantiene relaciones de cooperación con sus proveedores y clientes, como un medio de elevar su producción y reducir los costos.</p>					
6. Control de interrelaciones en la Cadena de Valor	<p>¿Se comparten las actividades de valor con otras líneas de productos?</p> <p>La empresa reduce sus costos compartiendo las actividades de valor con otras líneas y con el desarrollo de nuevos productos.</p>					
7. Control de interrelaciones en la Cadena de Valor	<p>¿Se transfiere el conocimiento (know how) para la gestión de actividades similares?</p> <p>La empresa transfiere el conocimiento y las competencias adquiridas a otras líneas de productos y al desarrollo de nuevos productos.</p>					
8. Control de integración	<p>¿Se examinan sistemáticamente las posibilidades de integración y desintegración?</p> <p>La empresa elige el nivel de integración adecuado para que los costos finales sean lo más bajos posibles, ya que la integración en sí misma, puede producir costos más bajos o más altos, dependiendo de las diferentes situaciones internas y externas.</p>					
9. Control del tiempo	<p>¿Se explotan las ventajas de ser primero o de ser el último en entrar en el mercado?</p> <p>Si la empresa es la primera, aprovecha ventajas en costos, contratando al mejor personal, teniendo acceso a los mejores proveedores, asegurando patentes y proponiendo las modas.</p>					

INDUCTOR	DESCRIPCIÓN	0	1	2	3	COMENTARIO
1. Producir las fuentes de diferenciación	<p>¿Se aumentan las fuentes de diferenciación o exclusividad?</p> <p>La empresa utiliza fuentes de diferenciación (calidades distintivas que sean importantes para el comprador, que se distingan de la competencia y que sometan la demanda a la oferta). Algunas de las principales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de producto.</li> <li>Imagen de marca.</li> <li>Avance tecnológico.</li> <li>Apertura exterior.</li> <li>Servicio posventa.</li> <li>Cadenas de distribución.</li> </ul>					
2. Facilitar que el uso real coincida con el uso teórico	<p>¿Se facilita la coincidencia entre el uso real y el uso teórico?</p> <p>La empresa elabora productos que se distinguen por su facilidad de uso para los consumidores.</p>					
3. Emplear señales de valor para reforzar la diferenciación	<p>¿Se refuerza la diferenciación con el cliente?</p> <p>La empresa emplea criterios de uso y señalamiento que permiten al cliente percibir las características que diferencian sus productos.</p>					
4. Explotar las fuentes de diferenciación no costosas	<p>¿Se explotan las fuentes de diferenciación no costosas?</p> <p>La empresa busca ventajas controlando el costo de la diferenciación a través de un uso mayoritario de las fuentes de diferenciación menos costosas.</p>					
5. Minimizar el costo de diferenciación controlando los inductores de costo	<p>¿Se minimiza el costo de la diferenciación?</p> <p>La empresa busca ventajas controlando rigurosamente los inductores del costo de la diferenciación, para que ésta no se traduzca en un aumento significativo del precio para el comprador.</p>					
6. Enfatizar las formas de diferenciación que tengan ventajas de costos de diferenciación	<p>¿Se enfatizan las formas de diferenciación que tengan ventajas de costos?</p> <p>La empresa elige formas de diferenciación que al mismo tiempo tengan ventajas en costos para la empresa.</p>					
7. Reducir el costo en actividades que no afectan el valor del comprador	<p>¿Se reduce el costo de las actividades que no afectan el valor del comprador?</p> <p>La empresa busca ventajas reduciendo el costo en las actividades que no generan diferenciación.</p>					
<b>B. Reconfiguración de la Cadena de Valor para ser exclusivo de forma completamente nueva</b>						
8. Un nuevo canal de distribución o enfoque de ventas	<p>¿Se utiliza un nuevo canal de distribución o enfoque de ventas?</p> <p>La empresa reconfigura la cadena de valor buscando exclusividad; para ello utiliza un nuevo canal de distribución o un enfoque de ventas que lo distinga de la competencia.</p>					

Suma de valores de Inductores de Costo	Suma de valores de Inductores de Diferenciación

b)

Inductores de Costo		Inductores de Diferenciación	
<u>Total de inductores</u>	Respondidos	<u>Total de inductores</u>	Respondidos
30		21	
Respondidos/Total =		Respondidos/Total =	

c)

Inductores de Costo		Inductores de Diferenciación	
Suma real de valores de inductores respondidos	Suma ideal de inductores respondidos	Suma real de valores de inductores respondidos	Suma ideal de inductores respondidos
	90		63
Suma real/Ideal =		Suma real/Ideal =	

## FODA

Es una técnica que se usa para identificar (por sus siglas) las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio. Es muy importante analizar cada uno de estos factores para planificar correctamente el crecimiento de las organizaciones, con ayuda de esta herramienta se pueden identificar los procesos que requieren mejora y permite planificar el crecimiento. Las fortalezas de FODA hacen referencia a las iniciativas internas que funcionan bien, las debilidades se refieren a las iniciativas internas que no funcionan como es debido, las oportunidades se componen de cualquier iniciativa externa que te colocará en una posición competitiva más sólida, por último, las amenazas se refieren a las áreas que tienen el potencial de causar problemas.



### FODA cruzado.

Esta herramienta sirve para definir qué estrategias se deben poner en práctica, una vez identificados los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la empresa. Presenta un atractivo más práctico y sirve para definir un plan de acción, también favorece la toma de decisiones estratégicas y la definición de metas y objetivos más realistas y alcanzables ya que se realiza en base a datos y no sólo en intuición. Puede crear planes de acción más efectivos para fortalecer las ventajas competitivas de su modelo de negocio. Se compone de 4 áreas que combinan los 4 factores del FODA tradicional: Ofensivas (fortaleza + oportunidad), Reorientación (debilidad + oportunidad), Defensivas (fortaleza + amenaza) y Supervivencia, considerada la de mayor urgencia ya que se está más expuesto al riesgo (debilidad + amenaza).

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<b>Estrategias Ofensivas</b> (Fortaleza + Oportunidad)	<b>Estrategias de Reorientación</b> (Debilidad + Oportunidad)
Amenazas	<b>Estrategias Defensivas</b> (Fortaleza + Amenaza)	<b>Estrategias de Supervivencia</b> (Debilidad + Amenaza)

### 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

Fernando Soriano:

Cuando llegué a la empresa no tenía idea de lo que iba a ser la experiencia, pero fui con la mayor disposición posible de aprender y entender el entorno de la empresa y sobre todo por qué consideraron importante participar en este PAP. Gracias a la involucración con la empresa, me pude dar cuenta de lo importante que es mantener a los trabajadores felices y en buenas condiciones laborales, ya que sin ellos se te van a presentar una infinidad de problemas que cada vez pueden llegar a ser más difíciles de resolver.

Desde mi punto de vista las PyMes deben trabajar arduamente en enfocarse en la competitividad y la mejora continua, ya que gracias a estas empresas se genera la mayor cantidad de empleos e ingresos alrededor de todo nuestro país, desde mi experiencia personal creo que pude ayudar de muy buena manera en hacer reflexionar un poco a los empresarios de los errores que normalmente pueden llegar a cometer por falta de experiencia a pesar de llevar más de 20 años en el mercado. Esto se pudo lograr gracias a las muchas herramientas que se aplicaron y la presentación de estas, ya que con las herramientas se trabaja todo tipo de aspectos que puedan afectar o beneficiar al buen desarrollo de la empresa.

Un gran dilema ético que veo muy presente en todas las empresas medianas y pequeñas de nuestro país es que muchas veces no son empresas formales e institucionalizadas, esto puede llegar a ser muy grave ya que no se respetan las prestaciones de ley de los empleados y puede llegar a faltas mucho mayores que puedan hasta poner en riesgo la vida de las personas que trabajan ahí.

Nathalia Ramírez:

Disfruté mucho esta experiencia donde conocí nuevos contextos empresariales y maneras distintas de tomar decisiones.

Considero que a partir de este proyecto PAP pude contribuir de manera social y ética con el aporte de información valiosa respecto a los aspectos externo e internos los cuales generan un trabajo de conciencia profunda y el cuestionamiento de los ¿qué? Y los ¿cómo? en la organización.

Dando alto grado de importancia a lo valioso que es tener clara la identidad de la organización ya que estos dan un rumbo claro.

La importancia de los factores de la conciencia e integración como factores globales y la identidad de la organización tienen un alto impacto en como todo se estructura y el tipo de talento humano que conforman a los equipos de trabajo, donde lo ideal es tener un ambiente laboral satisfactorio para ir con el tiempo creando estrategias para cumplir con nuevas metas.

Frida Hernández:

Las PyMEs aportan una grande cantidad de ingresos a México anualmente, y dan empleo a muchas personas, y creo que por lo mismo es de suma urgencia vigilar y atender el cumplimiento de leyes y prestaciones de trabajo.

El trabajo reflexivo que se realizó con los empresarios si bien fue un proceso largo, creo que a final de todo al presentar datos duros y posibles afectaciones en el futuro para la empresa todo respaldado con datos y de manera cuantitativa, hace mucho más fácil el entendimiento de riesgos y oportunidades, las PyMEs son instituciones con fin de lucro y naturalmente eso es lo que se trata proteger, sin embargo dando alternativas que impulsen los ingresos y al mismo tiempo afecten lo menos posible a terceros y a sí mismos, se promueve la sana competencia y el cumplimiento burocrático. Todas las herramientas fueron la base de este proceso, se puede sacar una conclusión fuerte y de gran valor de cada una de ellas.

Mi carrera es sumamente lógica y fría, hay áreas de trabajo en las que no existe el trato con las personas porque no es necesario, sin embargo, me considero una persona que disfruta mucho el aprender de la gente y el trato con los demás, este PAP me ayudó a explorar esa área en mí.

Carolina Gómez:

Me sorprendieron bastante los resultados y experiencias que tuve en este PAP. Primordialmente, me sorprendió darme cuenta del latente problema de desconocimiento empresarial que tiene Jalisco en sus PyMes. De la misma manera, me causa tristeza saber que todo los aprendizajes y herramientas a las que tuve alcance a lo largo del PAP, solo está al alcance de pocos, de los suertudos privilegiados.

Yo llegué con una idea muy constituida y formal de lo que planeaba hacer en la empresa, pero me di cuenta de que no existían bases en las cuales fundamentarme. La experiencia no fue lo que yo esperaba, fue mejor. Superé retos de mi persona y comprendí que entre más capacitada y constituida este la PyMe, se crean más relaciones laborales formalizadas para los empleados, se mejoran las condiciones laborales de los empleados y se crea una mejor cultura empresarial.

Este PAP me deja el aprendizaje humanista que de igual manera me han inculcado en mi universidad. Me quedó con el compromiso de brindar oportunidades dignas y crear relaciones humanas.

### 3.2 Aprendizajes logrados

Fernando Soriano:

En mi caso fue un gran reto ya que la mayoría de las herramientas que se aplicaron fueron enfocadas en administración o finanzas, pero considero que gracias al desarrollo que genera estudiar ingeniería mecánica se me facilitó comprender y aplicar de la mejor manera cada herramienta que se utilizaba. Gracias a esto pude desarrollar muchas habilidades varias que no se relacionan directamente con lo que aprendo en mi carrera, y que considero pueden llegar a ser muy importantes en un futuro si alguna vez decido emprender o en dado caso de tener un puesto ejecutivo en alguna empresa.

Creo que lo más importante que me pude dar cuenta en este PAP es la gran rotación y problemas que se puede llegar a tener con los trabajadores de una empresa, también la mucha desconfianza que se tiene a los órganos gubernamentales que en muchos casos por falta de información muchos empresarios de PyMes no aprovechan las oportunidades y ventajas que estos puede llegar a dar para el buen desarrollo de la empresa.

En cuestiones personales descubrí lo viable que puede llegar a ser trabajar en equipo cuando este se comunica y se entiende de buena manera, creo que puedo llegar a ser un buen colaborador en un equipo multidisciplinario ya que puedo aportar una forma distinta de pensar y hacer las cosas que igual y a los demás integrantes no se les hubiera ocurrido, por otro lado, me di cuenta que hay veces en las que puedo llegar a ser demasiado pasivo cuando se requiere un poco más de carácter.

Nathalia Ramírez:

Como administradora de empresas tuve varios aprendizajes relacionados la importancia de la definición de la identidad de la empresa, la institucionalización y formalización de temas financieros y legales y el como lo fue la aplicación de las distintas herramientas de diagnóstico.

Este PAP me ayudo a reforzar y ampliar mis concomimientos referentes a mi Licenciatura de Administración y lo importante que es la planeación y la organización siendo en nivel operativo, en táctico o como estrategia.

Durante el proyecto reconocí la importancia de reconocer las fortalezas en los demás y como ir fomentando la negociación y el dialogo celebrando y motivando en el los equipos de trabajo las fortalezas y saber cómo complementarnos en nuestras debilidades para obtener los mejores resultados y logrando tener tanto satisfacción personal como por los resultados que se logrados de manera colaborativa.

Frida Hernández:

En primera instancia el PAP me llamó la atención justamente porque podía diversificar más allá de en lo que se enfoca mi carrera (áreas bursátiles, programación y finanzas). En los primeros acercamientos tanto al PAP como a la empresa me di cuenta de que había muchas herramientas por aprender ya que todo es mayormente un enfoque administrativo del que no tenía mucho conocimiento, sin embargo, mi carrera también me daba otra visión en la que podía presentar los datos más fácilmente, así como interpretar los resultados con enfoques distintos.

Mi parte de conocimientos administrativos y contables creció muchísimo que era mi objetivo personal, así como también aprendí a interpretar y relacionar el estatus sociopolítico y económicos del entorno de la empresa con el estado interno de la misma.

La preparación que me dio para una colaboración tanto en equipo como en sentido de trato en ambiente laboral fue muy enriquecedor y me ayudará en el futuro en el proceso adaptativo al entrar a trabajar en una empresa. Así como también le di la importancia que merece a todas las herramientas aplicadas ya que pude ver el impacto que tienen en un análisis empresarial y como ayudan a mejorar la manera en la que opera la empresa desde identificar sus problemas raíz.

Carolina Gómez:

Me sorprendieron bastante los resultados y experiencias que tuve en este PAP. Primordialmente, me sorprendió darme cuenta del latente problema de desconocimiento empresarial que tiene Jalisco en sus PyMes. De la misma manera, me causa tristeza saber que todo los aprendizajes y herramientas a las que tuve alcance a lo largo del PAP, solo está al alcance de pocos, de los suertudos privilegiados.

Yo llegué con una idea muy constituida y formal de lo que planeaba hacer en la empresa, pero me di cuenta de que no existían bases en las cuales fundamentarme. La experiencia no fue lo que yo esperaba, fue mejor. Superé retos de mi persona y comprendí que entre más capacitada y constituida este la PyMe, se crean más relaciones laborales formalizadas para los empleados, se mejoran las condiciones laborales de los empleados y se crea una mejor cultura empresarial.

Este PAP me deja el aprendizaje humanista que de igual manera me han inculcado en mi universidad. Me quedo con el compromiso de brindar oportunidades dignas y crear relaciones humanas.