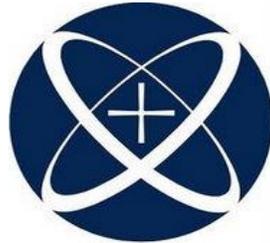


**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**  
**CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA**  
**PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)**  
**Programa de Consultoría Integral en MYPE**



**ITESO**  
Universidad Jesuita  
de Guadalajara

**PAP 3A 01 Consultoría en MYPE**

**Consultoría integral<sup>1</sup> en una empresa textil, en el municipio de Zapotlanejo,  
Jalisco**

**PRESENTAN**

**Equipo de alumnos:**

AF Mónica Denisse Gómez Cárdenas

AR Oscar Gustavo Gorjón Gutiérrez

II Yazmin Groppe Flores

**Profesor PAP:**

LCA Griselda Pocovi Garzón

LAE Ana Soledad Ramírez Aldana

---

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

## Índice

Resumen.....	4
Introducción.....	5
<b>Metodología del proyecto.....</b>	<b>6</b>
I. Descripción del proyecto .....	8
1. Generalidades y Contexto de la empresa.....	8
1.1. Ficha técnica y perfil del empresario.....	8
1.2. Historia de la empresa .....	9
1.3. Entendimiento del negocio.....	11
1.4. Fundamentos Estratégicos de la empresa.....	13
1.5. Análisis del Entorno .....	14
2. Diagnóstico .....	19
2.1. Metodología del diagnóstico .....	19
2.2. Proceso particular .....	20
2.3. Descripción de la situación de la empresa.....	23
2.4. Análisis e interpretación de resultados.....	29
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación .....	29
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados .....	33
3. Planteamiento estratégico .....	43
3.1. Misión, Visión y Valores .....	43
3.2. Objetivos estratégicos y Estrategia General .....	43
3.3. Objetivos Operativos y Despliegue Operativo.....	45
4. Propuesta de mejora .....	46
4.1. Nombre de la propuesta.....	46
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación .....	46
4.3. Plan de acción detallado .....	48
4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial .....	49

5. Implementación .....	51
5.1. Actividades realizadas y su justificación .....	51
5.2. Resultados obtenidos.....	56
5.3. Tablas sobre capacitación y empleo .....	62
5.4. Tablero de seguimiento de indicadores .....	69
6. Recomendaciones .....	73
6.1. Corto plazo.....	73
6.2. Mediano plazo.....	73
6.3 . Largo plazo .....	73
II. Reflexiones y aprendizajes.....	74
III. Conclusiones.....	83
IV. Fuentes consultadas .....	84
V. Anexos .....	86

## Resumen

El presente Proyecto de Aplicación Profesional ha sido elaborado por el Consultor LCA Griselda Pocovi Garzón, Consultor Adjunto LAE Ana Soledad Ramírez Aldana, y el Equipo de intervención: AF Mónica Denisse Gómez Cárdenas, AR Oscar Gustavo Gorjón Gutiérrez y II Yazmin Groppe Flores.

Este documento describe la intervención, que hacen referencia al proceso de consultoría, esta última, entendida como medio para lograr la vinculación y mejoras en la organización.

La metodología utilizada para su elaboración está estructurada por etapas mismas que a continuación se describen siguiendo un orden y secuencia en tiempo y forma.

Las fuentes empleadas en el proyecto que dio origen al documento son electrónicas que van desde la consulta de páginas oficiales de internet, revistas electrónicas y entrevistas con expertos.

Las conclusiones principales a las que se llegaron con éste estudio hacen alusión a cuál es la percepción de las Mypes al final del proyecto, las perspectivas a futuro de la empresa y el sector al que pertenece, el papel del empresario en la actualidad, sus habilidades y su apertura para estos esquemas, de qué manera aporta la metodología del proyecto al desarrollo de las Mypes y cómo afecta la interacción social y profesional tanto a la empresa como al estudiante.

## 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 prediagnóstico:* el cual pretende detectar como máximo tres áreas de la empresa en situación crítica que requieran ser intervenidas, así como aquellos indicadores que serán una clave en la medición de los resultados, en lo anterior participa el empresario con ayuda del consultor.
2. *Elaboración 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.

## I. Descripción del proyecto

### 1. Generalidades y Contexto de la empresa

#### 1.1. Ficha técnica y perfil del empresario

<b>Tiempo de fundación:</b> 6 años	<b>Forma jurídica:</b> Persona física con actividad empresarial
<b>Número de empleados:</b> 14	<b>Giro de la empresa:</b> Textil
<b>Datos generales del empresario:</b>	
<b>Experiencia previa:</b> Comenzó a trabajar en una empresa textil con su amigo en Zapotlanejo, y él hacía de todo, desde pegar un botón, hasta el cortado o control de calidad, después de un tiempo, se cambió a otra empresa textil con su hermano donde él apoyaba en la administración y ventas, pero en el año 2010 quiso independizarse y se separó de su hermano para hacer su propia empresa con el mismo giro.	

## 1.2. Historia de la empresa

La empresa se fundó en el año de 2010 por el actual director general de la misma, él decidió fundarla después de haber trabajado con un amigo suyo residente de Zapotlanejo y reconocido fabricante de ropa en la industria, que tenía una empresa textil, en la cual trabajaba en todas las áreas; el pegaba botones, deshebraba, planchaba, después fue auxiliar en el área de ventas.

Trabajó ahí aproximadamente 2 años y luego se dio la oportunidad de que su hermano abriera su propia fábrica de ropa, por lo que el empresario compartió sus tiempos y trabajaba en el día con su amigo y por las noches con su hermano ayudándolo con la administración, ya que él pensaba que su futuro estaría en esa empresa.

El empresario y su hermano hicieron muy buena mancuerna, comenzaron en una cochera rentada, haciendo todo ellos; comenzaron yendo de tienda en tienda por todo el pueblo de Zapotlanejo a ofrecer sus modelos, pero, posteriormente en el año 2005 se presentó la oportunidad de que la empresa Cklass, además de vender zapatos por catálogo, comenzó a vender ropa también, y estaba en busca de proveedores, por lo que a ellos les pareció interesante y ofrecieron su servicio de diseño y fabricación de ropa y fueron contratados; consecuente a esto, se tuvo un crecimiento significativo en la empresa, sin embargo alrededor del año 2010, el empresario y su hermano decidieron separarse por motivos personales, y aquí fue cuando se fundó la empresa en cuestión.

El empresario ya tenía muchos contactos de proveedores, por lo que se contactó con ellos para comenzar con su negocio, algunos cedieron a darle crédito y a colaborar con él pero muchos otros no, así mismo se contactó con Cklass para ofrecer sus servicios como nuevo proveedor independiente, ellos aceptaron hacer trato y fue así como comenzó todo.

En un principio se estableció en su casa y con un solo empleado que era el que le ayudaba a casi todo.

Cuando llegó su primer pedido aproximadamente dos meses después de convertirse en proveedor de Cklass, rentó una casa independiente donde estableció su primer taller y oficina para poder trabajar más cómodamente, y contrató más personal; sin embargo, el 01 de Agosto del 2011 después de 2 temporadas fuertes de venta (1 año) era tan grande su producción que ya no cabían en esa casa, por lo que decidieron cambiarse al edificio actual de la empresa donde cuentan con más espacio y se invirtió para acondicionar y para dividir las áreas de producción, diseño y la administrativa.

La mecánica de la empresa ha sido: ellos diseñar sus modelos, cortar la tela, mandar la ropa a maquilar con costureras de la región, así como el servicio de pegar botón, hacer ojales planchar las prendas y por último, después hacer el control de calidad, empaquetar y distribuir a sus clientes.

La empresa comenzó a crecer exponencialmente con Cklass que le pedía gran variedad de modelos y volumen, posteriormente consiguió tratar con Terra lo que hizo que se tuvieran aún más ventas, ya que estas dos empresas son sus clientes más importantes; estuvo trabajando también con el catálogo Castalia, con muy poco volumen y Famsa con impuntualidad en pagos así, como con Price Shoes con inconsistencias en sus compras, por lo que decidieron dejar de atenderlos.

La empresa estuvo muy rentable por aproximadamente tres años, sin embargo, en el 2013 Cklass comenzó a bajar mucho sus pedidos y sus precios de compra, bajando considerablemente los ingresos de la empresa, al igual que Terra, por lo que se vieron afectadas sus ventas fuertemente, y la empresa comenzó a entrar en crisis.

Ahora en el año 2016, se cuenta con 10 empleados directos y formales; 2 en el área de corte, 4 en producción y logística, 2 en administración y 2 en diseño, más otros empleados eventuales que colaboran en la empresa de acuerdo a la cantidad de trabajo que se tenga por área.

Se está iniciando con un nuevo cliente llamado Melody, al cual se le están produciendo varios modelos, apostando buena relación y buenos resultados.

### **1.3. Entendimiento del negocio**

Con más de 5 años de experiencia, es una empresa mexicana con origen en Zapotlanejo Jalisco, que se dedica a la maquila de ropa de dama, y distribución a empresas de venta por catálogo como Cklass, Terra, Melody entre otras.

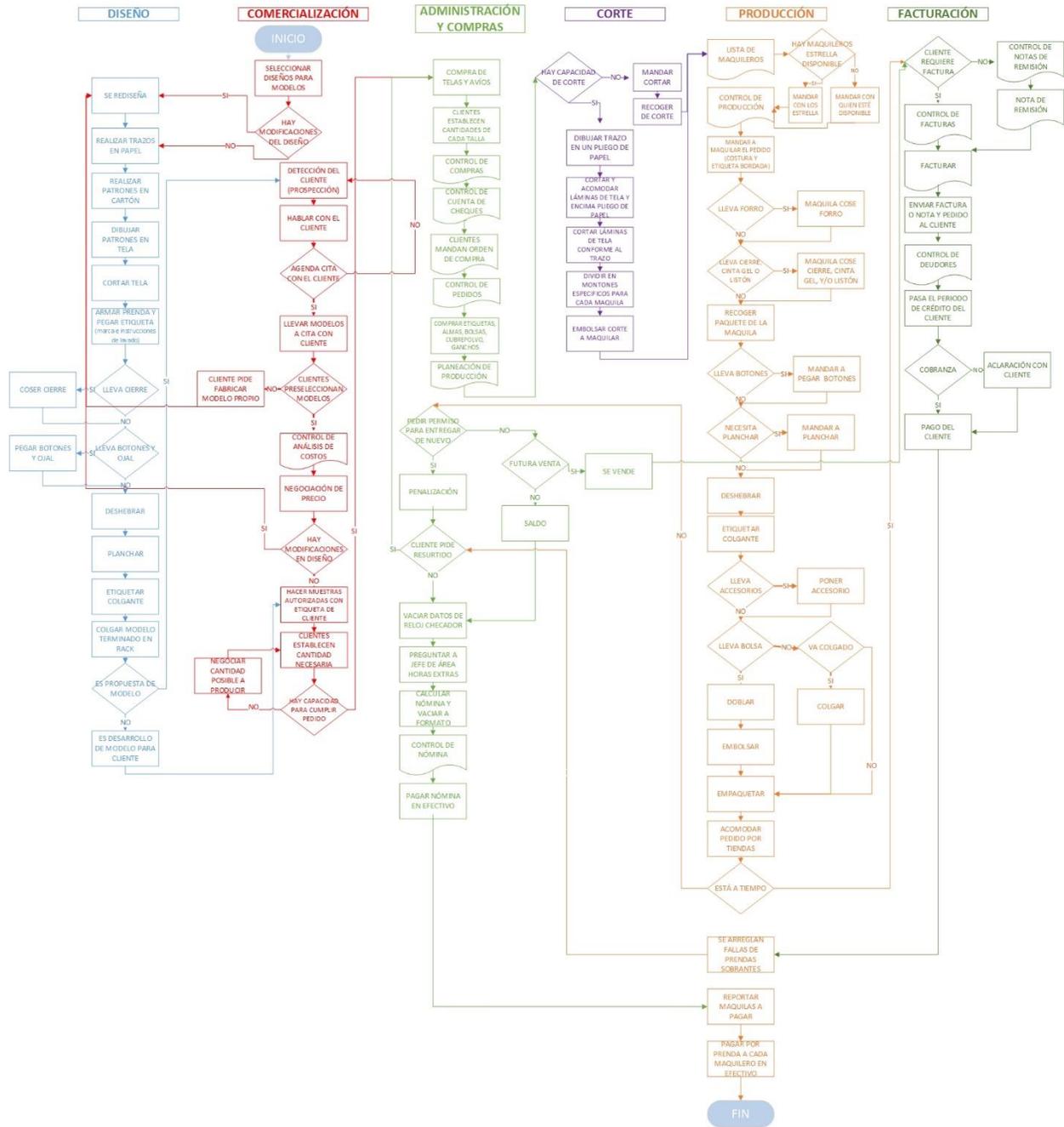
El proceso de la empresa se lleva a cabo de la siguiente manera: Primero que nada, se diseñan los modelos a exponer al cliente junto con su patrón realizado en cartón, luego, por parte de comercialización se contacta al cliente para una posible venta exponiendo los diferentes modelos, estando flexibles para cualquier cambio en el modelo que el cliente requiera; posteriormente si se efectúa el pedido, se realiza la orden de compra para definir la cantidad de prenda a maquilar.

Se pasa el informe al departamento de compras para que se realice el pedido de telas necesarias para los modelos requeridos.

En el área de corte se elaboran los trazos en un pliego de papel para cuando se reciba la tela comenzar a cortar en láminas, si no se cuenta con la capacidad para realizar los cortes de cierta cantidad de prendas, se mandan cortar por fuera, y se cortan en base a los trazos realizados para después juntar las diferentes piezas de cada modelo para que posterior a esto, el departamento de producción traslade los cortes a las maquileras.

Al tener armadas las prendas, producción pasa con las maquileras (que si la prenda lo requiere, ellos colocan el listón y la cinta gel) para trasladar las prendas a la empresa de nuevo, si éstas cuentan con accesorios (botones y ojal), se mandan a hacer los ojales y a pegar los botones; ya que todas las piezas están completas, se mandan a planchar y después se juntan en la empresa para realizar un control de calidad, es decir, se deshebran y se checa que la prenda esté en buen estado y como se solicitó; si todo está bien, se procede a etiquetar, empaquetar y corroborar el pedido para realizar la factura y enviar el pedido al cliente; si no se entrega a tiempo la mercancía se pide permiso para entregar de nuevo en otra fecha y se negocia la penalización que implica dicho retraso.

# Macroproceso



Actualmente la empresa cuenta con 10 empleados directos y formales; 2 en el área de corte, 4 en producción y logística, 2 en administración y 2 en diseño, más otros empleados eventuales que colaboran en la empresa de acuerdo a la cantidad de trabajo que se tenga por área, están bajo contrato en el cuál se establece que son 48 hrs a la semana, de 7:30 de la mañana a 7 de la tarde, con descanso de 1 hr para desayunar y 1 hr para comer.

La empresa no cuenta con misión ni visión muy claros y sus objetivos se encuentran de manera implícita.

La planeación se lleva a cabo de manera empírica.

#### **1.4. Fundamentos Estratégicos de la empresa**

**Propuesta de valor.** Excelente calidad en el servicio para nuestros clientes, eficacia de entregas y diseños vanguardistas dentro de nuestro rango de competitividad.

**Ventaja competitiva de la empresa.** En la empresa desarrollamos un modelo de ropa de inicio a fin (desde diseño, manufactura y comercialización), facilitamos a nuestros clientes las tendencias por cada temporada.

##### **Estrategia genérica:**

La empresa se identifica como una empresa que compite con una estrategia genérica de nicho de mercado, ya que actualmente se enfoca en empresas catalogueras; la experiencia y reconocimiento que se ha obtenido a lo largo de 6 años de vida de la empresa ha hecho que nuestros clientes nos reconozcan por el mejor precio en el mercado, el mejor servicio y la alta calidad de nuestros productos.

## 1.5. Análisis del Entorno

Para poder realizar un análisis del entorno más certero tomamos en cuenta factores que afectan directamente a la empresa la empresa, tanto negativa como positivamente para identificar los datos en los que se deba poner más énfasis.

Durante los últimos años, se han presentado cambios muy fuertes tanto a nivel nacional como a nivel mundial en todos los aspectos, como en el económico, comercial, social, tecnológico, político entre otros, lo cual nos lleva a evaluar estos cambios y las consecuencias que esto pueda traer. Después de estar analizando todas las variables, se pueden identificar hechos y datos más claros importantes para el sector, las tendencias de cada una de estas variables, y cómo es que le pueden afectar o apoyar y tener en cuenta el papel que está jugando La empresa no sólo en el lado empresarial, sino también en todo en el entorno que lo rodea.

Tabla resumen

VARIABLE	OPORTUNIDAD	AMENAZA
ASPECTOS ECONOMICOS		
UNIDADES ECONÓMICAS		Según datos del INEGI dentro de Zapotlanejo se encuentran 9 unidades económicas con personal de hasta 30 personas.
TIPO DE CAMBIO		El tipo de cambio es extremadamente volátil, lo que causa inseguridad en el precio de las importaciones..
TASA DE INFLACION		Hay una amenaza de alza en la inflación debido al descenso en los precios del petróleo y la

		volatilidad en los mercados financieros, mientras la tasa sube hay menos poder adquisitivo ya que los salarios se mantienen igual.
<b>ASPECTOS SOCIOCULTURALES, DEMOGRAFICOS Y AMBIENTALES</b>		
APOYO DE GOBIERNO	El gobierno operará tres ejes para volver al sector del textil y vestido más competitivo y productivo: el apoyo a la innovación, calidad y competitividad; medidas aduaneras contra la competencia desleal y los nuevos productos de financiamiento para los empresarios del sector.	
<b>ASPECTOS POLITICOS, LEGALES Y GUBERNAMENTALES</b>		
REGULACIONES DE ARANCELARIAS		Debido a que la materia prima es importada pasa por muchos filtros aduanales, lo cual hace más complejo el proceso de importación y eleva los precios.
TRATADO DE LIBRE COMERCIO		La entrada de nuevas mercancías al mercado a precios más bajos es lo que liquida a las empresas mexicanas.
<b>ASPECTOS TECNOLOGICOS</b>		

AVANCES TECNOLÓGICOS	Se ha desarrollado maquinaria más eficiente para los procesos necesarios en la industria.	
APLICACIONES PARA ADMINISTRACIÓN Y PROCESO	Tecnologías de diseño y manufactura asistido por computadora lo que facilitan los procesos de la industria.	
<b>ASPECTOS DE COMPETENCIA</b>		
PRODUCTOS SUSTITUTOS	Es débil, ya que no son tan accesibles.	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		Es fuerte, debido a que los productos que se manejan están poco diferenciados y los costos entre ellos no varían tanto.
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES		Es alto, debido a que hay pocos proveedores y la disponibilidad es variante a través del tiempo.
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES		Es fuerte, ya que ellos dictaminan el precio de compra y son empresas grandes que tienen mucha influencia en el mercado.
ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES	Las barreras de entrada son altas y la industria ha tenido una baja en la participación del mercado.	

Ver Anexo 1

## Diamante de Porter



## **Conclusión del análisis**

En el diamante de Porter se concluye que los proveedores tienen poder de negociación muy alto debido a la que la oferta de sus productos es limitada por ser de importación y con estampados y diseños diferentes y de moda, además de que la materia prima es inicialmente comprada en dólares de manera que sus precios fluctúan según el mercado internacional.

Por otra parte existe mayor rivalidad, dificultad de posicionamiento, muchos competidores, poder de negociación con compradores y burocracia en financiamientos. Existen tanto oportunidades como amenazas en este giro, lo que se debe hacer es aprovechar esas oportunidades y prevenir las amenazas mediante la planeación estratégica, organización de los sistemas directivos de la empresa y una correcta ejecución de los planes implantados.

## **2. Diagnóstico**

### **2.1. Metodología del diagnóstico**

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

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

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

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

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

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

## **2.2. Proceso particular**

Al comenzar el proyecto, se tuvo una presentación formal para que el equipo de intervención y el empresario se conocieran; el empresario consideró necesario presentar también a sus 2 colaboradores más importantes, uno de ellos encargado del área de producción y el otro de administración; el empresario dio a conocer sus expectativas del proyecto y su entera disposición para cualquier información que se solicitara, posterior a esto se pactó una cita para la primera visita a la empresa.

En la primera visita a la empresa se realizó una entrevista al empresario para recabar información para el entendimiento del negocio (su historia, sus procesos y la forma en que trabaja) posteriormente se dio un recorrido por toda la empresa, conociendo cada una de las áreas para conocer los diferentes procesos, desde el diseño, corte, producción y administración.

Después de varias visitas se fueron afinando todos estos conceptos, para integrar los procesos en el diagrama de flujo del macro proceso clasificando estos por colores y áreas, además que se pulió la historia y su ventaja competitiva; su estrategia genérica y la propuesta de valor; completando así la etapa del entendimiento del negocio.

Posteriormente para comenzar a elaborar el análisis del entorno, tuvimos que elegir las variables que tuvieran que ver con la empresa dentro del entorno general para después analizarlas e investigar la situación actual de cada una de ellas y así identificar cómo afectaban directamente a la empresa tanto positiva como negativamente. Se analizaron variables económicas, políticas, tecnológicas, globales, socioculturales y de competencia, cabe mencionar que con esta última variable se realizó un diamante de Porter, el cual consiste en conocer su poder de negociación con los clientes y proveedores, así como las barreras de entrada de su nueva competencia, y el nivel de rivalidad de su competencia actual y los productos sustitutos que existen en el mercado para así tener mayor claridad y objetividad.

Para obtener la información necesaria se entrevistó a un experto en la industria con el fin de obtener más conocimiento de las percepciones y la experiencia de un empresario que está enterado sobre los diferentes temas actuales del sector; durante la entrevista se le hicieron preguntas acerca del mercado, de los proveedores, de los procesos, y estrategias o sugerencias que pudiera ofrecer. Así mismo, se utilizaron bases de datos como INEGI, SECOBI y otras páginas de Internet confiables para obtener datos veraces de las variables antes ya mencionadas.

Toda esta información se depuró para rescatar la información más útil del contexto de la empresa y posteriormente se redactó cada una de las variables con su respectiva explicación, completando así la etapa del análisis del entorno.

En las siguientes visitas a la empresa se preguntó más puntualmente sobre los procesos de cada área para identificar qué información interna era más importante recabar, y saber los indicadores que se tendrían que medir.

En base al análisis del sector, entendimiento del negocio y pre-diagnóstico se realizó el diagnóstico, para el cual se utilizaron varias herramientas como lo son: clima laboral, comunicación, toma de decisiones, habilidades directivas y marketing para profundizar en la situación de la empresa, esto nos permitió conocer el grado de comunicación que existe dentro de la misma, de qué manera se sienten y se identifican los empleados, e identificar cómo se toman las decisiones.

Se analizaron los diferentes controles que existen, desde el área administrativa hasta la de producción, incluyendo la forma de costear y de facturar, así como todos los formatos de las órdenes de compra y pedidos.

Como evidencia de manera gráfica se tomaron fotos en el área de producción en los procesos de deshebrado y corte.

Para la elaboración del diagnóstico se utilizaron herramientas de análisis FODA y DIE del CUE, gracias a estas herramientas, se permitió tener un panorama claro acerca de la empresa, así como sus principales problemas o dificultades; esto se enriqueció aún más por el análisis realizado por parte del equipo de consultoría, ya que cada uno dio su punto de vista, así como su análisis personal de acuerdo a las herramientas utilizadas y a la información obtenida a lo largo de las visitas.

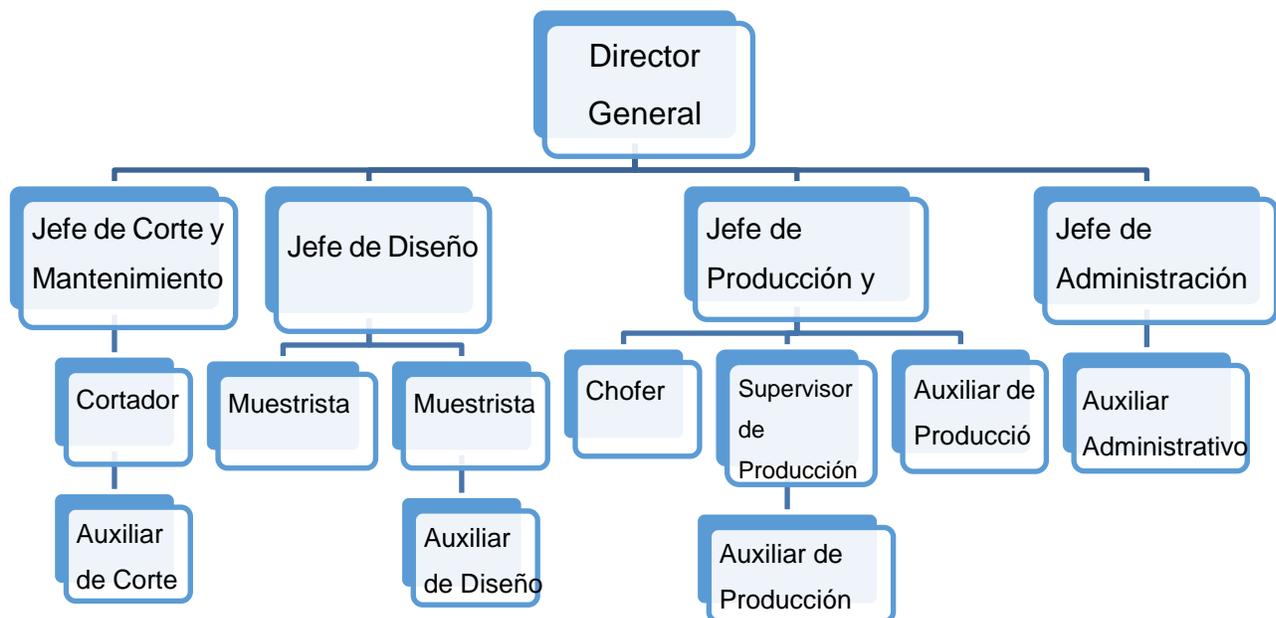
Este estudio profundizó varios puntos que van a ser importantes destacar y tomar en cuenta para las etapas siguientes en el proceso de consultoría.

### 2.3. Descripción de la situación de la empresa

#### ÁREA ADMINISTRATIVA

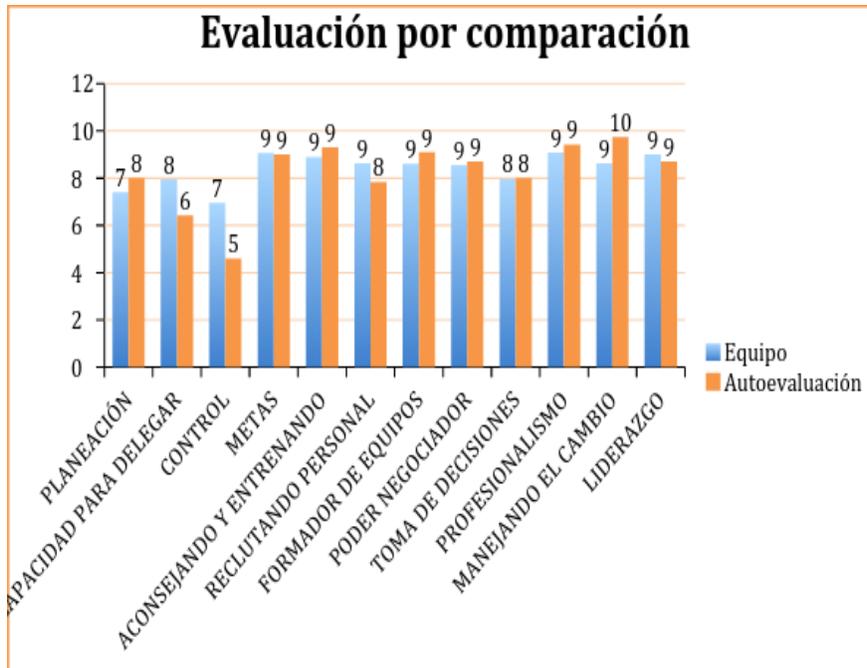
Se detectó en el área **administrativa** que existe una planeación estratégica informal ya que no se cuentan con objetivos estratégicos ni operativos definidos, además la cultura organizacional es débil debido a que no se cuenta con una identidad empresarial, pues la misión, visión y valores están indefinidos.

Se tiene un organigrama con puestos designados pero no hay descripciones ni perfiles de puestos, el personal conoce sus funciones de manera informal, no existen capacitaciones ni planes de desarrollo personal, muchas veces no hay comunicación interdepartamental, lo que provoca errores que se pudieran prevenir.



El empresario cuenta con la colaboración de 2 integrantes clave (1 encargado del área administrativa y 1 del área de producción) y 8 colaboradores más para el funcionamiento de la empresa.

Se aplicó una herramienta al empresario de evaluación de habilidades directivas por



medio de la cual se detectó que los puntos más importantes que debe fortalecer son: la planeación, la capacidad para delegar y el control, pues esto genera problemas fuertes dentro de la gestión de la empresa.

## RECURSOS HUMANOS

Después de identificar aspectos administrativos, se verificó que todos los empleados cuentan con contrato y seguro social, sin embargo, el reclutamiento de personal es de acuerdo a recomendaciones por parte de los mismos empleados del lugar, o por consideración del director general, la selección y capacitación del personal es informal y su evaluación es empírica lo que puede ser riesgoso porque no se puede saber si es la persona indicada para el puesto.

## MERCADOTECNIA

Después de aplicar la herramienta de diagnóstico de marketing al empresario, nos dimos cuenta de que no hay estrategias de mercadotecnia para atraer a nuevos clientes; se cuenta con una página web, sin embargo no se puede comprobar un beneficio de ella, aparte de que no se ve actualizada.

La cartera de clientes es reducida lo cual genera dependencia a ellos, no estableciendo límites de negociación.



Página de inicio de [www.la empresa .mx](http://www.la empresa .mx)

Como fortaleza se identificó que el empresario tiene amplio conocimiento del mercado y del funcionamiento del mismo, además de que ofrece un buen servicio al cliente y pronta capacidad de respuesta.

## PRODUCCIÓN

La **producción** se planea en base a los pedidos realizados por los clientes. El plan de producción (que se realiza en conjunto con el empresario, el jefe de producción y el jefe de administración), varía de acuerdo a las especificaciones del pedido del cliente, se utilizan datos históricos (no documentados) para la elaboración de los planes de producción y las estimaciones de tiempos.



*Área de producción en el cual se almacén los pedidos empacados.*

Se cuenta con un área de corte, área de diseño y área de producción, donde se realizan los pedidos del cliente.



*Ésta imagen muestra el área de corte que cuenta con 2 mesas de corte.*

El seguimiento de los pedidos se realiza mediante un registro manual en el formato correspondiente. Los tiempos de entrega varían por la disponibilidad de la tela y las diferentes especificaciones del pedido y debido a que el cliente establece la fecha de entrega, se llega a fallar con la fecha acordada.



*Dentro del área de corte se encuentra el almacén de telas.*

Los almacenes se encuentran organizados y clasificados, pero no señalizados, y se cuentan con registros manuales del inventario de materia prima y de productos en proceso. En la mayoría de los casos la información de inventarios se utiliza en el área de finanzas y costos.

## FINANZAS

La situación de la empresa en el área **financiera** está en problemas, se tiene un sistema de costeo vulnerable, por lo que se es susceptible a cambios en el costo en el transcurso de los pedidos y no se pueda reajustar, obteniendo menor margen de utilidad.

Tiene registro de su información financiera incompleto. La empresa se encuentra con un alto apalancamiento, una inexistencia de políticas de cobranza y un bajo flujo de efectivo lo que provoca falta de liquidez, y por lo tanto, la capacidad de adquirir materia prima es reducida, por esto, la producción se ve afectada.

No se tiene la suficiente información en cuanto a sus razones financieras como las rotaciones de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, prueba de ácido etc. Lo que causa que la toma de decisiones sea reactiva.

En cuanto a la contabilidad fiscal se tiene buen control y seguimiento ya que todas las declaraciones van al día, se pagan los impuestos de ley y se tiene toda la facturación (tanto egresos como ingresos cuadrados) y documentos requeridos en orden.

## 2.4. Análisis e interpretación de resultados

### 2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

#### Herramienta de Clima Laboral

El clima laboral es lo que comúnmente se denomina como el ambiente de trabajo, determinado por la satisfacción de los integrantes de un negocio, sus relaciones, carga laboral, beneficios, etc. Estos y otros factores inciden en el bienestar general de las empresas y de sus trabajadores, y en la productividad de la organización.

Por medio de un cuestionario se evaluaron 5 indicadores de la empresa: identidad empresarial, el clima laboral, relaciones interpersonales y de comunicación, desarrollo y compensaciones salariales y evaluación a la dirección.

#### Evaluación de Comunicaciones Internas

La medición de la comunicación interna nos permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora para luego traducirlas en propuestas concretas.

Esta herramienta obtiene puntajes que se dividen en 3 rangos diferentes:

Total de puntos	
De 0 a 85	Las comunicaciones internas en su empresa muestran serias deficiencias; los niveles de mando no han hecho conciencia de la importancia que tienen dichas comunicaciones; el trabajo de reestructuración deberá iniciarse con una profunda “autocrítica” por parte de los niveles jerárquicos más altos de la organización.
De 86 a 130	Bien, pero en su empresa se debe trabajar para mejorar las áreas deficientes.
De 131 a 145	EXCELENTE.

## **Evaluación Toma de decisiones**

La toma de decisiones es un proceso a través del cual se selecciona una alternativa de entre varias, siendo la seleccionada la mejor para nuestro propósito.

Tomar la correcta decisión en un negocio o empresa es parte fundamental del administrador ya que sus decisiones influirán en el funcionamiento de la organización, generando repercusiones positivas o negativas según su elección. Por lo que el uso de esta herramienta proporciona en que se basan los evaluados para tomar decisiones.

Se establecen 4 ejes y en base a lo que contestaron por pregunta se asignan puntos por eje, éstos son:

1. Intuición: indica como el empresario ve el mundo de manera integrada, tiende a ser creativo.
2. Sensación: indica que usted es realista y ve el mundo en término de hechos.
3. Sentimientos: la toma de decisiones se realiza con base en sus emociones, es decir, en sus corazonadas
4. Razonamiento: indica una aproximación muy lógica y analítica en la toma de decisiones

## **Herramienta de Diagnóstico de Marketing**

Por medio de la herramienta se obtiene el perfil general de las actividades de marketing de la empresa, calculando el promedio de puntos de cada sección.

Este perfil nos permitirá detectar, con rapidez, cuáles son los aspectos de las actividades de marketing de la empresa que muestran mayores debilidades o deficiencias.

Los perfiles son:

1. Enfoque básico
2. Objetivos
3. Estrategias

4. Programas de acción
5. Beneficios y pérdidas
6. Controles

### **Herramienta de Evaluación 360**

Esta herramienta electrónica evalúa 12 aspectos del empresario para compararlos en una gráfica contra sus compañeros, y así obtener una visión de cómo se ve a sí mismo y como lo perciben los demás.

Los aspectos evaluados son:

1. Planeación
2. Capacidad para delegar
3. Control
4. Metas
5. Aconsejando y entrenando
6. Reclutando personal
7. Formador de equipos
8. Poder negociador
9. Toma de decisiones
10. Profesionalismo
11. Manejando el cambio
12. Liderazgo

### **Herramienta DIE del CUE**

Esta herramienta electrónica creada por el CUE del ITESO detecta los aspectos clave que involucra un diagnóstico, dando como resultado una gráfica donde se te explica el resultado de calificación de cada rubro de la empresa, desde el área de producción, financiera, recursos humanos, gestión, etc. Gracias a esta herramienta se cuenta con un panorama más claro acerca de la empresa, determina lo que tiene bien, regular o mal, dependiendo de la información obtenida en las etapas ya aplicadas, teniendo así

información valiosa para identificar las áreas de mejora, las oportunidades de crecimiento, o las áreas que están dando más problemas para poder gestionar en ese aspecto.

## **Análisis FODA**

La sigla FODA es un acrónimo de:

**Fortalezas:** Factores internos positivos para la empresa, que deben tomarse muy en cuenta para desarrollar estrategias con estas mismas para mejores logros.

**Oportunidades:** Factores externos positivos para la empresa, áreas de ventaja que se pueden aprovechar para mayor desarrollo de estrategias.

**Debilidades:** Factores internos negativos para la empresa, los cuales se deben eliminar o reducir.

**Amenazas:** Factores externos negativos para la empresa, los que podrían causar conflicto y problemas obstaculizando los logros que se tienen proyectados.

Esta herramienta se utiliza en cualquier empresa como objeto de estudio en un momento determinado. Permite obtener un diagnóstico preciso acerca de los factores positivos y negativos de la empresa, poder identificarlos, y poner más énfasis en cada uno de ellos.

Su principal propósito es obtener conclusiones concretas de la capacidad que tendría la empresa para enfrentar con sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas que se le pudieran presentar.

## **Mapa conceptual**

Se le denomina así a la herramienta que te permite organizar y representar de manera gráfica un esquema de conocimiento.

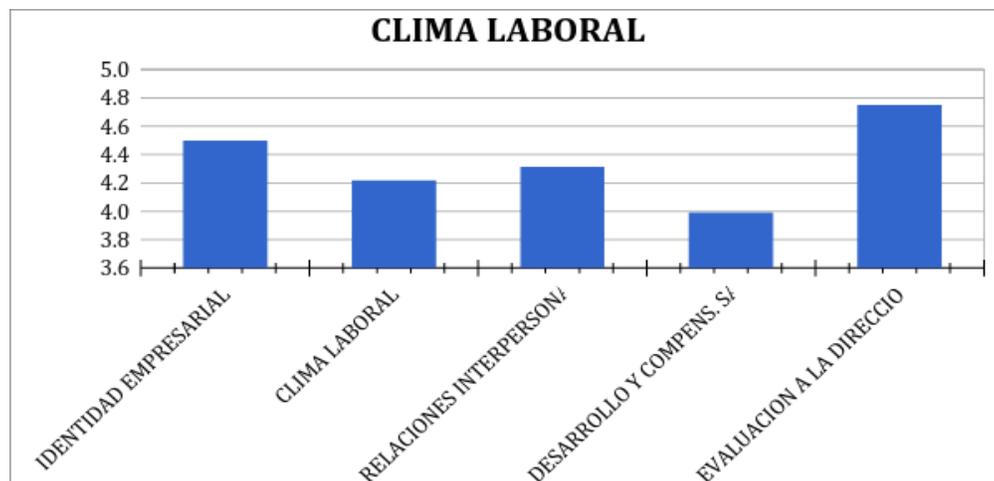
Es una red de conceptos que te enriquece con información resumida en algunas palabras clave de los datos, para un mejor entendimiento.

Cada uno de los datos esta puesto en óvalos o círculos que representan el concepto, esta herramienta te permite mostrar las situaciones más importantes en cada una de las partes de un todo pero de manera más concreta.

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

### Clima Laboral

Esta herramienta es indispensable aplicarla en una empresa ya que te arroja el sentir y pensar de los empleados y la manera en que perciben y sienten a la empresa y su empresario.



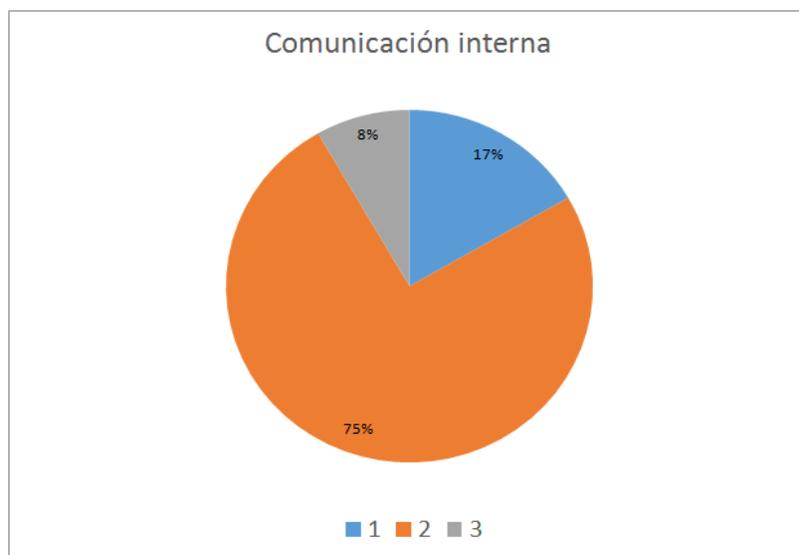
Como bien se percibe en esta gráfica la sección más baja es la de desarrollo y compensaciones salariales, es algo con lo que los empleados muy rara vez están completamente satisfechos, en cuanto a su desarrollo la mayoría de los empleados son personas de bajos recursos y que no cuentan con sus estudios completados.

En cuanto a la identidad empresarial, se encuentran identificados con su encargado y el director (la sección de evaluación a la dirección es alta, por lo que muestra el aprecio que tienen por su jefe), sin embargo no están bien identificados con la empresa, ni buscan su desarrollo.

Debido a los resultados tan altos que se obtuvo en la evaluación, se decidió aplicar una evaluación de comunicaciones internas para corroborar los datos obtenidos.

### **Evaluación de las comunicaciones internas**

Para fin de que el equipo de intervención tuviera más información sobre la comunicación entre el personal de la empresa se realizó una encuesta de “Evaluación de las Comunicaciones Internas”, ésta nos arrojó resultados interesantes que se presentan a continuación:



Al aplicar esta encuesta, nos dimos cuenta de que dentro de la empresa existen percepciones distintas, lo que provoca que la comunicación no fluya de la manera más adecuada.

El 17% de las personas encuestadas respondieron que la comunicación es mala, lo que debe ser un foco de atención ya que ese 17% puede tener problemas con su trabajo afectando sin intención el área de la empresa donde trabaja.

El 75% de los encuestados dijo que sí se tiene buena comunicación en la empresa pero que le falta un poco más de atención en ese aspecto, por lo que se debería considerar importante, ya que esto representa en cierta medida que no hay una identidad empresarial, además de que las áreas de sesgo denotan que no se genera un sentido de pertenencia y esto podría ocasionar falta de compromiso de parte de los trabajadores hacia la empresa.

Solamente un 8% de los encuestados respondió que la comunicación en la empresa era excelente, esto nos confirma que la comunicación tiene un problema importante a evaluar en la empresa.

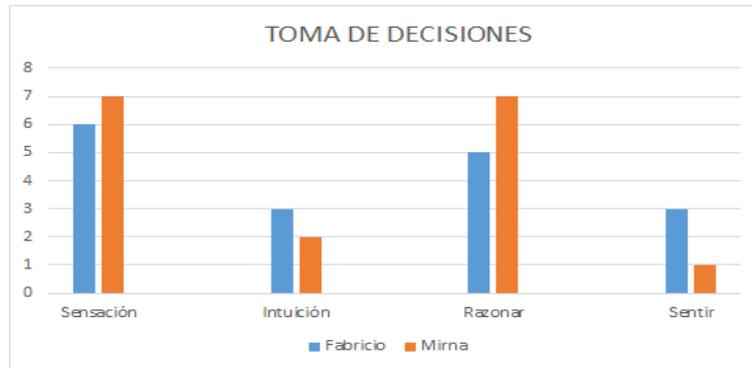
Cabe destacar que existe muy buena comunicación interpersonal, pero no interdepartamental.

### **Evaluación de toma de decisiones**

Ésta encuesta se aplicó al director general y a un elemento clave de la organización, (encargada en administración), los resultados que arrojó fueron que las 2 partes están cargados al área “razonar” y “sensación” lo que nos dice que son muy realistas, y que llevan a cabo las cosas en cuestión de hechos, es decir, se basan en cosas fundamentadas lo que le da seguridad en las decisiones que tomen.

Al mismo tiempo, nos pudimos dar cuenta de que en el área de “intuición” y “sentir” están distintos por pocos puntos pero en los dos casos con una baja puntuación, lo que lleva a decir que tienen cierto grado de creatividad para hacer las cosas, y esto les permite manejarse con una mejor adaptabilidad en su mercado pero también comprueba que se manejan más en términos de hechos.

Por último nos indica que son más objetivos que subjetivos, es decir, aunque algunas veces sus ideas salen de corazonadas, se dan el tiempo de enfocarse en ellas y analizarlas de una mejor manera.



El equilibrio de resultados entre el director y su asistente nos muestra el porqué de su mecánica de trabajo y es por eso que hacen una buena mancuerna y logran estar de acuerdo en los aspectos relacionados con la empresa.

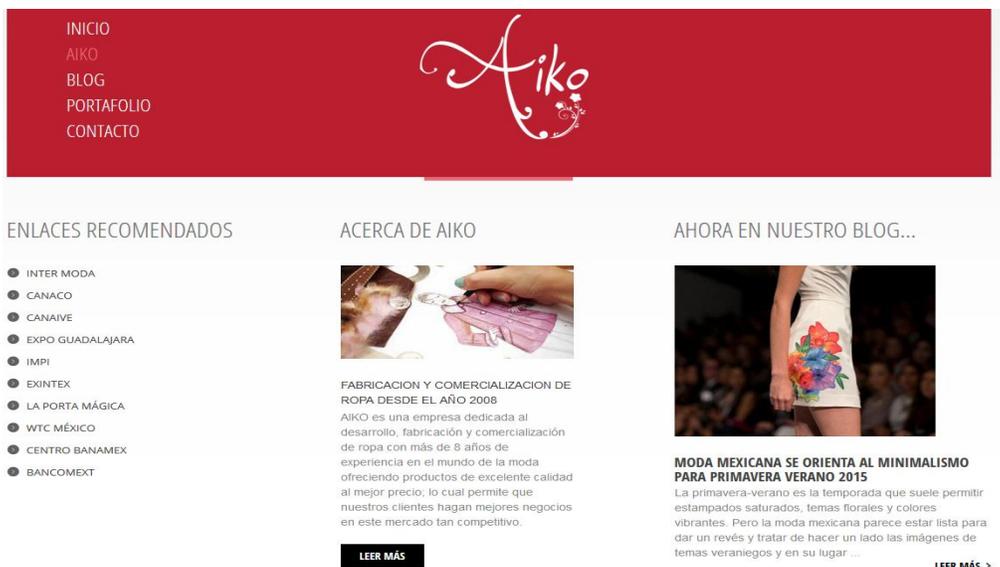
### Herramienta Diagnóstico de Marketing

Se aplicó una herramienta de diagnóstico de marketing para evaluar su estrategia actual de marketing, (ver anexo 3) los resultados se muestran a continuación:



Dentro de la sección enfoque básico se obtuvieron 4 puntos, dicho enfoque tiene que ver con los elementos base que debe tener una empresa en marketing, esta sección demuestra que el empresario conoce lo que pasa en el mercado y las tendencias actuales, tiene un entendimiento de mercadotecnia en general, pero no se sabe potencializar hacia la definición de objetivos (sección 2) y estrategias (sección 3) que lo llevarían a crecer como empresa, a posicionarse de mejor manera y a vender más, a evitar gastos innecesarios de mercadotecnia y a crear estrategias para disminuir costos.

Existen programas de acción, implantados por responsabilidad del empresario, se cuenta con una página web la cual es utilizada por imagen.



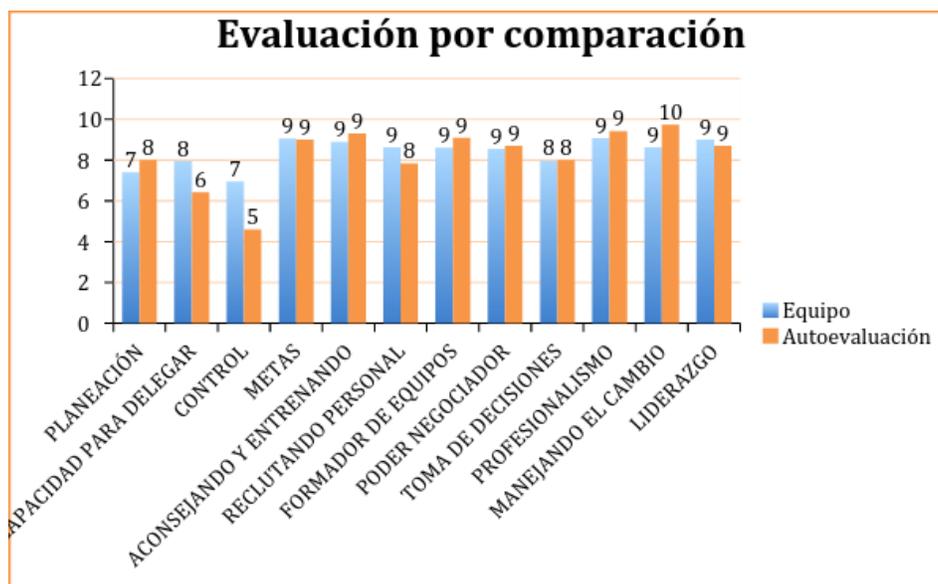
*Página Web*

Dentro de los beneficios y pérdidas no se tienen mediciones de lo que generan las estrategias de mercadotecnia que se utilizan, por lo que no se les saca el 100% de provecho.

Actualmente no hay controles establecidos dentro de la empresa, no se aplican sondeos para medir la satisfacción del cliente, no hay controles de evaluación, esto se demuestra claramente en la gráfica de resultados antes mencionada.

## Herramienta de evaluación 360°

Esta herramienta fue aplicada a los encargados de cada una de las áreas con la intención de obtener una evaluación de 360° hacia el empresario, incluyendo también una autoevaluación por parte de él.



*Equipo vs Autoevaluación*

Los resultados de evaluación fueron los siguientes; en la parte de planificación se da en cuenta que los evaluadores perciben la falta de planeación por parte del empresario lo cual esto lleva a coincidir en la falta de planificaciones en finanzas y de objetivos.

Otro punto alarmante es el de la capacidad de delegar y eso suscita por lo mismo de el no tener una planeación, no se tiene la confianza de responsabilidad para asignar tareas o actividades a los subordinados y jefes de cada área para en conjunto llegar a los objetivos (inexistentes) plasmados por el empresario.

# Herramienta DIE del CUE

## AIKO

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: **BÁSICA**

### Áreas funcionales

Escalas de calificación:   $\geq 7.5$  y  $\leq 10$    $\geq 5$  y  $< 7.5$    $\geq 3.1$  y  $< 5$    $\geq 0$  y  $< 3.1$

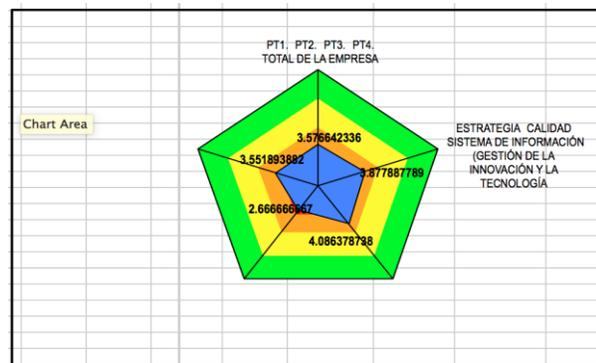
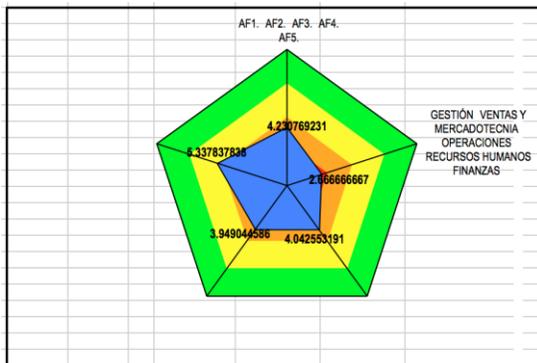
CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1. GESTIÓN	33.0	78.0	4.2	BÁSICA
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	32.0	120.0	2.7	SOBREVIVENCIA
AF3. OPERACIONES	57.0	141.0	4.0	BÁSICA
AF4. RECURSOS HUMANOS	62.0	157.0	3.9	BÁSICA
AF5. FINANZAS	79.0	148.0	5.3	CONFIABLE
TOTAL DE LA EMPRESA	263.0	644.0	4.0	BÁSICA

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: **BÁSICA**

### Áreas transversales

Escalas de calificación:   $\geq 7.5$  y  $\leq 10$    $\geq 5$  y  $< 7.5$    $\geq 3.1$  y  $< 5$    $\geq 0$  y  $< 3.1$

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1. ESTRATEGIA	49.0	137.0	3.6	BÁSICA
PT2. CALIDAD	235.0	606.0	3.9	BÁSICA
PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	123.0	301.0	4.1	BÁSICA
PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	8.0	30.0	2.7	SOBREVIVENCIA
TOTAL DE LA EMPRESA	415.0	1074.0	3.6	BÁSICA



Por medio de la herramienta del DIE se puede observar que el área de ventas y mercadotecnia requiere mayor atención debido a que se encuentra en el status de sobrevivencia. Y dentro de las áreas transversales la parte gestión e innovación se encuentra en el mismo status.

Respecto al área de finanzas podemos observar que se encuentra en el status confiable ya que es el que está mejor establecido debido a que existe un buen registro contable y cumple con todas sus obligaciones fiscales.

## Análisis FODA

### FORTALEZAS

- Buenas relaciones públicas
- Existen registros contables
- Buena distribución de planta
- Capital humano
- Conocimiento del know how de la industria
- Actitud y atención de servicio al cliente
- Proceso de venta bueno
- Alta rotación de inventario de producto terminado
- Clima laboral bueno

### DEBILIDADES

- Falta de liquidez y rentabilidad
- Canales de Comunicación informales
- Baja rotación de inventario de materia prima
- Dificultad en abastecimiento de materia prima
- Toma de decisiones centralizada
- Informalidad en normas y políticas de trabajo
- Cartera de clientes limitada
- Sistema de Costos Vulnerable
- Alto apalancamiento
- Tiempos ociosos

### OPORTUNIDADES

- Apoyos gubernamentales
- Avances tecnológicos
- Expandirse a otros nichos de mercado
- Alianzas con proveedores

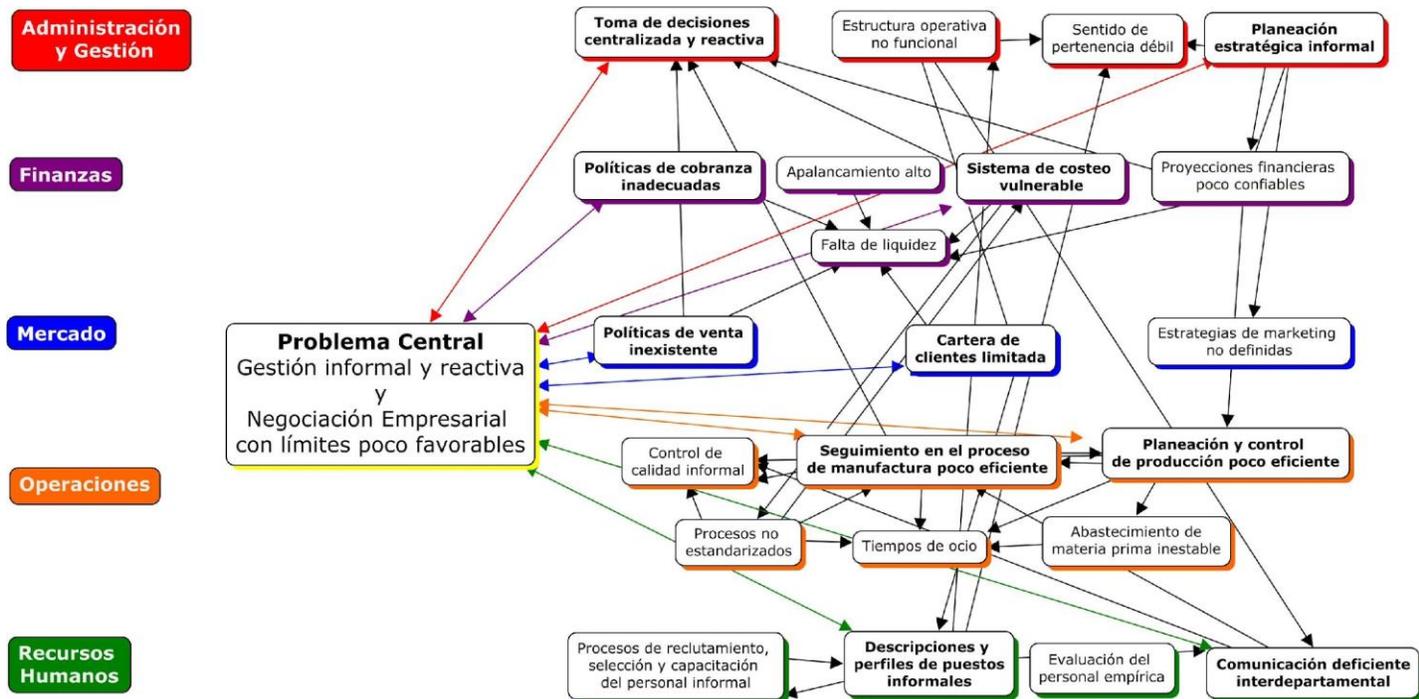
### AMENAZAS

- Baja negociación con el mercado
- Tipo de cambio
- Alza en la inflación
- Importación de telas
- Regulaciones arancelarias
- Alta entrada de productos externos con precios bajos

Como se puede observar en el análisis FODA se identifican las mayores áreas de fortaleza y oportunidad, así como las principales debilidades y amenazas de la empresa.

Después de investigar factores externos que afectan a la empresa podemos concluir que las amenazas afectan directamente a las debilidades de la empresa, como por ejemplo el tipo de cambio afecta en la dificultad del abastecimiento de materia prima y la producción depende de ella, por lo que las ventas se ven reducidas y por ende se provoca la falta de liquidez.

## Mapa conceptual

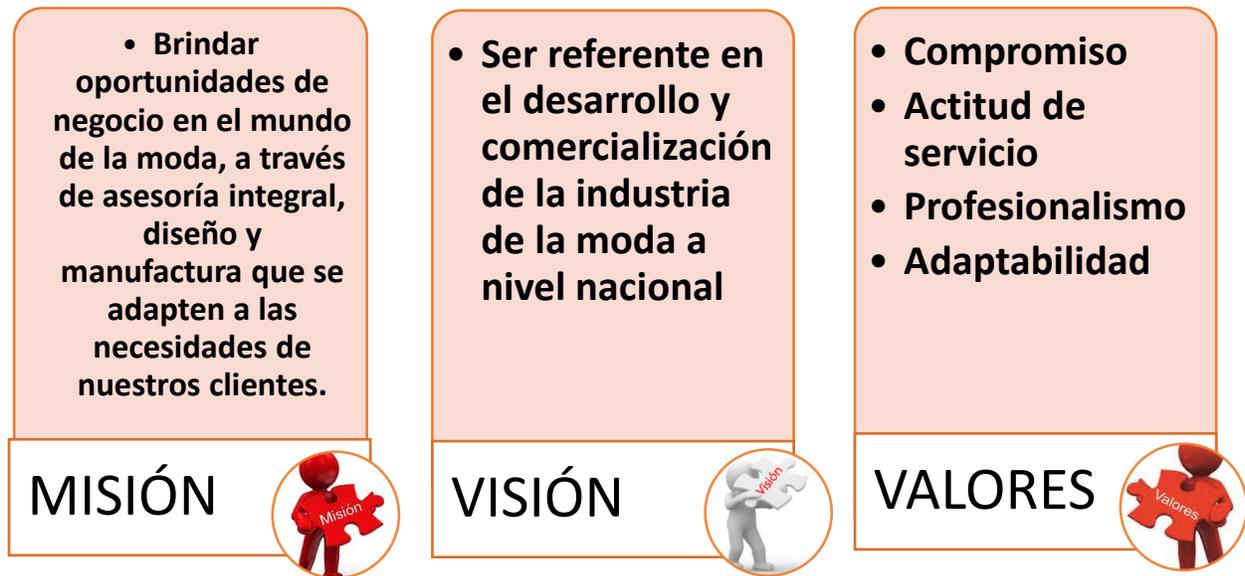


En el mapa conceptual se muestran las diferentes áreas funcionales de la empresa y están clasificadas por colores.

Como se puede observar en cada una de las áreas se desglosan los principales problemas los cuales nos llevan a resumir y sintetizar la problemática central de la empresa que es la gestión informal y reactiva y negociación empresarial con límites poco favorables y sus diferentes causas y efectos. Siendo el problema principal.

### 3. Planteamiento estratégico

#### 3.1. Misión, Visión y Valores



#### 3.2. Objetivos estratégicos y Estrategia General

##### ESTRATEGIA GENERAL DE LA EMPRESA:

ABARCAR NUEVOS NICHOS DE MERCADO SOSTENIENDO LA ESTRATEGIA DE COSTOS

##### OBJETIVOS ESTRATEGICOS:

- Contar con finanzas sanas
- Fortalecimiento y formalización de los recursos claves de la empresa
- Incursionar a nuevos nichos y segmentos de mercado
- Fortalecimiento y estandarización del proceso logístico y operativo de la empresa

## FODA ESTRATÉGICO

<p align="center"><b>FODA con cruces</b></p>	<p><b>Fortalezas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Buenas relaciones públicas</li> <li>Existen registros contables</li> <li>Buena distribución de planta</li> <li>Capital humano</li> <li>Conocimiento del know how de la industria</li> <li>Actitud y atención de servicio al cliente</li> <li>Proceso de venta bueno</li> <li>Alta rotación de inventario de producto terminado</li> <li>Clima laboral bueno</li> </ol>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Alta cartera vencida</li> <li>Planeación deficiente</li> <li>Mercadotecnia deficiente</li> <li>Falta de liquidez y rentabilidad</li> <li>Canales de Comunicación informales</li> <li>Baja rotación de inventario de materia prima</li> <li>Dificultad en abastecimiento de materia prima</li> <li>Toma de decisiones centralizada</li> <li>Informalidad en normas y políticas de trabajo</li> <li>Cartera de clientes limitada</li> <li>Sistema de Costos Vulnerable</li> <li>Alto apalancamiento</li> <li>Tiempos Ociosos</li> </ol>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Apoyos gubernamentales</li> <li>Avances tecnológicos</li> <li>Expandirse a otros nichos de mercado</li> <li>Alianzas con proveedores</li> </ol>	<p><b>FO</b> F1, F6, F7, O3, O4</p> <p>Incurción a nuevos nichos y segmentos de mercado F3, F5, F8, O2, O4</p> <p>Reconfigurar cadena de valor para mantener costos competitivos F1, F5, O1, O2</p> <p>Automatización en procesos de diseño y optimización en los de manufactura</p>	<p><b>DO</b> D1, D4, D9, D12, O4</p> <p>Establecimiento y cumplimiento de políticas de crédito y cobranza D2, D3, D6, D10, O3, O4</p> <p>Aumentar ventas por medio de la aplicación de estrategias de diferenciación D2, D3, D6, D9, D10, O3, O4</p> <p>Implementación de plan de marketing D2, D7, D11, O1, O2</p> <p>Aumentar márgenes de utilidad, a través de reestructuración de sistema de costos D5, D8, D9, D13, O2</p> <p>Estructuración organizacional y formalización de procesos.</p>
<p><b>Amenazas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Baja negociación con el mercado</li> <li>Tipo de cambio</li> <li>Alza en la inflación</li> <li>Importación de telas</li> <li>Regulaciones arancelarias</li> <li>Alta entrada de productos externos con precios bajos</li> </ol>	<p><b>FA</b> F1, F6, F7, F8, A1, A6</p> <p>Fortalecer y crear nuevos canales de comunicación para prospección y captación de clientes</p>	<p><b>DA</b> D2, D5, D8, D9, A1, A6</p> <p>Aumentar el rendimiento del capital humano por medio de descripción de puestos y establecimiento de líneas de mando. D4, D7, D11, D12, A2, A3, A4, A5</p> <p>Establecer y ampliar cartera de proveedores. D4, D7, D11, D12, A2, A3, A4, A5</p> <p>Generar información financiera a través de una herramienta financiera para la toma de decisiones.</p>

### 3.3. Objetivos Operativos y Despliegue Operativo

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo Operativo 2016</b>	<b>Objetivo Operativo 2017</b>	<b>Objetivo (meta) estratégico (2018)</b>
Económica / Finanzas	Pagando créditos con acreedores diversos, abonar lo más posible a uno de mis socios.	Abonar más uno de mis socios, terminar de pagarle.	Adquirir financiamientos económicos, bajando recursos de apoyo de gobierno que sea más fácil de pagar, auto financiarse con pagos de los mismos clientes.
Cliente / Mercado	Mantener la posición con los clientes, con productos ya comprados.	Aumentar un cliente nuevo de productos de catálogo, utilizar venta en línea.	Ampliar cartera de clientes que compran a través de la página de internet.
Procesos / Operaciones	Mejorar el control de maquileros y mejor producto	Comprar maquinas básicas y tener nuestro propio taller.	Tener centro de diseño por computadora.
Recursos Humanos	Capacitar al personal, área de procesos productivos y liderazgo.	Capacitar al personal, área de procesos productivos y liderazgo.	Capacitar al personal, área de procesos productivos y liderazgo.

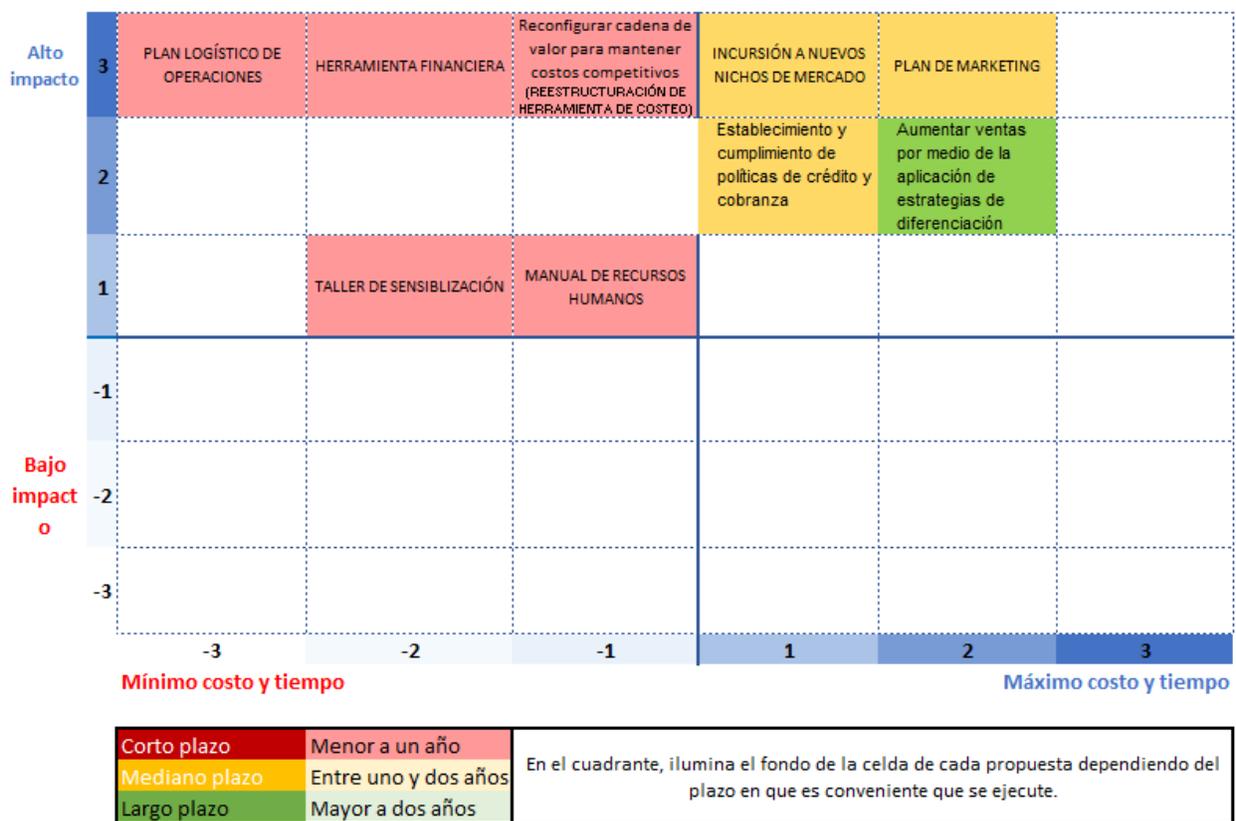
## 4. Propuesta de mejora

### 4.1. Nombre de la propuesta

Consolidación de las áreas estratégicas de la empresa, con el fin de aumentar el nivel de competitividad de la organización.

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

#### Matriz de priorización de propuestas.



## **Justificación.**

Se realizará un taller de sensibilización para definir compromisos por parte del personal hacia la empresa, así como comunicar la misión, visión, valores y familiarizarlos con los objetivos, logrando que se involucren y se tenga un mayor interés en el cumplimiento de las metas.

Se elaborará un manual de Recursos Humanos con el fin de tener la descripción y perfiles de puestos para que se establezcan funciones y actividades específicas y haya claridad en las líneas de mando.

Se realizará un plan logístico de operaciones para tener una mejor planeación, lo que implica eficientar tiempos y aumentar su producción para poder cumplir con los pedidos a tiempo.

Se hará una reestructuración del sistema de costeo para mayor precisión en el costo real y aumentar los márgenes de utilidad estableciendo límites de precio al público de cada producto, al mismo tiempo elaboraremos una herramienta financiera que le permita al empresario conocer la situación financiera de su empresa en todos los aspectos para mejorar la toma de decisiones y le permita conocer los diferentes aspectos que debe mejorar o cambiar para un mejor funcionamiento.

Se establecerá un plan de marketing en el cual se den a conocer estrategias de venta por diferenciación teniendo posibilidad de incursión en nuevos nichos de mercado.

Gracias a las distintas herramientas a implementar se establecerán políticas de crédito y cobranza, las cuales disminuirán la rotación de cuentas por cobrar y por ende habrá un aumento de liquidez.

### 4.3. Plan de acción detallado

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENTREGABLES	ABRIL	ABRIL	ABRIL	ABRIL	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JULIO	
			SEMANA 1 LUN 04- DOM 10	SEMANA 2 LUN- 11- DOM 17	SEMANA 3 LUN 18- DOM 24	SEMANA 4 LUN 25- DOM 01	SEMANA 1 LUN 02- DOM 08	SEMANA 2 LUN 09- DOM 15	SEMANA 3 LUN 16- DOM 22	SEMANA 4 LUN 23- DOM 29	SEMANA 1 LUN 30- DOM 05	SEMANA 2 LUN 06- DOM 12	SEMANA 3 LUN 13- DOM 19	SEMANA 4 LUN 20- DOM 26	SEMANA 1 LUN 27- DOM 03	
<b>GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN</b>																
DISEÑAR ACTIVIDADES	MONICA GOMEZ	TALLER DE SENSIBILIZACIÓN														
REALIZAR ACTIVIDADES																
ELABORAR TABLA DE COMPROMISOS																
<b>FINANZAS</b>																
DISEÑO	MONICA GOMEZ	HERRAMIENTA FINANCIERA														
ELABORACIÓN DE HERRAMIENTA																
ENSAYO Y CAPACITACIÓN DE LLENADO DE INFORMACIÓN CON EL EMPRESARIO																
SEGUIMIENTO Y ADECUACIÓN DE HERRAMIENTA																
CAPACITACIÓN																
<b>FINANZAS</b>																
ESTABLECER FACTORES A CONSIDERAR EN EL SISTEMA DE COSTEO	YAZMIN GROPPE	HERRAMIENTA DE COSTEO														
ENTREVISTA A EXPERTO SOBRE LA MEJOR FORMA DE REALIZAR LA HERRAMIENTA																
ELABORAR HERRAMIENTA																
ENSAYOS DE LLENADO DE INF CON EL EMPRESARIO																
SEGUIMIENTO Y ADECUACION DE HERRAMIENTA																
CAPACITACIÓN																
<b>MERCADOTECNIA</b>																
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	GUSTAVO GORJÓN	PLAN DE MARKETING														
DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS																
ELABORACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS																
PLAN DE ACCIÓN																
ESTABLECIMIENTO DE PRESUPUESTO																
MÉTODO DE CONTROL																
<b>OPERACIONES</b>																
IDENTIFICAR ASPECTOS A MEJORAR	YAZMIN GROPPE	PLAN LOGÍSTICO DE OPERACIONES														
REALIZAR UNA PLANEACIÓN EFECTIVA																
ESTABLECER RUTAS EFICIENTE																
REALIZAR SISTEMA DE INVENTA																
ENSAYOS DE LLENADO DE INFORMACIÓN CON ENCARGADO DE PRODUCCIÓN																
SEGUIMIENTO Y ADECUACIÓN DEL PLAN																
CAPACITACIÓN																
<b>RECURSOS HUMANOS</b>																
ELABORAR ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROYECTADO	GUSTAVO GORJÓN	MANUAL DE RH														
DESCRIPCIÓN Y PERFILES DE PUESTO																
INSTRUCCIONES PARA EL PROCESOS DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO																
FORMALIZAR CONTROLES DE RH																
ELABORACIÓN DE REGLAMENTO INTERNO Y DE PARED																

#### 4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto	Indicador	
INFORMACION FINANCIERA LIMITADA	Finanzas	CONTAR CON FINANZAS SANAS	GENERAR INFORMACIÓN FINANCIERA CONFIABLE PARA LA TOMA DE DECISIONES	HERRAMIENTA FINANCIERA	RESULTADO	HERRAMIENTA FINANCIERA PARA EMPRESARIOS DE AIKO	1 HERRAMIENTA FINANCIERA
					USO	EMPRESARIO Y RESPONSABLE DEL ÁREA ADMINISTRATIVA RECIBEN CAPACITACIÓN PARA: 1. USO DE LA HERRAMIENTA DONDE SE REGISTRAN DIARIAMENTE LOS INGRESOS Y EGRESOS 2.- ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS	NÚMERO DE REGISTROS HECHOS POR EL EMPRESARIO Y EL RESPONSABLE ADMINISTRATIVO
					BENEFICIO	TOMA DE DECISIONES EN FUNCIÓN A LA INFORMACIÓN FINANCIERA	PORCENTAJE REDUCCIÓN DE GASTOS
SENTIDO DE PERTENENCIA DÉBIL	Recursos Humanos	MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO	COMUNICAR AL PERSONAL LA IDENTIDAD EMPRESARIAL Y GENERAR COMPROMISOS	TALLER DE SENSIBILIZACIÓN	RESULTADO	TALLER DE SENSIBILIZACIÓN	1 TALLER DE SENSIBILIZACIÓN
					USO	TODO EL PERSONAL ASISTE AL TALLER DE SENSIBILIZACIÓN CON UNA PARTICIPACIÓN ACTIVA	LOS 10 EMPLEADOS DE AIKO Y EL DIRECTOR GENERAL ASISTEN Y PARTICIPAN EN EL TALLER
					BENEFICIO	PERSONAL MOTIVADO Y COMPROMETIDO PARA REALIZAR LOS CAMBIOS NECESARIOS EN LA EMPRESA	PORCENTAJE DE COMPROMISOS CUMPLIDOS GENERADOS POR PARTE DEL PERSONAL
CARTERA DE CLIENTES LIMITADA	Clientes y Mercados	AUMENTAR LAS VENTAS	GENERAR ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR LA CARTERA DE CLIENTES	PLAN DE MARKETING	RESULTADO	PLAN DE MARKETING	1 PLAN DE MARKETING
					USO	EL EMPRESARIO CONOCE, APLICA, DEFINE Y UTILIZA EL PLAN DE MARKETING PARA IMPLEMENTARLO	PORCENTAJE DE ESTRATEGIAS APLICADAS POR EL EMPRESARIO
					BENEFICIO	IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS PARA ABARCAR NUEVOS NICHOS DE MERCADO	PORCENTAJE DE ESTRATEGIAS APLICADAS POR EL EMPRESARIO

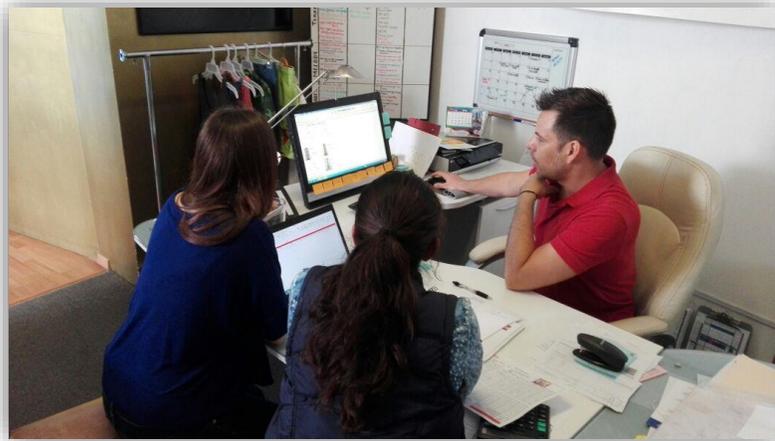
Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		Indicador
POCA CLARIDAD EN LAS LÍNEAS DE MANDO	Recursos Humanos	MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO	DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES DE CADA PUESTO Y MAYOR CLARIDAD EN LÍNEAS DE MANDO	MANUAL DE RH	RESULTADO	MANUAL DE RH	1 MANUAL DE RH
					USO	EL PERSONAL REALIZA LAS ACTIVIDADES DESCRITAS Y SE SIGUEN LAS LÍNEAS DE MANDO	1 EVALUACIÓN MENSUAL APLICADA AL PERSONAL SOBRE EL CONOCIMIENTO DE PUESTO
					BENEFICIO	CADA EMPLEADO TIENE UN PUESTO DESCRITO LO QUE EVITA LA DUPLICIDAD DE ACTIVIDADES	1 EVALUACIÓN MENSUAL APLICADA AL PERSONAL SOBRE EL CONOCIMIENTO DE PUESTO
SISTEMA DE COSTEO VULNERABLE	Finanzas	MAYOR RENTABILIDAD	AUMENTAR MARGEN DE UTILIDAD POR MODELO	REESTRUCTURACIÓN EN LA HERRAMIENTA DE COSTEO	RESULTADO	HERRAMIENTA DE COSTEO RE ESTRUCTURADO	1 HERRAMIENTA DE COSTEO
					USO	QUE EL EMPRESARIO TENGA Y UTILICE UN BUEN SISTEMA DE COSTEO TOMANDO EN CUENTA TODOS LOS FACTORES DE LA REALIZACIÓN DE SUS PRENDAS Y PODER DECIDIR EL PRECIO PÚBLICO DE CADA UNA DE ELLAS	PORCENTAJE DE PRENDAS EN EL QUE SE UTILIZÓ EL SISTEMA DE COSTEO POR EL EMPRESARIO
					BENEFICIO	CONOCER EL COSTO REAL POR MODELO Y EL PORCENTAJE DE UTILIDAD PARA ESTABLECER UN LÍMITE DE PRECIO AL PÚBLICO	PORCENTAJE DE AUMENTO DEL MARGEN DE UTILIDAD
PLANEACIÓN Y CONTROL DE PRODUCCIÓN POCO EFICIENTE	Procesos y Operación	AUMENTAR LA PRODUCCIÓN	EFICIENTAR PROCESOS	PLAN LOGÍSTICO DE OPERACIONES	RESULTADO	PLAN LOGÍSTICO DE OPERACIONES	1 PLAN LOGÍSTICO DE OPERACIONES
					USO	QUE EL ÁREA DE PRODUCCIÓN APLIQUE EL PLAN LOGISTICO EN SUS REGISTROS DE INVENTARIOS Y PLANEACIÓN DE PRODUCCIÓN	PORCENTAJE DE ARTICULOS INGRESADOS AL SISTEMA DE INVENTARIO
					BENEFICIO	EFICIENTAR TIEMPOS EN EL ABASTECIMIENTO DE MATERIALES Y ESTANDARIZAR PROCESOS	PORCENTAJE DE PEDIDOS REALIZADOS A TIEMPO

## 5. Implementación

### 5.1. Actividades realizadas y su justificación

La semana posterior a la validación del diagnóstico y propuestas acudimos a la empresa para dar a conocer más a fondo al empresario la situación general de la empresa y las propuestas generadas, se habló sobre planes futuros de la empresa, así como los puntos rojos y las posibles áreas de oportunidad, estableciendo pros y contras de cada una de ellas. Se acordó el programa a seguir para la realización de las herramientas.

Durante esa semana acudimos a un experto del mismo giro para que nos orientara sobre el manejo de los costos, y con su ayuda pudimos realizar la herramienta, ésta fue realizada en un formato de Excel (ver anexo 4 y 5) y fue afinándose en las semanas posteriores junto con el empresario, donde se tomaron en cuenta varios factores necesarios como el costo de la materia prima utilizada, la maquila, y posteriormente obteniendo el costo real en base a los factores anteriores, se definen los gastos administrativos así como el margen de utilidad deseado, para así obtener un precio de venta estimado, además se calcula el volumen de ventas de cada una de las prendas para obtener un margen de utilidad total obtenido en la venta de esa prenda, con un espacio para poder estos datos teóricos (para negociar) y reales (después de la negociación), todo esto para la correcta realización y un mejor manejo del costeo por prenda.



En el transcurso del período de implementación se dieron 3 capacitaciones sobre la herramienta al empresario para que el entendiera porqué la reestructuración y cómo se manejaría y que diera su retroalimentación a cerca de la misma, por lo que se realizaron varios cambios de acuerdo a las retroalimentaciones generadas por el empresario, quedando de una manera funcional y comprensible para él.



La semana siguiente se presentaron al empresario los formatos que se utilizarían para las descripciones y perfiles de puesto para que los validara; éstos fueron aceptados, posteriormente se realizó una entrevista a los empleados de las distintas áreas de la empresa para conocer sus actividades diarias y así proceder al llenado de los mismos. Nos percatamos que los empleados no tenían claridad en las actividades que su puesto requería, por lo que agendamos una sesión con el empresario en el ITESO para completarlos. Siguiendo el desarrollo del manual de administración y recursos humanos (ver anexo 6), se elaboraron formatos para el reclutamiento, selección y capacitación, para así terminar el manual.





Se recordó al empresario acerca del taller de sensibilización, para agendar una fecha en la que todo el personal pudiera asistir, después de platicar con el personal se acordó que el taller sería el día 5 de mayo en el ITESO dando inicio a las 9:00 a.m. Una vez establecida la fecha el equipo de intervención procedió a la planeación del mismo, donde se realizó

la presentación y el cronograma de actividades a realizar, las cuales estaban enfocadas en trabajo en equipo, comunicación y liderazgo. El taller de sensibilización finalizó con una respuesta favorable ya que todo el personal y el empresario asistieron con total disposición a las actividades, lo que permitió que éstas se hicieran más efectivamente y con mejores resultados; al mismo tiempo nosotros pudimos identificar comportamientos de cada persona y con la plática que se tuvo sobre la organización y algunos de los hábitos en la empresa, se acordó como se llevaría el rol de limpieza de las áreas comunes. Además de que se les presentó el reglamento de pared en el que todos estuvieron de acuerdo y se establecieron compromisos a cumplir por parte del personal.



El cronograma acordado a seguir durante la implementación tuvo un retraso de 2 semanas debido a que no se encontraba el empresario cuando llegamos a las instalaciones, y no hubo previo aviso.

La herramienta financiera (ver anexo 7 y 8) se realizó en base a los conceptos que consideramos necesarios para el uso del empresario, por lo que requerimos datos reales de la situación financiera de la empresa, con lo que nos dimos cuenta que tenía varios

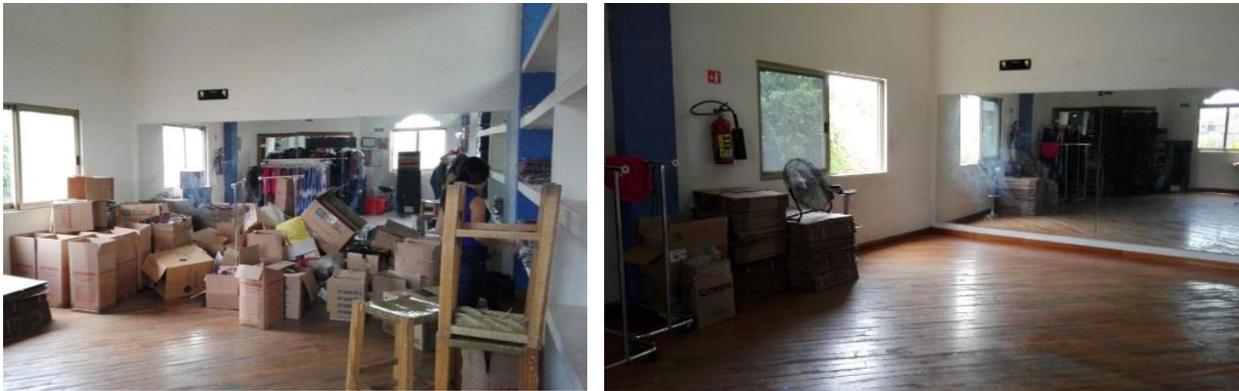
formatos de controles financieros de ventas, cuenta de cheques, acreedores y deudores diversos, pero no llevaba un control de gastos, por lo que se decidió cambiar la estructura de la herramienta y tener un formato de gastos y un flujo de efectivo ligado a los formatos anteriores para en conjunto reflejar una situación financiera, además de hacer que sus formatos tuvieran un resumen mensual de saldos, adeudos, ingresos y/o egresos según sea el caso. Después de la realización de esta herramienta, se mostró al empresario para capacitarlo y tener su retroalimentación para hacer los cambios necesarios para la próxima visita y así poder entregarla y darle una nueva capacitación de la herramienta ya terminada.



Para dar inicio a la realización del plan logístico de operaciones se tuvo una sesión con el jefe de producción, donde se establecieron los controles necesarios para conocer el estado de cada proceso y en base a ellos generar los datos a ingresar en la herramienta de inventarios (ver anexo 9 y 10), la cual ayudaría a brindar la información necesaria en otras áreas de la empresa y conocer los inventarios de materia prima, producción en proceso y producto terminado, además de generar un total de la cantidad de dinero que se tiene en inventarios, así como la planeación de compras y adeudos generados por parte de producción.



Para tener los datos del inventario actual de la empresa, se propuso realizar un taller de capacitación de las 5s y a la vez se procedió a realizar las primeras 3s, clasificar, ordenar y limpiar cada área de la empresa, donde en base a formatos previamente establecidos se realizó el inventario existente en la empresa, los cuales se ingresaron a la herramienta, después de esto se dieron capacitaciones a los que serían usuarios de esta herramienta para que se manejara e ingresaran los datos correctamente, además de que en cada sesión se escucharon retroalimentaciones y/o propuestas para agregar más datos que serían necesarios, por lo que se fue afinando hasta poder entregarse y así dar la última capacitación.



Para la elaboración del plan de marketing (ver anexo 11) se visitó a un experto en el tema de mercadotecnia, quién nos explicó las diferentes etapas que debía de contener el plan, se realizó un diagnóstico sobre la situación de marketing de la empresa, se definieron las estrategias y los objetivos en conjunto con el empresario en una sesión dentro del CUE en el ITESO.



## 5.2. Resultados obtenidos

### Administración y Gestión

Se logró promover el trabajo en equipo, se mejoró la comunicación y el sentido de pertenencia. El empresario dio a conocer la identidad empresarial de la empresa. Se establecieron compromisos a cumplir por parte del personal y posteriormente se evaluaron con una respuesta favorable.



Me comprometo a llegar más temprano para abrir la puerta. FERNANDO TAPIA	<input checked="" type="checkbox"/>	CUMPLIÓ
Me comprometo a cumplir con el reglamento apartir de mañana y dar seguimiento. VIRDIANA LEOS	<input type="checkbox"/>	CUMPLIÓ
Me comprometo a cuidar las camionetas de AIKO como si fueran mías apartir de hoy. CARLOS LOMELI	<input type="checkbox"/>	CUMPLIÓ
Me comprometo a llegar temprano la proxima semana. JAVIER CERVANTES	<input checked="" type="checkbox"/>	CUMPLIÓ
Me comprometo a realizar con mayor calidad mi desempeño de trabajo y aplicar el reglamento. CARLOS HERNANDEZ	<input checked="" type="checkbox"/>	CUMPLIÓ
Me comprometo a dar siempre lo mejor de mi y esforzarme para ser mejor cada día. CARLOS LOMELI	<input type="checkbox"/>	CUMPLIÓ
Me comprometo a llegar temprano comenzando desde mañana y de aqui a un mes. MIRNA MOLINA	<input checked="" type="checkbox"/>	CUMPLIÓ
Me comprometo que un mes voy a poner mas atención y al trabajo y a participar mas en la empresa. ERNESTO NUÑO	<input checked="" type="checkbox"/>	CUMPLIÓ
Me comprometo a llegar temprano para iniciar mis actividades y dar mejores resultados. Tratar de no distraerme en cosas que no beneficien a la empresa. ALICIA VALDIVIA	<input type="checkbox"/>	CUMPLIÓ
Me comprometo a echarle más ganas al trabajo y llegar más temprano en la proxima semana. RONNY GÓMEZ	<input checked="" type="checkbox"/>	CUMPLIÓ
Me comprometo a estar mas al pendiente de los procesos y necesidades de la empresa y buscar mas ventas y mejores ganancias que se vean reflejadas en la empresa y en cada uno de los integrantes. FABRIZO AGUILAR	<input checked="" type="checkbox"/>	CUMPLIÓ

## Recursos Humanos

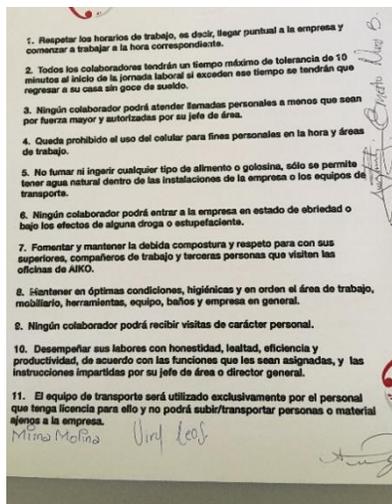


### *Manual de R. H.*

Descripción y perfiles de puesto donde el personal conoce y desempeña correctamente sus actividades.

Formatos de reclutamiento y selección para estandarizar el proceso de contratación.

Se estableció un reglamento interno y de pared el cual se dio a conocer a todo el personal y se firmó de acordado.



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN Y  
RECURSOS HUMANOS



## Finanzas

### *Herramienta de Costos*

La reestructuración de la forma de costear permitió que aumentara su margen de utilidad, generando datos históricos para un mejor manejo de información, tomando en cuenta un presupuesto teórico y real.

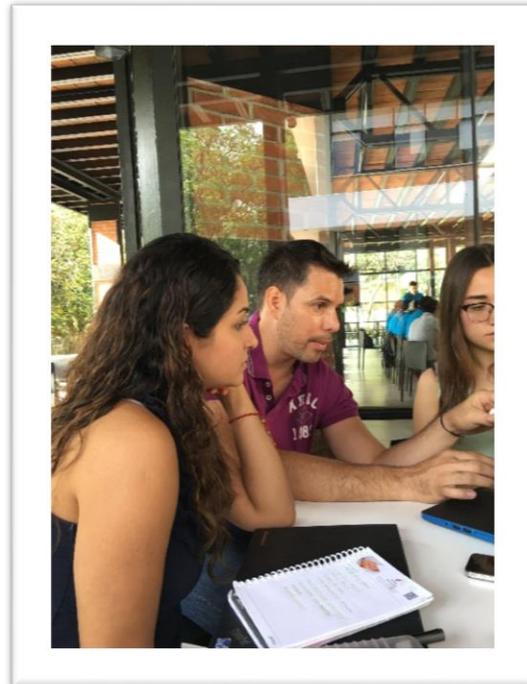


COSTO	GASTOS ADVOST	GANANCIA TEORICA	MARGEN % TEORI	MARGEN \$ TEORI	PRECIO DE VENTA TEORI	VOLUMEN TEORICO	GANANCIA \$ VOLUMEN TEORICO	MARGEN \$ VOLUMEN TEORICO
\$ 112.40	\$ 30.00	\$ 20.00	45%	\$ 50.00	\$ 163.00	1,000.00	\$ 20,600.00	\$ 163,000.00

## Herramienta Financiera

Se proporcionó un formato para el seguimiento de sus gastos diarios ligado a estados financieros que le permitirán conocer la situación de su empresa y mejorar la toma de decisiones.

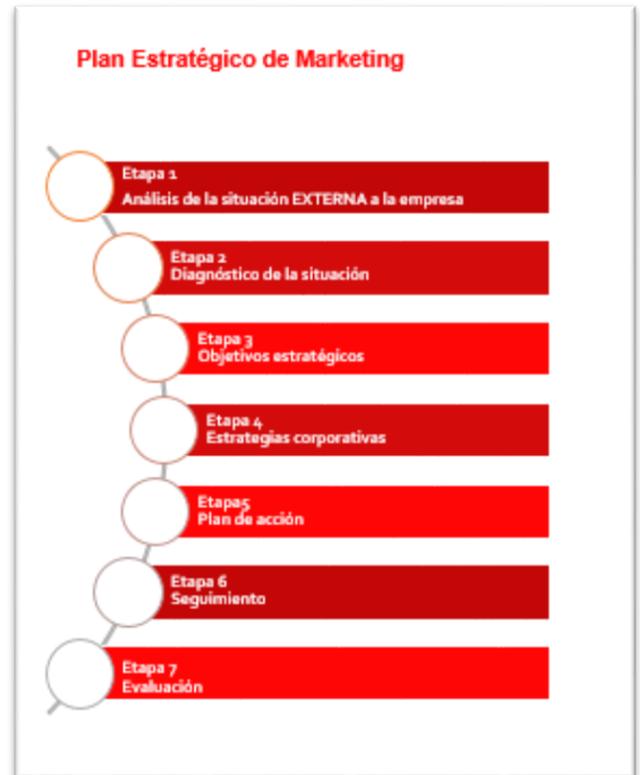
<u>Control de Facturación</u>	<u>Acreedores Diversos</u> <u>Resumen Acreedores Diversos</u>
<u>Control de Notas de Remisión</u>	<u>Gastos Financieros</u>
<u>Control de Cuenta de Cheques</u>	<u>Flujo de Efectivo</u>
<u>Caja Chica</u>	<u>Estados Financieros</u>
<u>Deudores Diversos</u> <u>Resumen Deudores Diversos</u>	<u>Razones Financieras</u>



## Mercado

### *Plan de Marketing*

Se generaron estrategias de venta estableciendo un plan de acción de acuerdo a las necesidades de la empresa y las oportunidades identificadas.



## Operaciones

### *Plan Logístico y de Operaciones*



Se logró establecer un buen manejo del inventario, mejorando la planeación de producción y los estados de pedidos, con un control de adeudo a procesos externos y la planeación de reabastecimiento de materias primas.



### 5.3. Tablas sobre capacitación y empleo

FORMATO DE CAPACITADOS EN CONSULTORÍAS UNIVERSITARIAS							
Actividad	Maquila y comercialización de prendas de dama.						
Nombre del curso	Taller de Sensibilización				Fecha	5 /Mayo / 2016	
Objetivo general del curso	Generar sentido de pertenencia, fortalecer el trabajo en equipo y mejorar la comunicación.						
No. de sesiones del curso	1	2	3	4	5	Otra	
	x						
Horario	8:00 am – 6:00 pm						
Dirigido a	Personal de La empresa						
No. de horas del curso	9 horas						
No	Puesto que desempeña					No. de horas capacitadas	
1	Director General					9	
2	Jefe de Administración y Compras					9	
3	Jefe de Producción					9	
4	Auxiliar de Cortador					9	
5	Auxiliar de Diseño					9	
6	Muestrista					9	
7	Chofer					9	
8	Supervisor de Producción					9	
9	Jefe de Corte					9	
10	Auxiliar de Administración					9	

## FORMATO DE CAPACITADOS EN CONSULTORÍAS UNIVERSITARIAS

<b>Actividad</b>	Maquila y comercialización de prendas de dama.						
<b>Nombre del curso</b>	Taller de 5s				<b>Fecha</b>	11/Junio/2016	
<b>Objetivo general del curso</b>	Crear una cultura organizacional que facilite el manejo de los recursos de la organización de la empresa y la mejora de los diferentes ambientes laborales, con el propósito de aumentar la productividad y el bienestar general.						
<b>No. de sesiones del curso</b>	1	2	3	4	5	Otra	
	x						
<b>Horario</b>	8:00 am – 3:00 pm						
<b>Dirigido a</b>	Personal de La empresa						
<b>No. de horas del curso</b>	7 horas						
<b>No</b>	<b>Puesto que desempeña</b>					<b>No. de horas capacitadas</b>	
1	Director General					7	
2	Jefe de Administración y Compras					7	
3	Jefe de Producción					7	
4	Auxiliar de Cortador					7	
5	Auxiliar de Diseño					7	
6	Muestrista					7	
7	Chofer					7	
8	Supervisor de Producción					7	
9	Jefe de Corte					7	
10	Auxiliar de Administración					7	
11	Auxiliar de Producción					7	
12	Auxiliar de Producción					7	
13	Eventual de Producción					7	
14	Eventual de Producción					7	

## FORMATO DE CAPACITADOS EN CONSULTORÍAS UNIVERSITARIAS

Actividad	Maquila y comercialización de prendas de dama.						
Nombre del curso	Capacitación de uso Herramienta del Plan Logístico y de Operaciones				Fecha	16/Junio/2016 23/Junio/2016 29/Junio/2016	
Objetivo general del curso	Capacitar a utilizar la herramienta con el fin de eficientar procesos.						
No. de sesiones del curso	1	2	3	4	5	Otra	
			x				
Horario	10:00 am – 1:00 pm						
Dirigido a	Personal de La empresa						
No. de horas del curso	5 horas						
No	Puesto que desempeña					No. de horas capacitadas	
1	Director General					2	
2	Jefe de Administración y Compras					5	
3	Jefe de Producción					3	
4	Supervisor de Producción					5	

## FORMATO DE CAPACITADOS EN CONSULTORÍAS UNIVERSITARIAS

Actividad	Maquila y comercialización de prendas de dama.					
Nombre del curso	Capacitación de Herramienta Financiera				Fecha	9/Junio/2016 16/Junio/2016
Objetivo general del curso	Capacitación del uso de la herramienta financiera con el fin de generar información financiera confiable para la toma de decisiones.					
No. de sesiones del curso	1	2	3	4	5	Otra
		x				
Horario	10:00 am – 11:30 am					
Dirigido a	Director General de La empresa					
No. de horas del curso	3 horas					
No	Puesto que desempeña					No. de horas capacitadas
1	Director General					3

## FORMATO DE CAPACITADOS EN CONSULTORÍAS UNIVERSITARIAS

Actividad	Maquila y comercialización de prendas de dama.					
Nombre del curso	Capacitación de Herramienta Costos				Fecha	24/Mayo/2016 31/Mayo/2016 9/Junio/2016
Objetivo general del curso	Capacitación del uso de la herramienta costos con el fin de aumentar margen de utilidad por modelo.					
No. de sesiones del curso	1	2	3	4	5	Otra
			x			
Horario	11:30 am – 12:15 pm					
Dirigido a	Director General de La empresa					
No. de horas del curso	2 horas 15 minutos					
No	<b>Puesto que desempeña</b>					No. de horas capacitadas
1	Director General					2.25

## FORMATO DE CAPACITADOS EN CONSULTORÍAS UNIVERSITARIAS

Actividad	Maquila y comercialización de prendas de dama.					
Nombre del curso	Presentación de las descripciones y perfiles de puesto				Fecha	11/Junio/2016
Objetivo general del curso	Presentación de las descripciones y perfiles de puesto con el fin de tener la definición de actividades de cada puesto y mayor claridad en líneas de mando					
No. de sesiones del curso	1	2	3	4	5	Otra
	X					
Horario	8:30 am – 9:30 am					
Dirigido a	Personal de la empresa					
No. de horas del curso	1 hora					
No	Puesto que desempeña					No. de horas capacitadas
1	Director General					1
2	Jefe de Administración y Compras					1
3	Jefe de Producción					1
4	Auxiliar de Cortador					1
5	Auxiliar de Diseño					1
6	Muestrista					1
7	Chofer					1
8	Supervisor de Producción					1
9	Jefe de Corte					1
10	Auxiliar de Administración					1
11	Auxiliar de Producción					1

<b>Número de empleos protegidos</b>		10
<b>Número de empleos generados</b>		5
<b>Personas capacitadas</b>	<b>Área de capacitación</b>	<b>Horas de Capacitación</b>
10	Comunicación y trabajo en equipo	9
14	5 s (Operaciones)	7
4	Herramienta del Plan Logístico - inventarios	5
1	Finanzas	3
1	Costos	8
11	Recursos humanos	1

#### 5.4. Tablero de seguimiento de indicadores

Problema	Dimensión	mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		Indicador	Medición				Observaciones
						inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final	
CARTERA DE CLIENTES LIMITADA	Clientes y Mercados	PLAN DE MARKETING	RESULTADO	PLAN DE MARKETING	1 PLAN DE MARKETING	0	1	1	1.00	Se realizó el plan de acuerdo a las necesidades de la
			USO	EL EMPRESARIO CONOCE, APLICA, DEFINE Y UTILIZA EL PLAN DE MARKETING PARA IMPLEMENTARLO	PORCENTAJE DE ESTRATEGIAS APLICADAS POR EL EMPRESARIO	0	80%	80%	27%	Durante la realización del plan se implementaron 3 estrategias, ya que la mayoría son a largo plazo.
			BENEFICIO	IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS PARA ABARCAR NUEVOS NICHOS DE MERCADO	PORCENTAJE DE ESTRATEGIAS APLICADAS POR EL EMPRESARIO	0	80%	80%	27%	Durante la realización del plan se implementaron 3 estrategias, ya que la mayoría son a largo plazo.

Problema	Dimensión	mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		Indicador	Medición				Observaciones
						inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final	
PLANEACIÓN Y CONTROL DE PRODUCCIÓN POCO EFICIENTE	Procesos y Operación	PLAN LOGÍSTICO DE OPERACIONES	RESULTADO	PLAN LOGÍSTICO DE OPERACIONES	1 PLAN LOGÍSTICO DE OPERACIONES	0	1	1	1.00	Se logró poder trabajar en red el documento para que todos tuvieran la información disponible.
			USO	QUE EL ÁREA DE PRODUCCIÓN APLIQUE EL PLAN LOGISTICO EN SUS REGISTROS DE INVENTARIOS Y PLANEACIÓN DE PRODUCCIÓN	PORCENTAJE DE ARTICULOS INGRESADOS AL SISTEMA DE INVENTARIO	0	100%	100%	100%	El área de producción no cuenta con una computadora, por lo que se estableció que compartiría con el area de administración y la recepción.
			BENEFICIO	EFICIENTAR TIEMPOS EN EL ABASTECIMIENTO DE MATERIALES Y ESTANDARIZAR PROCESOS	PORCENTAJE DE PEDIDOS REALIZADOS A TIEMPO	0	70%	70%	0%	Se empezó a llenar el plan, sin embargo el tiempo no fue suficiente para generar un pedido desde el registro hasta la entrega.

Problema	Dimensión	mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		Indicador					Observaciones
						Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final	
POCA CLARIDAD EN LAS LÍNEAS DE MANDO	Recursos Humanos	MANUAL DE ADMON Y RH	RESULTADO	MANUAL DE RH	1 MANUAL DE RH	0	1	1	1.00	Disposición por parte del personal de recursos humanos en la entrega de documentos necesarios para la realización del manual.
			USO	EL PERSONAL REALIZA LAS ACTIVIDADES DESCRITAS Y SE SIGUEN LAS LINEAS DE MANDO	1 EVALUACIÓN MENSUAL APLICADA AL PERSONAL SOBRE EL CONOCIMIENTO DE PUESTO	0	1	1	1.00	Por medio de la evaluación se pudo observar que el personal tiene conocimiento de las actividades que conlleva su puesto
			BENEFICIO	CADA EMPLEADO TIENE UN PUESTO DESCRITO LO QUE EVITA LA DUPLICIDAD DE ACTIVIDADES	1 EVALUACIÓN MENSUAL APLICADA AL PERSONAL SOBRE EL CONOCIMIENTO DE PUESTO	0	1	1	1.00	Se entrego a todo el personal una copia de su descripción y perfil de puesto, posteriormente se realizó la evaluación.

Problema	Dimensión	mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		Indicador					Observaciones
						Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final	
SENTIDO DE PERTENENCIA DÉBIL	Gestión y administración	TALLER DE SENSIBILIZACIÓN	RESULTADO	TALLER DE SENSIBILIZACIÓN	1 TALLER DE SENSIBILIZACIÓN	0	1	1	1.00	En la planeación del taller se tomaron en cuenta los puntos clave a abordar.
			USO	TODO EL PERSONAL ASISTE AL TALLER DE SENSIBILIZACIÓN CON UNA PARTICIPACIÓN ACTIVA	LOS 10 EMPLEADOS DE AIKO Y EL DIRECTOR GENERAL ASISTEN Y PARTICIPAN EN EL	0	10	10	10.00	Participación activa por parte de todos los empleados.
			BENEFICIO	PERSONAL MOTIVADO Y COMPROMETIDO PARA REALIZAR LOS CAMBIOS NECESARIOS EN LA EMPRESA	PORCENTAJE DE COMPROMISOS CUMPLIDOS GENERADOS POR PARTE DEL PERSONAL	0	100%	100%	80%	Los compromisos fueron realizados por el personal y el ambiente de trabajo se vio afectado positivamente.

Problema	Dimensión	mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		Indicador					Observaciones
						Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final	
SISTEMA DE COSTEO VULNERABLE	Finanzas	REESTRUCTURACIÓN EN LA HERRAMIENTA DE COSTEO	RESULTADO	HERRAMIENTA DE COSTEO RE ESTRUCTURADO	1 HERRAMIENTA DE COSTEO	0	1	1	1.00	Se contó con una asesoría de un experto en el ramo costurero.
			USO	QUE EL EMPRESARIO TENGA Y UTILICE UN BUEN SISTEMA DE COSTEO TOMANDO EN CUENTA TODOS LOS FACTORES DE LA REALIZACIÓN DE SUS PRENDAS Y PODER DECIDIR EL PRECIO PÚBLICO DE CADA UNA DE ELLAS	PORCENTAJE DE PRENDAS EN EL QUE SE UTILIZÓ EL SISTEMA DE COSTEO POR EL EMPRESARIO	0	100%	100%	100%	Para la nueva temporada el empresario utilizó la herramienta de costeo.
			BENEFICIO	CONOCER EL COSTO REAL POR MODELO Y EL PORCENTAJE DE UTILIDAD PARA ESTABLECER UN LÍMITE DE PRECIO AL PÚBLICO	PORCENTAJE DE AUMENTO DEL MARGEN DE UTILIDAD	0	5%	5%	5%	Se tomaron en cuenta los gastos administrativos reales para el establecimiento del margen.

Problema	Dimensión	mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		Indicador					Observaciones
						Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final	
INFORMACION FINANCIERA LIMITADA	Finanzas	HERRAMIENTA FINANCIERA	RESULTADO	HERRAMIENTA FINANCIERA PARA EMPRESARIOS DE AIKO	1 HERRAMIENTA FINANCIERA	0	1	1	1.00	Hubo una buena disposición para dar la información necesaria para la realización de esta herramienta
			USO	EMPRESARIO Y RESPONSABLE DEL ÁREA ADMINISTRATIVA RECIBEN CAPACITACIÓN PARA: 1. USO DE LA HERRAMIENTA DONDE SE REGISTRAN DIARIAMENTE LOS INGRESOS Y EGRESOS 2.- ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS	NÚMERO DE REGISTROS HECHOS POR EL EMPRESARIO Y EL RESPONSABLE ADMINISTRATIVO	0	43	43	40.00	En primera instancia se le explico y se hizo el llenado junto con el empresario y posteriormente el empresario lo fue llenando solo.
			BENEFICIO	TOMA DE DECISIONES EN FUNCIÓN A LA INFORMACIÓN FINANCIERA	PORCENTAJE REDUCCIÓN DE GASTOS	100%	95%	5%	0%	La herramienta se implementó correctamente, pero el tiempo no fue suficiente para medir el

## **6. Recomendaciones**

### **6.1. Corto plazo**

- Generar el registro completo de los gastos en la herramienta financiera para poder ser consciente de lo que se gasta en exceso y en consecuencia reducirlos para aumentar la utilidad.
- Actualizar la información de la herramienta del plan logístico y el estado de cada pedido y orden al día, para tener los inventarios controlados y que la herramienta sea usada por todas las áreas, las cuales recaben la información necesaria.
- Las actividades de cada puesto deberán ser respetadas para que no se dupliquen las labores y se tenga un mejor rendimiento.
- Monitorear los niveles de satisfacción de clientes en forma continua.
- Hacer el uso de los formatos de control con que cuenta la empresa.
- Iniciar con la elaboración de pronósticos de venta para establecer los máximos y mínimos de inventario de Materia Prima y Producto terminado, utilizando el programa de inventarios implementado.
- Continuar con la prospección de nuevos clientes y nichos de mercado

### **6.2. Mediano plazo**

- Seguimiento al plan estratégico de Marketing.
- Determinar con los datos históricos las razones financieras, en especial liquidez.
- Dar seguimiento a la planeación de producción y ventas en base a tendencias y pronósticos.
- Elaborar presupuestos para el área de ventas
- Fortalecer el equipo de ventas

### **6.3. Largo plazo**

- Adquirir equipo y software para el diseño de prendas.
- Iniciar con el proyecto de tienda On-line

## **II. Reflexiones y aprendizajes**

Mónica Denisse Gómez Cárdenas

### **Aprendizajes profesionales**

En este PAP se nos permitió desarrollar trabajos a cerca de mi carrera como la herramienta financiera, además de que repasé muchos conceptos que ya no tenía muy presentes y que ya no había puesto en práctica.

Al mismo tiempo, estuve trabajando dentro de otras disciplinas, lo que me permitió abrirme más y tener un conocimiento un poco más profundo de otras áreas.

El trabajar en una empresa real y con diferentes problemáticas, me ayudó a ver más allá de una sólo carrera y de un solo espacio, ya que trabajamos en todas las áreas para identificar los principales problemas.

Algunas de las cosas que reafirmé que tengo que cambiar es trabajar en mi nivel de tolerancia, el desenvolverme con otras personas más abiertamente, siempre investigar las cosas que no entienda para un mejor aprendizaje, entre otras cosas.

### **Aprendizajes sociales**

Considero que el gobierno no da tanto apoyo a las Mypes y que muchas veces les ponen demasiadas trabas para liberar cualquier apoyo, además de que el desarrollo en el país no nos permite competir con otros países, por lo que es una gran desventaja para negociar.

Creo que si pongo en práctica lo aprendido y me enfoco e investigo aún más temas de impacto social y con un poco de asesorías de parte de expertos sobre el tema, sería capaz de desarrollar un proyecto de este tipo.

Después de realizar este proyecto, consiero que si logré algunos impactos en la empresa, que aunque en cierta forma son básicos, pueden ser parte importante en la organización de la misma como el desglose y control de gastos, el resultado de la situación financiera, entre otras.

En el transcurso del proyecto hubo muchos factores que contribuyeron a que se realizara un buen trabajo, como la disposición del empresario y todo su personal en apoyarnos con toda la información y apoyo que necesitábamos, la manera en que se mantuvo el trabajo en equipo también fue parte importante.

Gracias a este proyecto me pude dar cuenta de muchas cosas que me ayudan a ver situaciones que antes no podía, o que también hacen sensibilizarme y comprometerme aún más tanto profesional como personalmente.

### **Aprendizajes éticos**

Es muy importante siempre tener en cuenta las políticas que tener un negocio implica, ya que siempre he sido de la idea que si trabajas bien, te irá bien; al trabajar en este proyecto junto con el empresario, noté que él es una persona muy ética y muy justa, además de que se preocupa por los demás y no sólo ve por su propio beneficio, lo cual me sorprendió y me gustó mucho, porque gracias a esto, su forma de trabajar con nosotros también fue muy buena.

### **Aprendizajes en lo personal**

Este PAP me ayudó mucho al convivir con personas con diferentes perspectivas, problemas, formas de pensar y habilidades, por lo que mi mente se abrió mucho más para realizar las diferentes tareas que se nos asignaban, y comprendí aún más la importancia que es respetar a cada una de las personas con las que convivas; y en un ambiente más allá del PAP esto sirve mucho para saber un poco más como desenvolverme en el espacio laboral.

## **Aprendizajes profesionales**

Desde mi lugar como estudiante puse a prueba diferentes áreas de conocimientos generales como la redacción de documentos, investigación detallada, trabajo en equipo multidisciplinario, etc.

En la carrera de Arquitectura no suelo hacer investigaciones por lo que fue un gran reto investigar en tantas fuentes y redactarlo de la mejor manera posible, por otra parte el trabajo en equipo resultó muy fructífero por que hicimos muy buena mancuerna, aprendimos habilidades de diferentes colegas y las pusimos en práctica en este proyecto. Uno de los mejores acuerdos que hice con mis compañeros fue designar fechas de entregas para cada uno de los proyectos, esto me dio la facilidad de organizar mis tiempos de escuela/casa/trabajo para terminar las dos propuestas que desarrollé, el plan de MKT y el Manual de RH y ADM.

Aprendí también que para llegar a ser competencia con otros profesionistas es necesario ser organizado, ponerme objetivos, metas a corto, mediano y largo plazo y de este modo se vuelve más claro el rumbo a donde quiero ir o llegar como emprendedor con mi propia empresa.

## **Aprendizajes sociales**

Una de las necesidades más grandes que tienen las Mypes es que no tienen bien establecidas sus metas a largo plazo por lo que generan mucho esfuerzo sin necesariamente dar muchos resultados, la falta de organización es lo que genera que estas empresas no tengan un ingreso fijo y no sean sustentables.

Este proyecto me dio muchas herramientas que me pueden guiar a hacer un proyecto social en el futuro, más aún no me siento 100% de poder hacer solo y sin alguien que tenga experiencia me asesoré

Las Mypes son las empresas que mayores ingresos tienen y son las principales vías de flujo económico para México, apoyar en este proyecto ayudó a consolidar una de estas empresas, por lo que creo que mi aportación si influyó en el desarrollo económico de mi país.

Una de las metodologías que utilizamos para poder mejorar la estructura de la empresa fueron las 5's, esto permitió que la empresa tuviera conocimiento de cómo inventariar la mercancía, también brindo espacios dignos de trabajo a los empleados al tener el establecimiento limpio y organizado, esto genera más compromiso y disciplina por parte de los empleados y así tienen un mejor rendimiento con menos carga de trabajo.

Gracias al apoyo y participación del empresario y los integrantes de la empresa logramos cumplir con los objetivos y propuestas pactadas al inicio del proyecto, el compromiso de cada uno de los participantes fue fundamental para poder desarrollar el proyecto de manera exitosa.

Esta forma de trabajo es replicable para cualquier tipo de empresa y tamaño. Tener un lugar digno para trabajar, fijar metas, establecer una descripción de trabajo y labores a realizar, siempre dejar clara la estructura y la forma en la que se va a trabajar para no generar conflictos de intereses.

Para que este proyecto siga funcionando a largo plazo debe de haber mucho compromiso por parte del empresario y sus trabajadores, se debe dar seguimiento a todo lo establecido previamente para evitar conflictos y desentendimientos.

Mis supuestos sobre la realidad cambiaron bastante, desconocía por completo la competencia que existía entre estas empresas, para poder ser emprendedor debo de conocer el mercado, conocer a los competidores e intentar siempre hacer las cosas para mejorar la calidad de vida de la comunidad.

### **Aprendizajes éticos**

Al empezar este proyecto de consultoría se nos dejó muy en claro que toda información obtenida o recabada de la empresa y sus integrantes debía ser tratada con toda cautela y respeto para que no se fugara ningún tipo de información de la que estábamos manejando. Por un lado si fue un poco difícil no hacer juicios sobre las decisiones que el empresario había hecho en el pasado en relación a la empresa pero aprendes a respetar y si se solicita un consejo limitarte a contestar lo que se te pide.

Por otro lado respecto a lo que aprendí dentro de la empresa y en la convivencia con los empleados de la misma a lo largo de varios meses me da cuenta que es una perspectiva muy diferente el como los empleados viven la empresa a diferencia del empresario, en ciertas ocasiones el empresario pierde de vista las necesidades básicas de los empleados lo cual estos por pena o cualquier otra razón no lo comunican y se viven trabajando con pensamientos que quisieran expresar pero no lo hacen. Entonces con esto aprendí que siempre hay que tratar de estar en contacto continuo con el empleado para conocer sus necesidades y poder brindarle unas mejores condiciones de trabajo y oportunidades de crecimiento.

## **Aprendizajes en lo personal**

En la parte personal el PAP realmente me ayudo a confiar mas en mis intuiciones y aprender a expresarme con mayor seguridad y de una manera formal ya que en todo momento trabaje con profesionales. También aprendí a ganarme la confianza de personas que no me conocían y que en tan poco tiempo llegamos al punto de volvernos parte de nuestro día a día durante mas de seis meses es algo que me deja con un buen sabor de boca ya que no tuve actuar como si fuera alguien mas, simplemente actué como el profesional que soy y tuve una buena aceptación por cada uno de los integrantes de la empresa.

Yazmin Groppe Flores

### **Aprendizajes profesionales**

El Proyecto de Aplicación Profesional requirió poner mis habilidades profesionales a prueba desde mi forma de pensar lógica y de resolución de problemas hasta crear e implementar un plan logístico de operaciones. Ya que el campo de ingeniería industrial es amplio y el tiempo era corto, se empezaron con implementaciones que generaran mayor impacto a la empresa.

La planeación es indispensable para las operaciones que realiza la empresa ya que había tiempos ociosos y tiempos muertos, los cuales resultaban en que al final no se cumplían con los tiempos de entrega y generaban perdidas monetarias. Por lo que un registro actualizado del inventario era un punto clave a desarrollar, así que se inició con una capacitación de las 5s, prosiguiendo a implementarla para así llenar los formatos de los inventarios de materia prima, producción en proceso y producto terminado. Y así poder llevar a cabo una planeación ordenada de los pedidos realizados por los clientes, que conlleve un control de los tiempos y movimientos que se siguen dentro de la empresa.

Un sistema donde se ligen las diferentes áreas es ideal para el óptimo funcionamiento de una empresa, y dentro de mis aportaciones siento que fue la mayor, ya que aun siendo básico para cualquier empresa es difícil realizarlo en una empresa desde cero.

Mi panorama se amplió porque logré percibir la empresa conformada por todas las áreas funcionales de esta y no solo por el área operativa, que es en lo que me enfoco dentro de mi carrera.

Las competencias que desarrolle fue trabajo en equipo, mente estratégica, compromiso, liderazgo, proactividad, entre otras.

## **Aprendizajes sociales**

Me di cuenta que muchas de las Mypes en México viven del ahora, que constantemente están resolviendo los problemas del momento sin tener una planeación estratégica a futuro, centran todas sus atenciones y recursos en sobrevivir.

Este PAP me ha dado las herramientas suficientes para llevar a cabo proyectos en base a objetivos previamente establecidos en base a necesidades y oportunidades detectadas, y evaluar si se están logrando, anticipándome a los posibles escenarios.

Contribuí a mejorar el sistema de costeo dentro la empresa, logrando aumentar su utilidad un 5%, tomando en cuenta los gastos de operaciones reales versus los teóricos, generando un histórico de los costos de todos los modelos para tener una base que sean útiles a nuevos modelos.

Una gran ayuda que recibimos para crear las propuestas de mejora fue la asesoría de parte de un empresario del mismo ramo, quién nos aconsejó y nos amplió el panorama acerca del manejo de una empresa exitosa.

La disponibilidad por parte del empresario tanto de proveer información necesaria como de aceptar las propuestas de mejora, así la actitud del personal influyo positivamente en el logro de los objetivos del proyecto.

La experiencia que gané con la participación de este proyecto me ha dado las bases para entender el funcionamiento de las empresas, con lo cual me siento capaz de poner en práctica en otras situaciones. Lo que más me llamo la atención fue el compromiso social que sentía la empresa hacia su comunidad, ya que empleaban a un sector de la población al que generalmente no se les daba estas oportunidades, pues siendo mujeres de comunidades de escasos recursos no tienen la posibilidad de crecer en el ámbito laboral.

## **Aprendizajes éticos**

Creando conciencia de la importancia de hacer las cosas ética y moralmente correctas se logra mejorar la cultura empresarial, lo cual puede ayudar a crear un mejor ambiente laboral. Dentro de la empresa se percibía un buen ambiente de trabajo, lo cual es muy importante ya esto que facilita y promueve la productividad y el logro de objetivos

Muchas Mypes evaden impuestos haciéndose de materia prima sin seguir los procedimientos y requerimientos legales, que resulta en acciones deshonestas, por lo que creo que es muy importante reforzar este tema dentro de las empresas.

## **Aprendizajes en lo personal**

Este PAP me ayudo a conocerme y ampliar mis límites de tolerancia, así como a respetar diferentes opiniones y puntos de vista para lograr un mejor trabajo en equipo. Aprendí a sintetizar y transmitir mis opiniones de manera que las demás personas pudieran comprenderme con mayor claridad, con lo que amplié mi forma de pensar y desarrolle la habilidad de usar conceptos diferentes a los que estoy acostumbrada para expresarme.

### **III. Conclusiones**

Después de trabajar en el sector de las Mypes y de investigar más a fondo su situación, nos pudimos dar cuenta de la gran participación e importancia que éstas tienen en el país, y hablando en específico del sector textil, su presencia está en un déficit ya que la competencia extranjera es muy fuerte y por ende deciden retirarse, sin embargo, el empresario tiene mucha visión y conocimiento sobre este ramo, lo que le puede ayudar a posicionarse y abrirse a más posibilidades dentro del sector.

En cuanto al Proyecto de Aplicación Profesional, la metodología que se maneja ayuda a que se conozca todo el sector, para posteriormente conocer más a fondo la manera de trabajar de la empresa, lo que nos permite hacer un diagnóstico y una implementación más certera que le pueda ser de mucha utilidad a la empresa.

Además la interacción que el equipo de intervención tiene con el empresario y todo el personal de la empresa, ayuda a que se cierre el contrato psicológico para una mejor convivencia y manejo de información en ambas partes, lo que provoca que se realice un trabajo de mejor calidad con la empatía y profesionalidad necesaria para el logro positivo de este proyecto.

#### IV. Fuentes consultadas

"INDUSTRIA TEXTIL - VESTIDO FICHA SECTORIAL ... - IIEG." 2014. 19 Feb. 2016  
<[http://iieg.gob.mx/contenido/Economia/fs\\_textil.pdf](http://iieg.gob.mx/contenido/Economia/fs_textil.pdf)>

"Directorio Estadístico Nacional de Unidades ... - Inegi." 2012. 21 Feb. 2016  
<<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/>>

"Presentación de PowerPoint - Banco de México." 21 Feb. 2016  
<<http://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-discursos/discursos-y-presentaciones/presentaciones/%7B518001AB-D726-6E41-224B-17F77AEDB8C6%7D.pdf>>

"3 medidas del gobierno para impulsar al sector textil ..." 2014. 19 Feb. 2016  
<<http://www.forbes.com.mx/3-medidas-del-gobierno-para-impulsar-al-sector-textil/>>

"Siicex-Caaarem." 2006. 23 Feb. 2016 <<http://www.siicex-caaarem.org.mx/>>

"NOM-004-SCFI-2006 - DOF - Diario Oficial de la Federación." 2010. 23 Feb. 2016  
<[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=4912048&fecha=21/06/2006](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4912048&fecha=21/06/2006)>

"Las mexicanas que se extinguieron con el TLCAN | El ..." 2014. 21 Feb. 2016  
<<http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/las-mexicanas-que-se-extinguieron-con-el-tlcan.html>>

"La industria de las telecomunicaciones en México ..." 2015. 20 Feb. 2016  
<<http://cec.itam.mx/es/68/noticias/2015/03/12/la-industria-de-las-telecomunicaciones-en-mexico-diagnostico-prospectiva-y>>

(s.f.). Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de  
[cmap.ihmc.us/docs/mapaconceptual.php](http://cmap.ihmc.us/docs/mapaconceptual.php)

MATRIZ FODA . (2016). Recuperado el 16 de MARZO de 2016, de MATRIZ FODA  
<http://www.matrizfoda.com/>

Hernández, C. (2007). Análisis Administrativo. Universidad Estatal: Costa Rica.

Montálvan, C. (1999). Recursos Humanos para la pequeña y mediana empresa. Universidad Iberoamericana: México.

Pintado, T, Sánchez, J. (2013). Imagen corporativa. ESIC Editorial: España.

Dessler, G. (2001). Administración del personal. Pearson Educación: México.

García, C. (2007). Guía práctica de economía de la empresa II: áreas de gestión y producción. Universidad de Barcelona: España.

Navarro, O (2010). Sucesión en la empresa familiar, Guía fundamental en la definición e implementación de un plan de sucesión exitoso. Gobierno Corporativo: México.

## **V. Anexos**

Anexo 1 Análisis del sector

Anexo 2 Plan de búsqueda

Anexo 3 Interpretación de herramientas de diagnóstico

Anexo 4 Herramienta de costos

Anexo 5 Manual de herramienta de costos

Anexo 6 Manual de Administración y recursos humanos

Anexo 7 Herramienta financiera

Anexo 8 Manual de herramienta financiera

Anexo 9 Herramienta de control de inventarios

Anexo 10 Tutoriales de herramienta de control de inventarios

Anexo 11 Plan de marketing