

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Programa de Consultoría Integral en MYPE



ITESO

Universidad Jesuita
de Guadalajara

PAP 3A 01 Consultoría en MYPE

Consultoría integral en una empresa en el municipio de Guadalajara

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

Andrea Sánchez Aldrete. Ingeniería Industrial.

Julio Rosell Brufau. Ingeniería Industrial.

Víctor Manuel Romero Palomino. Arquitectura.

Jorge Antonio Sánchez Virgen. Administración de Empresas.

Profesor PAP:

Mtra. Myrna Araceli Becerra Ramírez

Índice

Resumen	4
Introducción	6
Metodología del proyecto	8
1. Generalidades y contexto de la empresa	10
1.1 Historia de la empresa	10
1.2 Entendimiento del negocio.....	11
1.3 Fundamentos estratégicos de la empresa	15
1.4 Análisis del entorno.....	16
2. Diagnóstico	24
2.1 Metodología del diagnóstico	24
2.2 Proceso Particular.....	25
2.3 Descripción de la situación de la empresa.....	27
2.4 Análisis e interpretación de los resultados.....	40
2.4.1 Instrumentos de análisis y justificación.....	40
2.4.2 Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	41
3. Planteamiento estratégico	52
3.1 Misión, Visión y Valores	52
3.2 Objetivos estratégicos y Estrategia General	52
3.3 Objetivos Operativos y Despliegue Operativo	54
4. Propuesta de mejora	56
4.1 Nombre de la propuesta.....	56
4.2 Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	56
4.3 Plan de acción detallado	57
4.4 Tablero de seguimiento de indicadores inicial.	58
5. Implementación	61

5.1. Actividades realizadas y su justificación	61
5.2. Ajustes al plan de acción	67
5.3. Resultados obtenidos.....	68
5.4 Tablero de seguimiento de indicadores	75
6. Recomendaciones.....	83
6.1. Corto plazo.....	83
6.2. Mediano plazo.....	83
6.3. Largo plazo	83
I. Reflexiones de cierre de los estudiantes (Aprendizajes).....	84
II. Conclusiones	113
III. Fuentes consultadas.....	115
IV. Anexos	116

Resumen

Este documento *Consultoría integral en una empresa* fue realizado por el equipo de trabajo formado por los alumnos Andrea Sánchez, Julio Rosell, Víctor Manuel Romero y Jorge Antonio Sánchez con la asistencia de la Mtra. Myrna Araceli Becerra. En él se describe el proceso seguido durante la consultoría realizada desde el ITESO a una empresa dedicada a la inyección de plástico en el periodo escolar del otoño de 2016.

El documento consta de una introducción general, seguida de una descripción detallada de la metodología seguida durante el mismo. Después de esto se hace una descripción de la empresa por área funcional así como un análisis del entorno, los cuales son usados en el posterior diagnóstico, en el cual se analizan las áreas funcionales de la empresa para así identificar las propuestas de mejora que se realizaron, y estas son ordenadas y detalladas en un plan de acción, junto con un tablero de seguimiento de indicadores. La siguiente es la etapa de implementación, donde se detallaron las actividades realizadas y los ajustes que fueron necesarios así como los resultados obtenidos. Por último se hacen recomendaciones a corto, mediano y largo plazo.

Este documento refleja la metodología desarrollada por el equipo de consultores encargados del PAP *Programa de Consultoría en Mypes* del CUE a lo largo de años, que se basa en realizar un entendimiento del negocio, seguido de un diagnóstico, tras el cual él se hace una serie de propuestas de mejora y se presentan junto con el resultado del diagnóstico a la empresa en una sesión de validación, donde estos afirman estar de acuerdo con los resultados y con las propuestas. Entonces se comienza la implementación, midiendo el desempeño de esta por medio de un tablero de indicadores previamente definido con parámetros cuantitativos para poder justificar los avances. Por último, llega la etapa de cierre donde se analiza los resultados obtenidos al terminar el proyecto.

En este estudio se llegó a la conclusión de que la empresa a pesar de sus problemas estructurales tiene posibilidades de recuperarse, lo que nos indica la

importancia de una estructura organizacional y unos canales de comunicación definidos dentro de esta.

Introducción

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

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

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

Aspectos cualitativos.

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

adecuada de esfuerzos con líneas de autoridad y responsabilidad bien definidas).

Aspectos cuantitativos:

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

Metodología del proyecto

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

1. *Levantamiento del pre diagnóstico:* el cual pretende detectar como máximo tres áreas de la empresa en situación crítica que requieran ser intervenidas, así como aquellos indicadores que serán una clave en la medición de los resultados, en lo anterior participa el empresario con ayuda del consultor.
2. *Elaboración del diagnóstico:* en esta etapa se buscan los datos e información necesarios para identificar la problemática y las causas que la originan, tanto al interior de la empresa como en su entorno.
3. *Planteamiento Estratégico:* en esta fase se pretende ayudar a la empresa y al empresario a generar una visión a futuro (3 años), con la finalidad de que las acciones de la organización estén encaminadas a los objetivos estratégicos que quieren alcanzarse.
4. *Diseño de propuestas de mejora:* tiene como finalidad plantear las alternativas de solución a los problemas encontrados en el diagnóstico y seleccionar aquellas que sean viables de desarrollar, de acuerdo con los recursos humanos y de tiempo que se disponen.
5. *Validación del diagnóstico y propuestas de mejora:* es un evento en el cual al empresario se le presenta de manera ejecutiva el avance de los trabajos y da el visto bueno a la implementación de las propuestas a través de la firma de un documento oficial.
6. *Implantación y medición de resultados:* desarrollar los proyectos de mejora en la empresa en conjunto con el empresario y el personal involucrado, buscando que estos últimos se apropien de ellos.
7. *Presentación final y evaluación del proyecto:* en esta etapa se presenta el informe de resultados ante el empresario y las instituciones promotoras del proyecto.

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

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1 Historia de la empresa

La empresa es fundada en 1968 por un Ingeniero en Guadalajara, Jalisco, México; quien comenzó en este giro por la compra de maquinaria a un costo muy bajo. En ese mismo año, obtuvo a su primer empleado (Sinaloense) el cual operaba la máquina de inyección de plástico. A sus inicios, la empresa era una maquiladora de Inyección de Plástico que servía a la Industria Farmacéutica, teniendo como primer cliente Laboratorios médicos y como producto estuche de aguja. En los ochenta se expande al ramo de producción de artículos de plástico para el hogar y con esto ingresan los hermanos del fundador a la empresa, uno de ellos enfocado al área de administración. Y en el año 1985 el Ing. fundador compra su primera maquinaria pesada RID.

En 1994 el hijo del fundador, ingresa como Gerente de nuevos proyectos con 20 años de edad y siendo aún estudiante de la carrera Ingeniería industrial en ITESO. Quien llega con la idea de innovar en el mercado con el producto de termo tarros, el cual tuvo un proceso de convencimiento muy difícil con el director. Después del convencimiento de la fabricación de este producto, se vendía en las fiestas de octubre por varios años. En este tiempo la empresa operaba con 10 empleados.

El hijo del fundador tuvo un gran y difícil proceso de convencimiento con el director para llevar a la empresa a su primer expo, finalmente lo convence de mostrar sus productos, la expo los lleva a la venta de termo tarros a una compañera refresquera.

Seguido de esto inician el desarrollo de una nueva área de negocio: la fabricación de Exhibidores de Plástico para el Punto de Venta; evolucionando su nombre.

El crecimiento comienza a surgir y se compraron máquinas para tener un total de 36 máquinas en ese momento, un total de 550 empleados en el año 2000 y 5 bodegas con diferentes procesos en cada una, y como clientes grandes empresas. Comenzaron a exportar al resto de Latinoamérica, así como a Estados Unidos.

Después de esto, tuvieron una crisis económica, por la inadecuada administración, la falta de planeación y por la mala toma de decisiones; la cual trajo consigo la venta de maquinaria, bodegas, capital familiar y despido de personal.

Hoy en día, cambiaron su nombre, operan con 23 empleados, cuentan entre 100 y 150 moldes de exhibidores, además de tener la capacidad para cubrir las necesidades específicas de sus clientes pudiendo fabricar nuevos moldes. Satisfacen la demanda de sus clientes desde el diseño de los exhibidores hasta el empaque y embalaje. Y con nuevas instalaciones para finales del año 2016.

1.2 Entendimiento del negocio

Con más de 48 años de experiencia, es una empresa orgullosamente tapatía que se dedica a la Inyección de plástico para exhibidores, empaque y etiquetado. Actualmente son 23 empleados, los cuales laboran dentro de tres turnos matutino, vespertino y nocturno; de lunes a sábado. El horario del turno matutino es de 7:30 am a 1:30 pm, el turno vespertino es de 1:30 pm a 9 pm y por último el nocturno de 9 pm a 7:30 am.

Gestión.

La empresa en los últimos años ha sufrido profundos cambios en su organigrama y reducciones en su personal tanto operativo como administrativo, junto con la existencia de dos directores del área ha provocado confusión en ciertos roles y falta de liderazgo en esta área. Es común que entre los empleados de niveles

operativos haya cierta confusión, al no tener claridad de las órdenes y esto se va transmitiendo en cada área de la empresa. Es sumamente importante conocer como ha sido la gestión de la empresa desde su fundación y así poder darle solución a lo que los directivos llaman vicios añejos, que en temas profesionales son paradigmas culturales en cuestión laboral.

En esta área se han tenido distintos familiares, los cuales dividieron roles sin tener comunicación clara entre ellos y los objetivos deseados, por lo cual la empresa tuvo problemas de liquidez. Ahora, se encuentran en esta área el fundador y su hijo, los cuales cuentan con el apoyo de dos secretarias. No se cuenta con ningún proceso formalizado en manuales, no se tiene un organigrama actualizado y en cuestión de planeación, sabemos que la empresa está siendo reducida, el objetivo de esto es que la empresa sea más pequeña pero más rentable.

Hablando de procesos de gestión actuales, podemos mencionar que el fundador y su hijo toman las decisiones entre ellos para realizar ventas y producción de pedidos. En lo administrativo son apoyados por las secretarias mencionadas anteriormente, que se encargan de nóminas, pago a proveedores y temas de papelería.

Recursos Humanos.

La empresa actualmente no cuenta con descripciones de puesto, perfiles en ningún puesto para ver si los operadores son aptos para dicho trabajo y tampoco que no se cuenta con alguna persona que pueda ayudar a los empleados en temas psicológicos. En total se cuenta con 23 empleados. En cuestión gerencial tenemos dos personas que son el fundador y su hijo, posteriormente están las dos secretarias y un jefe de producción, en ventas se encuentra a su vez el hijo del fundador mencionado anteriormente y de ahí tenemos empleados de producción.

Mercado.

La empresa cuenta con una reputación importante en el sector. Esta reputación en su mayoría se generó en los años en que los volúmenes de producción eran muy superiores a los actuales y la empresa era líder en su mercado, sin embargo, la calidad de los productos, tanto en el diseño como en el producto terminado, ha mantenido el buen posicionamiento a pesar de la reducción de tamaño en los últimos tiempos y algunos problemas en las entregas. Por otro lado, los clientes heredados de los años anteriores, especialmente los nacionales de gran volumen de compras, están muy consolidados, pero poco analizados, haciendo que algunos generen dudas sobre la rentabilidad de sus compras. En contraposición a esto, existe un mercado altamente rentable y solo parcialmente explotado en los clientes internacionales tanto en los Estados Unidos como en el caribe.

Operación.

En el área de procesos se encontraron prácticas basadas en la experiencia de los operadores sin planeación a largo plazo lo que genera correcciones reactivas a cambios inesperados. Debido a que el proceso no es excesivamente complejo y las órdenes de producciones grandes, pero no muchas, no tienen grandes problemas de apilamiento de órdenes.

El ordenamiento de la planta actual es empírico sin visión de futuro, con flujos cruzados de materiales y desperdicio de espacio debido probablemente a la dinámica de crecimiento anterior explicada por los empresarios junto con la actual reducción de maquinaria y procesos.

El control de calidad es rudimentario, sin parámetros cuantitativos y no hay una cultura de calidad, lo que ha supuesto problemas graves de rechazo de entregas.

Hay paros de líneas por falta de planeación en compras y no existe ninguna planeación de mantenimiento preventivo.

Finanzas.

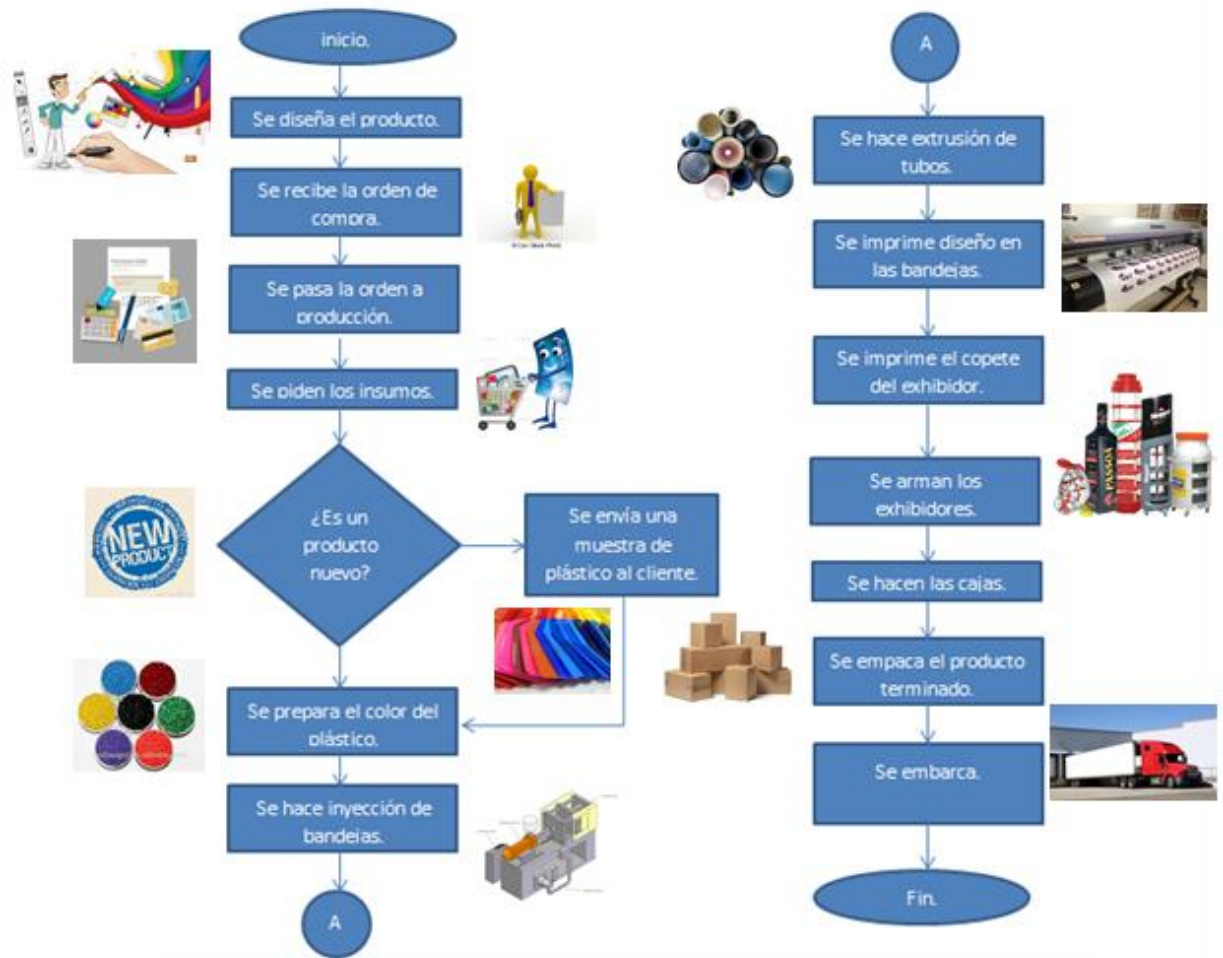
En el primer acercamiento con la empresa discutió la situación de la liquidez para poder saber cómo estaban posicionados económicamente. Los dos directores coincidieron en que tienen poca liquidez. También se tienen deudas importantes por pagar, pero ya liquidaron la mitad de una de ellas. Se le preguntó sobre el ambiente laboral con respecto a las deudas que tienen con sus propios empleados, ya que a varios les tardan por pagar su nómina y de ahí se derivan más deudas o falta de efectivo para poder comprar materia prima, etc. Nos comentaron que se cambian de bodega ya que donde se encuentra ahora es propia y la piensan rentar para poder cubrir con gastos y algunas deudas que les faltan por liquidar.

Diagrama del proceso general del negocio.

El proceso general del negocio se desarrolla de la siguiente manera: Se captura el pedido del cliente y se llena una orden de compra con todas las características que requiera cada cliente. Después se pasa la orden de compra a producción, la cual agrega una orden de requerimientos de materiales que necesita para producir el pedido. Después de esto, administración realiza una cotización con los proveedores, la cual pasa a aceptarse a dirección. Cuando se acepta la cotización, se hace el pedido al proveedor y se realiza el pago.

Llega la materia prima y se comienza con el proceso de producción, el cual comienza cuando el plástico se revuelve con el pigmento de color que el cliente requiera (el cual varía por pantone y el tipo de plástico utilizado, virgen o reciclado). Después se realiza la inyección de plástico con molde seleccionado (aprobado por el cliente), y se enfría con agua en la misma máquina. En otra máquina se realiza la extracción de los tubos. Luego se imprime el diseño en las bandejas de plástico y de ahí se arman los exhibidores.

Al finalizar el pedido se producen las cajas de cartón del tamaño que se necesiten dependiendo del tamaño del pedido. Se empaican los exhibidores y son entregados al cliente.



1.3 Fundamentos estratégicos de la empresa

La propuesta de valor que la empresa proporciona al cliente es el diseño de los exhibidores, dependiendo de las características del producto, el lugar de donde se va a exhibir, y con una estrategia de marketing para lograr que el producto que se está exhibiendo sea de relevancia para el cliente y con esto tenga ventas.

La empresa tiene como **ventaja competitiva** su marca, ya que se encuentran bien posicionados en el mercado y cuentan con una cartera de clientes amplia y fuerte.

Se identifica que la empresa se maneja con una **estrategia genérica de diferenciación**, ya que no compite por costos, ni sus productos son exclusivos a algún grupo específico de mercado. Sino que la empresa busca el diferenciar sus productos (un tanto artesanales) de la competencia, buscando satisfacer las necesidades del cliente y diseñar un producto que cumpla los requerimientos del cliente y de su producto.

1.4 Análisis del entorno

Introducción

Para poder analizar la empresa profundamente, primero debemos entender el entorno en el que se encuentra. Este entorno es cambiante, afectado por diferentes variables, tanto a nivel nacional como internacional. Es por esto que se necesita un enfoque sistémico donde se tenga en cuenta factores económicos, demográficos, socioculturales, legales y ambientales entre otros, así como las relaciones que existen entre ellos.

En este análisis se investigó no solo la situación actual de las variables que afectan a la empresa, sino que además se buscó las tendencias generales de las mismas. Aunque la variabilidad de estas es muy dispar, y en algunos casos impredecible, esto ayudó a identificar los escenarios más probables en los que la empresa desempeñará sus funciones en los próximos años, clasificando de este modo estas variables en amenazas u oportunidades.

Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos:		
Tipo de cambio con otras monedas		<i>Existe inestabilidad y alza en precio del dólar causando aumento de precios, causando variabilidad en los precios de materia prima y transporte.</i>
Tendencia del PIB	<i>Crecimiento del PIB nacional para darles mayor seguridad y confianza a sus clientes internacionales. (Crecimiento del 2.5% anual en el 2015 según el banco mundial).</i>	
Fluctuaciones de precios	<i>Precio del petróleo bajo a nivel mundial (disminución de entre el 50% y el 70% según el banco mundial) conlleva una disminución en el precio de los plásticos.</i>	
Condiciones económicas de países extranjeros	<i>Estados Unidos de América tiene óptimas condiciones económicas, que se ven reflejados en los pagos de productos y servicios favoreciendo la economía.</i>	
Tasa de interés		<i>Aumentó 50 puntos porcentuales en el 2016 al 3.75%. (El Economista, banco de México).</i>
Factores de	<i>Existen organismos de difusión</i>	<i>Algunos países son muy estrictos</i>

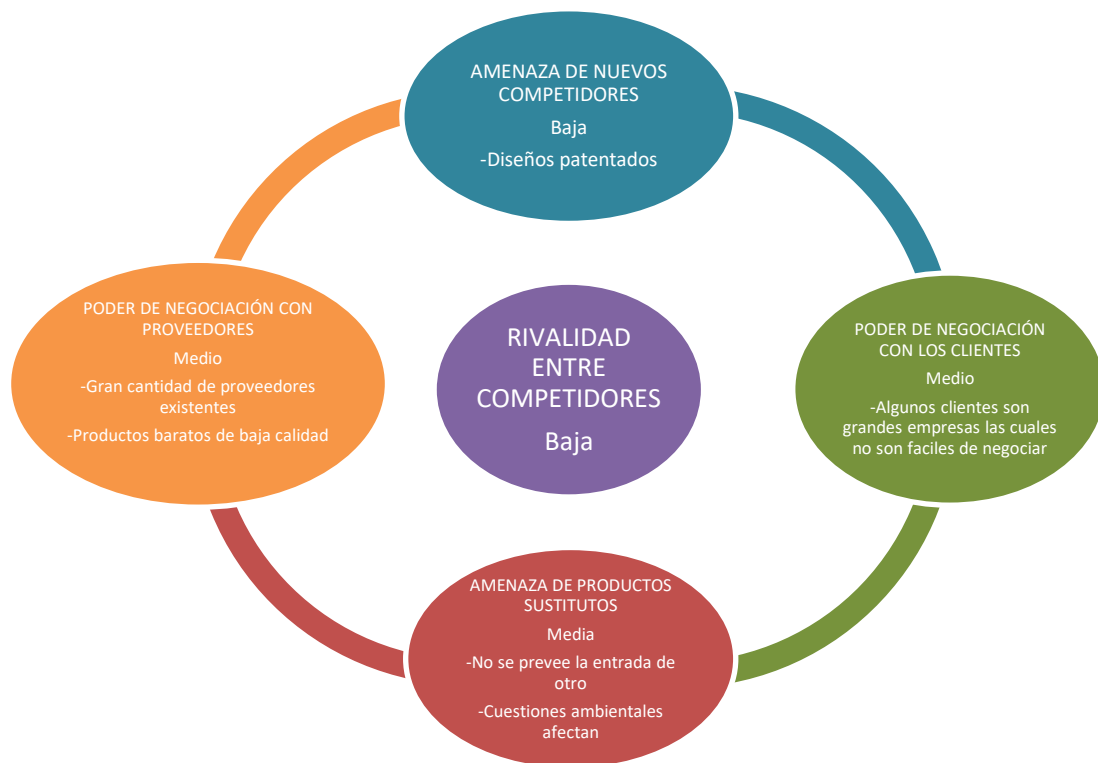
importación y exportación.	<i>de productos nacionales en el exterior, así como tratados comerciales con otros países para lograr beneficiar el intercambio comercial. México cuenta con tratados de libre comercio con 46 países.</i>	<i>con la calidad de los bienes importados.</i>
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
Actitud hacia el ahorro	<i>Disponibilidad de diferentes tipos de materiales puede dar flexibilidad en el precio del producto.</i>	
Actitud hacia el servicio al cliente	<i>Clientes actuales valoran la actitud ante el servicio generando lealtades.</i>	
Confianza en el gobierno		<i>La confianza hacia el gobierno mexicano se encuentra sumamente baja. Según la encuesta nacional en viviendas del INEGI 2015, el 55% de la población desaprueba mucho la forma de gobierno del presidente.</i>
Congestión de tráfico		<i>Congestión del tráfico aumentando en Guadalajara. Noveno lugar en el mundo en promedio de paradas del auto al año. (El informador).</i>
Control de la contaminación		<i>Aunque el cumplimiento no es tan estricto como en otros países, la normatividad es estricta y las multas asociadas muy grandes. (NOM 010,</i>

		NOM017, NOM025, NOM-001-ECOL-1996)
Ubicación de Empresas.	<i>Empresas distribuidoras y productoras en los alrededores con los que realizan negocios.</i>	
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
Cambios en la política fiscal y monetaria gubernamental		<i>Se esperan constantes cambios en la política fiscal y monetaria, las variables que prevén estos organismos están en constante cambio y como consecuencia afectando la economía. (Reforma fiscal).</i>
Cambio en leyes de patentes	<i>Posibilidad de continuar patentando nuevos diseños y de mantener los actuales a través de apoyos gubernamentales.</i>	
Cambio en leyes fiscales.		<i>La tendencia de las leyes fiscales es a endurecer las investigaciones sobre las empresas. Además, se estima que la tendencia de los impuestos es al alza. (Reforma Fiscal)</i>
Condiciones políticas en países extranjeros		<i>Fuerte inestabilidad por cuestiones externas y con una nueva forma para poder generar negocio con países extranjeros.</i>
		<i>Políticas de candidatos a la</i>

		<i>presidencia de los EEUU amenazan con dificultar la importación y exportación.</i>
Legislación para empleo	<i>El seguir la ley federal del trabajo, trae consigo que los empleados trabajen justamente y se trabaje dentro de la ley.</i>	
Regulación de exportación e importación.	<i>Con la reforma energética, cabe la posibilidad de que aumente la producción petroquímica nacional, aumentando la oferta de plásticos.</i>	
Tratados de libre comercio	<i>México cuenta con tratados de libre comercio con 46 países.</i>	
Aspectos de competencia:		
Productos sustitutos		<i>Existe diversidad de productos sustitutos y de variedad de precios y calidad.</i> <i>Los productos de metal son más duraderos.</i> <i>Los productos de cartón son más económicos.</i>
Rivalidad entre los competidores		<i>Existen competidores fuertes con prácticas de competencia desleal.</i> <i>Estrategias de integración vertical de grandes compañías.</i>
Poder de	<i>Las patentes les dan poder de</i>	<i>Las grandes compañías tienen un</i>

negociación de los consumidores	<i>negociación.</i>	<i>alto poder de negociación.</i>
Entrada potencial de nuevos competidores	<i>La importancia del servicio al cliente evita que entren empresas extranjeras con un costo de tiempo invertido en el transporte.</i>	<i>Integración vertical de grandes compañías.</i>

Diamante Porter



En el diamante de Porter concluye que hay una gran cantidad de proveedores de ese tipo de material para poder crear los productos que se necesitan, pero la cuestión es que no todos estos proveedores tienen la materia prima de la calidad

que se necesita, lo cual, que, si se utilizan productos de baja calidad, no salen los colores deseados y pueden afectar otros procesos necesarios.

En el diamante de Porter concluye que la amenaza de los nuevos competidores es baja ya que los productos que se crean en la empresa están totalmente patentados y no hay debilidad en ese sentido.

En el diamante de Porter concluye que en la negociación con los clientes no es nada fácil ya que son muy difíciles ya que son grandes empresas que necesitan una buena calidad en sus productos y con unas referencias específicas y eso hace que sean complicadas.

En el diamante de Porter concluye que en la entrada de los productos nuevos es baja ya que se concentran solo en un producto para comercializar y no aspiran para poder crear uno nuevo y temen que no sea eficiente crear otro producto que pueda ser mercado.

En el diamante de Porter concluye que la rivalidad entre competidores en baja ya que ellos manejan patente en sus productos y hace que sean los únicos en el mercado que generen estos productos de buena calidad.

Conclusiones del análisis

Este giro está en un proceso de crecimiento en el mercado y existen grandes oportunidades de desarrollo ya que actualmente la tecnología para este giro es cada vez mayor y con mayor facilidad para poder generar los productos que se quieran. Los costos de materias primas son variables y dan margen para poder manejar unos precios accesibles para que se pueda hacer una buena comercialización.

Las facilidades que les da a los directivos de crecer y mejorar es que saben muy bien de lo que se trata este producto pero saben cómo manejar el mercado tan

variable que posee este giro y gracias a eso tienen un conocimiento basto en esta empresa y como tratar a los clientes.

Por otra parte existe una baja rivalidad ya que hay poca competencia entre fabricantes del mismo giro.

Existen tanto oportunidades como amenazas en este giro, lo que se debe hacer es aprovechar las oportunidades que se tienen para poder crecer y prevenir las amenazas mediante una buena planeación en el mercado y organizando de manera correcta los sistemas internos que rigen la empresa y así tener una perfecta ejecución de las estrategias a combatir.

2. Diagnóstico

2.1 Metodología del diagnóstico

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

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

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

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

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

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

2.2 Proceso Particular

Para poder diagnosticar la empresa se utilizaron herramientas como entrevistas con los directivos, entrevistas a puestos específicos de diferentes áreas como operaciones, taller y finanzas, encuestas de clima laboral (Anexo 3) y sondeo a clientes. Estas se usaron para la recopilación de información útil, mientras que para el diagnóstico de estas se usaron herramientas de ordenación y análisis de información como gráficas, diagrama de Ishikawa (Anexo 8) y el DIE (Anexo 7).

Las actividades específicas se muestran a continuación:

Semana 1.

En esta semana se realizó una reunión del equipo consultor para separar por área funcional las dudas que el equipo tenía para poder saber cómo se maneja la empresa, su proceso productivo, las áreas de mejora y poder entender el negocio.

En la primera visita a la empresa se tuvo una entrevista con los directores de la empresa en la cual nos explicaron la historia de la empresa, y su funcionamiento actual ayudados por las preguntas preparadas durante la semana. Después siguieron las explicaciones de la parte operativa del negocio en la planta de producción, mostrando al equipo ejemplos de errores que se habían cometido en el pasado y diferentes ideas para el futuro. Se mostraron las instalaciones actuales y la nueva bodega donde se desplazará la empresa al equipo consultor y se expresaron diferentes ideas sobre posibles acomodos de las máquinas y posibles divisiones de la bodega para su subarrendamiento.

En esta visita también se logró identificar las expectativas que los empresarios tenían del proyecto.

Semana 2.

El equipo consultor se reunió en ITESO para organizar y planear la información necesaria para la elaboración del entendimiento del negocio y el análisis del entorno.

Después se realizó una sesión en la empresa en donde se reunió el equipo asesor y los empresarios en donde se realizó la elaboración del organigrama (Anexo 4) de la empresa, para así buscar los puestos claves a los cuales era necesario realizar una entrevista personal, en la cual se habló de cuáles son las actividades que realiza en la empresa, su relación con compañeros y directores, que le gusta y que le disgusta y sugerencias hacia la empresa, los cuales nos ayudó a darnos una idea más clara de la situación de la empresa. Ese día se les pidió que realizasen una lista de empleados para las entrevistas con el mejor orden para evitar interrumpir las actividades de estos, teniendo especial cuidado en no dejar ningún área sin personal, estas entrevistas se dividieron en dos días.

El primer día de entrevistas se realizó un clima laboral (Anexo 3) a todos los empleados de la empresa, incluyendo los tres turnos.

Semana 3.

En esta semana se realizaron cuatro propuestas de layout (Anexo 6) para la nueva bodega a la cual cambiaran sus instalaciones. Al mismo tiempo se trabajaba analizando candidatas para el puesto que se debía cubrir, haciendo perfiles del puesto y comparación de las diferentes candidatas.

Semana 4.

En esta semana se mostraron los cuatro layout (Anexo 6) y se intercambiaron impresiones con los empresarios sobre cómo mejorarlo y se aclararon dudas sobre las necesidades de las máquinas y de los almacenes.

Por otro lado, el empresario hijo y el equipo consultor entrevistó candidatas para el puesto a cubrir.

El equipo consultor visitó la nueva planta junto con el empresario papá para analizar lo hablado en la reunión sobre el terreno y así visualizar mejor la bodega y escuchar sus propuestas acerca de lo que quieren y sugieren es mejor.

Semana 5.

Esta semana se realizó el comienzo de la herramienta DIE (Anexo 7), la cual hizo sacar muchas dudas y preguntas de información que aún le faltaba al equipo consultor para realizar un diagnóstico certero, se realizó un listado de los datos faltantes y se resolvieron en una junta en la empresa del equipo consultor y los directores, recibiendo también documentos solicitados por el equipo como el costeo, datos financieros y listado de clientes para realizar una encuesta para obtener el nivel de servicio al cliente.

También se comenzó a realizar el FODA de la empresa, centrándose primero en los factores externos extraídos del análisis del entorno y luego en los entornos basándose en las entrevistas al personal, la encuesta de clima laboral (Anexo 3) y la información mostrada por los empresarios.

2.3 Descripción de la situación de la empresa

Gestión

En el área de gestión es importante tomar en cuenta que existen dos directores empresario papá y empresario hijo, lo cual da como resultado una duplicidad de mando y con esto confusión en las responsabilidades y toma de decisiones de los empleados.

Con lo anterior en mente y durante las entrevistas con ambos socios, fue posible identificar que no cuentan con metas y objetivos específicos, su enfoque es reduccionista y a corto plazo. Sus decisiones no son tomadas estratégicamente

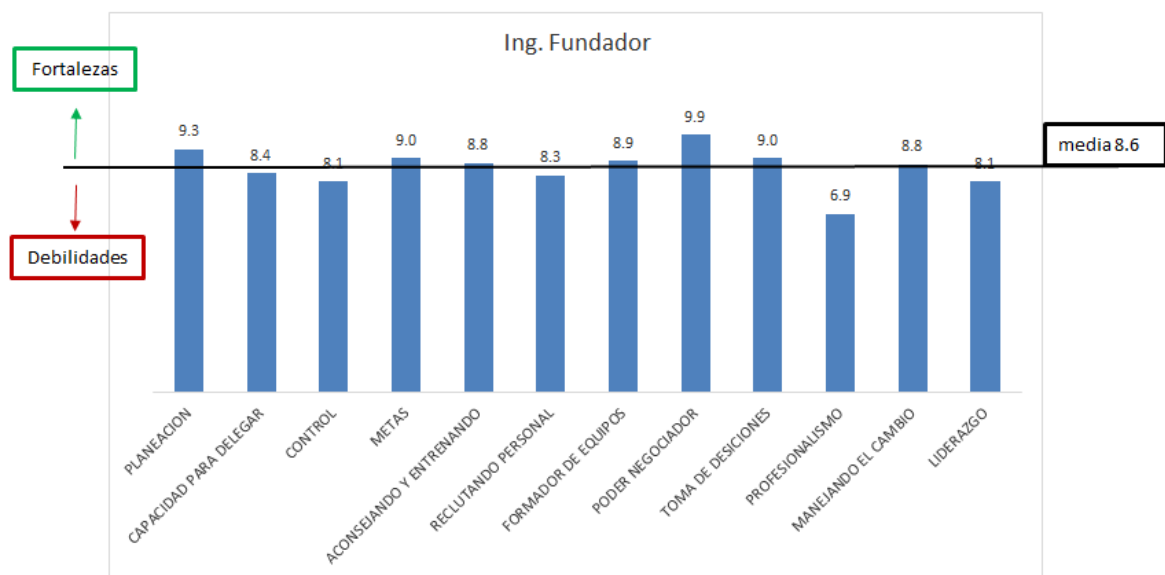
sino, simplemente se basan en su experiencia y en lo que creen que les puede funcionar.

Para identificar las fortalezas y debilidades profesionales de los empresarios se aplicó un cuestionario que califica las habilidades directivas, de 1 a 10, donde 1 es la nota más baja y 10 la más alta (Anexos 1 y 2), de acuerdo a la percepción del mismo evaluado.

Los criterios analizados son: planeación, capacidad para delegar, control, metas, aconsejando y entrenando, reclutando personal, formador de equipos, poder negociador, toma de decisiones, profesionalismo, manejo del cambio y liderazgo.

Los resultados se muestran a continuación:

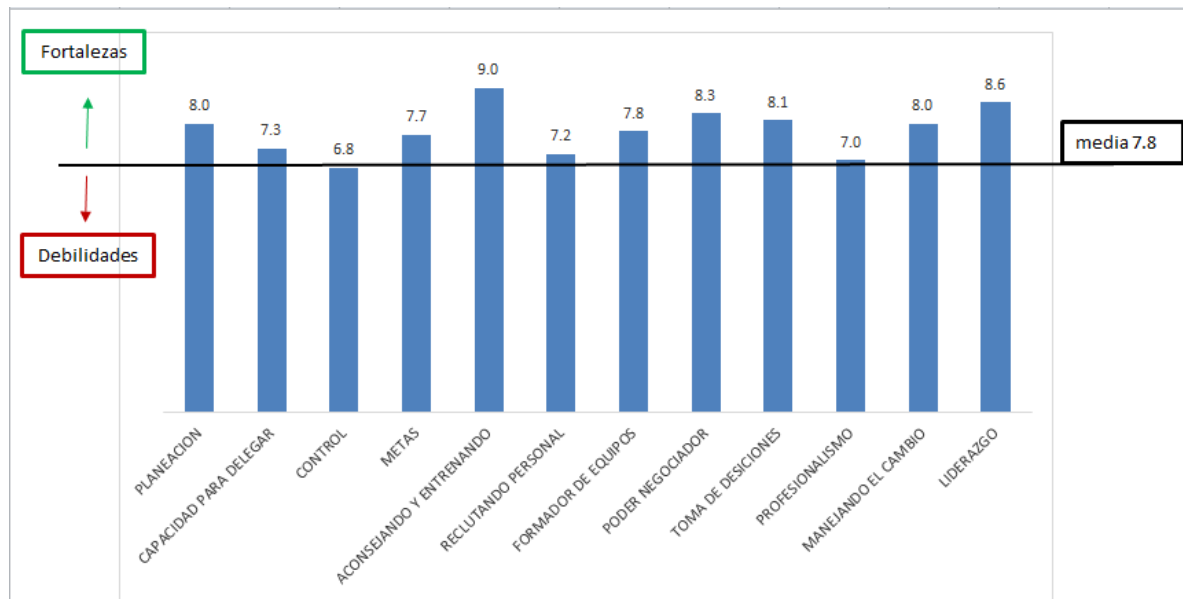
Empresario papá (Anexo 1)



La media obtenida fue de 8.6, esto da como fortalezas: Planeación, metas, aconsejando y entrenando, formador de equipos, poder negociador, toma de decisiones y manejo del cambio.

Mientras que sus áreas a reforzar fueron: capacidad para delegar, control, reclutando personal, profesionalismo y liderazgo.

Empresario Hijo (Anexo 2)



La media obtenida fue de 7.8, esto da como fortalezas: Planeación, aconsejando y entrenando, poder negociador, toma de decisiones, manejando el cambio y liderazgo. Mientras que sus debilidades fueron: capacidad para delegar, control, metas, reclutando personal, formador de equipos y profesionalismo.

Es importante mencionar que las habilidades directivas fuertes que tuvieron en común ambos empresarios son: Planeación, aconsejando y entrenando, poder negociador, toma de decisiones y manejo del cambio. Del mismo modo, las áreas de oportunidad en que coinciden ambos directores son: capacidad para delegar, control, reclutado del personal y profesionalismo.

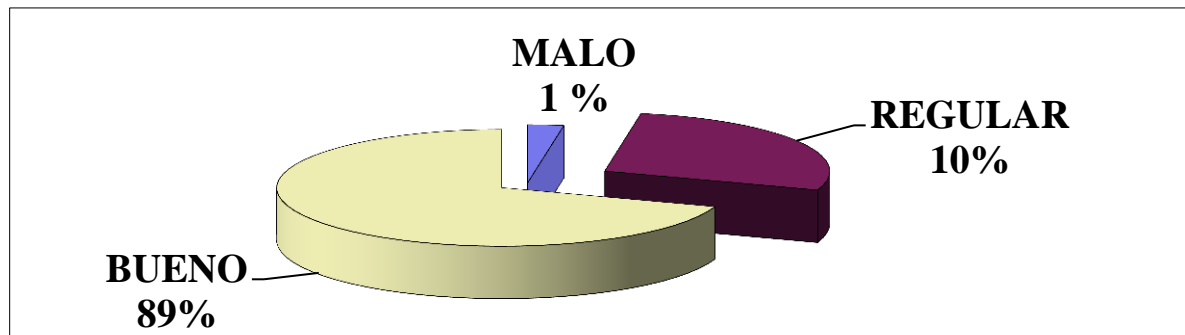
Recursos Humanos

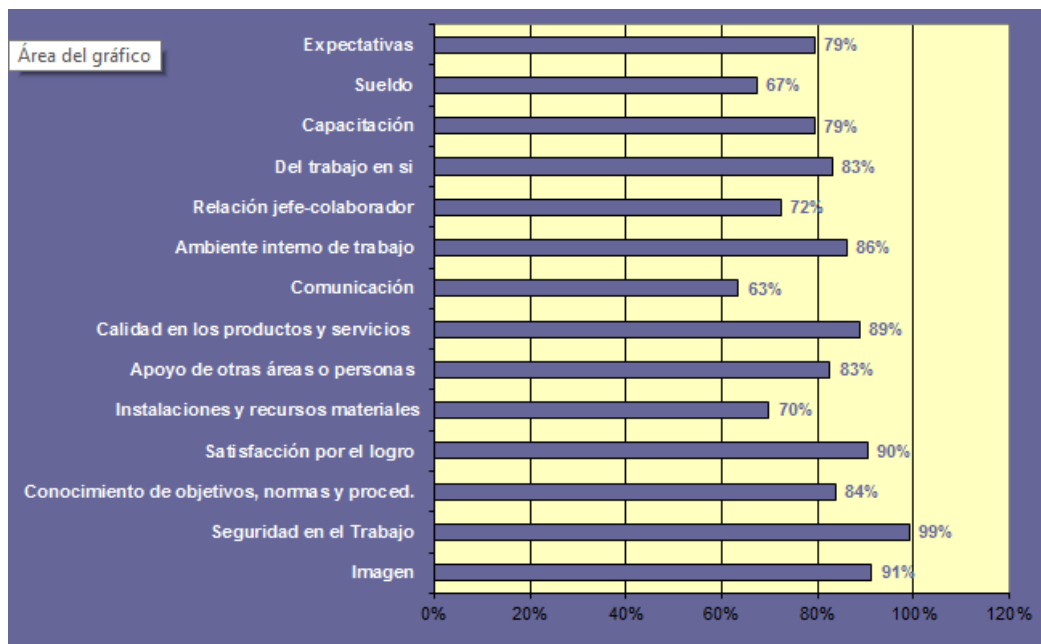
Al haber aplicado encuestas al personal se observó que se tiene una calificación de 84% de éxito en el clima laboral (Anexo 3). Este resultado se da de factores específicos como lo son la relación entre directivos, administración y personal de

operación. Indagando sobre condiciones de trabajo, salario, prestaciones, calidad de planta para un buen desempeño y en las condiciones laborales generales.

No. de Empleados.		Tabla de resultados de la Encuesta realizada al personal de la Empresa por Concepto					
21		Frecuencia			Puntuación	Puntuación	Ponderación
Nº	Concepto	1	2	3	Obtenida	Óptima	%
		Malo	Regular	Bueno	por Concepto	por Concepto	
1	Imagen	0	22	93	115	126	91%
2	Seguridad en el Trabajo	0	2	123	125	126	99%
3	Conocimiento de objetivos, normas y proced.	9	86	222	317	378	84%
4	Satisfacción por el logro	1	8	48	57	63	90%
5	Instalaciones y recursos materiales	6	52	30	88	126	70%
6	Apoyo de otras áreas o personas	4	28	72	104	126	83%
7	Calidad en los productos y servicios	0	28	84	112	126	89%
8	Comunicación	3	44	33	80	126	63%
9	Ambiente interno de trabajo	2	38	177	217	252	86%
10	Relación jefe-colaborador	9	78	141	228	315	72%
11	Del trabajo en si	4	46	159	209	252	83%
12	Capacitación	4	44	102	150	189	79%
13	Sueldo	6	46	33	85	126	67%
14	Expectativas	6	56	138	200	252	79%
Total		54	578	1455	2087	2583	81%

		Tabla de resultados de la Encuesta realizada al personal de la Empresa por Área					
		Frecuencia			Puntuación	Puntuación	Ponderación
Nº	Áreas	1	2	3	Obtenida	Óptima	%
	No. Empleados	Malo	Regular	Bueno	por Área	por Área	
1	Administración	2	24	210	234	246	95%
2	Producción	54	554	1245	1853	2337	79%
Total		54	578	1455	2087	2583	81%

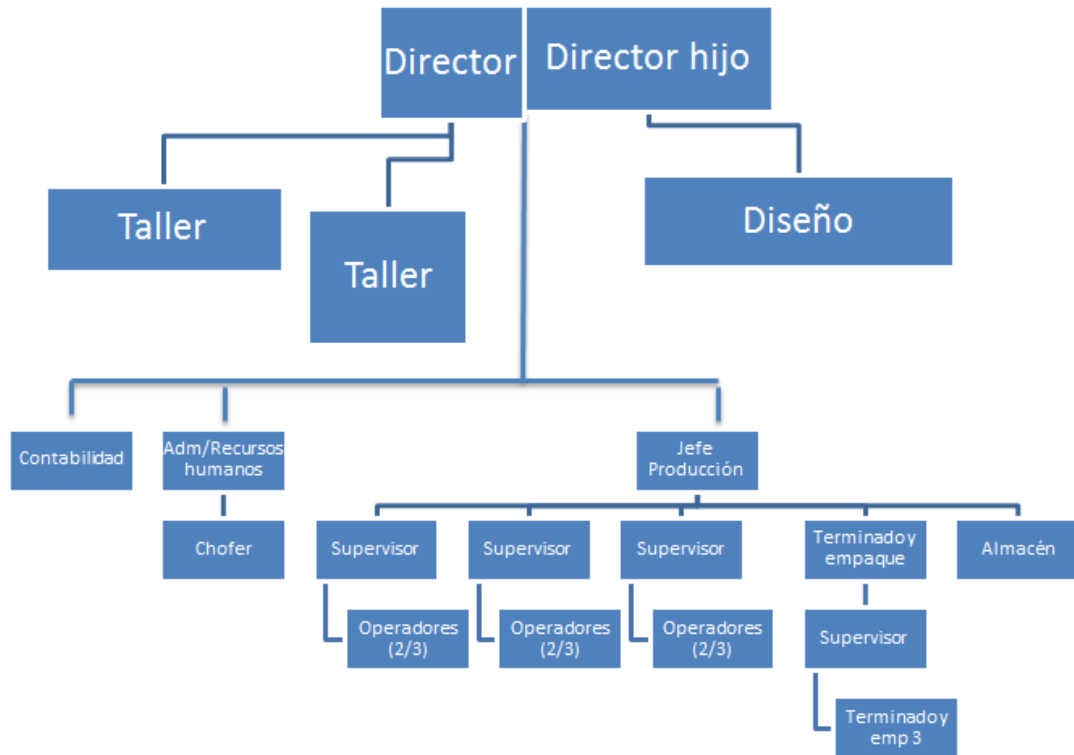




Se percibió cierta desconfianza y reticencia a responder preguntas específicas relativas a la relación con los directivos, pero las respuestas fueron positivas y se comenta que la mayoría del personal se encuentra satisfecho con su sueldo y trabajo.

Se carece de un organigrama real y formalizado, se conocen ciertas jerarquías pero no está establecido por escrito, esto puede llegar a ser confuso para el personal porque no tienen claridad en las líneas de comunicación. Por otro lado, el personal no conoce por escrito un reglamento interno, por lo que tampoco son sancionados de manera automatizada, si no que se evalúa la actitud y se hace la corrección a criterio.

Organigrama inicial (Anexo 4)



Uno de los grandes problemas es que no se cuenta con las descripciones de los puestos, y esto hace que exista cierta confusión en los roles y que en algunas ocasiones el personal crea que ciertas actividades no les corresponden. En área administrativa se observó compañerismo y apoyo por parte de las secretarias, pero hubo algunas quejas en área operativa de no querer apoyarse entre compañeros porque no les tocan ciertas actividades.

Por último, sabemos que la compañía realiza la mayor parte del área de recursos humanos de manera adecuada, pero no se cuenta con manuales por escrito que permitan facilitar el aprendizaje, por lo que es parte de la solución que se les estará brindando posteriormente.

Mercado

La empresa cuenta con una historia en el mercado de liderazgo en el sector. Los volúmenes que manejaban en el pasado junto con la experiencia en el mercado aun los posicionan nacional e internacionalmente. A pesar de estar cambiando de razón social, la empresa ha conseguido mantener los clientes y el prestigio de la marca.

Su posicionamiento actualmente sigue siendo bueno, llegando incluso a contar con cierto poder de negociación con grandes empresas, a las cuales se le incrementó el precio en sus últimos pedidos.

Se realizaron entrevistas de satisfacción a clientes (Anexo 5).





En la primera gráfica se puede ver el resultado general por cliente, si bien solo cuatro clientes respondieron la encuesta, los resultados de estas coinciden con lo observado por el equipo asesor. En la segunda vemos el resultado general por pregunta. Ambas gráficas están valoradas sobre cinco posibles puntos.

En estas entrevistas se pudo confirmar la satisfacción de los clientes con 4.39 puntos sobre 5 posibles, la cual genera este buen posicionamiento, sin embargo, también se encontró que se está viendo afectado de manera negativa en parte por sus entregas a destiempo, las cuales puntuaron como el factor más bajo en las entrevistas con 3,75 puntos sobre 5 posibles en tiempo de entrega. Otro factor que afecta a la marca son los problemas en el color de los productos, pero este se minimizó en los últimos meses con la implementación de una política de confirmación de color con el cliente.

La posición geográfica de la empresa les proporciona una ventaja competitiva, pues además del mercado nacional tienen posibilidad de acceder al mercado internacional, tanto al estadounidense como al latinoamericano, especialmente a los países del caribe. Mientras que el mercado nacional proporciona mayor volúmenes de ventas actualmente, las utilidades de las ventas internacionales son superiores.

El producto no sigue una estrategia de precio, si bien es competitivo, la estrategia se basa en la calidad, en especial en el diseño personalizado en base a las patentes con las que cuenta la empresa.

Operación

La empresa tiene un buen sistema operativo debido a que los empresarios que manejan la empresa saben y tienen un gran conocimiento del giro que tiene la empresa. Dada su antigüedad, los empleados conocen a la perfección cada máquina.

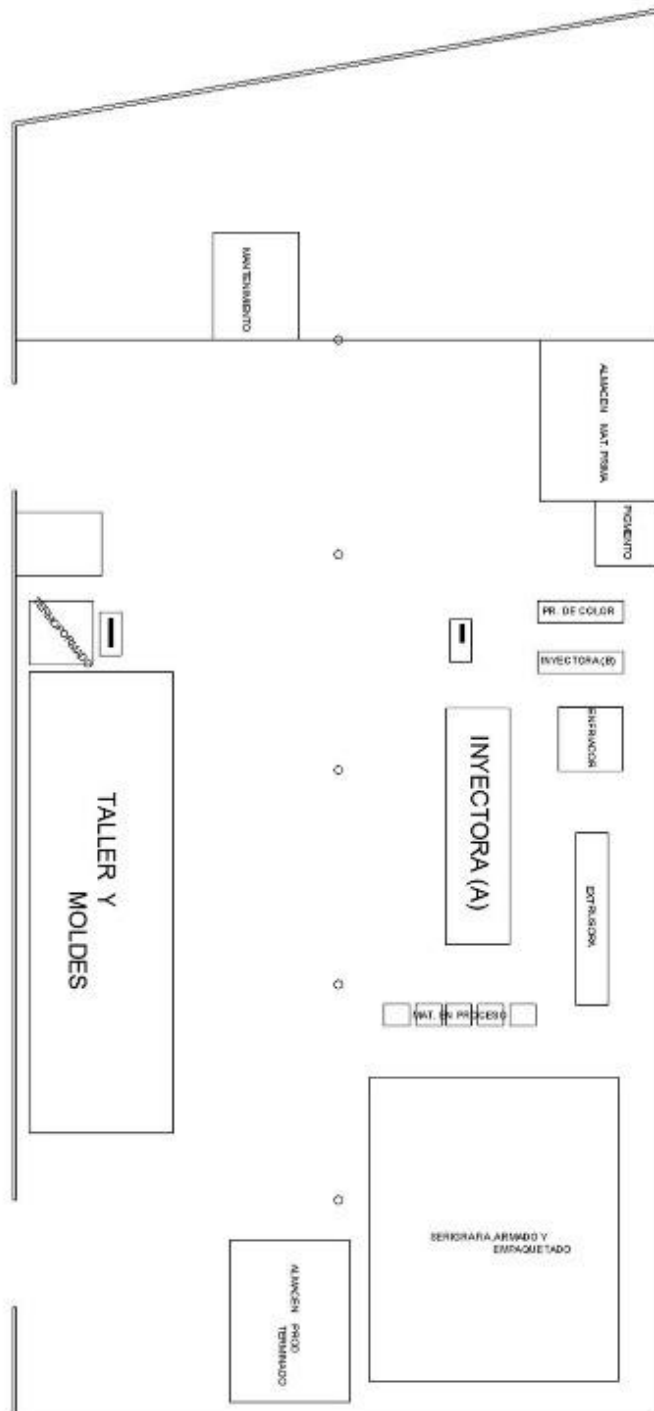
El principal problema detectado es la ausencia de manuales de operación, lo que genera confusiones en las operaciones y dependencia del conocimiento de los empleados.

A pesar de las dificultades por los paros de línea debido a mantenimientos correctivos, el resto del tiempo las máquinas funcionan al 100 por 100 en sus jornadas laborales. Estos paros de línea provocan retrasos y se sospecha que podrían ser prevenidos con mantenimientos preventivos, los cuales no se hacen actualmente.

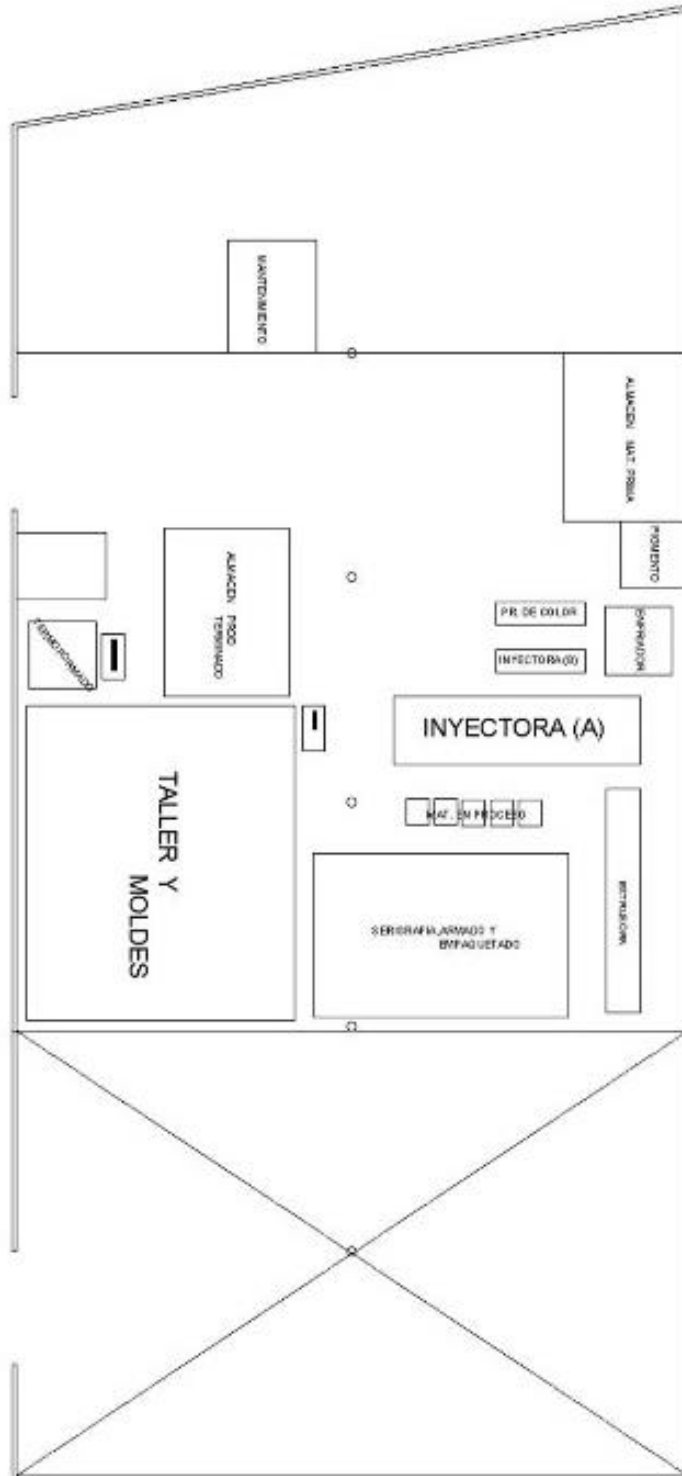
Por el cambio de bodega que está teniendo lugar la empresa tuvo la necesidad de vender algunas máquinas, las cuales no afectan en el proceso de operaciones ya que con las máquinas que tienen aún son suficientes para poder generar los pedidos solicitados.

Lo cual hace que en la bodega nueva tengan el suficiente espacio para poder tener una línea de operaciones más eficiente y más rápida ya que con el espacio hay mayor movilidad, se hicieron diferentes layout con flujo de material y de operaciones con base a las problemáticas que observamos en la bodega pasada, las diferentes propuestas se muestran a continuación (Anexo 6):

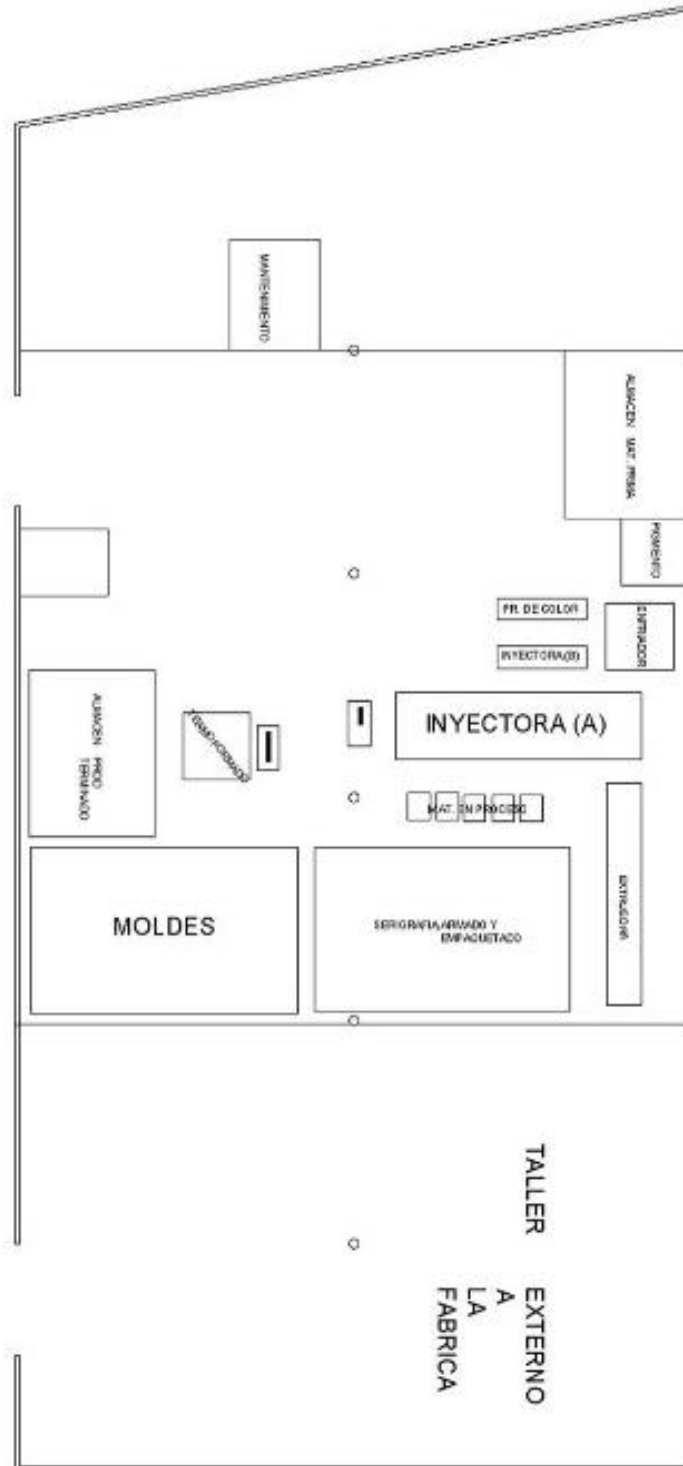
Propuesta de distribución usando la totalidad de la bodega rentada:



Propuesta de distribución usando solo parte de la bodega con intención de rentar el resto no utilizado.



Propuesta de distribución con el taller reducido debido a la intención de externalizar la fabricación de moldes.



Finanzas

Si bien la empresa cuenta con dificultades financieras importantes, estas se están superando de forma paulatina. La encargada del área es la contadora interna, quien realiza todos los formatos financieros exigidos legalmente así como se encarga del pago de impuestos.

Una de las mayores dificultades es la existencia de créditos de alto interés, que hacen que la capitalización de la empresa sea más difícil. En los últimos meses ha habido una reorganización efectiva de la deuda mediante la negociación y ayudándose de la capitalización derivada de la venta de maquinaria que ha reducido el impacto de estos créditos.

Estos créditos se adquirieron en parte por un problema de liquidez, al cual actualmente contribuyen. Este problema afecta a todas las áreas de la empresa, aumentando costos operativos y desviando recursos gerenciales a resolverlos en el corto plazo.

La información financiera que es necesaria para cumplir con las obligaciones tributarias es conocida y fiable, sin embargo, otras informaciones útiles para la planeación estrategia, como costos desglosados, utilidades o rotación de inventarios no son recabadas ni analizadas.

La poca información financiera recabada y usada en las decisiones de la empresa provoca que la planeación no pueda ser efectiva en el largo plazo. El conocimiento inexacto de los costos dificulta el establecimiento de precios para los productos, la depuración y priorización de clientes y finalmente las utilidades.

A pesar de estas dificultades, la empresa está cumpliendo con sus obligaciones de pago de deudas, nóminas de empleados e impuestos. Además, el cambio de razón social e instalaciones ofrece una oportunidad para clarificar el sistema de gestión financiero.

2.4 Análisis e interpretación de los resultados

2.4.1 Instrumentos de análisis y justificación

Herramienta DIE del CUE

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

Análisis FODA

Es una herramienta que permite desarrollar planes estratégicos tomando en cuenta diversos factores tanto internos como externos, maximizando fortalezas y oportunidades así como minimizando debilidades y amenazas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Diagrama Ishikawa

El diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de espina de pescado, diagrama de causa-efecto, consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha.

Este diagrama causal es la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa – efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso. En teoría general de sistemas, un diagrama causal es un tipo de diagrama que muestra gráficamente las entradas o inputs, el proceso, y las salidas u outputs de un sistema(causa-efecto), con su respectiva retroalimentación (feedback) para el subsistema de control.

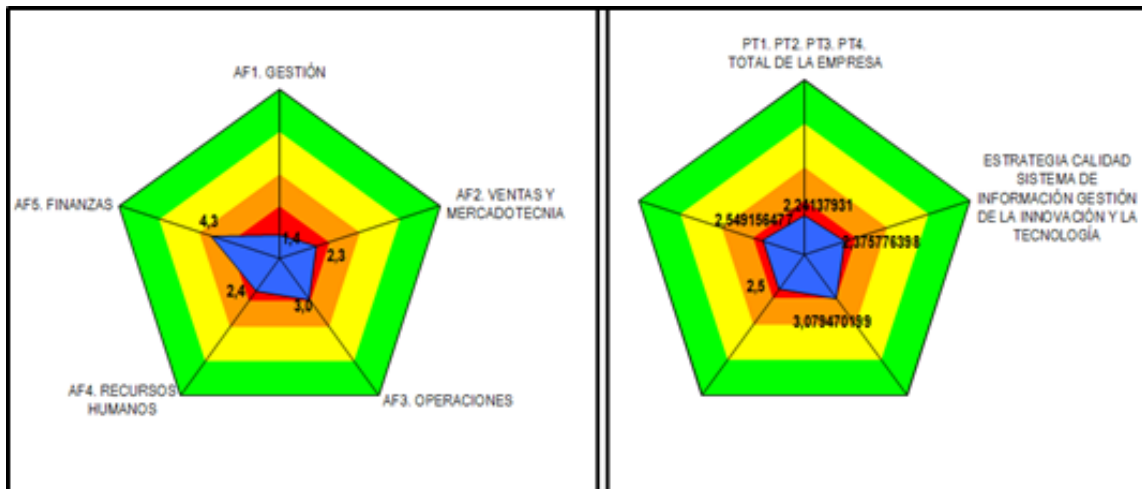
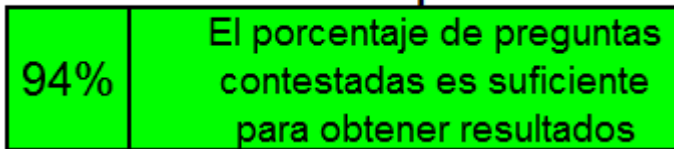
2.4.2 Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados

Herramienta DIE del CUE. (Anexo 7)

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:				SOBREVIVENCIA	
Áreas funcionales					
Escala de calificación:		■ = 7.5 y <= 10	■ >= 5 y < 7.5	■ >= 3.1 y < 5	■ >= 0 y < 3.1
CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA	
AF1. GESTIÓN	19.0	135.0	1.4	SOBREVIVENCIA	
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	27.0	120.0	2.3	SOBREVIVENCIA	
AF3. OPERACIONES	42.0	141.0	3.0	SOBREVIVENCIA	
AF4. RECURSOS HUMANOS	40.0	167.0	2.4	SOBREVIVENCIA	
AF5. FINANZAS	65.0	151.0	4.3	BÁSICA	
TOTAL DE LA EMPRESA	193.0	714.0	2.7	SOBREVIVENCIA	

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:		SOBREVIVENCIA		
Áreas transversales				
Escala de calificación: ■ ≥ 7.5 y ≤ 10 ■ $5 < 7.5$ ■ ≥ 3.1 y < 5 ■ ≥ 0 y < 3.1				
CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1. ESTRATEGIA	39.0	174.0	2.2	SOBREVIVENCIA
PT2. CALIDAD	153.0	644.0	2.4	SOBREVIVENCIA
PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	93.0	302.0	3.1	SOBREVIVENCIA
PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	15.0	60.0	2.5	SOBREVIVENCIA
TOTAL DE LA EMPRESA	300.0	1180.0	2.5	SOBREVIVENCIA

% de respuestas



El significado de los Colores de la gráfica anterior es:

Verde → Competente.

Amarillo → Optimo.

Naranja → Básico.

Rojo → Supervivencia.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la herramienta DIE podemos determinar que las áreas de gestión, ventas y mercadotecnia y recursos humanos están en una etapa de supervivencia. Estas áreas son las menos organizadas de manera formal en la empresa, y si bien su administración informal ha conseguido superar obstáculos importantes en el pasado, los cuales hicieron que se abandonara los anteriores sistemas de cada área, en una etapa de renovación y resurgimiento como la que se encuentra la empresa ahora estos resultados dificultan el crecimiento.

Operaciones se encuentra en la frontera entre la etapa de supervivencia y la etapa básica. Al igual que las áreas que se encuentran en la etapa de supervivencia, operaciones está organizada con una visión cortoplacista y enfocada en problemas operacionales que puedan poner en riesgo la empresa, sin embargo, la gran experiencia en esta área que se tiene tanto desde la gestión como el personal de planta, hace que esté mejor que las otras áreas.

El área de finanzas es la única que se encuentra consolidada en la etapa básica. Esto ha contribuido en el pasado a minimizar problemas legales tanto en el área tributaria como en los despidos de personal que se ha tenido que hacer recientemente. Si bien las finanzas se llevan correctamente, los análisis de estas son básicos o nulos, centrándose en cumplir las obligaciones legales. Es por esto que los factores negativos que hacen que esta área no se encuentre en una etapa óptima o competente contribuyen en gran medida a la mala calificación en las demás áreas.

En cuanto a las áreas transversales todas se encuentran en una etapa de supervivencia. Cabe destacar el área de calidad, esta calidad no implica que el

producto que se está produciendo tenga una mala calidad necesariamente, sino que los sistemas para calcular y asegurar esta son informales o inexistentes.

El principal motivo que podemos encontrar para estos resultados es la falta de planeación en todas las áreas de la empresa. Esta falta de previsión surge de la necesidad que se ha tenido recientemente de resolver problemas no previstos, los cuales han centrado la atención a la actividad operativa que los podía resolver en el momento, lo que ha dejado sin recursos a la búsqueda de estrategias de largo plazo.

Análisis FODA

<h2>FORTALEZAS</h2>	<h2>DEBILIDADES</h2>
<p>GESTIÓN FG 1. Experiencia de directivos. FG 2. Habilidades directivas.</p> <p>RECURSOS HUMANOS FRH 1. Antigüedad del personal en la empresa. FRH 2. Personal contratado bajo contrato con prestaciones de ley. FRH 3. Buena relación entre personal y directivos. FRH 4. Personal con mucha experiencia en el uso de máquinas y diseño de moldes. FRH 5. Ambiente laboral calificado con 89% bueno (horario, respeto y compañerismo, respeto a directivos). FRH 6. Consciencia del personal sobre</p>	<p>GESTIÓN DG 1. Duplicidad de mando. DG 2. Toma de decisión reactiva a corto plazo. DG 3. Comunicación interna calificada con 68% en clima laboral. DG 4. Enfoque reduccionista en la toma de decisiones. DG 5. Habilidades directivas (capacidad para delegar, control, reclutado del personal y profesionalismo).</p> <p>RECURSOS HUMANOS DRH 1. Desmotivación y desconfianza del personal. DRH 2. Sueldo calificado con el 67% en el clima laboral.</p>

<p>áreas de mejora y con actitud resolutiva.</p> <p>FRH 7. Personal que se siente seguro en su trabajo en un 99%</p> <p>FRH 8. Imagen de la empresa 91%</p> <p>FRH 9. Satisfacción por el logro de la empresa en un 90%</p> <p>MERCADO</p> <p>FM 1. Amplia cartera de clientes en proceso de depuración.</p> <p>FM 2. Patentes y marca registrada.</p> <p>FM 3. Buena relación con clientes (Encuesta: Rubro 1-5: 4.25 Calidad del producto, 4.75 Comunicación con el cliente, 4.50 Atención a necesidades, 4.25 Precio acorde a la calidad, 3.75 Tiempo de entrega, 4.75 Servicio de entrega, 4.50 Diseño)</p> <p>FM 4. Ubicación geográfica de la empresa.</p> <p>FM 5. Innovación productos de calidad.</p> <p>FM 6. Dinámica reciente de aprobación de color con el cliente.</p> <p>FM 7. Habilidad para la venta.</p> <p>OPERACIÓN</p> <p>FO 1. Fórmulas de pantone</p> <p>FO 2. Pocos almacenes.</p> <p>FO 3. Buena relación con proveedores.</p> <p>FINANZAS</p> <p>FF 1. Existencia de un contador interno.</p> <p>FF 2. Contabilidad se lleva al día.</p>	<p>DRH 3. Dependencia del conocimiento del personal.</p> <p>DRH 4. Confusión del personal sobre sus responsabilidades.</p> <p>MERCADO</p> <p>DM 1. Encuesta: 3.75 de 5 Tiempo de entrega</p> <p>DM 2. Planeación y estrategias informales.</p> <p>DM 3. Clientes no rentables.</p> <p>DM 4. Escaza cultura de retroalimentación con clientes</p> <p>OPERACIÓN</p> <p>DO 1. Fallas costosas por mantenimiento correctivo reactivo.</p> <p>DO 2. Desconocimiento de las NOMs que aplican.</p> <p>DO 3. Desconocimiento de capacidad de producción.</p> <p>DO 4. Paros de línea (por falta de insumos y mantenimientos correctivos).</p> <p>DO 5. Tiempos muertos por desorganización.</p> <p>DO 6. Equipo de cómputo obsoleto.</p> <p>DO 7. Cultura de limpieza y orden en instalaciones.</p> <p>DO 8. Retrabajos por uso de materia prima reciclada.</p> <p>DO 9. Retraso de entrega de productos.</p>
---	---

<p>FF 3. Se están pagando deudas atrasadas.</p>	<p>DO 10. Escaso fomento en el uso de equipo de protección personal.</p> <p>FINANZAS</p> <p>DF 1. Liquidez.</p> <p>DF 2. Endeudamiento.</p> <p>DF3. Planeación financiera inadecuada.</p>
<h2>Oportunidades.</h2> <ul style="list-style-type: none"> O 1. Disminución en el precio del plástico. O 2. Aumento en el precio del metal. O 3. Patentes. O 4. Aumentar participación en el mercado Nacional, EUA y países latinos. O 5. Organismos que apoyan la capacitación del personal en sus respectivas áreas de trabajo. O 6. Certificación de una gran empresa. O 7. Existencia de software de sistemas de registro y control de servicios y finanzas. O 8. Tratados comerciales con países. O 9. Potencial de crecimiento de la Industria Plástica (8.1% anual en el comercio exterior (Datos de INEGI)). 	<h2>Amenazas.</h2> <ul style="list-style-type: none"> A 1. Aumento en el precio del plástico. A 2. Disminución en el precio del metal. A 3. Entrada de nuevos competidores. A 4. Piratería y competencia desleal. A 5. Impuesto al refresco. A 6. Aumento del precio de insumos por alza del dólar. A 7. Alza de los intereses por inestabilidad económica.

Estrategias de crecimiento (F+O).

O3 → FG1, FG2, FM2, FM5, FM7, FO1

Como primera estrategia el creador de esta empresa poseen todas las patentes que ellos han creado a lo largo de lo que lleva de vida esta empresa, tanto como el director y el sucesor de esta misma conocen del tema ampliamente para poder

actualizar las patentes e innovar en sus próximos productos y poseen un gran habilidad para la venta de su producto base en cualquier tipo de ambiente y para cualquier empresa. También poseen una gran habilidad para poder crear los productos con base a la guía de color pantone que es con lo que se basan para dar color y ofrecerlos a los clientes.

O4 → FG1, FG2, FRH1, FRH3, FRH5, FRH6, FRH9, FM1, FM3, FM4, FM5, FM6, FM7, FO1, FO3

Como segunda estrategia el creador de esta empresa conoce muy bien el giro y logro que se expandiera de forma internacional de una gran manera y eso lo han sabido manejar y controlar. Todo lo anterior se logró gracias a que los directivos llevan una buena relación con el personal que también llevan un gran reconocimiento en estos logros ya que han sabido superar grandes retos y han apoyado para lograr las metas de la empresa. Esta empresa cuenta con una gran cartera de clientes pero con el paso del tiempo han tenido que depurarla por cuestiones de infraestructura. Tanto el hecho de que los directivos y el personal tengan una buena relación con los clientes y eso ha hecho que se acuerden de ellos los viejos clientes.

O5 → FG1, FG2, FRH1, FRH2, FRH3, FRH5, FRH6, FRH7, FRH8, FRH9, FM1, FM3, FM5, FM6, FO1, FO2, FO3, FF1

Los apoyos que podrían generar los directivos para sus empleados serían muy útiles para en el futuro no detener personal para dar capacitación de cómo se realiza su trabajo. La empresa como han manejado a la mayoría del personal me parece sumamente acertada ya que hace que los empleados se sientan completamente parte de este crecimiento para bien de la empresa.

O6 → FG1, FG2, FRH1, FRH3, FRH5, FRH6, FRH9, FRH2, FRH7, FRH8, FM1, FM3, FM5, FM6, FM7, FO2, FO3, FF1, FF2, FF3

Los directivos han tratado de mejorar en demasiados aspectos para poder tener una empresa consolidada como lo tenían antes y poder estar a nivel de venta y comercialización del su producto como eran anteriormente. Las antigüedades que manejar dentro de la empresa y las relaciones con los empleados han sido muy acertadas por detalles que los directivos conocen. Con respecto a finanzas se ve una gran oportunidad porque ya conocen el sistema operativo de la empresa solo es cuidar esta cuestión que es en la que tropezaron ya más de una vez.

Estrategias de reorientación (D+O).

O5 → DG1, DG2, DG3, DG4, DG5, DRH1, DM1, DM2, DM4, DO1, DO2, DO3, DO4, DO5, DO7, DO10, DF1

Los programas de capacitación, tanto los ofrecidos por organismos gubernamentales como por instituciones privadas pueden ayudar a mejorar los conocimientos de todas las áreas de la institución. Especialmente pueden ayudar en los temas de organización y manejo de la información interna, aunque otros programas también pueden reducir las debilidades operativas como el uso del equipo de protección personal o la cultura de limpieza y orden de las instalaciones.

Estrategias defensiva (F+A).

A4→ FG1, FG2, FM2, FM3, FM5

La piratería y la competencia desleal deben combatirse con la experiencia y las habilidades directivas de los empresarios mediante las patentes y su administración. También puede combatirse esta amenaza con la fortaleza del diseño especializado, centrándose en el servicio al cliente durante todo el proceso de producción y la postventa.

A5 → FG1, FG2, FO3

En caso de que aumentase el impuesto al refresco, los clientes principales de la empresa verían reducidas sus utilidades viéndose obligado a reducir costos,

pudiendo optar por métodos de publicidad más económicos. Esta amenaza se puede combatir con la fortaleza de la buena relación con los clientes, que junto con la experiencia de los directivos hacen más atractivo el producto a las grandes compañías.

A6 → FF2

El alza del dólar puede afectar a los costos de producción, especialmente a los insumos, sin embargo, contando con una estrategia contable se puede prever estos cambios y prepararse de manera adecuada.

Estrategias de supervivencia (D+A).

A4 → DM2, DF3

Para minimizar la amenaza de la piratería se deben atender las debilidades de la planeación de ventas informal junto con la planeación de las finanzas inadecuadas, pues esta piratería en alguna ocasión se ha podido dar debido a la falta del pago de patentes por falta de planeación, además, si no se tiene cuidado en la estrategia de ventas, se perderá la ventaja del diseño.

A5 → DM2, DM3, DO9, DF3

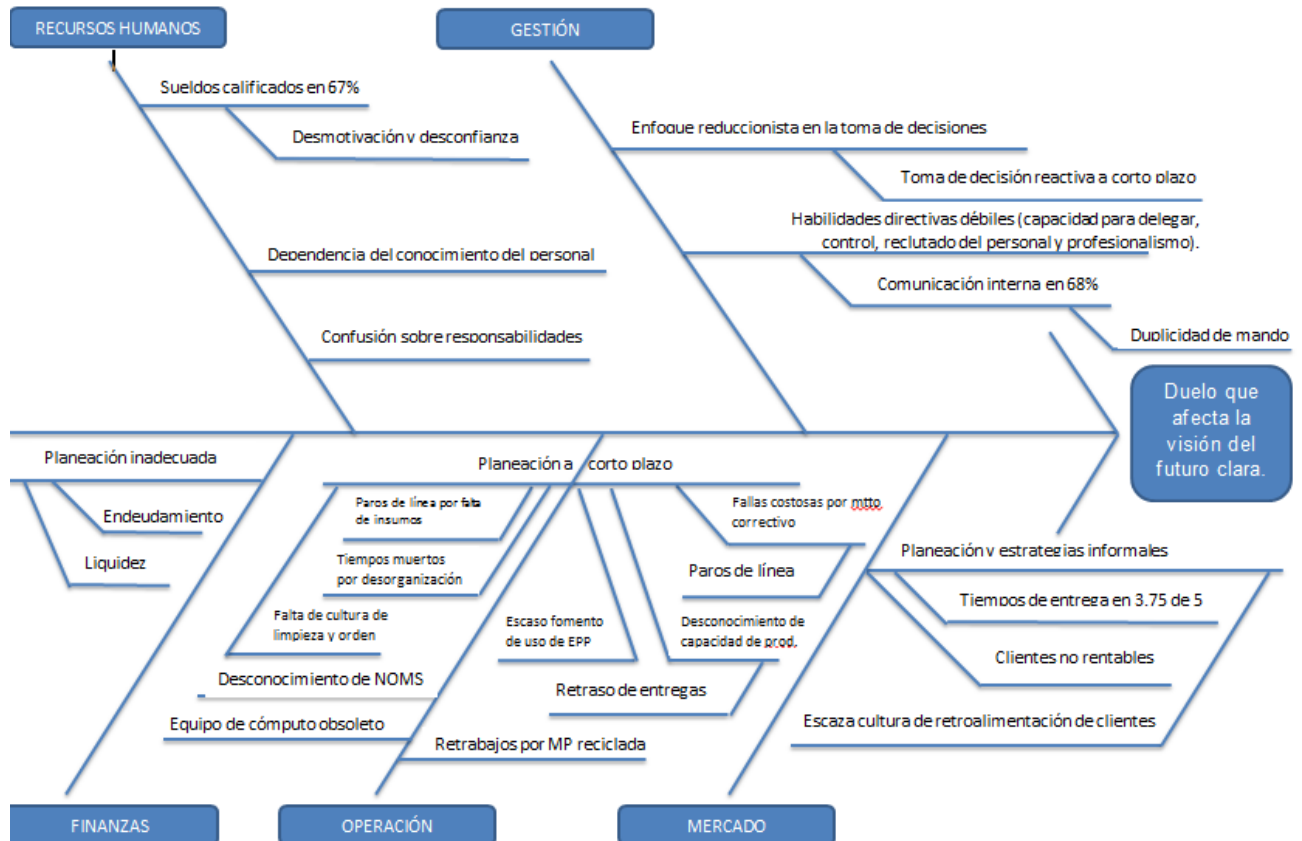
El impuesto al refresco y el aumento de este reduce la capacidad de compra de una gran porción de los clientes de la empresa, para defenderse de esto se deben minimizar las debilidades de planeación informal de ventas, los clientes no rentables, los problemas derivados del uso de plástico reciclado (más clientes pueden decantarse por esta opción) y la planeación financiera inadecuada ante unos márgenes de utilidad más reducidos.

A6 → DM3, DO1, DO4, DF1, DF3, DF4,

Para hacer frente a un posible aumento en los insumos de la empresa se deben minimizar las debilidades de la empresa de clientes no rentables, las fallas costosas de las máquinas, los paros de líneas y en general todo lo que aumenta el

costo en el área de producción, así como la falta de liquidez y la planeación financiera inadecuada.

DIAGRAMA ISHIKAWA (Anexo 8)



Al realizar el diagrama de Ishikawa se comprobó que todas las áreas se ven afectadas por una dirección a corto plazo. Al realizar esta herramienta se pudo comprobar como los sistemas informales actuales son vestigios de sistemas anteriores sobredimensionados, es decir, en la organización hay una percepción de gran empresa con una capacidad de pequeña empresa.

Aunque la dirección y el personal son conscientes del tamaño actual de la organización, esta realidad no está asumida completamente y se toma como una situación pasajera en vez de como un punto de partida, lo que hace que el recuerdo de lo que fueron además de ser utilizado correctamente en forma de experiencia operacional, no permite hacer estrategias correctamente dimensionadas.

Esta diferencia entre la percepción del tamaño de la empresa y la realidad causa que no se pueda tener una organización adecuada y se acaba basando los procedimientos en decisiones operativas para resolver los problemas actuales de manera rápida en vez de en estrategias, a las cuales no se destinan recursos de tiempo.

Por medio del análisis de los problemas puntuales de cada área y las relaciones entre estos se llegó a la conclusión de que el problema principal podía ser definido como un “duelo que afecta la visión de futuro clara”. El duelo hace referencia a la situación anterior de gran empresa, y la visión de futuro afectada es la que no permite hacer planes a medio y largo plazo.

3. Planteamiento estratégico

Para la definición del planteamiento estratégico se apoyó a los empresarios con 3 sesiones en donde el equipo PAP facilitó una guía de apoyo para determinar la misión, los valores y la visión.

3.1 Misión, Visión y Valores

Misión.

No se tiene por ahora. Se definirá durante la implementación.

Visión.

Ser líderes en la fabricación de Exhibidores de Plástico para Punto de Venta, a través de una mejora continua de calidad y productividad; con la mejor tecnología, colaboradores y proveedores; enfocados en atender clientes rentables.

Valores.

- Actitud de servicio
- Creatividad
- Flexibilidad
- Ética
- Responsabilidad

3.2 Objetivos estratégicos y Estrategia General

GESTIÓN

- Sistémica, organizada, disciplinada, responsable y creativa.

RECURSOS HUMANOS

- Contar con personal capacitado y con actitud de servicio.
- Tener un ambiente de respeto.

MERCADO

- Contar con clientes sorprendidos.
- Mantener la cartera de clientes.
- Desarrollar nuevos clientes y mercados continuamente.






OPERACIÓN

- Ser una empresa Socialmente Responsable

ECONÓNICA / FINANCIERA

- Tener finanzas sanas.
- Ser un negocio muy rentable.

3.3 Objetivos Operativos y Despliegue Operativo (Anexo 9)

AREA FUNCIONAL		INDICADOR		MAPA ESTRATEGICO					OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2021	VISION 2021
				2016	2017	2018	2019	2020		
 FINANZAS	Planeacion Financiera	Llegar a una estabilidad economica	Liquidar las Deudas/ No generar deudas						Tener finanzas sanas.	<p>Ser líderes en la fabricación de Exhibidores de Plástico para Punto de Venta, a través de una mejora continua de calidad y productividad; con la mejor tecnología, colaboradores y proveedores; enfocados en atender clientes rentables.</p>
			Tener liquidez/ Planear finanzas							
 MERCADO	Posicionarse de nuevo en el mercado que dominan	Tener una buena relacion con clientes							Contar con clientes sorprendidos.	
		Depurar clientes y mantener los importantes							Mantener la cartera de clientes.	
 OPERACIÓN	Generar una buena calidad en los productos	Mantener los clientes y ampliar su cartera de clientes y tambien reclutar clientes extranjeros							Desarrollar nuevos clientes y mercados.	
		Calidad en productos								
		Flujo en sistema operativo optimo								
 RECURSO HUMANO	Crear una cultura de cambio en equipo de manera organizada	80% del personal competente.	85% del personal competente.	87% del personal competente.	89% del personal competente.				Contar con personal capacitado y con actitud de servicio.	
		Clima laboral 85%	89% de clima laboral	90% de clima laboral	93% de clima laboral	97% de clima laboral				
 GESTION	Tomar una decisión con enfoque sistémico y visión de largo plazo	1	5	10	TODAS	TODAS	TODAS		Sistémica, organizada, disciplinada, responsable y creativa.	

En el mapa estratégico (Anexo 9) anterior podemos ver el objetivo estratégico general que la empresa busca para el año 2021, para el cual se necesitan diferentes objetivos específicos en cada área (finanzas, mercado, operación, recurso humano y gestión).

Cada objetivo en cada área tiene un plan por años, con objetivos para cada año. Alguno de estos objetivos no se completarán en un año, por lo que se repiten y se añade la medición esperada cada año.

Los objetivos se esperan conseguir con la estrategia definida para cada área, la cual es una estrategia con vista a los 5 años.

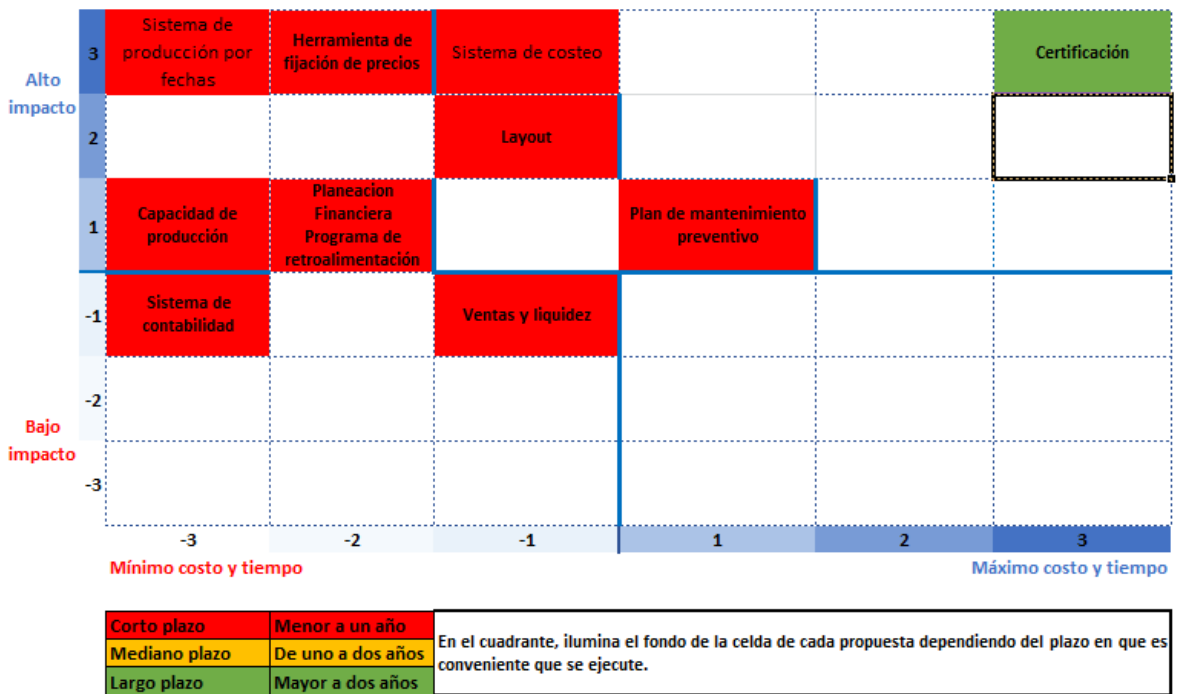
4. Propuesta de mejora

4.1 Nombre de la propuesta

Reestructuración organizacional y reeducación acorde a la situación actual.

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

Matriz que plasma de manera gráfica las propuestas de mejora en relación a los objetivos y estrategias planteadas en este ejercicio. (Anexo 10)



4.4 Tablero de seguimiento de indicadores inicial. (Anexo 12)

Seguimiento de proyecto								
Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto	Indicador		
						Tipo de resultado o servicio propuesto		
Enfoque reduccionista en la toma de decisiones	Gestión y administración	Tener una gestión sistémica organizada, disciplinada, responsable y creativa	Tomar una decisión con enfoque sistémico y visión a largo plazo.	Formalización en la toma de decisiones.	RESULTADO	1 manual de gestión que contiene: 1 Organigrama 1 Política de comunicación interna 100% de puestos descritos de manera documentada	A-Producto	
					USO	Se apoyan en el manual para tomar decisiones y comunicarse entre ellos.	8 reuniones de trabajo en las que se usa el manual.	
					BENEFICIO	Las decisiones serán analizadas y tomadas con un enfoque a largo plazo.	1 decisión basada en el manual.	
Ineficiencia en Recursos Humanos.	Recursos Humanos	Contar con personal capacitado y con actitud de servicio Tener un ambiente de respeto	Crear una cultura de cambio en equipo de manera organizada.	Cultura de trabajo en equipo.	RESULTADO	Taller de trabajo colaborativo	B.1 De capacitación	
					USO	Todo el personal de la empresa asiste al taller, se muestra participativo. Utiliza la descripción de su puesto para operar en la empresa.	Asistencia del 100% del personal al taller. 100% del personal utilizando y comprendiendo sus funciones	
					BENEFICIO	Satisfacción de los trabajadores de la empresa mejorada Aumenta el índice de comunicación interna	Incremento en el índice de satisfacción de los empleados al 85%.	

Seguimiento de proyecto						Tipo de resultado o servicio propuesto	
Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto	Indicador	
Desconocimiento de clientes y políticas de ventas.	Clientes y Mercados	Contar con clientes sorprendidos. Mantener la cartera de clientes. Desarrollar nuevos clientes y mercados.	Establecer estrategias de ventas clara fomentando lealtad de clientes.	Estrategia de ventas.	RESULTADO	Programa de retroalimentación Herramienta de fijación de precios.	1 Programa de retroalimentación 1 Herramienta de fijación de precios. A-Producto
					USO	Utilizan el programa de retroalimentación para enviar mails a clientes Usan la herramienta de fijación de precios para cotizar nuevas órdenes de compra.	1 Reporte de resultados de la percepción de clientes. 1 Registro de las órdenes de compra.
					BENEFICIO	Generación de propuestas de mejora de satisfacción del cliente. Aumento de las utilidades por clientes.	1 propuesta de mejora enfocada en la satisfacción del cliente. Promedio de las utilidades de las órdenes.

Producción con planeación a corto plazo centrada en la operación.	Procesos y Operación	Ser una empresa socialmente responsable.	Planear y organizar la producción.	Sistema planeación de la producción.	RESULTADO	Manual de producción.	1 Manual de producción que contiene: 1 Sistema de costo. 1 Sistema de mantenimiento preventivo. 1 Análisis de la capacidad. 5 Layout. 1 Sistema de producción por fechas. A-Producto
					USO	Se usa el sistema de costo en la herramienta de fijación de precios. Se hacen los mantenimientos preventivos pertinentes. Se usa la capacidad calculada y el sistema de producción por fechas para compromisos con los clientes.	1 Herramienta de fijación de precios. 1 plan de mantenimiento de máquinas. 1 plan de producción basado en fechas.
					BENEFICIO	Reducción de costos. Reducción de paros de línea. Productividad. Cumplimiento de fechas de entrega.	Reducción de paros de línea en un 15% Entregas tardías reducidas en un 25%

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Información financiera no utilizada en la planeación estratégica.	Finanzas	Tener finanzas sanas. Ser un negocio rentable.	Planear las finanzas para la toma de decisiones.	Planeación financiera	RESULTADO	Presupuestos de ingresos y egresos.	1 Presupuesto de ingresos 1 Presupuesto de egresos.	A-Producto
					USO	Se respetan los presupuestos de ingresos y egresos. Se generan planes estratégicos con base a los presupuestos.	1 Registro de presupuestos de ingresos y egresos. 1 Plan estratégico con base a los presupuestos.	
					BENEFICIO	Se toman decisiones estratégicas con base a presupuestos. Se detectan áreas de oportunidad para reducir costos y/o aumentar ingresos.	1 decisión estratégica con base a presupuestos. 1 área de oportunidad para reducir costos. 1 área de oportunidad para aumentar ingresos.	

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

La etapa de implementación inició el día 11 de octubre del 2016. Esta etapa tuvo inicio con un plan de acción del equipo consultor en el cual se establecieron fechas, encargados de las actividades y quien de la empresa se requería para cada actividad, con la finalidad de estar organizados, respetar tiempos y lograr el cumplimiento de las propuestas de mejora.

Gestión

El primer día de trabajo después de la validación el equipo consultor comenzó a trabajar en una propuesta de Organigrama, tomando en cuenta el organigrama que contaba la empresa (Anexo 4) y las áreas de mejora que se observaron durante el diagnóstico.

El día 13 de octubre se tuvo una reunión del equipo consultor y los empresarios para poder lograr terminar el organigrama ideal para la empresa. La actividad que se realizó fue que cada empresario realizara un organigrama según los puestos claves o necesarios para la empresa según su criterio, una vez que se tuvieron los dos organigramas, se le mostro a los dos empresarios la propuesta que el equipo consultor había realizado unos días antes. Se realizó un análisis de las tres propuestas y de ahí se logró obtener un organigrama final (Anexo 13) en el que se cubrieran los puestos necesarios para la gestión de la empresa.

Ese mismo día se les pidió a los empresarios que realizaran cada uno, una descripción de sus funciones como directivos para poder empezar a realizar la descripción de puestos directivos, en la cual se estuvo trabajando durante las semanas 2 y 3.

En la semana cuatro de la etapa de implementación se estuvo trabajando sobre las correcciones de las descripciones de puestos obtenidas por parte de los

empresarios. En esa misma semana se comenzó a trabajar en las políticas de comunicación de la empresa.

A media semana se realizó una reunión en la empresa en la cual se pidió agregar a la nueva integrante de la empresa “gerente de nuevos proyectos”, la cual se debía agregar al organigrama ya planeado y generar una descripción de su puesto para agregarse al manual en donde estarán las descripciones de puestos, organigrama y las políticas de comunicación.

Recursos humanos

En el área de recursos humanos se inició la implementación el día 13 de octubre, el cual el equipo consultor pidió a los empresarios que realizaran una entrevista de las funciones que cada empleado dentro de la empresa realizaba para poder realizar la descripción de puestos operativos.

“Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además, bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución. Es importante observar que a descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad.”

Al día siguiente se tuvo una visita a la empresa para recabar la información de las funciones del personal para la descripción de puestos.

En la segunda semana se siguió trabajando en las descripciones de puestos, un día en trabajo de escritorio y otro día en la empresa para seguir obteniendo la información para completar las descripciones de puesto de toda la empresa.

En la tercer semana de la etapa de implementación se comenzó a crear el curso de cambio que se realizaría a la empresa más adelante, en esta reunión el encargado de la actividad junto con la consultora comenzaron a planear el curso y

ver qué actividades se podrían realizar (Anexo 15). Al final de esa semana se mandó al equipo el formato y el contenido del taller, como se llevaría a cabo, quien era encargado de cada actividad y se dividieron los materiales que se requerían; el objetivo era checar la información de taller, y resolver las dudas para que el día del taller todo se realizara de la manera correcta.

En esa misma semana se siguió trabajando con la descripción de puestos, en la empresa con la contadora, jefe de producción y directivo, al final de la semana se trabajó en escritorio con la información obtenida, para enviar al final de la semana las descripciones para ser revisadas por el equipo consultor y realizar las correcciones debidas.

A principios de la cuarta semana se confirmó el día del taller, quedando el 12 de noviembre de 9 am a 2 pm, en el Auditorio M del ITESO, esperando la asistencia de toda la empresa.

En esa misma semana se estuvo trabajando en los últimos detalles del taller (Anexo 15), agregando actividades y modificando pequeños detalles; esa misma semana también hubo pequeñas correcciones obtenidas de parte de los empresarios en la revisión de las descripciones de puestos operativos.

En la semana 5 de trabajo se realizó una reunión con los consultores jr. en la cual se revisó el taller (Anexo 15), y el encargado de la actividad resolvió dudas, nos mandó el taller, su cronograma y se dividió el material que cada integrante debía llevar.

El 12 de noviembre del 2016 se realizó el taller en el Auditorio M en el ITESO, se tuvo una asistencia de 18 integrantes de la empresa, todos los integrantes estuvieron muy atentos y participativos a las actividades y a las explicaciones. Se comenzó un poco tarde por un atraso en los integrantes de la empresa, pero se logró terminar todas las actividades en tiempo y forma. Se obtuvieron muy buenos comentarios al final del taller.

En la sexta semana de trabajo se entregó el reporte del taller (Anexo 15), para que los empresarios tengan el reporte de la asistencia y actividades realizadas, junto con las conclusiones de los comentarios de los integrantes de la empresa.

Mercado

En la segunda semana de la etapa de implementación se comenzó a trabajar en la propuesta del sistema de retroalimentación de clientes (Anexo 16). En la cual se realizó una encuesta on-line, en el programa Question Pro de servicio post-venta para poder conocer la opinión del cliente y crear una cultura de comunicación y servicio post-venta con el cliente.

Al final de la segunda semana, se le presento a uno de los empresarios la encuesta realizada del sistema de retroalimentación de clientes (Anexo 16), quedando que la encuesta no se realizaría cada pedido, si no que para cada pedido se haría una llamada para revisar si se recibió en tiempo y forma el pedido, y que la encuesta se utilizaría en determinado tiempo para el análisis general.

Al principio de la tercera semana se empezó a trabajar en el diseño de la herramienta de fijación de precios (Anexo 17), poniendo datos irreales por la falta de información que se tenía tanto de costos como de análisis de producción; esta herramienta se basó en una que el directivo encargado de las ventas utilizaba, para facilitar su entendimiento y mejorar la manera en que se realizaba esta actividad.

Al principio de la cuarta semana se siguió trabajando con la herramienta de fijación de precios (Anexo 17), para que a media semana fuera presentada ante los directivos en la empresa, en esa reunión se obtuvieron correcciones y detalles a cambiar de la herramienta.

En la semana 6 de la etapa de implementación se comenzó a realizar un documento en donde se agregó el procedimiento, las políticas y la encuesta para el sistema de retroalimentación de clientes.

En esa misma semana se entregó la herramienta de precios (Anexo 17) a los empresarios, en donde quedaron algunos detalles finales a corregir.

La herramienta de sistema de retroalimentación de clientes (Anexo 16) se entregó vía electrónica al final de la semana 6.

Operación

La implementación en el área de operación comenzó un poco antes en la propuesta del layout (Anexo 6), debido al cambio de instalaciones de la empresa. Durante las etapas de diagnóstico y validación se realizaron 03 propuestas de layout. Sin embargo, hasta la primera semana de implementación se realizó el cambio de instalaciones, por la rapidez del cambio y el empezar a producir lo más pronto posible no se respetó ninguna de las propuestas.

El día 14 de octubre el equipo consultor fue a las nuevas instalaciones para observar como quedaron las máquinas y hacer de nuevo otra propuesta sin mover las maquinas principales, pero mejorando el flujo en las otras partes del proceso. Ese mismo día se tomaron fotografías a las bitácoras de mantenimiento de las máquinas para el sistema de mantenimiento preventivo que se propuso.

En la segunda semana de implementación el equipo consultor se reunió en la empresa para trabajar en una última propuesta de layout (Anexo 6), en la cual se logró tomar en cuenta opiniones del jefe de producción y el encargado de empaque, después de analizar las propuestas de los empleados, las del equipo consultor y las de los empresarios, se logró una propuesta final de layout (Anexo 6), la cual se trabajó dentro de esa misma semana, para ser enviado vía correo electrónico, el día 24 de octubre.

En esa misma semana, el equipo consultor fue a la empresa para pedir información acerca de los costos para la herramienta de costos (Anexo 18), esta información fue solicitada a la contadora, al jefe de producción y al encargado del almacén.

Al principio de la tercera semana de la etapa de implementación se comenzó a trabajar en el diseño de las herramientas de sistema de producción por fechas.

En esa misma semana se trabajó en el sistema de costos (Anexo 18), con la poca información que se obtuvo de la empresa, de parte de la contadora hasta esa semana; un día en trabajo de escritorio y al día siguiente fue necesario ir a la empresa por más información de costos.

A principio de la cuarta semana se siguió trabajando de manera personal sobre los costos (ya que se recibió, más información vía correo electrónico de parte de la contadora).

A finales de esta misma semana el equipo consultor se reunió en la empresa para checar los instructivos de las máquinas y revisarlos para encontrar sus mantenimientos y así poder trabajar en el sistema de mantenimiento preventivo.

A principio de la semana 5 se siguió trabajando con la herramienta de costos (Anexo 18), en la cual se incorporaron los datos recibidos por parte de la contadora de la empresa.

A principios de la semana 6 se finalizó la herramienta de costos, en la cual únicamente se utilizaron los datos proporcionados por la contadora, su objetivo es que se comience a utilizar cada vez se tengan datos más fiables en los cuales puedan hacer mejoras y análisis sobre estos.

En esta misma semana se entregó y explico la herramienta de costos a los empresarios.

Al final de esa semana se trabajó junto con el empresario papá la herramienta de mantenimiento de la maquina inyectora, para entrega el sistema de mantenimiento preventivo. También se envió por correo la herramienta de costos (Anexo 18) para que se empiece a utilizar.

Finanzas

En la cuarta semana de la etapa de implementación se comenzó a trabajar en el diseño de la herramienta de ingresos y egresos (Anexo 20), para comenzar a hacer modificaciones y configurarla para las necesidades de la empresa.

En la sexta semana se entregó la herramienta de ingresos y egresos para que los empresarios la revisaran y viera si se necesitan realizar algunas correcciones.

5.2. Ajustes al plan de acción

Organigrama

Se realizó un cambio en el organigrama (Anexo 13) cuando ingreso a la empresa la hija del empresario al puesto de gerente de proyectos de mejora.

Se realizó otro cambio después del taller, ya que en el organigrama no se tomó en cuenta el puesto de intendencia.

Descripción de puestos directivos

Se agregó el puesto de gerente de proyectos de mejora a la descripción de puestos directivos para el manual de gestión.

Descripción de puestos operativos

Se agregó el puesto de intendencia a los puestos operativos.

Taller (Anexo 15)

Durante el taller de cambio, el empresario tomo la decisión de ellos dar a conocer a los integrantes de la empresa las descripciones de sus respectivos puestos y no durante el taller como se tenía planeado.

Análisis de la capacidad de producción

El análisis de la capacidad de producción no se realizó, debido al cambio de las instalaciones de la empresa, de igual manera cuando se realizó el cambio hubo problemas de mantenimiento y paros en la máquina de inyección, debido a este problema es imposible tener un análisis de producción confiable, ya que las máquinas no están trabajando como deberían.

Layout de la planta (Anexo 6)

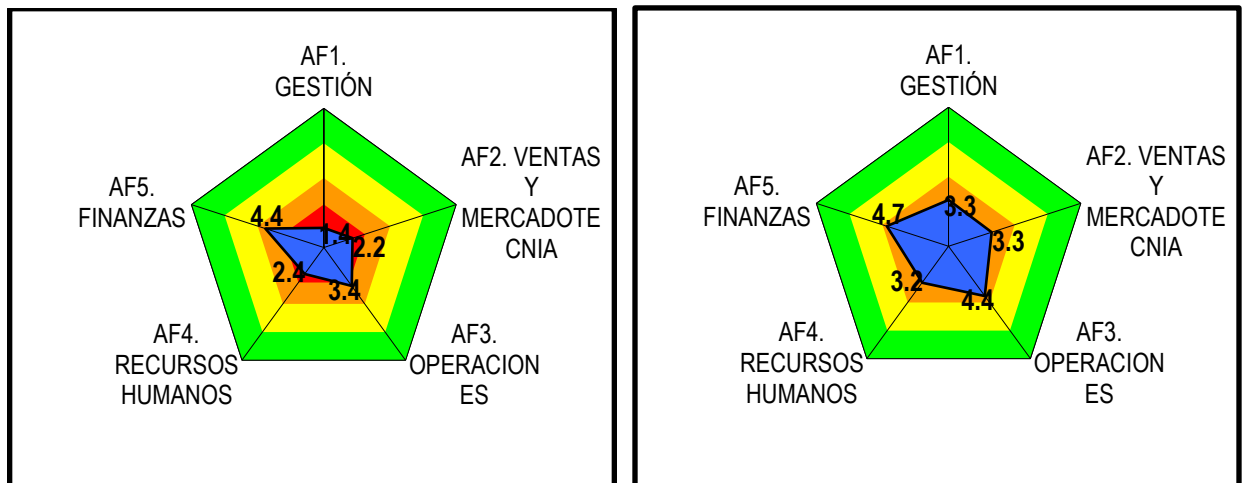
Se realizaron 07 layout, los cambios que se realizaron fueron por modificaciones de los empresarios, el cambio de las instalaciones y por su cultura de trabajo fue

un poco difícil lograr seguir las instrucciones de cambio. Por último se modificó con ideas del jefe de producción, el encargado de empaque, las propuestas de layout realizadas y el criterio de ambos empresarios.

Sistema de producción por fechas

El sistema de producción por fechas no se realizó, debido a que el empresario opto por seguir con la estrategia de producir dándole la prioridad a los clientes y no a las fechas de los pedidos, para conseguir mayor liquidez.

5.3. Resultados obtenidos (Anexos 7 y 21)

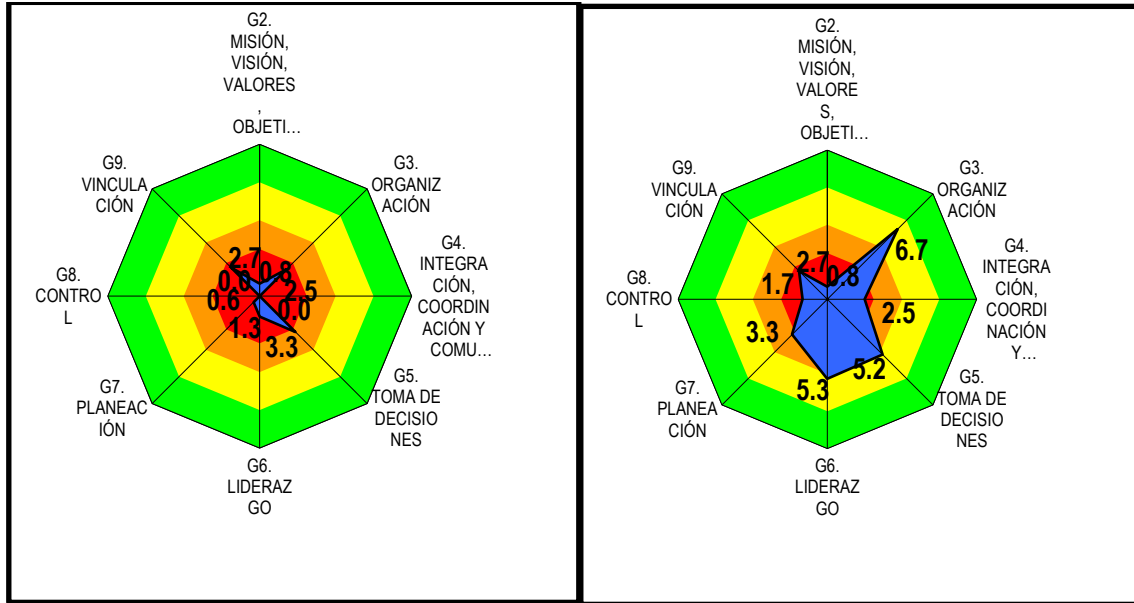


*1er gráfica diagnóstico.

*2da gráfica resultados obtenidos.

Podemos ver como todas las áreas tuvieron una mejora considerable, especialmente el área de gestión y de recursos humanos. Las cuatro áreas que anteriormente estaban en una etapa de supervivencia pasaron a estar en una etapa básica.

Gestión.



*1er gráfica diagnóstico.

*2da gráfica resultados obtenidos.

Como ya dijimos, esta es el área que ha tenido mayor aumento. Aunque en el área de Misión, visión valores y objetivos no ha habido ningún avance, podemos ver como especialmente en la organización el aumento es muy considerable, pasando de una etapa de sobrevivencia a un área confiable. Esto es debido principalmente a la descripción de puestos y al organigrama (Anexos 14 y 13). Se espera que con el uso de las herramientas se aumenten las otras áreas, especialmente las de integración, coordinación y comunicación, y la de control.

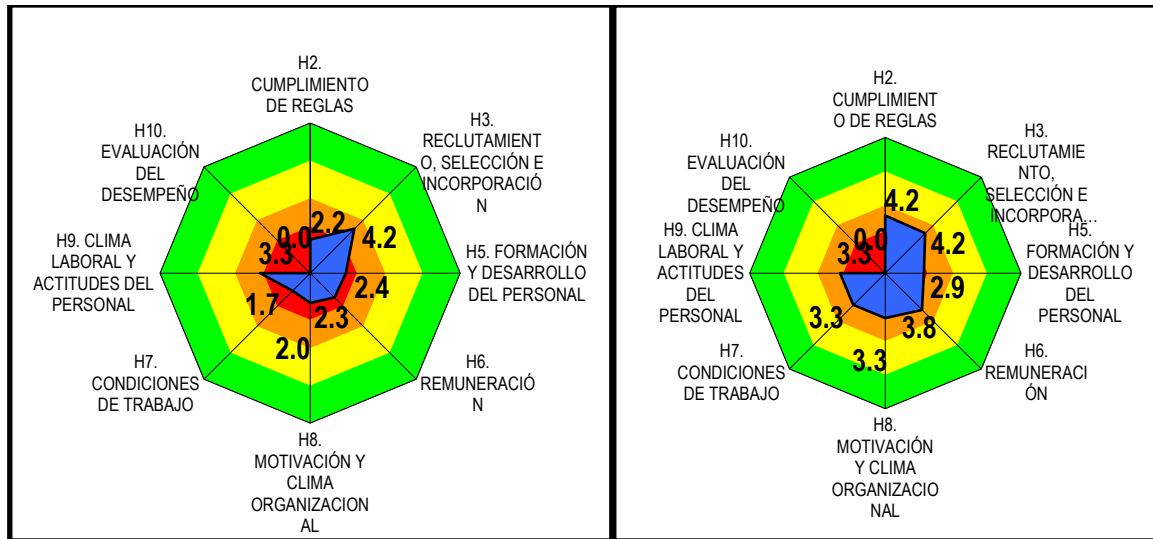
Se observó un incrementó en el análisis sobre las decisiones tomadas, lo que desencadena en un aprendizaje para futuras decisiones. Aunque falta planeación a largo plazo, se está haciendo una planeación básica a corto plazo y se están definiendo objetivos simples a mediano plazo.

En las relaciones en la dirección, se vio una mejora en los objetivos de las discusiones al presentarse un problema, mientras antes se buscaba imponer una

idea, ahora se busca la mejor forma de resolver el problema que se plantea escuchando a las diferentes partes involucradas.

El manual de gestión consiguió una mayor claridad en los puestos de trabajo y la jerarquía, haciendo la comunicación interna más fluida y efectiva.

Recursos Humanos.



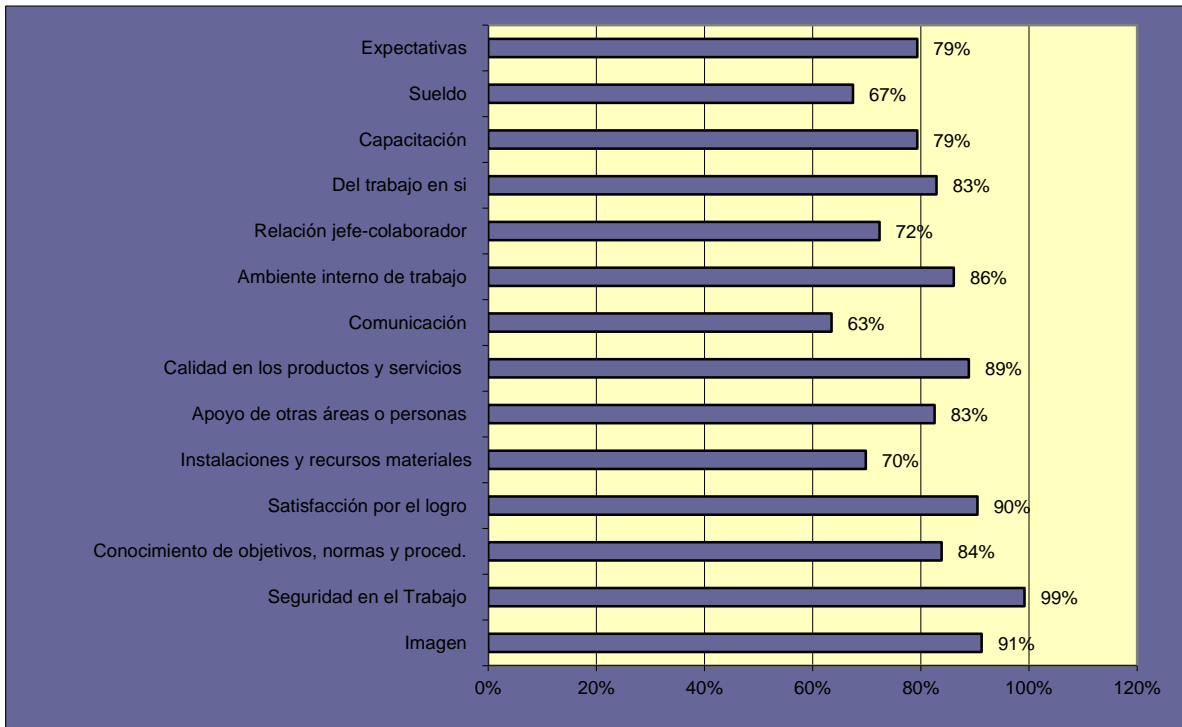
*1er gráfica diagnóstico.

*2da gráfica resultados obtenidos.

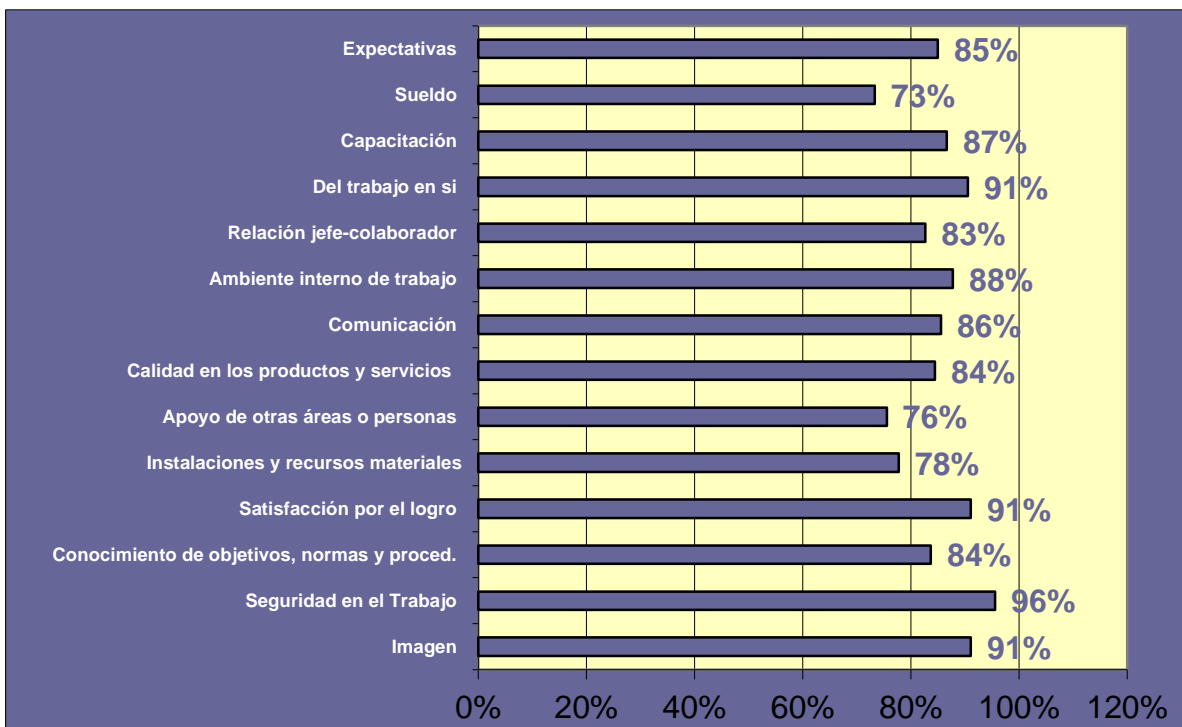
Cuatro áreas pasaron de una etapa de supervivencia a una etapa básica. Las que se mantuvieron en un estado de supervivencia fueron las de formación y desarrollo personal y la de evaluación del desempeño, las cuales necesitan una estabilidad que aún no tiene la empresa pero que la tendencia de los últimos meses muestra que se logrará en el mediano plazo. Cabe destacar las áreas del cumplimiento de las reglas y de las condiciones de trabajo, las cuales sufrieron un aumento considerable, y surgen de la tendencia a la estabilidad y la clarificación de normas y roles dentro de la empresa lograda en gran parte por la descripción de puestos de trabajo y el organigrama.

Para medir los resultados, se hicieron un clima laboral al comenzar el proyecto y uno al terminarlo. A continuación se muestran los resultados.

Encuesta clima laboral inicial (Anexo 3).

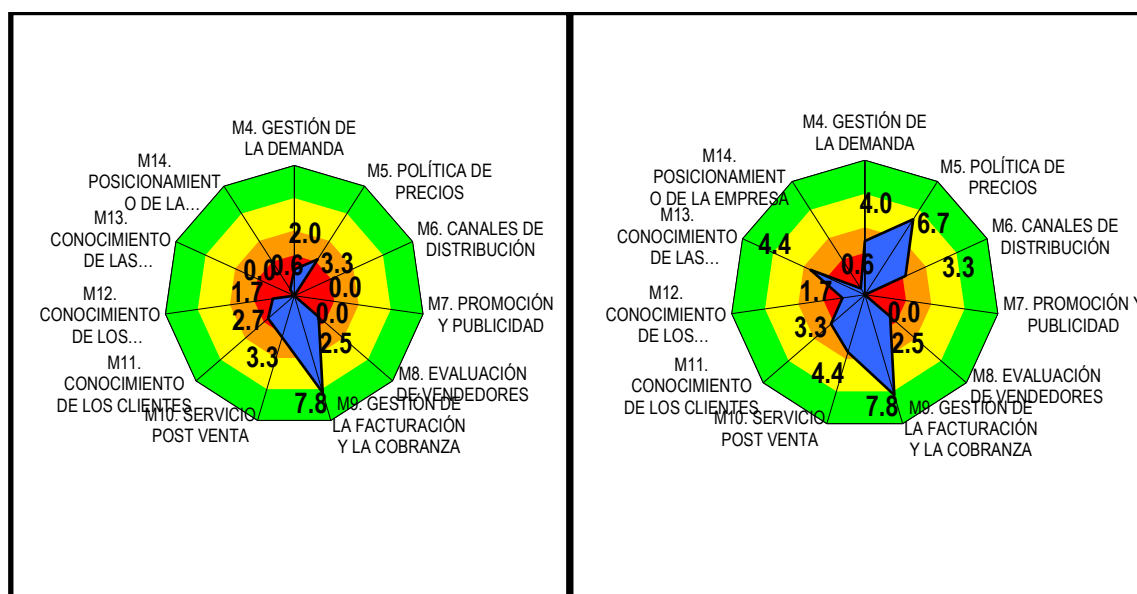


Encuesta clima laboral final (Anexo 22):



En general, todos los campos aumentaron menos el de seguridad en el trabajo y la calidad de los productos y servicios. Estas disminuciones pueden deberse a que los empleados analizaron más la empresa y aumentaron sus expectativas. Cabe destacar el aumento en la relación jefe –colaborador, que se puede deber en gran medida en el desarrollo del organigrama, el cual definió el orden de mando y a quien se debía responder, y al taller del cambio (Anexo 15) y la unión en el equipo, el cual fomentó la empatía en la empresa y generó un espíritu de equipo.

Mercado.



*1er gráfica diagnóstico.

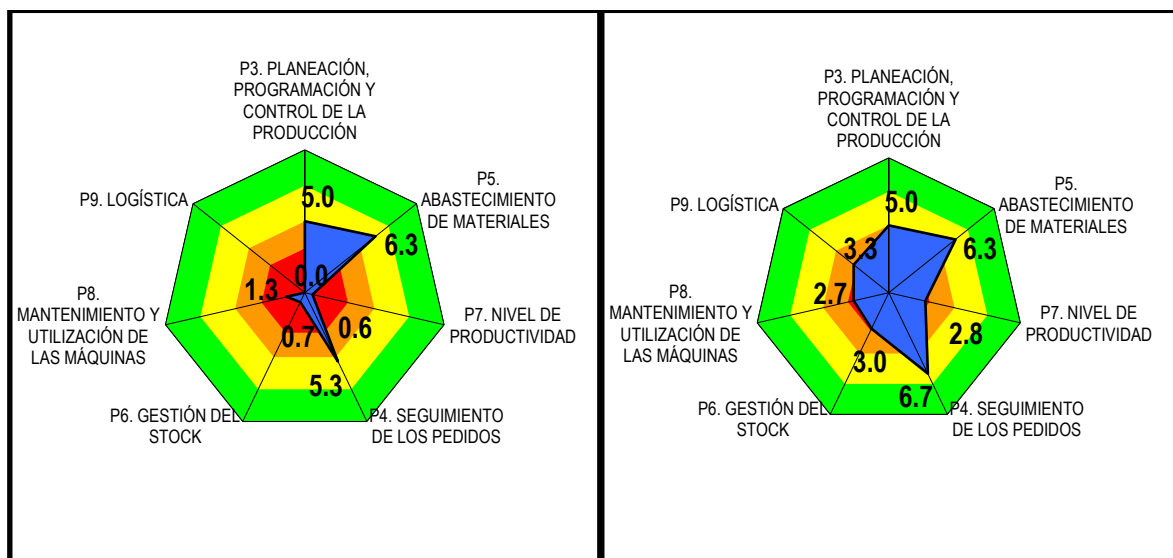
*2da gráfica resultados obtenidos.

De ocho áreas en una fase de supervivencia, al final solo cuatro quedaron en esta situación. Cabe destacar la evolución del área del conocimiento de las amenazas para el mercado y la empresa, pues pasó de tener una calificación de cero a una etapa básica. Esto nos demuestra como en general el análisis sistémico y de los diferentes elementos es lo que más se ha incrementado, despertando en la empresa la necesidad de planear en función de este análisis.

En el área de ventas hubo una concientización de la importancia del servicio postventa, y si bien hubo algunas reservas iniciales al uso de la herramienta de retroalimentación de clientes (Anexo 16), al final se estableció una política aceptada.

Se observó un aumento en el interés de la satisfacción del cliente más allá de entregar a tiempo así como la intención de mejorarla.

Operación.



*1er gráfica diagnóstico.

*2da gráfica resultados obtenidos.

Esta área originalmente se encontraba en mejor estado que la mayoría, y es por eso que muchos de las áreas específicas no sufrieron cambios, sin embargo, las áreas afectadas sufrieron cambios sustanciales, pasando de un nivel de productividad del 0,6 a 2,8, que si bien sigue estando en etapa de sobrevivencia, se encuentra cercano a la etapa básica. El área con mejor aumento de la calificación fue logística, la cual pasó directamente de una calificación de cero a una etapa básica. El área de mantenimiento, si bien se encuentra aún en una etapa básica, se espera que se aumente rápidamente una vez se empiece a

utilizar el manual de mantenimientos preventivos (Anexo 19) en conjunto con la contratación de un experto en mantenimiento, esto es importante porque en las últimas semanas los mantenimientos correctivos estaban afectando profundamente de manera indirecta a todas las áreas de la empresa.

A través del layout (Anexo 6) se consiguió una organización de la planta que simplificó la operación optimizando espacios y reduciendo cruces en el flujo de materiales. En el desarrollo de este layout, especialmente en las últimas versiones se consiguió una discusión muy productiva entre los tres niveles de la organización: los directores, el jefe de producción y el encargado de empaque, lo que marca una tendencia de mejora en la comunicación entre estos puestos. También esto demostró a los directores como el apoyarse en sus subordinados genera las mejores soluciones.

Mediante la herramienta de costeo (Anexo 18) se dio unos valores generales de los costos, tanto fijos como variables y se concientizó sobre la existencia de costos ocultos. La gerencia, especialmente la Gerente de Proyectos de Mejora continua mostró un interés inmediato de conocer la fuente de estos, tras lo cual se le indicó como pueden ser el comienzo de sus proyectos de mejora. Esto nos hace pensar que se generó interés tanto en la necesidad de costear como en de reducción de los costos.

Por último, el manual de mantenimientos (Anexo 19) se espera que evite muchos mantenimientos correctivos una vez empiece en uso, y ya ha conseguido crear conciencia en la importancia de dar seguimiento en esta área, haciendo que la empresa buscase un mecánico externo que se encargue de ello.

5.4 Tablero de seguimiento de indicadores (Anexo 23)

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo(s) Operativo(s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha inicio	Fecha final	Responsable
Enfoque reduccionista en la toma de decisiones	Gestión y administración	Tener una gestión sistémica organizada, disciplinada, responsable y creativa	Tomar una decisión con enfoque sistémico y visión a largo plazo.	Formalización en la toma de decisiones.	RESULTADO	1 manual.	A. Producto	11-oct	02-nov	Jorge/Empresarios
					USO	8 reuniones de trabajo en las que se usa el manual.		02-nov	29-nov	Jorge/Empresarios
					BENEFICIO	1 decisión basada en el manual.		02-nov	31-dic	Empresarios

Avance de Proyecto				Estatu s	Diferen cia	Espera do	Real	Observaciones			Fuentes de verificación
25%	75%	100%	Medición inicial (con fecha)					Medición Meta	Breach	Medición final	
			0	OK	0%	100%	100%	1	1	1%	Manual de gestión.
			0	OK	0%	100%	100%	8	8	8	Minutas de juntas.
			0	OK	0%	100%	100%	1	1	1%	Minuta de junta específica.

Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos	Observaciones
Manual de gestión.	Disposición de los directores para diseñar, revisar y utilizar el manual.	Que los directores no se involucren en el diseño, revisión y utilización del manual.	
Minutas de juntas.	Disposición de los directores para reunirse de forma constante, aprender a registrar sus acuerdos y darle seguimiento a los mismos.	Que los directores no den prioridad a las reuniones. Que los directores no usen el manual en las decisiones.	
Minuta de junta específica.	La decisión sistémica es tomada en una de las reuniones utilizando la guía del manual.	Que no tomen la decisión utilizando el manual.	

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo(s) Operativo(s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha inicio	Fecha final	Responsable Iteso/ Empresa	
Ineficiencia en Recursos Humanos.	Recursos Humanos	Contar con personal capacitado y con actitud de servicio Tener un ambiente de respeto	Crear una cultura de cambio en equipo de manera organizada.	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos Cultura de trabajo en equipo.	RESULTADO	Taller de trabajo colaborativo	Taller de trabajo colaborativo 100% de puestos descritos de manera documentada	B1 De capacitación	11-oct	27-oct	Victor I Empresario Hijo
					USO	Todo el personal de la empresa asiste al taller, se muestra participativo. Utiliza la descripción de su puesto para operar en la empresa.	Asistencia del 100% del personal al taller. 100% del personal utilizando y comprendiendo sus funciones		27-oct	29-nov	Victor I Empresario Hijo
					BENEFICIO	Aumentada la satisfacción de los trabajadores de la empresa Aumenta el índice de comunicación interna	Incremento en el índice de satisfacción de los empleados al 85%.		27-oct	29-nov	Victor I Empresario Hijo

Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición				Observaciones	Fuentes de verificación
25%	50%	75%	100%					inicial (con fecha)	Meta	Brecha	Medición final		
				100%	100%	0%	OK	0	1	1	0	Reporte de Capacitación con fotografías, evaluación del curso y Lista de asistencia al taller.	
				75%	100%	-25%	VENCIDA	0	2	2	1	La descripción de puestos se terminó al 100% sin embargo la empresa decidió que ellos clara a conocer de manera independiente durante el mes de diciembre y enero.	
				0%	100%	-100%	VENCIDA	81	85	4		Encuesta de clima laboral	

Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos	Observaciones
Reporte de Capacitación con fotografías, evaluación del curso y Lista de asistencia al taller.	Disposición de los directivos para dejar de operar durante el taller.	Los directivos no aceptan para producción durante el taller.	
Descripción de puestos firmadas. Reporte del taller realizado (fotos, evaluación y lista de asistencia).	Disposición de los empleados a participar en el taller. Disposición de los empleados a la utilización de las descripciones de puestos	Los empleados no participan de manera activa en el taller. Los empleados no usan las descripciones de puestos de trabajo.	
Encuesta de clima laboral	El taller y las descripciones de puestos claras fomenta la mejora del clima laboral.	El taller y las descripciones de puestos claras no afectan al clima laboral positivamente.	

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo(s) Operativo(s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha inicio	Fecha final	Responsable Ite-sof/Empresa	
Desconocimiento de clientes y políticas de ventas.	Clientes y Mercados	<p>Contar con clientes sorprendidos.</p> <p>Mantener la carrera de clientes.</p> <p>Desarrollar nuevos clientes y mercados.</p>	<p>Establecer estrategias de ventas clara fomentando lealtad de clientes.</p>	<p>Propuesta de mejora que abona a los Objetivos</p>	RESULTADO	<p>Programa de retroalimentación Herramienta de fijación de precios.</p> <p>Utilizan el programa de retroalimentación para enviar mails a clientes</p> <p>Usan la herramienta de fijación de precios para cotizar nuevas órdenes de compra.</p>	<p>1 Programa de retroalimentación</p> <p>1 Herramienta de fijación de precios.</p>	11-oct	29-nov	Julio/ Empresario Hijo	
					USD	<p>Generación de propuestas de mejora de satisfacción del cliente.</p> <p>Aumento de las utilidades por clientes.</p>	<p>1 Reporte de resultados de la percepción de clientes.</p> <p>1 Registro de las órdenes de compra.</p>		14-nov	31-dic	Julio/ Francisco Valencia
					BENEFICIO		<p>1 propuesta de mejora enfocada en la satisfacción del cliente.</p> <p>Promedio de las utilidades de las órdenes.</p>		14-nov	31-dic	Empresario Hijo

Avance de Proyecto				Estatus	Diferencia	Esperado	Real	Observaciones			Fuentes de verificación	
25%	50%	75%	100%					Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha		Medición final
				OK	0%	100%	100%	0	2	2	2,00	Programa de retroalimentación Herramienta de fijación de precios.
				PROCESO	-25%	100%	75%	0	2	2	1,50	Mails de retroalimentación. Resultados de la retroalimentación de los clientes. Registro de las órdenes de compra con el sistema de fijación de precios.
				PROCESO	-100%	100%	0%	0	1	1	0%	Listado de clientes al finalizar la depuración. Propuesta de mejora enfocada en la satisfacción del cliente. Resultados de la herramienta de fijación de precios en antiguas órdenes y en nuevas.

Supuestos e hipótesis	Riesgos	Observaciones
Disposición de los directivos a mandar mails a clientes. Se consiguen los costos necesarios para realizar la herramienta de fijación de costos.	Los directivos no quieren mandar correos post venta a los clientes. Los costos no son lo suficientemente fiables para que la herramienta de fijación de costos esté completa.	
Los clientes están dispuestos a responder la encuesta de retroalimentación. El sistema de precios es usado y respetado.	Los clientes no quieren responder la herramienta de retroalimentación. El sistema de precios no se respeta.	
Los clientes poco rentables son desechados. Las encuestas a los clientes son usadas para generar propuestas de mejora. La herramienta de fijación de precios no genera cambios en la fijación de precios.	Se mantienen los clientes poco rentables. No se utilizan las respuestas a la encuesta a los clientes. La herramienta de fijación de precios no genera un cambio significativo en la política de	

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo(s) Operativo(s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha inicio	Fecha final	Responsable Iteso/Empresa
Producción con planeación a corto plazo centrada en la operación.					RESULTADO	1 Sistema de mantenimiento preventivo. 1 Análisis de la capacidad. 5 Layout. 1 Sistema de producción por fechas.	A.-Producto	11-oct	29-nov	Andrea, Julio /Empresarios
		Ser una empresa socialmente responsable.	Planear y organizar la producción.	Sistema planeación de la producción.	USO	Se usa el sistema de costo en la herramienta de fijación de precios. Se hacen los mantenimientos preventivos pertinentes. Se usa la capacidad calculada y el sistema de producción por fechas para compromisos con los	Herramienta de fijación de precios. 1 plan de mantenimiento de máquinas. 1 plan de producción basado en fechas.	11-oct	29-nov	Julio / Empresario Padre y Jefe de Producción
					BENEFICIO	Reducción de costos. Reducción de paros de línea. Productividad. Cumplimiento de fechas de entrega.	Reducción de paros de línea en un 85%. Entregas tardías reducidas en un 25%		29-nov	Empresarios y jefe de Producción

Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatos	Medición			Observaciones	Fuentes de verificación	
25%	50%	75%	100%					inicial (con fecha)	Meta	Brecha			Medición final
				75%	100%	-25%	VENCIDA	0	5	5	3	El Análisis de la capacidad no se realizó debido a fallas en la máquina. El sistema de Producción por fechas no se realizó porque la empresa decidió continuar con la estrategia de atención a clientes, dado que esa estrategia les ha funcionado para ganar liquidez	Costos de acuerdo a los egresos. Sistema de mantenimiento preventivo. Capacidad calculada. Layout
				25%	100%	-75%	VENCIDA	0	2	2	0	El plan de mantenimiento se tiene establecido sin embargo aun no ha llegado la fecha del primer mantenimiento planeado. Asimismo para dicho mantenimiento se planea detener durante un tiempo y utilizar una segunda máquina de arrendamiento.	Registro de mantenimientos preventivos. Plan de producción de acuerdo a fechas.

Supuestos e hipótesis	Riesgos	Observaciones
Se tiene acceso a los costos desglosado de la empresa. Se tiene acceso a todos los manuales de maquinaria. Se cuenta con todos los datos para calcular el lead time.	Los costos específicos no son accesibles. No se cuenta con todos los manuales de la maquinaria. Faltan datos para calcular el lead time o estos son muy variables.	
Se usa y se destina los recursos necesarios a el plan de mantenimiento preventivo. Los compromisos de los clientes se hacen en función de la capacidad y el plan de producción basado en fechas.	No se destinan recursos al plan de mantenimiento preventivo o este no se sigue. Se comprometen pedidos sin tener en cuenta el plan de producción por fechas o realizando cambios impulsivos en este.	
Los mantenimientos preventivos disminuyen los mantenimientos correctivos. El plan de producción evita entrega tardías de producto.	Los mantenimientos preventivos no disminuyen los mantenimientos correctivos necesarios. El plan de producción basado en fechas no evita entregas tardías.	

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo(s) Operativo(s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha inicio	Fecha final	Responsable Iteso/Empresa	
Información financiera no utilizada en la planeación estratégica.	Finanzas	Tener finanzas sanas. Ser un negocio rentable.	Planear las finanzas para la toma de decisiones.	Planeación financiera	RESULTADO	1 Presupuesto de ingresos 1 Presupuesto de egresos.	A. Producto	11-oct	29-nov	Jorge/ Empresarios y Jefe de Administración	
					USO	Se respetan los presupuestos de ingresos y egresos. Se generan planes estratégicos con base a los presupuestos.	Registro de presupuestos de ingresos y egresos. 1 Plan estratégico con base a los presupuestos.		01-ene-17	31-dic-17	Empresarios y jefe de Administración
					BENEFICIO	Se toman decisiones estratégicas con base a presupuestos. Se detectan áreas de oportunidad para reducir costos y/o aumentar ingresos.	1 decisión estratégica con base a presupuestos. 1 área de oportunidad para reducir costos. 1 área de oportunidad para aumentar ingresos.		01-ene-17	31-dic-17	Empresarios y jefe de Administración

Avance de Proyecto				Estatus	Diferencia	Esperado	Real	Medición			Observaciones	Fuentes de verificación
25%	50%	75%	100%					Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha		
				OK	100%	100%	100%	0	2	2	2	Presupuestos de ingresos y egresos.
				PROCESO	0%	0%	0%	0	2	2	2	Registros de presupuestos de ingresos y egresos. Plan estratégico en base a los presupuestos.
				PROCESO	0%	0%	0%	0	3	3	3	Decisiones estratégicas en base a presupuestos. Herramienta de costo (diseñada en el área de operaciones).

Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos	Observaciones
Presupuestos de ingresos y egresos.	Se cuentan con los costos y demás información para realizar esta herramienta. Hay disposición de los directores y la contadora para participar en el diseño de la herramienta.	No se proporciona la información necesaria para crear la herramienta. Los directores y la contadora no se involucran en el diseño de la herramienta.	
Registros de presupuestos de ingresos y egresos. Plan estratégico en base a los presupuestos.	Se realizan y respetan los presupuestos de ingresos y egresos. Se actualizan los presupuestos sin la modificación y el encargo de los presupuestos y el correspondiente registro del movimiento. Los directores son capaces de usar los presupuestos para realizar planes estratégicos.	No se utiliza el sistema y no se generan los presupuestos. Hay egresos e ingresos sin la información y el encargo de los presupuestos. Los directores no se registran debidamente. No se consiguen usar los presupuestos para los planes estratégicos.	
Decisiones estratégicas en base a presupuestos. Herramienta de costo (diseñada en el área de operaciones).	Se consigue hacer una decisión estratégica en base a presupuestos. La información del sistema de presupuestos ayuda a detectar las áreas de oportunidad en los costos.	No se hace ninguna decisión estratégica en base a los presupuestos. La información de los presupuestos no ayuda a detectar áreas de oportunidad en los costos.	

6. Recomendaciones

6.1. Corto plazo

- Utilizar las herramientas presentadas para tomar decisiones estratégicas.
- Campañas de motivación del personal.
- Planear la producción, involucrando producción y ventas.
- Implementar un reglamento de seguridad e higiene en todas las áreas de la empresa.

6.2. Mediano plazo

- Adecuar las herramientas a la situación de la empresa en ese momento.
- Actualizar objetivos y metas.
- Extender el manual de mantenimiento a todas las máquinas.
- Realizar los mantenimientos preventivos a todas las maquinas, para empezar una cultura de prevención.
- Realizar un análisis de la capacidad de producción.

6.3. Largo plazo

- Documentar toda la operación de la empresa.
- Certificarse en algún sistema de calidad. (ISO 9001, Coca-Cola, etc.)
- Contratar a un director general externo y que el consejo regule su gestión.

I. Reflexiones de cierre de los estudiantes (Aprendizajes)

Reflexiones Etapa Inicial

Andrea Sánchez Aldrete

Durante el casi mes que he estado trabajando en este Pap, puedo decir que es un Pap muy completo y formal, en el cual requiere mucho trabajo individual y en equipo para encontrar una solución óptima en la empresa.

Los beneficios que he encontrado en este Pap son que nos lleva a la realidad, a enfrentarnos con los problemas tanto económicos y organizacionales en una empresa, tanto como los problemas familiares que se enfrentan las empresas familiares; Otro de los beneficios es que te guían en el proceso, pero el cómo lo llevaras a cabo es una decisión en equipo junto con los empresarios y la consultora. También veo como cualidad el hecho de que es un Pap completamente organizado, que se trabaja con personas responsables y ordenadas, el hecho de poder organizar las semanas en conjunto con mi equipo me ha ayudado a organizar mi tiempo y realizar las actividades en tiempo y con mucha dedicación.

Todos estos beneficios coinciden claramente con mis expectativas por las cuales elegí este Pap, que eran trasladar mis conocimientos a la vida real y aprender de las situaciones reales, aunque no niego que es más trabajo del que imaginaba.

En relación con mi equipo de trabajo, creo que piensan que soy una persona muy trabajadora y responsable, aunque también pueden llegar a pensar que quiero hacer un poco el trabajo a mi manera (aunque trabajo en eso).

Nuestro equipo de trabajo, tanto alumnos y la consultora Myrna nos hemos acoplado muy bien en la manera en que trabajamos, estamos a muy buena disposición y hemos llegado a acuerdos de cómo iremos trabajando y cómo planearemos cada semana de trabajo de manera en que sea conveniente para todos.

Espero de mi equipo, que todos trabajemos en conjunto, que seamos comprensivos si a cualquiera le surge algún inconveniente y que hagamos desde un principio un trabajo dedicado y muy bien hecho, para poder ayudar a la empresa, a los empresarios y a nosotros mismos a aprender de la experiencia, de la consultora y de nosotros mismos.

La primera impresión que tuve al conocer a Myrna nuestra consultora fue que es una persona muy carismática, en alguien que se puede llegar a acuerdos y que es muy organizada, para ella es muy importante a planeación de lo que haremos, tanto en tiempos como en entregas.

Por otra parte, la primera impresión al conocer a los empresarios fue que tienen mucha disposición en ayudarnos en el proyecto, que creen en las nuevas ideas que tenemos y que están enfocados a trabajar en equipo.

Supongo que el trabajo mediante la conducción de Myrna será muy organizado y muy enfocado en seguir pasos y metodologías, y junto con la cooperación de ella y los empresarios será mucho más fácil de poder encontrar el problema y las mejores propuestas para que la empresa funcione de la manera esperada.

En la primer visita a la empresa, conocimos a algunos trabajadores de la empresa, pero con ninguno hablamos, únicamente fue una presentación. Las instalaciones de la empresa creo que no son las óptimas, tienen una empresa bastante amplia, pero el espacio se encuentra mal utilizado ya que la separación de cada máquina es enorme, no existe limpieza alguna y en las oficinas se ve muy desordenado, sé que están en una situación de vender máquinas y cambiarse de domicilio pero eso no les impide el ser limpios y ordenados. En la primer visita también conocimos las nuevas instalaciones, es un lugar muy grande, las oficinas muy bonitas y amplias, pero creo que deben de tomar ciertos cambios antes de tomar la decisión de cambiarse (por ejemplo, deben de habilitar el comedor e implementar ventilación).

Durante estas tres semanas en el PAP lo más significativo ha sido el curso de inducción y la primer visita a la empresa, porque en el curso de inducción nos dieron las bases de cómo trabajaremos, de cómo tenemos que buscar nuestras propias soluciones, las herramientas que utilizaremos y cómo será el Pap y la

primer visita fue muy importante porque pudimos ver los procesos, las máquinas que utilizan, escuchar de los empresarios las problemáticas, la historia y así ir conociendo la empresa y saber para donde iremos.

A partir de estas experiencias me sentí un poco abrumada pero a la vez emocionada porque existe mucho trabajo por hacer, que creo que me servirán para aprender muchísimo y retarme como ingeniera.

Creo que también a partir de esto valoro mucho la puntualidad, la planeación y la organización, ya que sin estas tres no sabría qué hacer, ni cuando, y no le tomaría el tiempo debido a cada actividad.

De estas semanas he aprendido con relación a mí misma, el ser muy organizada, el planear mi semana con anticipación y hacer las cosas con tiempo por si surge alguna duda, el dar prioridades a las actividades que tenga durante la semana, el trabajar en equipo (ya que no he tenido muy buenas experiencias), el tener muchos panoramas de lo que pueda suceder, observar y anotar todo lo que se me haga importante.

En relación con los demás como lo mencione el trabajar en equipo, el no querer tomar el puesto de líder en el equipo, sino trabajar todos en conjunto, el ponerme de acuerdo y dar importancia a los asuntos o actividades de los demás.

Y por último en la aplicación de mis conocimientos y habilidades profesionales, que será un gran reto llevar la teoría a lo real y que debo enfocarme no solo en lo que se, sino en lo que es necesario para la empresa.

Considero importante fortalecer en mí, el trabajo colaborativo y la planeación diaria tanto del Pap y en relación con mis actividades diarias, encontrar un punto de equilibrio en el cual no descuide nada, obviamente separando todo por prioridades.

Quisiera que la experiencia se desarrolle en forma colaborativa y que todos vayamos para el mismo lado. Lo que no quisiera que pasara es que algunos trabajen más que otros, que no ayuden en lo que no es de su área o que nos enfoquemos en alguna mejora que pueda y no sea la principal.

Finalmente, propongo para establecer y mantener buenas relaciones lo que hemos estado haciendo, planear la semana con anticipación, comunicar cualquier sugerencia, duda o algún imprevisto y que todos seamos comprensivos con los demás. Yo Andrea Sánchez, me comprometo a ser puntual, a mandar mi parte del trabajo a tiempo y haciéndolo conscientemente y de la mejor manera, a encontrar buenas soluciones a los problemas o imprevistos que surjan y a trabajar en equipo.

Julio Rosell Brufau

El PAP consultoría en Mype se caracteriza por ser una experiencia real donde las responsabilidades de los participantes son igualmente reales. Antes de ingresar al PAP esta era la característica principal que me hizo interesarme por él, y en curso de estas primeras semanas estas expectativas se han cumplido completamente.

Otra de mis expectativas y que creo que se está cumpliendo es la del trabajo en equipo. Este trabajo en equipo está siendo constante, y si bien aún es muy pronto para conocernos en profundidad, creo que el grupo de alumnos está bien compensado en cuanto a habilidades y todo parece indicar que nuestras actitudes son las ideales para este tipo de proyectos, por lo que solo espero que mis impresiones iniciales sean correctas en este aspecto. Otro componente del equipo de trabajo que en mi opinión está cumpliendo todas mis expectativas es la consultora, la cual parece tener experiencia en la consultoría y también parece tener la metodología perfectamente estudiada.

Los empresarios me parecieron que son personas con mucha experiencia en su ámbito laboral y que han sabido manejar una situación muy difícil en la empresa. Saben que necesitan ayuda y parecen tener confianza en nosotros, aunque la relación entre ellos es tensa y creo que eso va a afectar a la toma de decisiones durante el proyecto. La primera impresión que más me satisface es que a pesar de haber pasado por un periodo muy duro en la empresa, han mantenido sus principios y siempre han buscado la manera correcta de solucionarlo, sin buscar atajos o soluciones que afectasen negativamente a terceros.

La empresa refleja sin duda su historia: es una Mype en unas instalaciones de gran empresa. Además, refleja malas prácticas derivadas de un crecimiento no planeado y centrado en la operación. Sin embargo, llegamos justo en un momento de recolocación, y las nuevas instalaciones son más adecuadas para el funcionamiento actual de la empresa y una gran oportunidad para cambiar estos malos hábitos. Aunque no conocimos a muchos empleados, pudimos ver productos finales y confío en que tengan un gran conocimiento empírico del proceso que podamos usar.

Aunque realmente no hemos tenido grandes problemas en lo que llevamos de proyecto, creo que debemos trabajar más en la comunicación interna del equipo y marcar los objetivos de manera clara en cada reunión. Por ahora el trabajo ha sido sencillo y por eso no ha habido equivocaciones, pero el proyecto parece que contendrá muchos aspectos diferentes en muy poco tiempo, y por lo tanto es fácil olvidar alguno de ellos. Es por esto que personalmente voy a intentar apuntar todos los objetivos por pequeños que sean en una lista independiente a todos los apuntes y trabajos que puedan surgir.

En estas semanas me di cuenta que al mismo tiempo de que me produce mucha inseguridad tener en mis manos un proyecto en el que voy a ser una parte fundamental que va a afectar de manera importante al futuro de varias personas, ya he visto mejoras y posibles caminos que puede tomar la empresa, lo que me produce gran satisfacción personal y me hace sentir preparado para este tipo de proyectos.

Me gustaría que esta experiencia me enseñara en que debo mejorar, en que parte de mis conocimientos debo confiar y cuales debo reforzar. Creo que puede ser una oportunidad muy buena para ver qué intereses laborales tengo y me gustaría que me ayudase a decidir en que me quiero especializar en mi carrera. Por otro lado, no me gustaría que en unas semanas perdiera la ilusión que tengo ahora mismo y pasará a ser otro proyecto universitario que hiciese de manera mecánica y que al final quedase en un proyecto sin resultados profundos.

Para el buen desarrollo del proyecto me comprometo personalmente a trabajar con ilusión ofreciendo todos mis conocimientos e intentando usar el de todos los interesados en el proyecto.

Victor Manuel Romero Palomino

Las ventajas o beneficios que observo en estos primeros acercamientos con la empresa son como nos vamos a enfrentar en un trabajo real y con los retos que nos podemos encontrar en el día a día como trabajadores o dueños de la empresa. Este PAP lo elegí por estas cuestiones, de cómo podemos superar los retos que se nos vienen. Todos son muy comprometidos con los horarios y los trabajos que estamos empezando a realizar hay muy buena disposición de ellos hacia la empresa y al trabajo. Lo único que espero es que den el 100% para cumplir con los retos que tenemos por delante.

Conocer a mi consultor me lleve una muy buena impresión ya que se ve que sabe mucho del tema y se ve que es súper paciente y su forma de trabajar me gusta, con respecto a nuestros empresarios se ve que están en la mejor disposición para trabajar con nosotros y nosotros con ellos, pero tienen muchos problemas entre ellos. Tratare de llevar todo mi conocimiento para poder cooperar y ayudar en lo que necesitan para mejor la empresa y su funcionamiento

Las instalaciones de la empresa me parecen un poco viejas pero estamos en un transcurso de cambio y las nuevas se le ve mucho potencial.

El suceso más importante fue ir a la empresa y conocer las instalaciones y que ellos nos platicaran del problema por el que pasan. Duda y nerviosismo ya que tienen problemas añejados y se ve que no se la llevan bien en la toma de decisiones. Ayudarlos en sus problemas, primero con lo emocional. Revisar y actualizar el pre diagnóstico.

Él saber tomar y valorar las decisiones, saber escuchar y valorar las propuestas y aplicar conocimientos aprendidos para este desafío, Saber escuchar las experiencias de mis compañeros para poder realizar este obstáculo. Que se desarrollé con fluidez y un gran sentimiento de ayuda y colaboración y ojala no

pasen cosas que hagan que terminemos mal o no llevarnos bien a lo largo del PAP. Comunicación es lo primordial para un ambiente de trabajo extraordinario, estar siempre comprometido con el equipo para batir este desafío.

Jorge Antonio Sánchez Virgen

En el siguiente texto se plasmaran las primeras reflexiones personales en relación al PAP de Consultoría en Mypes, tocando temas de expectativas, aprendizajes y de enseñanzas que me han dejado hasta el momento. Sobre los aprendizajes obtenidos hasta el momento, puedo mencionar que he aprendido a trabajar en equipo para un objetivo totalmente palpable y real como lo es trabajar para una empresa en proceso de mejora, delegando roles y actividades diferentes para conseguir nuestro objetivo, que en este caso es generar impactos positivos para la empresa. He aprendido a realizar un pre diagnóstico y he sabido a identificar la manera en que se encuentra a empresa en relación al entorno de la industria, a detectar amenazas y oportunidades.

En relación a mis compañeros creo que tienen la capacidad intelectual para llevar este caso en específico y creo que hasta el momento hemos tenido buena comunicación y me parece que al ser de distintas carreras nos vamos a apoyar mucho y creo que podemos aprender unos de los otros en diferentes temas, espero así siga todo y formemos un equipo muy estandarizado para ser ágiles y eficaces.

Al conocer a mi consultor me dio una gran tranquilidad al saber que estaba en buenas manos, con experiencia y con total conocimiento sobre el tema, un facilitador para nuestro objetivo. De los empresarios puedo mencionar que son profesionales en su área y que tienen la total disponibilidad para mejorar todos juntos y me parece que tienen muy buena actitud hacia nosotros pero me gustaría que mejorar la comunicación entre ellos, entendiendo que nosotros como consultores podemos apoyarles a eso y más.

Entendemos que están realizando un cambio de instalaciones y es comprensible que tengan un poco descuidado este aspecto, realmente no quisiera dar una

opinión adelantada al respecto y me corresponde esperar a realizar el cambio para poder emitir cierto juicio sobre esto.

Sobre los sucesos importantes creo que la primera visita fue sumamente relevante para comenzar a plantear objetivos a cumplir, en todos los sentidos, me parece que tenemos mucho por analizar, sobre todo información que tendremos que ir recolectando poco a poco. El haber conocido la historia es importante porque para entender el presente tenemos que saber cómo es que ha funcionado la empresa y porque razón está en la posición actual. El hecho de haberlos escuchado sirvió mucho porque sabemos que quieren lograr y cuáles son sus carencias como empresarios.

En lo personal creo que la empresa fue reducida en todos los sentidos pero que es algo sano, ya que la idea es empezar de cero e ir creciendo poco a poco con los recursos disponibles, y entendiendo esto tenemos que optimizar absolutamente todo para que algún día la empresa vuelva a ser exitosa como lo fue en el pasado. He aprendido que tenemos que separar cuestiones familiares con las actividades laborales, tener controles sobre tus finanzas, inventarios y personal. He notado que cada integrante del equipo puede colaborar en ciertas áreas y que el aprendizaje al final del día será para todos los integrantes. Creo que es fundamental aplicar todas las materias de mi carrera para poder realizar este PAP con éxito y sobre todo las enseñanzas que no tienes en si como materia pero que ayudan bastante como lo puede ser la puntualidad, el compromiso, el respeto y la habilidad para potencializar nuestras cualidades.

Me gustaría que todos pusiéramos de nuestra parte para tener éxito en este proyecto, generar impacto real en la empresa, que los empresarios queden satisfechos y que nosotros mismos estemos igual de satisfechos con el trabajo realizado, para lograr esto me comprometo a tener responsabilidad con el proyecto, a ser equitativo con el trabajo del equipo, a ser puntual, honesto y comprometido en todos los sentidos que nos lleven al éxito de este PAP.

Reflexiones después de la Etapa de Validación

Andrea Sánchez Aldrete

Los cambios que ha provocado este proyecto en mi persona son: he sido más organizada y planeo mucho mejor mis tiempos para poder llevar el Pap, trabajo y vida personal de una manera en que no descuide nada, he trabajado mucho acerca del trabajo en equipo y ya he dejado de querer hacer todo y hacer las cosas a mi modo, estoy abierta a nuevas ideas y que todos trabajemos por igual, sobre la realidad de las Mype creo que tenía una idea general pero con el proyecto me he acercado más a la realidad y me ha hecho ver que los factores internos y externos son de vital importancia tenerlos en cuenta, debido que aunque muchas veces se piense que no afectan llegan a tener un gran impacto.

Acerca de la aplicación de mi profesión en el proyecto, creo que he abarcado todos los ámbitos tanto producción y costos, especialmente, pero a la vez también me han servido las materias complementarias como recursos humanos o temas en general que me ayudan a darme idea acerca de otros temas que no son de mi profesión. Creo que profesionalmente estoy muy bien preparada, tengo todas las herramientas para lograr mejorar el desarrollo empresarial y siento que si hay algo nuevo por aprender tengo la capacidad para poder lograrlo.

La percepción que tuve de los empresarios hacia el proyecto no fue buena, al principio no nos apoyaban con la información y cuando teníamos juntas los notaba enfocados en otras cosas, no le daban la importancia que se debía. Por otro lado, las personas que trabajan en la empresa, están motivadas al cambio y esperan que en verdad se logre un cambio en la gestión de la empresa.

Las actividades específicas que yo realicé en este periodo han sido: tener el rol de líder del proyecto, dividir el trabajo, realización del documento y presentación, ficha técnica empresa y empresarios, historia de la empresa, fundamentos estratégicos de la empresa, proceso particular junto con Julio, justificación de las herramientas, FODA junto con consultora y equipo, cruces del FODA oportunidades y debilidades, Ishikawa y Gantt.

Para el diagnóstico junto con todo el equipo: Tabla resumen de análisis del entorno, descripción de la empresa, Layout, FODA, cruces del FODA, matriz de impacto, tabla de indicadores, entrevistas al personal, entrevistas a los empresarios, clima laboral, correcciones del documento y presentación.

Lo restante se dividió entre mis compañeros.

Las cualidades que observe en mis compañeros de equipo son:

- Trabajo en equipo
- Comprensión
- Ayuda
- Compañerismo
- Responsabilidad
- Organización
- Dominio de su profesión

Los defectos que observe en mis compañeros de equipo son:

- Impuntualidad
- Falta de atención
- Irresponsabilidad

Las cualidades que creo que observaron en mí son:

- Organización
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo

Los defectos que creo que observaron en mí son:

- Querer ser líder
- Querer hacer las cosas a mi modo
- Impuntualidad
- Intensidad

Los aspectos que han facilitado el trabajo son los documentos preliminares que nos ayudan a tener una idea de cómo hacer el trabajo, el acompañamiento de la

consultora en todo momento, las correcciones de ella hacia el trabajo para lograr un excelente resultado, el trabajo en equipo y la cercanía de la empresa.

Los aspectos que han obstaculizado el trabajo son la falta de atención de los empresarios, los compromisos de los empresarios los martes, la falta de profesionalismo en el cambio de horarios de último momento, la impuntualidad del equipo y la falta de atención al 100% del equipo.

Antes de la presentación de validación estuvimos trabajando en todo lo que se debía de entregar en el documento y corrigiendo para tener un buen trabajo, durante el trabajo me sentí un poco desesperada al yo hacer el documento tuve que esperar que mis compañeros me mandaran su parte, la cual uno de ellos me mando todo a último momento y yo agregarlo y mandárselo a la consultora.

Durante la presentación me sentí un poco nerviosa, ya que fue una presentación formal, y quería que todo saliera perfecto, que les gustara mucho nuestro trabajo y las propuestas que realizamos.

Después de la presentación me sentí muy satisfecha, ya que tanto a la consultora, el equipo, coordinación y a los empresarios les gustaron las propuestas, sé que son muchas y que es mucho trabajo pero creo que tendrá un alto impacto positivo.

Los sucesos más importantes que viví fueron el cambio de actitud que tuvieron los empresarios, gracias a la coordinación de Pap, también el cambio de instalaciones ya que nos atrasan mucho el trabajo y por último el hecho de que uno de mis compañeros le falta estar al 100% y es difícil esperar a que manden el trabajo, ya que yo soy la que junto el trabajo final para dar un formato. Mis sentimientos en ese momento fueron desesperación, desmotivación y a veces hasta enojo, pero con la ayuda de la consultora y el trabajo en equipo lo hemos resuelto.

Las decisiones que considero son importantes fue que solamente realice mi parte, organice el documento y especifique que faltaba y dividí el trabajo, para que cada quien realizara su parte y nadie trabajara de más.

Los aprendizajes que obtuve en relación a mí misma fue el trabajar mi parte, ser mucho más organizada, planear mis tiempos, tolerancia y sobre todo trabajar en

equipo. En relación con los demás en aceptar sus compromisos, sus maneras de trabajar y sus maneras de ser. En la aplicación de mis conocimientos y habilidades profesionales, creo que apenas en la etapa de implementación comenzare a aprender más de, ya que he aprendido mucho pero de las profesiones de mis compañeros, en mi profesión he tenido todas las herramientas.

Hasta el momento hemos logrado que los empresarios se den cuenta de la importancia que tendrá este proyecto en su empresa, y que realmente no le han dado el tiempo ni la importancia debida, se han logrado 12 propuestas las cuales creemos serán de mucho impacto en la empresa. El grado de satisfacción con estos resultados es muy bueno, ya que hemos trabajado muy duro para lograr tener un proyecto que impacte positivamente la empresa, y el ver que tanto a los empresarios, coordinación, la consultora y el equipo nos guste lo que hicimos es muy importante.

Lo que puede ayudarme a fortalecer mi trabajo hacia el Pap, podría ser organizar mejor mis tiempos, llegar con más tiempo de anticipación, trabajar con anticipación las tareas que se deban hacer, para no tener muchas actividades juntas.

Julio Rosell Brufau

El principal cambio que ha producido en mí este proyecto es la empatía con los empresarios. Aunque soy capaz de ver los errores que se cometen en la empresa, también puedo entender los motivos personales de los directores que los provocan y entender que no es por su forma de ser, y que las mismas circunstancias me pueden suceder en el futuro.

Aunque he tenido inseguridades sobre mi capacidad para dar un servicio de calidad, al final he sido capaz junto al equipo de entregar un proyecto en mi opinión de calidad, lo que me ha dado más confianza en mis habilidades, por lo que ahora considero que estoy preparado profesionalmente.

Al principio las personas parecían muy dispuestas, pero luego empezó a haber dudas en el equipo sobre su compromiso con el proyecto, pues no le daban la importancia necesaria a la búsqueda de información necesaria, no obstante, los

últimos días hubo una disculpa de los empresarios y se aseguró que en la siguiente etapa habría más compromiso por su parte.

En este caso el equipo trabajó equitativamente en todo, y solo se dividió en la parte de layouts, los cuales realizamos Víctor, Andrea y yo y la parte de las entrevistas a las candidatas a administradoras, la cual hicieron Jorge y Myrna.

Andrea es la más organizada del equipo, es la que nos marca el ritmo a todos los demás. Víctor trabaja bien solo pero a veces tarda en entregar (aunque siempre entrega dentro del plazo razonable. Jorge a veces se retrasa en la entrega de su trabajo pero cuando se le pide que haga algo la calidad de su trabajo es aceptable. Creo que de mí a veces pueden haber detectado que a veces me agobio cuando veo que las cosas se retrasan y cuando algo no funciona en equipo lo hago de manera independiente.

Lo que más lo ha facilitado ha sido el equipo, creo que trabajamos bien, la mayoría del tiempo nos coordinamos correctamente y todos somos responsables en las entregas. Lo que más obstaculizó el trabajo fue la información de la empresa, la cual se entregaba tarde y muchas veces generaba dudas sobre su veracidad.

Antes de la validación leímos en equipo la presentación, me sentía inseguro porque yo trabajé más el documento final, por lo que no me sabía tan bien la presentación. Durante la presentación me bloqueé en varias ocasiones y creo que no demostré lo bueno que es el proyecto. Después me sentí un poco frustrado porque no había presentado en el nivel de conocimiento sobre el proyecto.

Uno de los sucesos más importantes fue el momento de entrega de los layouts, pues vi cual era el mayor riesgo en la implementación del proyecto, ya que después de múltiples cambios los empresarios hicieron lo que desde el principio tenían pensado sin tener en cuenta nuestro trabajo.

Respecto a lo anterior, asumí que ellos tenían la decisión final y llegué a la conclusión de que todo lo que hiciésemos tenía que tener en cuenta la necesidad de convencer en profundidad a los empresarios, por lo que en la implementación de nuestras propuestas debemos trabajar la explicación y el convencimiento de los directores como una prioridad.

El aprendizaje sobre mí mismo que obtuve que más valore fue que tengo tendencia a la frustración y en ocasiones soy muy impositivo en mis opiniones. Además, aprendí que los demás al final hacen lo que quieren, por lo que no solo hay que hacer que sepan que una alternativa es mejor, sino que hay que hacer que quieran utilizar esa alternativa. Finalmente, descubrí que mis conocimientos profesionales son una herramienta para hacer productos, pero si esos productos no son usados al final los conocimientos son en vano, por lo que saber expresar y vender una idea es el primer paso para que el trabajo tenga resultados tangibles. Los resultados que se han obtenido son un buen diagnóstico a pesar de los datos escasos y en ocasiones poco confiables que obtuvimos, también creo que las propuestas de mejora son las más necesarias, por lo que mi nivel de satisfacción con estos resultados es bastante alto.

Creo que debo ser más organizado, ser capaz de recordar donde está cada documento y practicar la paciencia y tolerancia a la frustración.

Victor Manuel Romero Palomino

En lo que va de estas semanas que estamos trabajando en la empresa, me he dado cuenta que lo aprendido en la carrera se necesita pulir para poder mejor en distintos ámbitos, pero lo que llevamos creo que he aprendido mucho y tengo mucho más que ofrecer para este Pap y esta empresa. El grupo se lleva bastante bien y hemos aprendido a trabajar muy bien equipo y esto ha generado una mejor relación interna.

Lo que siento es que se debería de hacer más trabajos o clases en campo ya que cuando uno sale a campo se está un poco nervioso y con grandes dudas en el ámbito laboral, en mi caso yo trabajo desde hace un tiempo en una empresa y para mí fue un poco difícil aplicar mis conocimientos que veía en la universidad y por el trayecto que llevo trabajando en campo creo que aun así no me siento 100 por 100 preparado.

Esta empresa ha sufrido muchos cambios y una serie de imprevistos, los empresarios temerosos de compartir sus debilidades ya que no es cualquier cosa

y con los empleados se sentía una sensación de rechazo e inconformidad pero es natural ya que han sufrido muchos tropiezos.

Las actividades que se realizaron en todo este periodo fue muy grata ya que no nos especificamos en que cada quien hiciera una tarea si no que cada quien apoyara para poder resolver cada tarea para poder tener información necesaria para poder saber más y conocer la empresa.

En cuanto equipo creo que nos complementamos para poder trabajar de una manera muy sana y con muy buena organización para poder generar buenas propuestas eh ideas para poder generar un buen trabajo. En cambio en mi caso trabajo a mi paso y cumplo con las fechas establecidas.

Como anteriormente comente que entre nosotros tenemos una muy buena comunicación para organizarnos y completar el trabajo que requerimos entregar algunas cosas que han obstaculizado algunas entregas o la realización de algún trabajo es externo pero se encuentra la manera para poder cumplirlo.

Con respecto a lo que expusimos sobre la implementación de mejora que queremos realizar para la empresa se tomó una pre-exposición para saber explicar las herramientas que utilizamos y se habló con los empresarios y se generó confianza para que no hubiera mal entendidos y que no llegaran en cero los empresarios con respecto a las herramientas que utilizamos para diagnosticar su empresa.

En la empresa que estamos trabajando tiene una situación muy difícil por los problemas que ellos han tenido a lo largo de su existencia como empresa, el problema más notorio es que a veces no querían cooperar con nosotros por cuestiones de pena o vergüenza de que nos diéramos cuenta en el proceso que ellos pasaron. En mi caso fue impotencia de generar ideas para poder ayudarlos y poder generar mejoras en su empresa.

Las acciones que realizamos fueron muy acertadas y todos trabajamos en conjunto como equipo y nos acoplamos muy bien en la cuestión de trabajo y la cuestión de sugerir mejoras para la empresa.

En cuestión personal todas las experiencias que he tenido a lo largo de esta etapa y son muy buenas experiencias porque eso me ayuda para poder crecer como persona y como profesional, somos un equipo con muy buena relación ya que nos apoyamos y tenemos quien lleva la batuta para poder generar buenas expectativas de mejora para la empresa.

Las propuestas que les vamos a generar no son bastantes pero si son más puntuales y no tan generales, lo que generamos fue una reestructuración por área funcional de la empresa. Con los resultados obtenidos con respecto al diagnóstico y a las propuestas de mejora estoy bastante satisfecho por lo generado hasta la fecha en el PAP.

Lo que veo como debilidad o cosas para fortalecer de mi persona para poder ayudar en lo que queda de la consultoría de la empresa es ser más eficiente en los tiempos de entrega y aprender de algunas herramientas que hemos utilizado a lo largo de la consultoría que yo no conocía o no recordaba como utilizarlas.

Jorge Antonio Sánchez Virgen

A este punto del PAP puedo mencionar que mi perspectiva en muchos sentidos ha cambiado, ya que la teoría que había visto durante toda mi carrera la estoy aplicando en un ámbito totalmente real y profesional. Se percibe el compromiso que significa estar laborando con una empresa y con compañeros que tienen el profesionalismo adecuado para llevar este tipo de proyectos. Se ha generado una visión mucho más clara de lo que es una MYPE y lo que significa laborar para otra empresa que no sea la de mi familia, por los horarios, por la responsabilidad y por la equidad.

Realmente me siento con los conocimientos necesarios que mi profesión requiere, pero cabe mencionar que es evidente que necesito recordar demasiadas actividades para poder retomar confianza y trabajar en plenitud, esto me parece que se soluciona con este tipo de proyectos, ya que se evalúa la capacidad del alumno en varios ámbitos profesionales.

Las personas que se encuentran operando la empresa se encuentran con disposición de recibir la consultoría y con la actitud de mejorar, saben lo que implica y son humildes al momento de escuchar propuestas y áreas de mejora, pero se ha tenido que realizar mucha labor para recibir toda la información necesaria y esto ha obstaculizado la consultoría.

En este periodo me encargué de tener comunicación directa con los directivos de la empresa, estuve agendando citas y confirmándolas para la eficiencia del proyecto. Posteriormente realice una comparación de currículos para evaluar candidatas al puesto de Recursos Humanos en la empresa, que involucraba un poco de administración también. Estuvimos haciendo encuestas y entrevistas para evaluar el clima laboral de la empresa, mientras que específicamente mis otros compañeros realizaron 5 layouts para proponer el mejor acomodo posible en el cambio de planta.

Observé que mis compañeros están mostrando buena actitud y siendo honesto, hasta el momento no he percibido ningún defecto relevante para el proyecto. Veo que dominan su profesión, que son creativos, responsables, puntuales, tienen ganas de sacar adelante el proyecto, tienen ambición, son resolutivos y en general me han aportado mucho. En general creo que estas cualidades me rodean a mí también, me parece que como administrador tengo ciertos conocimientos dominados al igual que ellos en su área, que se me facilita la persuasión y la interacción con los empresarios.

Se ha facilitado el hecho de que seamos 7 integrantes en el equipo para poder enfocarnos al cien por ciento en cada una de las áreas, porque tenemos un gran apoyo por parte de los consultores. El hecho de que sea un equipo interdisciplinario fue una gran idea porque facilita mi aprendizaje en otras áreas y porque nos complementamos uno con el otro. Aunque como mencione anteriormente, el hecho de que los empresarios tengan una actitud hasta cierto punto de indiferencia ha obstaculizado la calidad del proyecto en ciertas actividades o herramientas. La distancia de la empresa y el horario también han impedido que llegue puntualmente, aunque esto no es ningún justificante y fueron

las primeras ocasiones en las que no se calculó el tiempo adecuado para ser puntual.

En sí para la presentación creo que nos estuvimos preparando todos al momento de estarnos involucrando desde un inicio del proyecto, ya que si alguno hubiera estado pasando desapercibido en las actividades del PAP, hubiera sido muy notorio al momento de la validación. En lo personal me sentí muy confiado en mí área, conocedor de las demás y relajado al momento de expresar mis opiniones y las del equipo. Desde luego que leí la presentación una noche antes y que estuve practicando las herramientas por mi cuenta, aunque tengo que mencionar que la presentación de pre- validación fue de mucha utilidad.

Hasta el momento lo más significativo para mí ha sido entrevistar al personal de la empresa y haberme dado cuenta que muchas veces puede haber mala comunicación en las empresas y los empleados se limitan a trabajar en sus actividades. Por otro lado, el haber presenciado una entrevista laboral de parte de un directivo me fue de mucho aprendizaje porque me doy cuenta de los diferentes estilos para conocer cualidades y defectos de los candidatos.

No considero que tenga que valorar ninguna decisión.

El aprendizaje más valioso es el hecho de aprender a trabajar en equipo para una empresa real, el compromiso que requiere y lo valioso de una buena comunicación. En cuanto a resultados, creo que estoy cien por ciento conforme con lo que se le presento a los empresarios, pero en lo personal me voy a involucrar más en el documento, en las reuniones y mejorare mi puntualidad.

Reflexiones de Cierre

Andrea Sánchez Aldrete

Durante este proyecto he desarrollado y reforzado diferentes competencias y aprendizajes, de la parte profesional la aplicación de las bases y herramientas que he aprendido durante mi carrera, en la parte social la importancia de la motivación del personal en la empresa, es importante que las personas se sientan bien con su

trabajo, para que lo desarrollen de la mejor manera y siempre pensar en entregar productos y servicios de calidad. En mi crecimiento personal he aprendido a ser más tolerante, a manejar la paciencia y ser más empático con mi equipo de trabajo, también la organización y planeación fue fundamental para poder llevar a cabo mis actividades tanto del proyecto, del trabajo y personales, creo que esta parte la desarrolle muchísimo, pero creo que la podría desarrollar aún más.

Para el desarrollo del PAP aporte mis conocimientos de mi profesión, pero también mis conocimientos que he tenido laborales. Puse a prueba los saberes de otras carreras, muchas materias optativas me ayudaron, como por ejemplo relaciones publicas que me ayudo en el área de recursos humanos para ayudar a mis compañeros en sus herramientas. Lo que me queda más de este contexto real, fue la manera de planear y cómo reaccionar al cambio o problemas que surjan para poder estar prevenidos y actuar estratégicamente; en el campo profesional las cosas son muy diferentes a la parte teórica pero aquí entran los conocimientos y el sentido común para saber actuar o investigar que se debe de realizar. En tanto a mi proyecto de vida profesional, me doy cuenta de la importancia de la planeación, los aspectos que debo de cuidar; pero me deja un gran aliento a trabajar en una empresa de producción y el querer trabajar en diferentes áreas.

A partir de esta experiencia en el Pap, creo que las problemáticas en las Mypes no son la falta de clientes, si no realmente la falta de planeación, formalidad y documentación de los procesos. Es importante que todo se haga por procesos y no pensar que solo las grandes empresas documentan sus procesos; también creo que la falta de cultura de análisis de lo que pasa, hace que únicamente se opere y se tomen decisiones para salir de cualquier situación y no pensando en un futuro. En este proyecto, hemos cambiado la mentalidad de los empresarios, abriéndoles la mente para que acepten que ya no son la gran empresa que eran antes y que se enfoquen en las necesidades de la microempresa que son ahora, cambiando la cultura para analizar y realizar mejoras continuas, haciendo las cosas bien en todo momento y pensando siempre a futuro. Beneficiamos a los

empresarios tanto a la gestión de la empresa, como personalmente (junto con coordinación del Pap), pero sobre todo vemos más el cambio en el personal de la empresa que se encuentran motivados, para realizar un gran cambio. Los impactos que generamos fueron el cambio de instalaciones y la implementación del layout, el hecho de que se tomen en cuenta las ideas de los empleados, la motivación y el trabajo en equipo de los empleados. Las actividades que fueron fundamentales para lograrlo son el taller de cambio y las sesiones de trabajo junto con los empresarios y algunos empleados clave. Los factores que influyeron positivamente para lograr los objetivos fueron las sesiones de coordinación hacia los empresarios, la buena actitud y ayuda de los empleados y el buen trabajo en equipo del equipo consultor.

Mi visión actual del mundo laboral es que realmente es muy difícil trabajar en una empresa familiar y el hecho de separar la relación familiar con la laboral es un gran reto. En la parte social, creo que influye mucho el cómo tratas a tu personal en el ambiente y en los resultados de trabajo. Mis supuestos sobre la realidad no cambiaron mucho, ya que realmente pensaba que en las mypes su problema es su falta de planeación y documentación, que se trabaja al día; pero lo que cambio es el área familiar, ya que yo quiero trabajar en la empresa familiar.

Los dilemas éticos que se presentan al intervenir en una mype, es el hecho de ver que se realizan cosas que no se deberían de hacer, y pues el hecho de que aun así la empresa siga laborando es algo que creo los empresarios deben de poner más atención y pensar tanto en sacar la producción, como en sus empleados. A partir de mi experiencia en el Pap, es importante hacerles ver a los empresarios la importancia de tener las condiciones laborales y sociales en buenas condiciones, ya que si la gente se siente motivada y agusto donde trabaja hace las cosas bien, trabaja mejor y con esto se entregan productos y servicios de mejor calidad.

El PAP me ayudo a darme cuenta que debo de ser más puntual, y que debo seguir reforzando mi planeación, ya que me gusta ser muy perfeccionista y tener todo a tiempo. Me ayudo a conocer de mí, mi parte de como soy al igual que los empresarios y como dicen “lo que te choca, te checa” y como debo de trabajar en

eso para mejorar tanto personal como profesionalmente. El PAP me ayudo a ser más tolerante y a trabajar en equipo, ya que siempre quiero hacer las cosas a mi modo, me ayudo a tolerar que todos tenemos cosas que hacer y que es importante aceptar y organizar.

En lo personal califico mi cumplimiento y el nivel alcanzado en este proyecto como excelente, porque creo que puse mi mayor esfuerzo a entregar productos de calidad y ser profesional. Mis aciertos fueron: la organización, la planeación, el papel de líder, el dividir tareas, el compromiso, trabajo en equipo. Y mis errores fueron: el ser un poco impuntual, el perder la motivación al final por la falta de atención de parte de los empresarios.

Las decisiones que tome durante el proceso fueron el tomar el papel de líder con mis compañeros para poder dividir el trabajo y realizar los documentos de la mejor manera, al final como comentaba perdí un poco el interés y decidí solo hacer lo que se podía en el momento, aunque pudiera ofrecer mucho más.

Recomiendo muchísimo a todos los que quieran entrar a este Pap, aprendes muchísimo y es una experiencia que te hace crecer tanto profesional como personalmente, te ayuda a darte cuenta de la realidad en las empresas, como reaccionar ante problemas y sobre todo a crecer como persona, a ser más formal y profesional en lo que realizar, también en la parte humana te ayuda porque ayudas a los demás a que mejoren.

Los aspectos que favorecieron mi proceso fueron la ayuda de mi equipo, el seguimiento y resolución de dudas de la consultora, la ayuda de parte de la coordinación y la buena actitud y ayuda de los empleados de la empresa. Por otro lado los aspectos que dificultaron mi proceso fue la actitud de los empresarios, que no le daban el valor como realmente se merecía el Pap, estoy de acuerdo y los entiendo de que tenían más problemas, pero creo que si hubieran puesto más atención al proyecto pudieron existir más mejoras y por ultimo un compañero que no estaba al cien por ciento, hizo que se nos juntara el trabajo a los demás sobre todo en la parte del documento que no ayudo.

La metodología y el proceso del proyecto me gustó muchísimo la verdad no tengo ninguna sugerencia de mejora.

Grupal:

En cuanto al equipo, las actitudes desarrolladas durante el proyecto fueron de apoyo, respeto y empatía. A pesar de que en muchas ocasiones dividimos el trabajo casi completamente, este quedó muy bien dividido y balanceado, y en ninguna ocasión alguien argumentó que algo no era parte de su trabajo, ayudándonos entre todos a superar los problemas que surgían. En alguna ocasión hubo episodios de desorganización debido a malentendidos entre el equipo, pero estos fueron rápidamente solucionados y a partir de los mismos nos enfocamos más en el cuidado de la comunicación interna.

Esta experiencia fue un gran reto, en general consideramos que todos tuvimos un buen desempeño a pesar de la frustración compartida de no haber visto los impactos finales que esperamos tengan las intervenciones realizadas, pero somos conscientes de que el corto periodo del proyecto hace muy difícil poderlos todavía. En general que los resultados de las acciones realizadas tengan diferentes niveles: primero esperamos que mejore el desempeño de la empresa, tanto el interno como el externo, con el consecuente mejoramiento de las condiciones de trabajo tanto para los puestos gerenciales como los operativos, mejorando por lo tanto las condiciones de vida de los empleados y de manera indirecta de sus familias, teniendo por lo tanto un impacto social.

Julio Rosell Brufau

En este PAP además de afianzar conocimientos técnicos he aprendido como deben ser incorporados a una situación real donde el entorno es dinámico y los cambios deben hacerse sin parar todo lo demás, con base en lo que existe y siempre adaptándose y valorando que iniciativas tendrán el mayor impacto.

Los conocimientos técnicos en los que se basaron mis acciones en este PAP fueron principalmente conocimientos sobre el diseño de plantas, basándome en el flujo de proceso y materiales, los de planeación de la producción y conocimientos

financieros. Por otro lado utilicé de manera inconsciente los conocimientos sobre inteligencia emocional así como de ventas. La importancia de este conocimiento de ventas fue uno de los aprendizajes más útiles que tuve, pues independientemente del camino profesional que tome, vender mi trabajo ya sea a clientes finales o a un superior inmediato es tan importante como desarrollar un buen trabajo para asegurar el máximo impacto de este.

En base a lo que pude ver en el desarrollo del PAP creo que en las MYPEs en México una de las mayores necesidades es conocimiento de la dirección de métodos de gestión básica como el desarrollo de un organigrama efectivo así como conocimientos de planeación para eficientar todas las áreas, en conjunto con el desarrollo de canales de comunicación efectiva, los cuales a veces se consideran inútiles por el tamaño de la empresa, en la que todos conocen a todos, pero que finalmente generan vicios que acaban por esconder información vital, muchas veces de manera no intencionada.

Estos son los problemas que creo haber atendido en el desarrollo del proyecto y si bien debido al corto periodo de este los impactos son difícilmente cuantificables, creo que se mostró el camino a seguir en la dirección para organizar la empresa y los beneficios que estos presentan. Si este se sigue, los impactos finales se verán reflejados más en los trabajadores y clientes que en los directores, pues si estos verán unos beneficios personales importantes, los trabajadores tendrán unas condiciones de trabajo más favorables y nuevos empleados podrán tener un trabajo digno.

Esto ha hecho cambiar mi visión sobre el objetivo final de este tipo de proyectos, pues antes veía solo el impacto económico sobre la empresa como institución, pero ahora veo más claramente como este impacto afecta profundamente a todas las personas que trabajan en ella, siendo finalmente también un beneficio social.

En el desarrollo del proyecto también nos encontramos con situaciones difíciles donde debimos comprender desde el punto de vista del empresario y operarios el por qué se había incurrido en prácticas incorrectas. Lo más complicado de esto fue empatizar con ellos sin aceptarlas completamente, es decir, sin normalizarlas y

sin dejar de ser críticos, pero sin impedir que esto frenase totalmente nuestro trabajo, pues dentro de los impactos esperados es la corrección de estas prácticas. Creo que durante el proyecto los empresarios fueron conscientes no solo de estas prácticas sino de las consecuencias de estas, y se generó un verdadero interés de solucionarlas. Personalmente creo que el ver estas situaciones me hicieron reflexionar sobre aquellas ocasiones en las que yo hacía cosas que no me parecen correctas pero por la situación momentánea me permitía hacer, y como esto es una actitud hipócrita que no me debo permitir en mi vida personal y mucho menos en mi vida profesional.

En general, creo que cumplí todos mis compromisos con el PAP, aunque no todas mis expectativas, pues como ya dije antes, las situaciones impidieron que aplicara todo lo que esperaba poder aplicar. La realidad es que fijé estas expectativas demasiado altas desde un principio, pues no tuve en cuenta las necesidades operativas de la empresa y como estas iban a suponer obstáculos para el buen desempeño del proyecto. Estas expectativas sin embargo si se vieron cumplidas dentro del trabajo en equipo, pues creo que cada uno de nosotros hizo su parte correctamente, y si cometimos errores fueron de comunicación en la primera etapa hasta que nos acostumbramos a la forma de trabajar de cada uno de nosotros y a los canales de comunicación que definimos.

Las decisiones más importantes que tomé durante el proceso de consultoría fue preguntar a todos los involucrados en las diferentes herramientas, teniendo en cuenta su opinión pero sin dejar de analizar la validez de las mismas. Creo que esto consiguió unas herramientas mejores a las que yo hubiese logrado solo, por lo que creo que más que llegar a dar un conocimiento propio, lo ideal es llegar a facilitar la aplicación del conocimiento escondido en la empresa, para lo que hay que saber reconocerlo y valorarlo.

Creo que la mayor dificultad del proyecto vino por parte del seguimiento de los empresarios, los cuales estaban distraídos con las urgencias operativas de la empresa. A pesar de todos los intentos por parte del equipo consultor, la asesora y

la coordinación esta situación no se pudo resolver completamente, pues las urgencias eran reales y necesitaban generalmente toda su atención.

Por lo demás el apoyo recibido por la asesora fue de gran ayuda en especial para disminuir esta frustración, debido a que nunca nos negó el nivel de dificultad que esta empresa presentaba, dándonos herramientas para conseguir el mejor desempeño posible.

Grupal

En cuanto al equipo, las actitudes desarrolladas durante el proyecto fueron de apoyo, respeto y empatía. A pesar de que en muchas ocasiones dividimos el trabajo casi completamente, este quedó muy bien dividido y balanceado, y en ninguna ocasión alguien argumentó que algo no era parte de su trabajo, ayudándonos entre todos a superar los problemas que surgían. En alguna ocasión hubo episodios de desorganización debido a malentendidos entre el equipo, pero estos fueron rápidamente solucionados y a partir de los mismos nos enfocamos más en el cuidado de la comunicación interna.

Esta experiencia fue un gran reto, en general consideramos que todos tuvimos un buen desempeño a pesar de la frustración compartida de no haber visto los impactos finales que esperamos tengan las intervenciones realizadas, pero somos conscientes de que el corto periodo del proyecto hace muy difícil poderlos todavía. En general que los resultados de las acciones realizadas tengan diferentes niveles: primero esperamos que mejore el desempeño de la empresa, tanto el interno como el externo, con el consecuente mejoramiento de las condiciones de trabajo tanto para los puestos gerenciales como los operativos, mejorando por lo tanto las condiciones de vida de los empleados y de manera indirecta de sus familias, teniendo por lo tanto un impacto social.

Victor Manuel Romero Palomino

Con respecto a el aporte que hice a este PAP, es lo aprendido a lo largo de mis estudios como arquitecto y saber ser paciente a los cambios que se van generando a lo largo del proyecto a desarrollar, aplique varios conocimientos que

aprendí a lo largo de mi paso por la universidad como lo es el uso de AutoCAD y sistemas de orientación que usualmente lo utilizo para proyectos.

Como ya mencione anteriormente en este PAP aplique muchos conocimientos que aprendí a lo largo de mi estancia en la universidad como y de las que más utilice fueron: AutoCAD, herramienta de orientación y una herramienta de flujos y con respecto a otras herramientas que llegue a utilizar que no son propiamente de mi carrera fueron: descripción de puestos y organigrama.

Lo que me deja como aprendizaje toda esta experiencia PAP, es como nos vamos a enfrentar a problemas donde posiblemente estemos trabajando o de algún negocio familiar que puede que esté pasando algo similar a lo vivido en esta consultoría.

A estas alturas siento que estoy en versión de capacitación para yo poder empezar a hacer consultorías en alguna empresa o en la propia, pero todo esto me deja un gran aprendizaje para poder ver las verdaderas necesidades que se necesite la empresa y no el empresario.

Lo que sí es de agradecer este PAP es como nos exige de muchas maneras a sacar lo mejor de nosotros para poder llevar adelante y sacar los problemas que rodean a la empresa o a nosotros mismos y así poder ver con otros ojos lo que sucede y ser más objetivos en cómo enfrentar los problemas que se nos vengán encima.

Grupal:

En cuanto al equipo, las actitudes desarrolladas durante el proyecto fueron de apoyo, respeto y empatía. A pesar de que en muchas ocasiones dividimos el trabajo casi completamente, este quedó muy bien dividido y balanceado, y en ninguna ocasión alguien argumentó que algo no era parte de su trabajo, ayudándonos entre todos a superar los problemas que surgían. En alguna ocasión hubo episodios de desorganización debido a malentendidos entre el equipo, pero estos fueron rápidamente solucionados y a partir de los mismos nos enfocamos más en el cuidado de la comunicación interna.

Esta experiencia fue un gran reto, en general consideramos que todos tuvimos un buen desempeño a pesar de la frustración compartida de no haber visto los impactos finales que esperamos tengan las intervenciones realizadas, pero somos conscientes de que el corto periodo del proyecto hace muy difícil poderlos todavía. En general que los resultados de las acciones realizadas tengan diferentes niveles: primero esperamos que mejore el desempeño de la empresa, tanto el interno como el externo, con el consecuente mejoramiento de las condiciones de trabajo tanto para los puestos gerenciales como los operativos, mejorando por lo tanto las condiciones de vida de los empleados y de manera indirecta de sus familias, teniendo por lo tanto un impacto social.

Jorge Antonio Sánchez Virgen

De los aprendizajes más relevantes para mi crecimiento personal podemos mencionar que me di cuenta de la importancia de lo que es un compromiso no solo con un empresario que está esperando resultados sin importar las circunstancias, pero si no conmigo mismo y saber lo que implica colaborar en un equipo de trabajo para lograr resultados. Esto habla de que todos somos dependientes en algún sentido a trabajar en equipo y de esta manera apoyarnos con conocimientos ajenos a nosotros, en lo profesional me parece que es lo que me llevo, el haber aprendido de otras disciplinas, lo que es un Layout, programas como el AutoCAD, las formas con las que trabaja un ingeniero o un arquitecto, etc. En la parte social me parece que hicimos un trabajo totalmente ético y social, ya que le dimos apoyo a una empresa complicada pero que al final de cuentas nos beneficiamos todos.

No puedo negar que me vi evaluado por completo con este PAP, sobre todo con lo que mi profesión puede aportarle a cualquier empresa, me di cuenta de que soy capaz de analizar la situación actual de una compañía, de evaluar de que carece y de proponer mejoras para hacerla más formal y óptima para lograr la competencia en el mercado al que corresponda. Me di cuenta que también he aprendido herramientas que no me han enseñado en mi carrera, pero que el hecho de tener

empresa familiar me ha aportado en ese sentido, sobre todo en el área de recursos humanos.

Me parece que las mypes tienen muchas áreas de mejora, por la experiencia que me ha dejado platicar con otros compañeros, veo un común denominador, la mayoría carecen de formalidad, carecen de documentación y de mediciones. Existen muchos profesionistas que deciden irse a competir a las grandes compañías, pero creo que podríamos enfocarnos a apoyar a pequeñas empresas con este tipo de asesorías.

Siendo concretos en el tema de la ética, y sobre todo con la empresa, si noté que las condiciones laborales no eran las mejores. Afortunadamente, ya se estaba realizando el cambio de planta. Me dio mucho gusto haber convivido con los empleados de operación porque me di cuenta con que entusiasmo realizan su trabajo y por la humildad que se ve en dicha compañía.

Creo que en cuestión personal faltó involucrarme todavía más en el área operativa de la empresa, en las sugerencias hechas por mis compañeros para las propuestas de layout en el cambio de instalaciones y haber platicado más con los empleados sobre sus necesidades, sin embargo, me pareció que si tuve la oportunidad de conocer mucho más el área administrativa de la empresa, convivir con las secretarias y los dueños, recibir preguntas para hacer sugerencias y escuchar que proyectos y planes tenían a largo plazo, me parece que la empatía e interés fueron uno de mis mayores aciertos en este proyecto.

De las decisiones más relevantes que se tomaron durante el proyecto, creo que fueron al momento de que decidimos como dividir las herramientas que se les prometieron a los empresarios, definitivamente yo me fui más por el lado de gestión y de recursos humanos, lo que marcó el rumbo de la implementación, hablando mucho sobre actividades de los puestos, y diseñando un manual de gestión.

Los aspectos que favorecieron y dificultaron mi desarrollo fueron creados por los mismos actores, ya que los empresarios me apoyaron en muchos sentidos, pero a la vez dificultaron los tiempos para entregar información que se les solicitaba, por

otro lado, la consultora y el coordinador del Pap fueron un apoyo total en todo momento, lo que me ayudo a resolver todas las dudas y a confiar en mi capacidad como administrador de empresas.

Grupal:

En cuanto al equipo, las actitudes desarrolladas durante el proyecto fueron de apoyo, respeto y empatía. A pesar de que en muchas ocasiones dividimos el trabajo casi completamente, este quedó muy bien dividido y balanceado, y en ninguna ocasión alguien argumentó que algo no era parte de su trabajo, ayudándonos entre todos a superar los problemas que surgían. En alguna ocasión hubo episodios de desorganización debido a malentendidos entre el equipo, pero estos fueron rápidamente solucionados y a partir de los mismos nos enfocamos más en el cuidado de la comunicación interna.

Esta experiencia fue un gran reto, en general consideramos que todos tuvimos un buen desempeño a pesar de la frustración compartida de no haber visto los impactos finales que esperamos tengan las intervenciones realizadas, pero somos conscientes de que el corto periodo del proyecto hace muy difícil poderlos todavía. En general que los resultados de las acciones realizadas tengan diferentes niveles: primero esperamos que mejore el desempeño de la empresa, tanto el interno como el externo, con el consecuente mejoramiento de las condiciones de trabajo tanto para los puestos gerenciales como los operativos, mejorando por lo tanto las condiciones de vida de los empleados y de manera indirecta de sus familias, teniendo por lo tanto un impacto social.

II. Conclusiones

El equipo consultor llego a la conclusión que las Mypes en México son empresas muy rentables y con un alto potencial de crecimiento, sin embargo tienden a tener un crecimiento sin fundamentos de planeación, ni estrategia; lo que genera problemas por el cambio de negocio debido a que los mecanismos de comunicación y organización dentro de la empresa no puedan ser los mismos como para una empresa sistemática y con una comunicación eficaz. Creemos que las Mypes necesitan las bases necesarias de comunicación, documentación y planeación para poder lograr un crecimiento o simplemente para lograr una estabilidad.

Nuestras perspectivas para el futuro de la empresa es que logre una estabilidad en sus operaciones y comience a documentar sus procesos para analizar los datos tanto de costos o problemáticas que surjan para poder realizar mejoras y con esto su crecimiento. Creemos que la empresa tiene mucho potencial para lograr un gran crecimiento y gracias a la experiencia de situaciones pasadas, el crecimiento que surja podrá ser planeado y poder adaptar y lograr el cambio de una mejor manera, haciendo que el cambio sea más duradero y sistemático, logrando una mejoría en el personal de la empresa.

Nuestras perspectivas para el sector del plástico en un futuro son por un lado un posible cambio a los materiales utilizados, debido a la consciencia social que se está generando en el uso de recursos naturales; además un aumento en la globalización va a suponer tanto oportunidades o amenazas, debido a que con el mejoramiento de los medios de transporte productos de países con mano de obra más barata tendrán mayor acceso y con esto mayor competencia dentro del sector, pero de la misma manera ofrecerá oportunidades para la explotación de clientes en el entorno Internacional, esto dependerá de la innovación y calidad que las empresas realicen.

Los dos empresarios del proyecto cuentan con grandes habilidades como una gran capacidad para la venta y unos grandes conocimientos técnicos basados en la experiencia que han conseguido muchos logros para la empresa en el pasado, sin embargo, consideramos que los empresarios deben de optar por ser abiertos a las nuevas tecnologías, nuevas ideas y lograr estar innovando en el mercado para poder lograr entregar productos de calidad y seguir siendo competentes dentro del sector. Las habilidades que deben de desarrollar para lograr esto son: ser abiertos al cambio, planear, analizar, buscar siempre mejorar. Si bien ambos empresarios tienen mucho interés en implementar estos esquemas, sin las habilidades antes mencionadas estos no podrán ser aplicados o su impacto será mínimo debido a su incompatibilidad con las dinámicas actuales.

La metodología de este proyecto es de gran impacto en el desarrollo de las Mypes, pues está diseñado para atacar a sus debilidades más comunes, como son la falta de estructuras de comunicación interna, falta de planeación y la visión reduccionista por áreas.

Los resultados de estos proyectos tienen un gran impacto social, pues afecta directamente en el ambiente laboral de los trabajadores, el cual supone una gran parte de su vida, y de manera indirecta en sus respectivas familias y entorno social. El hecho de que estas consultorías puedan defender trabajos haciendo que empresas en peligro se mantengan abiertas es un ejemplo de este impacto. A nosotros por lo tanto no solo nos enorgullece el participar en el proyecto desde una visión profesional, sino también nos hace sentirnos comprometidos con estas familias.

III. Fuentes consultadas

Fuentes bibliográficas

Blank Ieland, Tarquin Blank. (2002). *Ingeniería económica*. México. McGraw-Hill Interamericana. 6ª edición. 816 p.

Calleja Bernal Mendoza, Ana María. (2015). *Contabilidad 1*. México. Pearson. 2ªed. 504 p.

García Colín, Juan. (2001). *Contabilidad de costos*. México. Mc Graw Hill. 3ªed. 338 p.

M. C. Díaz Cruz, R. Parra Hernández. (2012). *Presupuestos: enfoque para la planeación financiera*. Colombia. Pearson. 395 p.

Narasimhan, Seetharama L., McLeavey, Dennis W. (1998). *Planeación de la producción y control de inventarios*. México. Prentice-Hall. 2ªed. 716p.

Morales Palomino, Siseando Carlos. (2011). *Diseño de plantas industriales*. España. Universidad Nacional a distancia. 309p.

Fuentes electrónicas

<http://www.inegi.org.mx/>

<http://eleconomista.com.mx/index.php>

<http://www.conasami.gob.mx>

<http://promexico.gob.mx>

www.banxico.org.mx

IV. Anexos

- Anexo 1 Habilidades directivas Empresario papá
- Anexo 2 Habilidades directivas Empresario hijo
- Anexo 3 Clima laboral diagnóstico
- Anexo 4 Organigrama inicial
- Anexo 5 Entrevistas de satisfacción de clientes
- Anexo 6 Propuestas de Layout
- Anexo 7 Resultados DIE Diagnóstico
- Anexo 8 Ishikawa
- Anexo 9 Mapa Estratégico
- Anexo 10 Matriz impacto
- Anexo 11 Plan detallado (GANTT)
- Anexo 12 Tablero de Indicadores inicial
- Anexo 13 Organigrama final
- Anexo 14 Manual de gestión
- Anexo 15 Reporte Taller de cambio
- Anexo 16 Sistema de retroalimentación de clientes
- Anexo 17 Herramienta de fijación de precios
- Anexo 18 Sistema de costos
- Anexo 19 Sistema de mantenimiento preventivo
- Anexo 20 Presupuesto de ingresos y egresos
- Anexo 21 Resultados DIE final
- Anexo 22 Clima laboral resultados finales
- Anexo 23 Tablero de indicadores final