

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Programa de Consultoría Integral en MYPE



ITESO

Universidad Jesuita
de Guadalajara

PAP 3A 01 Consultoría en MYPE

**Consultoría integral en una empresa fabricante de muebles bajo diseño¹ en
el municipio de Tonalá**

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

Badiana Cortes Avilés. Licenciatura en Arquitectura

Luis Gómez Cárabes. Licenciatura en Ingeniería Industrial

Jacqueline Victoria Ahumada Padilla. Licenciatura en Psicología

Profesor PAP:

Mtra. Laura Tiburcio Silver

Tlaquepaque, Jalisco, diciembre de 2016

¹Para 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	3
INTRODUCCIÓN	4
METODOLOGÍA DEL PROYECTO	6
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	7
1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA	7
1.1. Historia de la empresa	7
1.2. Entendimiento del negocio.....	8
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa.....	12
1.4. Análisis del entorno	12
2. DIAGNÓSTICO.....	16
2.1. Metodología del diagnóstico	16
2.2. Proceso particular.....	17
2.3. Descripción de la situación de la empresa	19
2.4. Análisis e interpretación de resultados	28
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	28
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	30
3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	33
3.1. Misión, visión y valores	33
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	34
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	35
3.4. Mapa estratégico	37

4. PROPUESTA DE MEJORA	38
4.1. Nombre de la propuesta	38
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	38
4.3. Plan de acción	39
5. IMPLEMENTACIÓN	41
5.1. Actividades realizadas y su justificación	41
5.2. Resultados obtenidos	53
5.3. Tabla sobre empleo y capacitación	55
5.4. Tablero de seguimiento de indicadores	55
6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS)	64
II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)..	66
III. CONCLUSIONES	73
IV. FUENTES CONSULTADAS.....	76
1. Bibliográficas.....	76
V. ANEXOS.....	80

Resumen

El reporte de consultoría integral en una empresa fabricante de muebles, bajo diseño fue realizado por AR Badiana Cortes Avilés, II Luis Gómez Cárabes, PS Jacqueline Victoria Ahumada Padilla, asesorados por la Mtra. Laura Tiburcio Silver.

Este documento se encuentra estructurado por una introducción, una descripción de la metodología del proyecto y la descripción del proyecto que empieza por generalidades y contexto de la empresa y termina en recomendaciones finales a la empresa. En el final del reporte se encuentran las reflexiones de cierre de los estudiantes, sus conclusiones y las fuentes consultadas.

La metodología empleada en el estudio que dio origen al documento fue la utilizada por el Centro Universidad Empresa para la consultoría integral en MYPE. Las fuentes utilizadas fueron fuentes primarias información de la empresa que se divide en entrevistas, encuestas, información documentada y las secundarias fueron libros y un asesor externo del ITESO.

Los contenidos de este documento son generalidades y contexto de la empresa, diagnóstico, planteamiento estratégico, propuesta de mejora, implementación y recomendaciones finales.

En conclusión las MYPE se encuentran en modo de supervivencia en varias áreas las cuales no las tienen estructuradas. La metodología ayuda a la empresa en su desarrollo ya que les da las herramientas para formar los cimientos y estructura en la cual deben formar su empresa. Esta interacción social y profesional que el estudiante realiza lo ayuda a adquirir conocimientos del mundo laboral mediante experiencias reales.

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).

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

Metodología del proyecto

El proyecto se lleva a cabo en la empresa a través de las cinco 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 y validación del diagnóstico*: en esta etapa se buscan los datos e información necesarios para identificar la problemática y las causas que la originan, dicho diagnóstico es validado por el empresario.
3. *Diseño de propuestas de mejora*: tiene como finalidad plantear las alternativas de solución a los problemas encontrados en el diagnóstico y seleccionar aquellas que sean viables de desarrollar, de acuerdo con los recursos humanos y de tiempo que se disponen.
4. *Implantación y medición de resultados*: desarrollar los proyectos de mejora en la empresa en conjunto con el empresario y el personal involucrado, buscando que estos últimos se apropien de ellos.
5. *Presentación final y evaluación del proyecto*: en esta etapa se presenta el informe de resultados ante el empresario y las instituciones promotoras del proyecto.

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

I. Descripción del proyecto

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1. Historia de la empresa

Inició actividades en 2011 (hace cinco años) en Tonalá, se ubica en un antiguo taller mecánico de autobuses que está compuesto de oficinas, taller y almacenes establecidos por la propia empresa. En sus inicios nunca les hizo falta trabajo, debido a que sus primeros clientes fueron contactos y familiares. Con un espacio bastante amplio, empezó el empresario diseñador con la fabricación de todo tipo de muebles, siempre teniendo como prioridad la satisfacción del cliente creando artículos según sus necesidades. Gracias a su primer carpintero, el diseñador obtuvo la oportunidad de conseguir como cliente a una empresa inmobiliaria reconocida.

A continuación se unió con su hermano, quien se encargó de los procesos de administración. Tiempo después, el empresario, su hermano y el carpintero entraron en un programa de la Secretaría del Trabajo, la cual les proporcionó ciertas máquinas a fondo perdido, como por ejemplo lijadoras de banda. Con el crecimiento de la empresa, el empresario contrató otros carpinteros.

Posteriormente su hermano finalizó relaciones con la empresa por asuntos personales. Principalmente él había comenzado a administrar los autobuses de la empresa de su papá, y después se dedicó a la comercialización de pantallas y artículos electrónicos para autobuses. Años después, decidió asociarse de nuevo con su hermano debido a que se requería de mayor apoyo en la administración de la empresa de muebles. Hasta este año 2016 ellos siguen como únicos socios, y el hermano sigue administrando su propio negocio de productos electrónicos al mismo tiempo.

En el transcurso de los últimos tres años de fabricación se dieron cuenta de que los clientes quieren más muebles de diseños específicos y con variedad de materiales según el proyecto. Actualmente la empresa continúa sus labores en la misma ubicación de su fundación, satisfaciendo las necesidades de su mercado con diseños únicos.

Hoy en día se cuenta con 7 empleados de producción (4 en carpintería, 2 en laca y 1 en carga), 2 asistentes administrativos, 1 diseñador, y los dos empresarios. El actual responsable del taller de producción fue una promoción de entre el personal del área.

1.2. Entendimiento del negocio

La empresa no cuenta con misión ni visión documentada y no presenta mucha claridad en el rumbo del negocio. La descripción de valores no se cumple, y los objetivos de la empresa se pueden caracterizar como empíricos. La empresa no tiene un organigrama escrito, pero entre ellos conocen su labor como equipo de trabajo dentro de la organización. En cuanto a las políticas, los únicos documentos que tienen son contratos individuales de trabajo y colectivos, se carece de reglamento interior de trabajo. Dentro de los principales problemas que se detectan en la gestión general de la empresa y sus posibles causas: ausencia de planeación de alguna forma específica, al realizar la toma de decisiones en algunos temas de producción el equipo de trabajo si puede participar en un 50% de las operaciones, no se cuenta con ningún tipo de indicador para el control.

A nivel comercial, la gama de productos está enfocada a la parte residencial: cocinas, muebles de oficina, closets y puertas. Los principales clientes que forman parte de la empresa son arquitectos, ingenieros y diseñadores de interiores. Se

tiene una página web para la publicidad de la empresa que actualmente se tiene abandonada. La principal estrategia para cumplir las operaciones de ventas es de boca en boca o recomendaciones. El proceso de ventas no está controlado, se elabora una cotización con algunas condiciones de pago, pero el proceso se adapta a cada cliente y cada proyecto.

De la misma manera, el proceso de compras de materias primas no está definido de manera precisa y muchas veces se generan paros y tiempos muertos en la producción. Además, no se conocen con detalle los tiempos de producción y la capacidad instalada en la empresa. Por eso se detecta sobrecargo de trabajo y demoras en las entregas, a pesar de las herramientas adecuadas y el mantenimiento correctivo de los equipos de trabajo. Sobre el almacén, no cuentan con inventarios exactos de las herramientas o de los insumos necesarios para cada proyecto, debido a la causa de compras inadecuadas.

Existen algunas causas de insatisfacción como por ejemplo el clima laboral, condiciones de trabajo y falta de comunicación entre los diferentes niveles operativos de la empresa. La tasa de ausentismo es muy alta, como de rotación, especialmente en carpintería. Así mismo, la asistente administrativa actual está en la empresa desde hace poco tiempo y en el último año han tenido cuatro cambios de asistentes administrativos. Al nivel de las contrataciones, no existe un proceso de reclutamiento o evaluación de las habilidades de los candidatos o experiencias. La gestión del personal, de los sueldos y desempeños de empleados no están definidos tampoco.

En el área de finanzas, la información se procesa en forma automatizada mediante un software CONTPAQ. Se presenta un desconocimiento de sus costos, por ello, los empresarios no tienen certeza del margen de utilidad de los productos vendidos.

El proceso que se sigue para fabricar un mueble es el siguiente:

Primero el cliente hace contacto con la empresa, ya sea por teléfono o vía correo electrónico. Después, se concreta una primera cita donde el cliente trata de identificar todas las necesidades que tiene el cliente para lograr un diseño más adecuado.

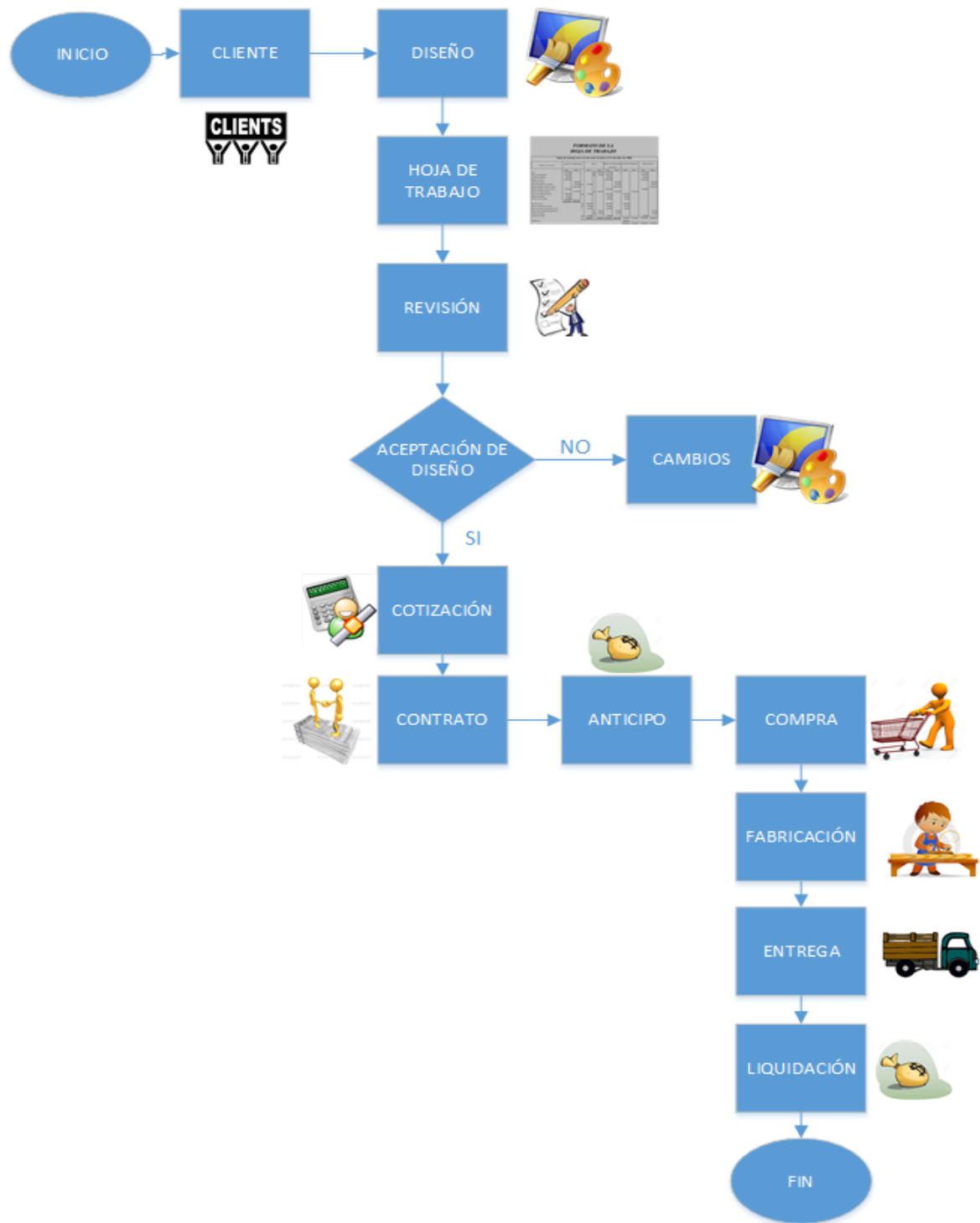
A continuación, se llena una hoja de trabajo en la cual se identifica el nombre del cliente, los teléfonos de contacto, entre otros. Ya que se tiene la hoja de trabajo, se realiza el diseño y se concreta una segunda cita con el cliente para la revisión del diseño. Si el cliente no aprueba el diseño, se anotan los cambios y se vuelve a realizar el diseño, cabe mencionar que no se avanza a la siguiente etapa, hasta que el cliente aprueba el diseño.

Una vez aprobado el diseño, se realiza una cotización, seguido por un contrato con el cliente, en el cual se especifican las fechas de pago, y los anticipos recibidos por el proyecto.

Después se realiza la compra de toda la materia prima requerida para el proyecto, seguido de la fabricación del proyecto. El proceso de fabricación puede llegar a depender de los proveedores y la disponibilidad de materiales.

Finalmente, una vez que se tiene fabricado el mueble, se coordina la entrega e instalación de ser necesario, y se liquida el proyecto.

Diagrama del macro proceso de la empresa



1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor

Generar productos con la más alta calidad y diseño posible, cumpliendo con las expectativas del cliente.

Ventaja competitiva de la empresa

Fabricar muebles con diseños únicos y amplia variedad de materiales, que satisfacen las necesidades del cliente, entregando un servicio completo desde diseño hasta instalación.

Estrategia genérica

Con base en la propuesta y la ventaja competitiva, se puede determinar que su estrategia es por el método de diferenciación.

1.4. Análisis del entorno

Introducción

Durante los últimos años se han venido dando una serie de hechos contrastantes a nivel mundial, para poder hacer un análisis de entorno más veraz se toman en cuenta factores de alto impacto y variables más específicas con el fin de poder obtener datos más puntuales, en esta investigación se consideraron los siguientes factores: Económico, social cultural, político-legal, tecnológico, y de competencia.

Durante el proceso de búsqueda de información se lograron aportes de mucho significado que se presentaron y brindaron un panorama más claro del papel que juega la empresa, tanto en el sector empresarial como en el entorno social que la rodea, y sobre todo, se han definido qué variables o indicadores le pueden beneficiar o afectar al momento de realizar sus operaciones.

Tabla resumen del análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
<u>Aspectos económicos:</u>		
Competidores en ZMG		Existen 362 330 empresas dedicadas a la fabricación de muebles dentro de la ZMG.
Fluctuación del dólar		Los cambios en el precio del dólar causan inestabilidad en los precios de las materias primas, causando variación en los precios.
Precio de los insumos		En los últimos años han existido variaciones en aumento en los precios del acero mientras que los precios de la madera sólida han disminuido.
<u>Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:</u>		
Clientes potenciales	Existen 2278 comercios de mobiliario y equipo de oficina, y comercios en tiendas departamentales, en Jalisco y en la Zona Metropolitana.	
Niveles socioeconómicos A,B,C+	Es un nicho de mercado pequeño pero con gran capacidad económica para consumir los productos ofrecidos.	
Industria mueblera proyecta aumentar exportaciones	Se tiene estimado un aumento del 25%, en las exportaciones en la industria mueblera.	
<u>Aspectos políticos, legales y gubernamentales:</u>		

Regulaciones NOM		La empresa debe de estar consciente de las normas de seguridad como de manejo de materiales para evitar sanciones en posibles auditorías.
Tala controlada		Debido a la norma de gestión forestal, han disminuido la cantidad de hectáreas permitidas para talar, por lo tanto el acceso a la materia prima se ha complicado.
<u>Aspectos tecnológicos:</u>		
Disponibilidad de maquinaria y equipo	Existen proveedores de maquinaria con disponibilidad de entrega inmediata, con existencia en almacenes y precios competitivos en el mercado.	
<u>Aspectos de competencia:</u>		
Rivalidad entre competidores		No se conoce el número exacto de competidores ni a ciencia cierta quiénes son, pero se sabe que hay competencia en el mercado.
Entrada potencial de nuevos competidores	Se requiere tener relaciones personales con el cliente para poder entrar a ese nicho de mercado.	Es muy fácil acceder al mercado si se tiene los recursos necesarios.
Entrada potencial de productos sustitutos	Los posibles productos sustitutos no son los muebles en sí, más bien son los materiales utilizados en la fabricación de muebles. Las nuevas tendencias que están invadiendo el mercado, y los nuevos diseños innovadores y	Los posibles productos sustitutos no son los muebles en sí, más bien son los materiales utilizados en la fabricación de muebles. Las nuevas tendencias que están invadiendo el mercado, y los nuevos diseños innovadores y

	minimalistas.	minimalistas.
Poder de negociación de los consumidores	El poder de negociación de los clientes es bajo, pero si exigen calidad y un buen diseño en su producto.	
Poder de negociación de los proveedores		Su poder de negociación es alto ya que la mayoría de la materia prima se compra de contado.

Conclusiones

Existen tanto oportunidades como amenazas en este giro, lo que se debe de 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, así como una adecuada planeación de los tiempos de producción y los requerimientos de materia prima. Todo esto provoca un mejor servicio hacia el cliente y un negocio más completo ya que se logra entregar un valor agregado al producto para el cliente.

En cambio, la abundancia de competidores que existe dentro del giro, complica el mercado, logrando que las empresas se vuelvan cada vez más específicas buscando un nicho de mercado más pequeño.

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 un primer encuentro con los dos empresarios en ITESO. En este encuentro se presentaron los dos empresarios con los consultores y se pusieron de acuerdo para la primera visita a la empresa. En esta visita el equipo recorrió el taller de fabricación y obtuvo información acerca del giro del negocio, su historia, y su forma de trabajar. También se hicieron preguntas con el fin de entender el negocio, se explicó a los consultores como operan sus áreas administrativas, productivas, recursos humanos, mercadotecnia y finanzas de la empresa. Se preguntó cómo es el proceso desde el pedido del cliente hasta que se recibe el pago del mueble diseñado. Con la información obtenida se elaboró el documento de entendimiento del negocio, se realizó un diagrama de flujo del proceso y su explicación para el mejor entendimiento del negocio.

Para comenzar a elaborar el análisis del entorno, se realizó una entrevista con los dos empresarios sobre los temas siguientes: la rivalidad entre los competidores, entrada potencial de nuevos competidores, los productos sustitutos, poder de negociación de los consumidores, y el poder de negociación de los proveedores. El uso de las respuestas obtenidas de los empresarios permitió determinar las oportunidades y amenazas externas del negocio.

Al mismo tiempo, se realizó una selección de las variables que inciden de alguna manera en la empresa dentro del entorno general, luego se investigó la situación de estas en la actualidad y cómo es que afectan a la organización. Se estudiaron

variables relativas a los factores económicos, socioculturales, políticos, tecnológicos, globales y de competitividad.

Al realizar la siguiente visita, el equipo se presentó con los empleados de la empresa y se explicó a grandes rasgos el proyecto de consultoría. Para recopilar información necesaria con el fin de establecer el diagnóstico de la empresa, se aplicó la herramienta de análisis para el diagnóstico. Esta herramienta permitió llegar a la definición del problema general de la empresa a través del trabajo en equipo. Este estudio a detalle de la situación actual de la empresa comenzó a puntualizar los focos rojos que pudieran servir para identificar los puntos de mejora y realizar una propuesta. La aplicación de la herramienta se desarrolló en dos partes: por un lado, las preguntas de finanzas, recursos humanos y administración con un empresario, y por otro lado, las preguntas de operaciones y mercadotecnia con el otro empresario. Se indagó sobre la filosofía del negocio, organigrama, objetivos, funciones, líneas de mando, normatividad de las actividades, expectativas, procedimientos y logística, por medio de entrevistas para clarificar dudas.

Durante la misma visita en la empresa, se aplicaron encuestas al personal para establecer el clima laboral con otra herramienta para calificar, mismo que se utilizará para establecer el diagnóstico de la empresa.

En la siguiente visita, se recopilaron archivos para justificar la herramienta de diagnóstico, se les hizo conocer a los empresarios la información encontrada sobre el entorno de la empresa. Se comprobaron las variables que inciden en ésta, continuando el trabajo sobre el análisis del entorno de la empresa, con el fin de complementar el diagnóstico.

A continuación, se entrevistaron a los empleados para conocer los valores que consideran que tiene la empresa, y cuáles son los más importantes según su

criterio, después estas entrevistas se procesaron a una herramienta. Mientras se realizaban las entrevistas, el resto del equipo en conjunto con los empresarios, determinaron los objetivos estratégicos planeados hasta 2019 y las acciones a tomar para lograrlos, paso a paso, año con año.

Algunos de los aspectos considerados para realizar el documento fueron: las generalidades de la empresa, con la historia y el entendimiento del negocio, el diagnóstico y el planteamiento estratégico. El desarrollo de las propuestas de mejora para la empresa, la determinación del impacto de las mejoras y el plan de acción.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

Respecto al área **administrativa** de la empresa se conoce que se tiene de manera parcial una clara determinación de las funciones de las unidades organizativas y las facultades de los jefes, así como una definición formal de los puestos de trabajo. Se encontró que no se tiene un documento escrito en donde se definan los puestos de la empresa, ni un documento en donde se describa la estructura organizacional ni las funciones de los jefes. En cuanto a la integración, coordinación y comunicación organizacional, solamente pocos empleados conocen los objetivos de la empresa, y se concretan equipos de trabajo con dificultad.

Las decisiones importantes son tomadas en la mayoría de los casos por personas capacitadas para ello, además, las principales decisiones se toman de manera variable. No se puede decir con seguridad cómo se califica el estilo de liderazgo.

Respecto a la planeación, solo se tiene objetivos claros para el área financiera, mientras que en el resto de la empresa no se fijan los objetivos. El planteamiento

que se tiene para los objetivos es un poco empírico, ya que no se consideran indicadores, metas o plazos que permitan darle un seguimiento adecuado. En cambio, si se siguen algunas estrategias para desenvolverse.

Se Identificó que la empresa sigue la estrategia de diferenciación, con la cual busca tener un valor agregado en comparación de la competencia. Durante los eventos masivos que se llegan a dar en el transcurso del año, la empresa busca vincularse con las principales organizaciones para poder tener acceso a estos eventos, pero solo se realiza este contacto cuando es conveniente para la empresa.

Una de las principales características de esta organización es que cuenta con un compromiso de calidad en las áreas de producción, sin embargo, no se cuenta con una política de calidad dentro de la empresa. De esta forma, los procesos tienen que ser actualizados de manera constante, para analizar la producción. Otra característica del negocio es que los empleados tienen la información necesaria para realizar el trabajo diario y los procesos de planeación. Para todos estos casos, la empresa presenta un nivel de dominio y acceso adecuado a las tecnologías clave de la empresa.

En relación con la información **contable y financiera** se encontró que la empresa carece de una contabilidad de costos, pero en la estructura de costos de los productos si se tienen considerados algunos aspectos. Los costos que se tienen son: el costo de los materiales, los costos indirectos de fabricación y los costos de mano de obra directa. Todos estos se toman en cuenta al momento de realizar un presupuesto, más no se tienen bien definidos todos los aspectos. Los cierres contables se tienen cada trimestre, se realizan por medio de un contador externo. La empresa está inscrita en el padrón de contribuyentes correspondiente, así como en el Instituto Mexicano del Seguro Social, y se cuenta con los permisos oficiales correspondientes.

Se sigue una estrategia para establecer los precios de los productos, la fijación de precios por costo del producto más el margen deseado, y también basado en la competencia. En cuanto al cumplimiento de acuerdos se refiere, la empresa respeta los precios y los acuerdos establecidos con los clientes en la mayoría de los casos, ya que en algunas ocasiones se tiene que modificar la fecha de entrega del proyecto, debido a los tiempos de producción. Algo en lo que la empresa pone mucho énfasis es en que nunca se hacen ajustes negociados en los costos o calidad del producto cuando no se logra llegar a los márgenes proyectados.

Las utilidades y el punto de equilibrio son desconocidos, no se da seguimiento al logro de las utilidades esperadas. La manera en la que se cobran las utilidades es conforme la necesidad del empresario y los gastos que va teniendo. Actualmente se puede acceder a diversas fuentes de financiamiento, ya que los antecedentes de crédito del empresario no representan un obstáculo para la obtención de nuevos financiamientos. Se utiliza este acceso a financiamientos para solventar los pagos a proveedores que tiene la empresa, así como la compra de materias primas, equipo de transporte, maquinaria y herramientas, y para facilitar la ampliación y modernización de las instalaciones.

Se desconoce el valor de los activos fijos de la empresa, no se lleva a cabo una contabilidad de la depreciación de los mismos.

En la parte del **mercado**, en la mayoría de los casos las ventas están bien distribuidas, minimizando el riesgo de concentración en un solo producto o cliente. Su método de ventas es por conocidos o recomendados ya sean arquitectos y diseñadores o personas que buscan productos para sus hogares, y por eso no se tiene una previsión de cuanto puede ser la evolución de la demanda, pero se sabe de forma empírica cuáles son los productos potenciales ya que han sido en el pasado los más demandados. Solo se cuenta con un vendedor que es uno de los

empresarios el cual realiza la práctica de forma relativamente estandarizada, no se tienen políticas de ventas.

Se desconocen los precios de sus competidores, esto no la afecta a la hora de establecer sus precios porque como son bajo diseño ellos los proponen, lo cual les permite hacer modificaciones si existiera un cambio en el producto, pero una vez determinado el precio ya queda concreto. No se tienen planes o se llevan a cabo actividades relacionadas con la promoción o publicidad de productos.

Disponen de un registro de todas las facturas de venta lo cual permite consultarlas por cliente, producto, periodo etc. pero no se vigila que las cuentas por cobrar de los clientes excedan los convenios de cobro pactados.

La empresa no cuenta con información actualizada sobre las características de los clientes para mantener adecuada relación con estos, no se tienen estadísticas de venta por cliente, producto, periodos, etc. Se carece de información actualizada sobre sus opiniones respecto a los productos y cómo se relacionan estos con los competidores. No existe un servicio post-venta establecido, o algún procedimiento para la atención del cliente como quejas, soporte etc. La información que se tiene es la que comunican los clientes al recibir el producto.

Se carece de una medición de la satisfacción y tampoco se han realizado iniciativas para incrementar el conocimiento de clientes, pero si se tiene una idea de los productos principalmente vendidos y quiénes son los que les interesan.

No se conoce la información ni a sus competidores directos e indirectos, cuáles mercados atienden y cómo son sus sistemas de comercialización. Tampoco vigila la presencia de nuevos competidores o productos sustitutos. No se conocen las amenazas, riesgos o implicaciones para la empresa y el mercado en los próximos dos años.

Se desconoce el tamaño del mercado en el cual participa la empresa, su participación o el nivel de atracción, se saben de forma empírica cuales son los criterios de éxito pero no mediante estudios. No se tienen documentadas acciones para el posicionamiento en el mercado y tampoco se realiza una búsqueda sistematizada de nuevos clientes y mercados.

Se califica de forma media la competitividad con perspectivas fuertes de crecer su composición competitiva a futuro. No existe un plan comercial para objetivos y estrategias de la comercialización y sus cuotas de ventas no están fundamentadas en un análisis de mercado, segmentos y tendencias.

Dentro de lo correspondiente a **recursos humanos** se observó que se tiene un control de ausentismo del personal, pero no se aplican medidas disciplinarias para erradicar el problema dando como resultado un impacto negativo en la productividad de la empresa. Tampoco existe reglamento interno y de la seguridad en el trabajo, ni medidas ante el incumplimiento con las reglas internas. La empresa muestra de manera parcial su conformidad con la legislación aplicable. Los empleados no llegan a reconocer sus propias reglas, no se respetan y no se muestra evidencia alguna.

Respecto al reclutamiento, selección e incorporación cuentan con problemas recurrentes para contratar oportunamente al personal de la empresa, únicamente se realiza una entrevista a los candidatos como parte del proceso de selección, recientemente comenzaron a utilizar un contrato formal de trabajo con los nuevos colaboradores y se imparte una breve inducción. Pero al realizar este contrato no se evalúan las necesidades de la empresa, su visión y deseos, en la mayoría de los casos logran identificar las habilidades y competencias de los nuevos empleados y buscan aprovecharlas al máximo, su ayuda para la búsqueda del personal es a base de periódicos/carteles.

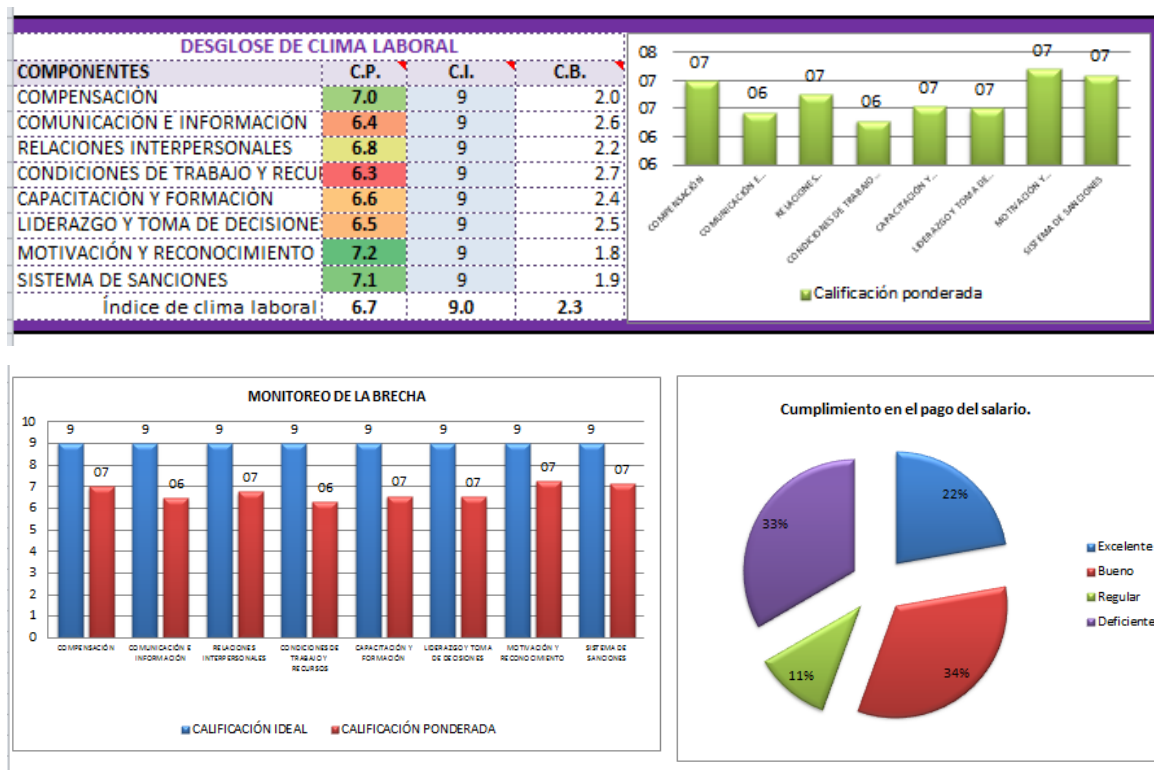
Para la capacitación, no se realiza formación del personal, por lo cual no se promueve el desarrollo de multihabilidades en los empleados, no se cuenta con los mecanismos adecuados para la difusión del conocimiento interno. De manera irregular se llega a reconocer el conocimiento, habilidades y su auto capacitación del personal. La mayor parte del tiempo la empresa se preocupa por la retención del personal calificado, la preocupación del desarrollo de carrera y generación de candidatos internos de promoción se promueven en solo ciertas áreas. Cuenta con tres mecanismos empleados para el reconocimiento y la retención del personal, las cuales es subir de puestos, préstamos y flexibilidad. El porcentaje de sus últimos tres años de sus nuevos contratos para puestos de mando o supervisión es de 11%.

Se desconocen los salarios y sistemas de comprensión del sector, los métodos de incentivos se realizan de una manera irregular según su desempeño. En pocos casos se observa equidad y claridad de reglas en el sistema de compensaciones, los criterios que toman en cuenta para la remuneración son habilidades, competencias, actitudes y certificaciones.

Dentro de las condiciones de trabajo se cumple parcialmente con la legislación correspondiente, para tener un mejoramiento dentro de la empresa hicieron una cámara de pintura para renovar condiciones de trabajo. La productividad o desempeño de los equipos no se ven impactados de manera negativa por las condiciones de trabajo.

Respecto al clima laboral existe preocupación acerca de dar confianza y motivación a sus empleados, el reconocimiento de logros y desempeño de los colaboradores no se práctica, en las propuestas de mejora para los resultados de la empresa los colaboradores son parte en la toma de decisiones. No se han hecho evaluaciones del nivel de satisfacción del personal anteriormente, se puede

decir que su clima laboral es regular, en cierta forma los empleados muestran confianza y compromiso con la empresa, muy poco personal presenta interés para mejorar su desempeño continuamente, el trabajo en equipo algunas veces favorece la productividad en la empresa. A continuación se presentan los resultados de la encuesta aplicada al personal.



Se carece de un procedimiento de gestión del desempeño, evaluación de empleados y para los jefes, por lo cual no existe una retroalimentación participativa de empleados a jefes.

La información con la que se planea la **producción** es en base a los planos y un cálculo aproximado de tiempos de entrega considerando proveedores y existencia de material. Las líneas de producción están claramente identificadas y cuentan con los servicios e infraestructura adecuada. Se tiene un responsable formalmente

designado y en funciones del control y medición del cumplimiento de planes y programas de producción.

En el seguimiento de los pedidos se encontró que se realiza un registro del avance del proyecto por medio de un sistema de pizarrones, y que se tiene un control de los pedidos hasta las entregas al cliente de manera electrónica y frecuentemente actualizada. Sin embargo, no se permite comprometer fechas de entrega al cliente, o solo en algunos casos. Por eso no existe cumplimiento de los compromisos de entrega al cliente en tiempo, sino en calidad. La calidad comprometida y la lealtad del cliente se entrelazan en la mayoría de los casos. Durante los últimos meses, había 40 pedidos, en los cuales 15 han tenido una fecha de entrega comprometida. El 40% de los pedidos se entregan a tiempo y en cantidad solicitada, mientras que el 80% se entregan sin problemas de calidad.

En cuanto al abastecimiento de materiales, la disponibilidad de materias primas y de otros recursos para la planeación de la producción. En la mayoría de los casos, las compras de material se hacen en función de los planes de producción. La selección de proveedores se realiza considerando su precio, calidad y disponibilidad de materiales. Los proveedores establecen las condiciones de compra con una comunicación fluida que favorece la ejecución de las operaciones, y pocas veces se tienen problemas de calidad para cumplir el programa de producción a causa de los proveedores. La búsqueda de nuevos proveedores está limitada por la especificidad del producto pedido, sin embargo, se tienen dos o tres proveedores por materia prima.

Se cuenta con un almacén de materia prima incompleto, y no hay almacén de producto terminado. Los almacenes no se encuentran clasificados, organizados y señalizados, ya que no se tienen registros de los inventarios de materiales o producto terminado. Por lo tanto, no se utiliza la información de inventarios en el área financiera. Además, nunca se realizan inventarios físicos que permiten

detectar los materiales obsoletos o dañados, y no hay seguimiento a la antigüedad de los stocks.

Se nota que no se evalúa el nivel de productividad de los empleados, y que no se tiene control sobre el nivel de producción o registro de los paros de producción, que son un problema crítico para la empresa, ya que son cotidianos y de duración variable. Sin embargo, existe preocupación por parte del empresario para mejorar el nivel de productividad. No existe procedimiento para conocer el rendimiento de materia prima, y no se cuenta con diagramas de proceso y flujo de materiales. La empresa cuenta con un control de los tiempos de producción pero no se utiliza.

La disposición de las máquinas se adapta en la mayoría de los casos al ciclo productivo, permitiendo una minimización de tiempos. Desde el punto de vista de mantenimiento, no existe ningún plan preventivo de la maquinaria. No obstante, no se tienen problemas de calidad o cumplimiento de compromisos debidos a la falta de mantenimiento. Además, se tiene una buena capacidad de reacción para el mantenimiento correctivo, aunque el mantenimiento se da por una sola persona en la empresa.

En el nivel de logística, se asegura la coincidencia de todos los recursos para cumplir con la producción y entrega de los productos solamente en ocasiones especiales.

En la mayoría de los casos, se verifica la calidad de las materias primas, de los productos en proceso y del producto terminado, pero sin procedimiento particular para el control. Se tiene un responsable formalmente designado del control de la calidad, mientras que no se tienen registros actualizados. Además, no hay ningún acuerdo escrito entre el proveedor y la empresa o entre el cliente y la empresa sobre el nivel de calidad esperado. Los productos que tienen problemas de calidad

más frecuentemente son las puertas por causa de la falta de supervisión y porque las cosas se hacen con mucha prisa.

Se tiene acceso adecuado a las tecnologías básicas del sector en la mayoría de los casos, y la empresa cuenta con tecnología que le permite asegurar niveles de oportunidad, calidad y precios similares a los del sector en los productos principales de la empresa. En el último año, se han logrado mejoras e innovaciones de producto que permiten la adquisición de nuevos clientes y el aumento de las ventas.

A nivel estratégico no tienen un plan de operaciones por escrito. No se cuenta con un sistema de información adecuada en el área de logística y operaciones, ya que no se tiene una visión global de los procesos o ayuda en la toma de decisiones.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Herramienta DIE

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

Análisis FODA²

“Esta herramienta tiene como objetivo realizar un análisis comparativo en términos competitivos. Forma parte del sistema de planteamiento estratégico. Los aspectos

²Lazzari, Luisa Lucila, Víctor Maesschalck, (2006), Cuadernos del CIMBAGE, ISSN-e 1669-1830, N°. 5, pp. 71-90

externos o del ambiente se agrupan bajo los conceptos “Oportunidades” y “Amenazas”. Estas variables externas son no controlables, y el resultado obtenido funciona como marco para el análisis interno de la empresa. Los aspectos internos o de la empresa se agrupan bajo los conceptos “Fortalezas” y “Debilidades”. Estos aspectos internos analizados son los que van a determinar la competitividad de la empresa.”

Mapa conceptual³

“El mapa conceptual es una herramienta que representa una estructura lógica del conocimiento que una persona tiene sobre algo (concepto, valor, ideología,...), con relaciones significativas que van entrelazando las proposiciones. Permite un mayor impacto y entendimiento por medio de la representación visual y gráfica en el establecimiento de jerarquías. Las etapas para construir un mapa conceptual son las siguientes:

- Identificar conceptos, listarlos y ordenarlos,
- Construir la mapa, colocando el concepto más inclusivo en la parte superior,
- Seleccionar otros subconceptos que forman parte del concepto principal,
- Unir los conceptos, definiendo las relaciones entre ellos.”

Árbol de problemas⁴

“El árbol de problema es una herramienta utilizada en la elaboración de proyectos. Esta herramienta permite identificar problemas, establecer las causas y sus efectos, delimitar el problema central y líneas precisas de intervención para solucionar el problema. Cuenta con tres partes distintas: el tronco que representa el problema central, las raíces que son las causas del problema y las ramas que muestran las consecuencias o los efectos del problema. Una vez obtenido, el árbol

³Arellano Sánchez, José y Santoyo Rodríguez, Margarita, (2015), *Investigar con Mapas Conceptuales*, 3ª edición, p. 88

⁴Campos Arena, (2005), *Mapas conceptuales, mapas mentales: y otras formas de representación del conocimiento*, Editorial Magisterio, p. 147

de problema se convierte en un árbol de objetivos al transformar el problema en propósitos de logro.”

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

Herramienta DIE

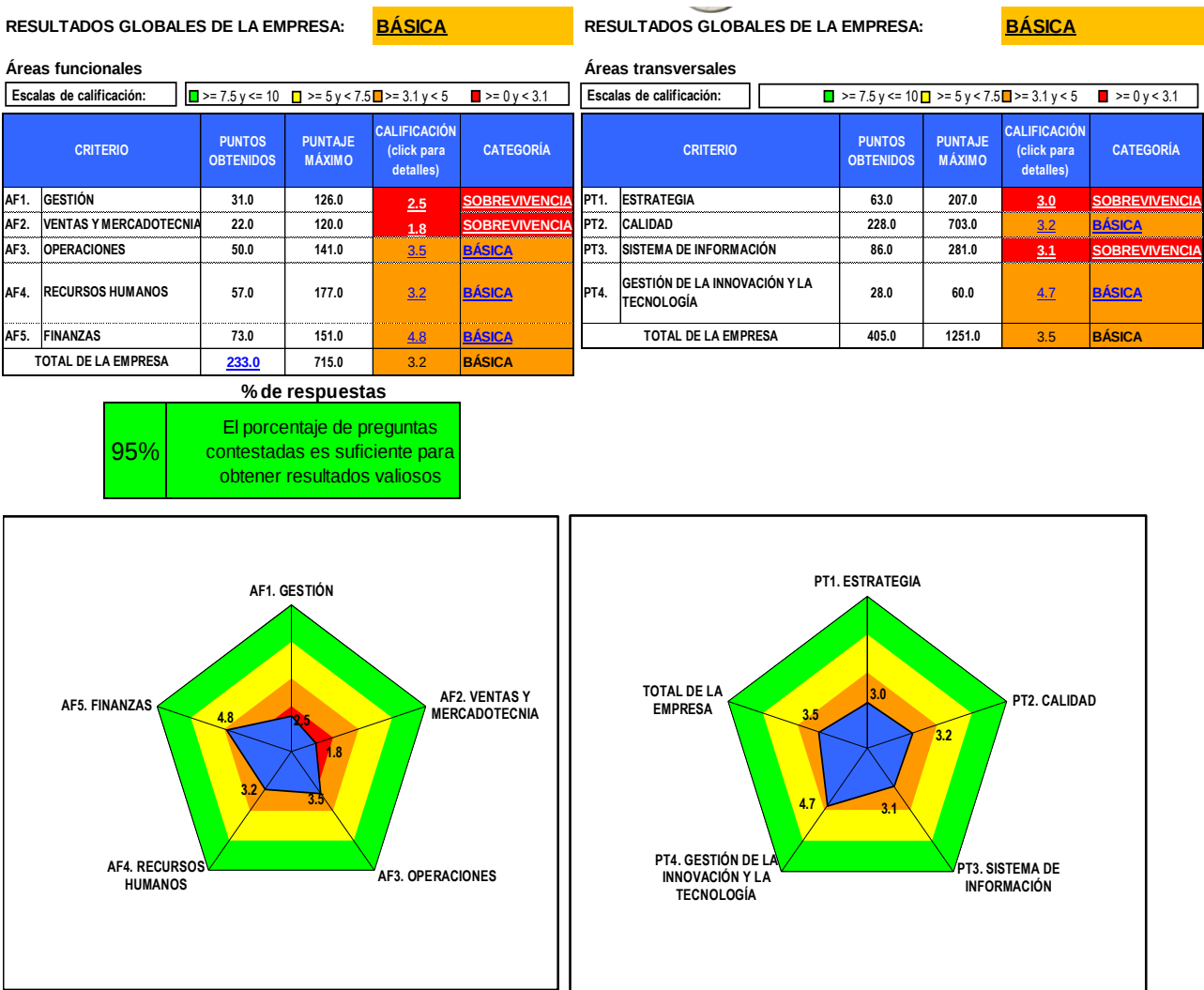
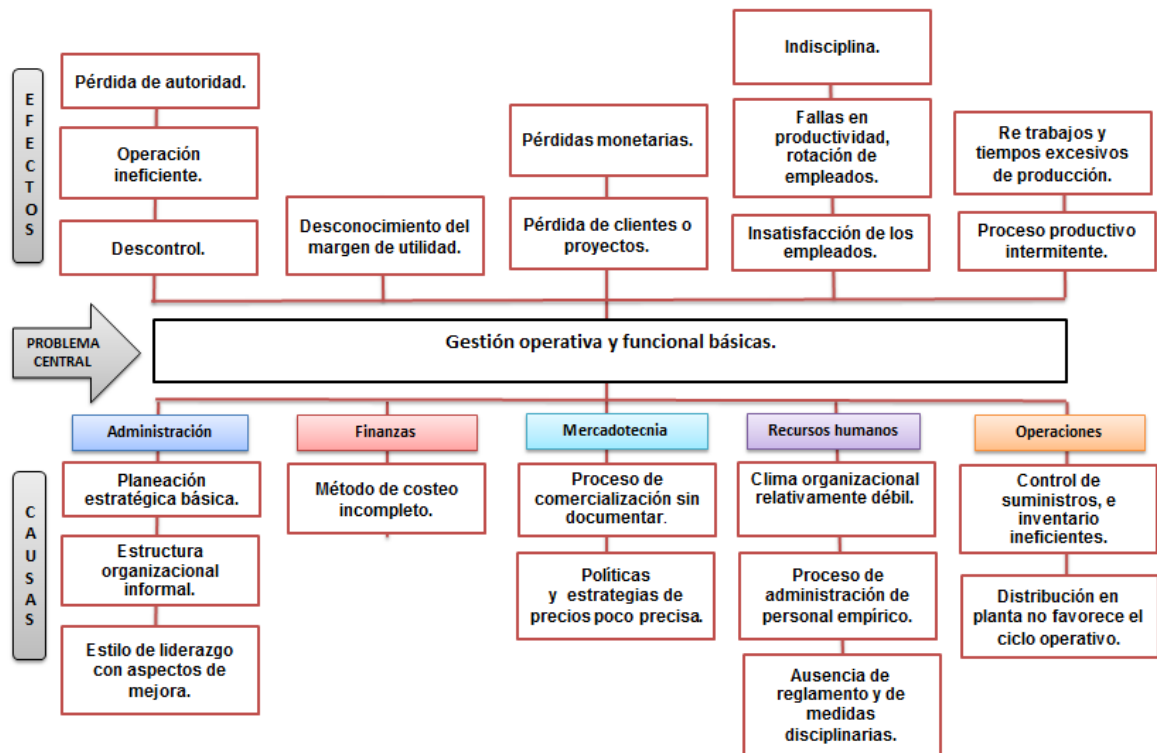


Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
- Capacidad del empresario para el posicionamiento en el mercado.	- Planeación estratégica básica.
- Disponibilidad de software informático para el control administrativo y financiero.	- Estructura organizacional informal.
- Información contable y financiera para la toma de decisiones.	- Estilo de liderazgo con aspectos de mejora.
- Gestión de cobranza.	- Método de costeo incompleto.
- Diseño innovador en el producto.	- Proceso de comercialización sin documentar.
- Planeación y programación de la producción.	- Políticas y estrategias de precios poco precisa.
- Seguimiento de los pedidos.	- Control de suministros, e inventario ineficientes.
	- Distribución en planta no favorece el ciclo operativo.
	- Clima organizacional relativamente débil.
	- Proceso de administración de personal empírico.
	- Ausencia de reglamento y de medidas disciplinarias

Árbol de problemas



3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, visión y valores

Misión

Proveer a nuestros clientes con soluciones integrales de diseño y fabricación de mobiliario mediante el uso de modelado tridimensional y novedosos procesos productivos y materiales.

Visión

Ser una empresa reconocida a nivel nacional en el diseño, la producción y venta de muebles de alta gama en calidad de materiales, procesos de fabricación productivos, diseño e innovación; buscando siempre el uso de procesos y materiales novedosos que mejoren nuestros productos volviéndonos referentes.

Valores

- Mejora continua
- Honestidad
- Respeto
- Calidad
- Adaptabilidad

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<u>Estrategias de crecimiento FO</u> - Crear diseños innovadores en el producto dirigido a un nicho de mercado pequeño con gran capacidad económica. -Aprovechar la capacidad del empresario para el posicionamiento en el mercado a fin de ampliar las posibilidades de ventas de exportación.	<u>Estrategias de reorientación DO</u> - Establecer una distribución en planta que favorezca el ciclo operativo y la productividad mediante la disponibilidad de maquinaria y equipo en el mercado. - Definir con mayor precisión las políticas y estrategias de precios de la empresa considerando que el mercado de los muebles en el que involucra la empresa es un nicho con gran capacidad económica.
Amenazas	<u>Estrategias defensivas FA</u> - Promover el diseño innovador del producto para permitir a la empresa evitar que los nuevos competidores entren muy fácilmente al mercado y se apropien de los clientes. - Fortalecer el buen seguimiento que se le da al servicio brindando una calidad que crea clientes fieles.	<u>Estrategias de supervivencia DA</u> -Establecer una estructura organizacional, que asegure la permanencia de la empresa. -Desarrollar un sistema de costos para conocer el margen de utilidad y poder establecer estrategias de precios. -Controlar un sistema de abastecimiento que asegure el proceso productivo y la satisfacción del cliente.

Objetivos estratégicos

Económico / Financiero	Aumentar ingresos mediante ventas para desarrollar recursos, que permitan el crecimiento constante y sustentable
Cliente / Mercado	Conservar y aumentar los clientes mediante nuevos y mejores productos y la creación de nuevos canales de distribución
Procesos Internos	Desarrollar un sistema autónomo que unifique los procesos y objetivos de todos los departamentos para generar crecimiento constante y sustentable
Personal – Entorno de trabajo	Crear un ambiente laboral que permita al personal desarrollarse laboral, intelectual y económicamente
Gestión	Establecer un sistema estratégico que ayude a llevar una administración participativa y autónoma

Estrategia general

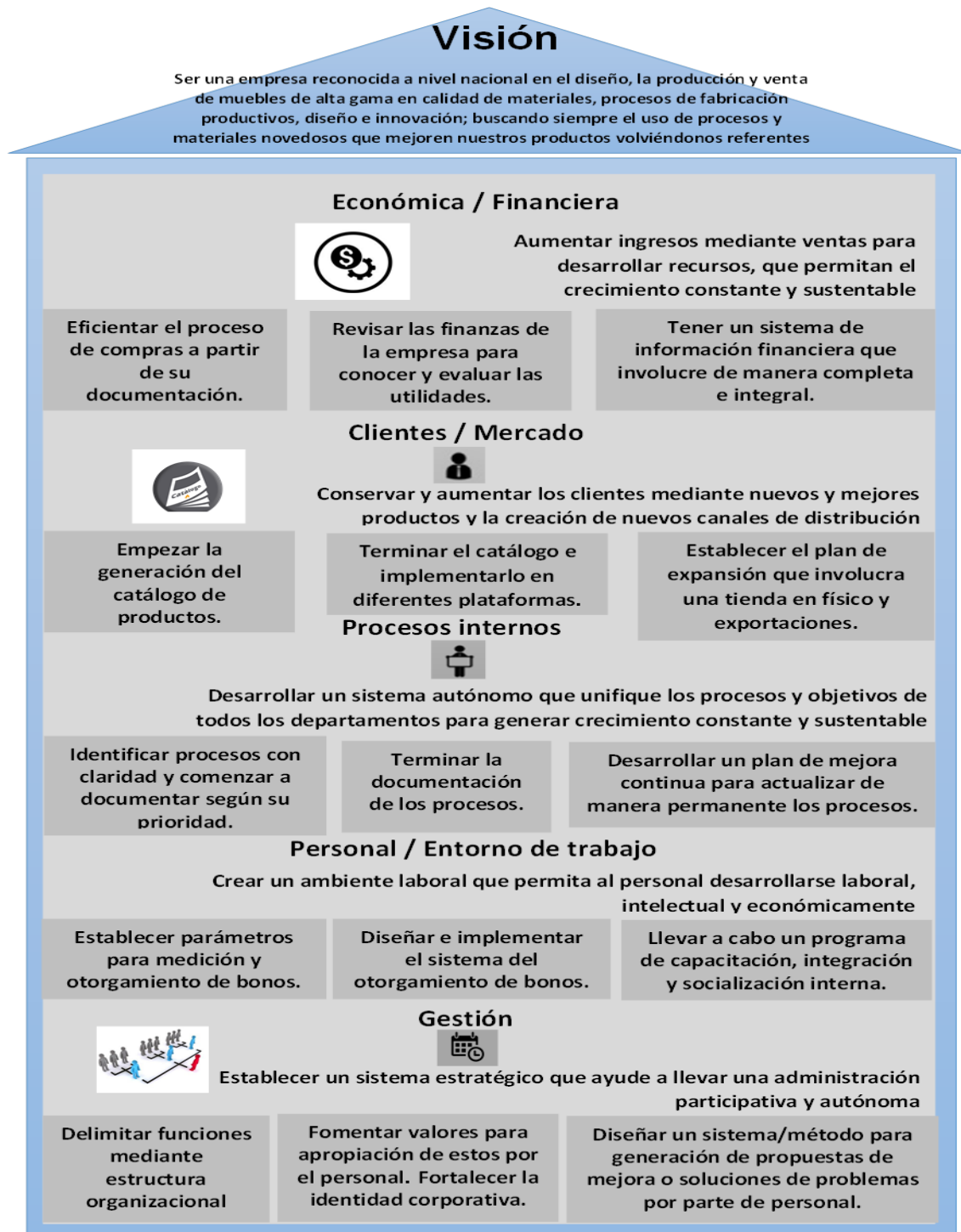
Desarrollo de una fuerza de venta y de nuevos canales de distribución electrónicos, así como adquirir un ERP y la creación de un área para la administración eficiente del personal.

3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Perspectiva	Objetivo Operativo 2016	Objetivo Operativo 2017	Objetivo Operativo 2018	Objetivo Estratégico 2019
Económica / Financiera	Eficientar el proceso de compras a partir de su documentación.	Revisar las finanzas de la empresa para conocer y evaluar las utilidades.	Tener un sistema de información financiera que involucre de manera completa e integral.	Aumentar ingresos mediante ventas para desarrollar recursos, que permitan el crecimiento constante y sustentable.
Cliente / Mercado	Empezar la generación del	Terminar el catálogo e	Establecer el plan de	Conservar y aumentar los

	catálogo de productos.	implementarlo en diferentes plataformas.	expansión que involucra una tienda en físico y exportaciones.	clientes mediante nuevos y mejores productos y la creación de nuevos canales de distribución.
Procesos Internos	Identificar los procesos con claridad y comenzar a documentarlos según su prioridad.	Terminar la documentación de los procesos.	Desarrollar un plan de mejora continua según la documentación, para actualizar de manera permanente los procesos.	Desarrollar un sistema autónomo que unifique los procesos y objetivos de todos los departamentos para generar crecimiento constante y sustentable.
Personal – Entorno de trabajo	Establecer parámetros para la medición y otorgamiento de los bonos.	Diseñar e implementar el sistema del otorgamiento de los bonos.	Llevar a cabo un programa de capacitación, integración y socialización interna.	Crear un ambiente laboral que permita al personal desarrollarse laboral, intelectual y económicamente
Gestión	Delimitar funciones mediante una estructura organizacional precisa.	Fomentar los valores para la apropiación de estos por parte del personal. Fortalecer la identidad corporativa.	Diseñar un sistema / método para la generación de propuestas de mejora o de soluciones de problemas, por parte del personal.	Establecer un sistema estratégico que ayude a llevar una administración participativa y autónoma.

3.4. Mapa estratégico



4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Sistematización estructural y de procesos con orientación estratégica

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

Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3				SISTEMA DE COSTOS	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	CANALES DE DISTRIBUCIÓN / DISTRIBUCIÓN DE PLANTA
	2			ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS DE ABASTECIMIENTO	PLAN DE EXPANSIÓN Y MEJORA CONTINUA	CATÁLOGO DE PRODUCTOS
	1		REGLAMENTO INTERNO	POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE VENTAS		MEJORA DEL AMBIENTE LABORAL	SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA
	#		MÉTODO DE OTORGAMIENTO DE BONOS			PROGRAMA DE CAPACITACIÓN E INTEGRACIÓN	DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES
Bajo impacto	#		PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL				
	#						
		-3	-2	-1	1	2	3
		Mínimo costo y tiempo			Máximo costo y tiempo		

Corto plazo	Menor a un año	En el cuadrante, ilumina el fondo de la celda de cada propuesta dependiendo del plazo en que es conveniente que se ejecute.
Mediano plazo	De uno a dos años	
Largo plazo	Mayor a dos años	

Justificación

Se explicará a continuación la razón por la cual se plantearon las propuestas que el proyecto PAP desarrolló, ya que son éstas las que más necesita la empresa o en su caso los cimientos para poder generar mayores propuestas de impacto.

En la empresa existían algunas causas de insatisfacción como el clima laboral, condiciones de trabajo y falta de comunicación entre los diferentes niveles operativos de la empresa, se determinó que era de urgencia crear una estructura organizacional.

Como la empresa no sabe cuáles son sus costos reales, y cuanto es el porcentaje de lo que está ganando realmente se decidió que es esencial crear un sistema de costos.

Otra propuesta es fue sobre crear un manual de ventas para que en un futuro cuando existan más vendedores los conocimientos del empresario responsable de ventas puedan ser transmitidos.

Como el proceso de compras de materias primas no está definido de manera precisa y muchas veces se generan paros y tiempos muertos en la producción lo que afectaba de forma grave a la empresa, se decidió hacer una propuesta de sistematización de procesos de abastecimiento.

4.3. Plan de acción

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENTREGABLES	OCT.	OCT.	OCT.	OCT.	NOV.	NOV.	NOV.	NOV.	DIC.	DIC.
			sem 1 3 al 7	sem 2 10 al 14	sem 3 17 al 21	sem 4 24 al 28	sem 5 31 al 4	sem 6 7 al 11	sem 7 14 al 18	sem 8 21 al 25	sem 9 28 al 30	sem 10 1 al 6
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL												
1 Recopilación de información, entrevistas con el personal	Jacqueline Ahumada Padilla Juan Pedro Quezada Chavez	Manual de Organización y Reporte de la Sensibilización y del Clima Laboral										
2 Preparación de propuestas de diseño de la estructura												
3 Elaboración de las descripciones y perfiles de puestos												
4 Revisión del organigrama con empresarios para su aprobación												
5 Revisión de descripciones y perfiles con empresarios para su a												
6 Integración del borrador del Manual de Organización												
7 Preparación y realización de la sesión de sensibilización												
8 Entrega de las descripciones y perfiles de puestos al personal												
9 Verificación del contenido de las descripciones y perfiles de pu												
10 Integración del Manual de Organización definitivo												
11 Segunda aplicación del clima laboral y procesamiento de result												
12 Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales												

ACTIVIDADES		RESPONSABLE	ENTREGABLES	OCT. sem 1 3 al 7	OCT. sem 2 10 al 14	OCT. sem 3 17 al 21	OCT. sem 4 24 al 28	NOV. sem 5 31 al 4	NOV. sem 6 7 al 11	NOV. sem 7 14 al 18	NOV. sem 8 21 al 25	DIC. sem 9 28 al 30	DIC. sem 10 1 al 6
2. SISTEMA DE COSTOS													
1	Revisión con empresarios para definir elementos de la herramienta	Cécile Martin - Ivan Quezada Chavez	Herramienta de Costos e Instructivo de la herramienta										
2	Recopilación de información necesaria para la herramienta												
3	Preparación de la versión propuesta de la herramienta												
4	Elaboración del borrador del instructivo de la herramienta												
5	Revisión de la herramienta y del instructivo con empresarios												
6	Desarrollo de corridas y ajustes de la herramienta												
7	Capacitación de personal responsable												
8	Elaboración de la herramienta definitiva e instructivo												
9	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales												

ACTIVIDADES		RESPONSABLE	ENTREGABLES	OCT. sem 1 3 al 7	OCT. sem 2 10 al 14	OCT. sem 3 17 al 21	OCT. sem 4 24 al 28	NOV. sem 5 31 al 4	NOV. sem 6 7 al 11	NOV. sem 7 14 al 18	NOV. sem 8 21 al 25	DIC. sem 9 28 al 30	DIC. sem 10 1 al 6
3. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE VENTAS													
1	Recopilación de información	Badiana Cortes Avilez - Juan Pedro Quezada Chavez	Manual de Ventas e Instrumentos de Control										
2	Desarrollo de las políticas y estrategias de ventas												
3	Realización de políticas e instrumentos de control												
4	Revisión con empresarios para aprobación												
5	Integración del borrador del Manual de Ventas												
6	Verificación de las políticas, estrategias y formatos												
7	Integración del Manual de Ventas definitivo												
8	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales												

ACTIVIDADES		RESPONSABLE	ENTREGABLES	OCT. sem 1 3 al 7	OCT. sem 2 10 al 14	OCT. sem 3 17 al 21	OCT. sem 4 24 al 28	NOV. sem 5 31 al 4	NOV. sem 6 7 al 11	NOV. sem 7 14 al 18	NOV. sem 8 21 al 25	DIC. sem 9 28 al 30	DIC. sem 10 1 al 6
4. SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS DE ABASTECIMIENTO													
1	Definición de procesos a documentar	Luis Gomez Carabes - Juan Pedro Quezada Chavez	Manual de Procesos de Abastecimiento e Instrumentos de control										
2	Recopilación de información con responsables y empresarios												
3	Realización de la documentación de los procesos												
4	Desarrollo de formatos e instrumentos de control												
5	Validación con empresarios												
6	Integración del borrador del Manual de Procesos												
7	Capacitación del personal en el uso del Manual												
8	Integración del Manual de Procesos definitivo												
9	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales												

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

En la **primera semana**, respecto a la propuesta de la **estructura organizacional** de la empresa, “por estructura, nos referimos al marco en torno al cual el grupo se organiza, o para escoger otra metáfora de la construcción: los cimientos, el cableado, las vigas que mantienen a la coalición en pie. Es el manual de operaciones que les informa a los participantes cómo está formada la organización y cómo funciona. Más específicamente, la estructura describe cómo se acepta a los miembros, cómo se escoge a los líderes y cómo se toman las decisiones.”⁵

Se aplicó una serie de preguntas a todo el personal que colabora la empresa donde se cuestionó sobre la descripción de su puesto; la **descripción del puesto** “se preocupa por el contenido del puesto, es decir, que hace el ocupante, como lo hace, cuando lo hace y porqué lo hace; plasmando en un escrito las tareas o atribuciones que conforman el puesto, imprimiendo así su carácter distintivo respecto de los demás puestos de la empresa.”⁶ Se realizaron en todas las áreas desde administración, contabilidad, carpintería y laqueado, para darse cuenta del orden que llevan por área y cuál es el sistema de organización al momento de trabajar. Al terminar con las descripciones de puestos con todos los colaboradores se les efectuaron preguntas a los empresarios sobre cuáles son sus criterios para contratar personal, viéndolo desde qué perfil buscan dentro de su empresa, el **perfil del puesto** consiste en “estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para desempeñarlo adecuadamente.”⁷

⁵ Berkowitz, W., & Wolff, T. (1999). *The spirit of coalition building*. Pág. 340

⁶ Tejedo Sanz, J. (2013). *Gestión de Recursos Humanos*. Pág. 100

⁷ Tejedo Sanz, J. (2013). *Gestión de Recursos Humanos*. Pág. 100

En el caso de la propuesta del **sistema de costos**, los **costos** se pueden definir como “todos los desembolsos relacionados con la empresa, necesarios para convertir la materia prima en producto terminado.”⁸ Se inició averiguando sobre los **costos fijos**, es decir, los costos que tiene la empresa “independientemente de que haya actividades productivas o no.”⁹ Se estableció una lista de los costos para que en la próxima etapa con estos costos fijos fueran integrados en la herramienta de costos, para que sean parte de la determinación del precio de un mueble. La **determinación del precio** se explica a partir de “los costos y de un margen de ganancia, que puede fijar la empresa.”¹⁰ Al respecto se solicitó a los empresarios el envío de los documentos siguientes: las notas de compra y las facturas, a fin del estudio de estos documentos para determinar cuáles son los principales productos de la empresa, y para comprobar la lista de los costos fijos.

Para la propuesta de **estrategia de ventas**, la cual, “es un tipo de estrategia que se diseña para alcanzar los objetivos de venta. Suele incluir los objetivos de cada vendedor, el material promocional a usar, el número de clientes a visitar por día, semana o mes, el presupuesto de gastos asignados al departamento de ventas, el tiempo a dedicar a cada producto, la información a proporcionar a los clientes (slogan o frase promocional, características, ventajas y beneficios del producto), etc.”¹¹

Se le realizó una entrevista al empresario responsable de la actividad con el motivo de identificar cuáles son los puntos claves que realiza a la hora de **prospectar** lo cual se entiende como “localizar o ubicar a aquellas personas que tienen el perfil de tu segmento de mercado”¹², y concretar una **venta**, es decir, “un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al

⁸ Pastrana, A.J. (2012). *Contabilidad de costos*. Pág. 5

⁹ Mulleady, T. (1986). *Determinación de costos e ingresos*. Pág. 4

¹⁰ Vargas Sánchez, G. (2006). *Introducción a la teoría económica*. Pág. 94

¹¹ (1999). *Diccionario de Marketing*. Cultural, S.A. Pág. 131

¹² Gando. G. (2008). *Prospección del cliente y estrategias de venta*. Pág. 294

comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero. La venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador.”¹³ También se indaga sobre cuál es el proceso que seguía para poder sistematizarlo y así encontrar proponer mejoras y crear un **manual de ventas**, éste se refiere a “la forma en la cual se gestionan, dentro de los diferentes procesos de la empresa, mecanismos mediante los cuales se pueda aprovechar de una forma inteligente todo el conocimiento que se maneja en la organización para los futuros trabajadores en esta área.”¹⁴ Se le pidieron los documentos que utiliza al momento de realizar los procedimientos proporcionando la hoja de cotización.

Respecto a la propuesta de **sistematización de los procesos de abastecimiento**, se entiende como abastecimiento al proceso de almacenar materias primas, componentes y/o productos que se consumen en la empresa, tanto en la fabricación, como productos para la comercialización, y los de uso administrativo, como insumos.¹⁵ se entrevistó a los empresarios para conocer sus distintas opiniones de las propuestas y se comenzó a recolectar información para documentar los **procesos**, se define como proceso “a todo aquello en que se realiza una acción sobre ello, cuyo resultado se puede observar o medir.”¹⁶ En el área operativa se recorrieron los distintos almacenes, entendiéndose por **almacén** como “un espacio en el cual se colocan los materiales a utilizar en el proceso, así como los resultados del mismo.”¹⁷ Durante el recorrido se pudo observar que se tienen cajas para colocar los **insumos** a utilizar durante los procesos, los insumos son “todos aquellos materiales que se emplean en la producción de otros bienes.”¹⁸

¹³ Fischer, Laura y Jorge Espejo. (2011) *Mercadotecnia*. Págs. 26 y 27

¹⁴ Múnera Torres, María Teresa. (2002). “Gestión del conocimiento en la empresa: Terminología y documentación elementos importantes para su medición.” Pág. 91

¹⁵ Coral, Alberto. 2014 *Administración de compras*. Pág. 7

¹⁶ Hillier-Liberman. (2007). *Introducción a la investigación de operaciones*. Pág. 5

¹⁷ Chapman, S. (2006). *Planificación y control de la producción*. Pág. 113

¹⁸ Aparicio, J. M. (2013). *Gestión logística y comercial*. Pág. 30

En la **segunda semana**, para la propuesta de estructura organizacional, conforme a la información recabada con las descripciones y perfiles de puestos se desarrolló junto con los empresarios el diseño del organigrama, mismo que fue aprobado; se define como organigrama “la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas.”¹⁹ Quedaron pendientes de terminar de revisar las descripciones y perfiles de puestos de los cargos de los empresarios, por lo que les fueron enviadas a su correo.

Acerca de la propuesta del sistema de costos, se revisaron con el empresario los costos fijos establecidos la semana precedente. Sin embargo, se tienen dudas a propósito de estos costos: ¿son costos fijos o costos indirectos? Como fue explicado la semana pasada, los **costos fijos** son los que tiene la empresa “independientemente de que haya actividades productivas o no”²⁰, mientras que los **costos indirectos** corresponden a “todos aquellos costos que no se pueden relacionar directamente con el objeto de costo”²¹. Se puede decir también que los costos indirectos son necesarios para desarrollar las actividades de la empresa, pero que no se puede identificar o medir exactamente cuánto de ellos contiene cada producto. Para responder a ello se va a averiguar con algunos expertos. Se planea una entrevista con el empresario durante la próxima visita en la empresa, para revisar el documento de **cotización**, es decir el “establecimiento en una bolsa del precio de un producto”²², y obtener las explicaciones necesarias para su dominio.

Para la propuesta de estrategia de ventas, se hizo una revisión con el empresario responsable de la actividad, de los documentos digitales y físicos que son utilizados en el proceso de ventas, a fin de que en la siguiente sesión se muestren

¹⁹ Franklin, E. (2004). *Organización de empresas*. Pág. 260

²⁰ Mulleady, T. (1986). *Determinación de costos e ingresos*. Pág. 4

²¹ Jiménez Boulanger, F. y Espinoza Gutiérrez, C.L. (2007). *Costos Industriales*. Pág. 125

²² Granados, I. (2006). *Contabilidad gerencial*. Pág. 265

y examinen los cinco archivos verificados junto con él, ya procesados para generar el manual.

Sobre la propuesta de sistematización de procesos de abastecimiento, se realizó una investigación más a fondo por medio de entrevistas para conocer los intereses que tiene la empresa, y cómo se podrían atacar las debilidades desde su punto de vista. Se comenzó preguntando por los principales **proveedores** que se tienen y las características por las que son elegidos como tal, considerando como proveedores “a toda persona o empresa que suministran productos o servicios a otras empresas.”²³ Con esta investigación se lograron priorizar los principales proveedores según las características que busca el empresario.

Durante la **tercera semana**, en relación con la propuesta de estructura organizacional, las descripciones y perfiles de puesto se revisaron por los empresarios para ver las respuestas de sus colaboradores. Junto con el gerente administrativo se verificaron las descripciones y perfiles de puestos dentro de su área las cuales son asistente administrativo y contador. Dentro de su área también se encuentra el chofer pero éste se realizará posteriormente junto con el gerente operativo, quedaron pendientes de terminar los del área de operación.

En lo que concierne al sistema de costos, se investigó con el gerente administrativo y los expertos sobre la integración de las depreciaciones en la lista de costos indirectos. En efecto, los costos indirectos contienen las depreciaciones en el caso de las grandes empresas o si se puede reunir todas las facturas de las máquinas y herramientas. La **depreciación** es “la pérdida del valor de un activo físico (edificios, maquinarias, muebles, etc...) con motivo del uso.”²⁴ El empresario decidió reunir las facturas, para que los costos fijos sean más precisos con las depreciaciones. Entonces, se va a recuperar las facturas para esta integración.

²³ Aparicio, J. M. (2013). *Gestión logística y comercial*. Pag.30

²⁴ Palacios Gomero, H. (2006). *Fundamentos técnicos de la matemática financiera*. Pág. 127

Se examinó el documento de cotización con el gerente operativo para determinar cómo integrar los costos fijos en la elaboración del precio final del mueble. Se preguntó sobre todo el funcionamiento de la cotización y los porcentajes que se aplican: **comisión**, se define como comisión lo que “se paga al vendedor un porcentaje específico del precio de venta”²⁵, y de **utilidad**, es decir, “que porcentaje se gana en la operación de cada peso vendido.”²⁶ Con todos estos datos, se elaborará una primera versión de la herramienta de costos y del **manual instructivo**. El manual de instrucciones es “un conjunto de instrucciones que proporciona información rápida y organizada sobre una práctica.”²⁷

Para la propuesta de estrategia de ventas se analizaron junto con el empresario responsable de la actividad los cinco documentos que se necesitan para el proceso de venta, los cuales formarán parte del manual. Se propuso mejorar algunos de ellos y agregar el de especificaciones del cliente para mejorar el proceso. Para la siguiente sesión se platicará sobre los detalles del proceso general de ventas con clientes fijos y con clientes nuevos, ya que se evidenció que el servicio que se le da a cada uno es diferente.

En lo pertinente al sistema de abastecimiento, se definieron los formatos a utilizar teniendo varias revisiones con los gerentes de la empresa, tanto como en el área operativa como en la administrativa. Tomando en cuenta el procedimiento que se realiza al momento de registrar la compra de materiales.

En la **cuarta semana**, en cuanto a la propuesta de estructura organizacional se concluyó con la elaboración de todas las descripciones y perfiles de puestos en borrador, ya que hace falta poner su ubicación en el organigrama en cada una de

²⁵ Kossen, S. (1992). *La venta creativa*. Pág. 44

²⁶ Duarte Schlageter, J. y Fernández Alonso, L. (2005). *Finanzas operativas: un coloquio*. Pág. 40

²⁷ Hernández Orozco, C. (2007). *Análisis administrativo, técnicas y métodos*. Pág. 135

ellas. Se realizó además un avance del **manual de organización**, mismo que “representa una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.”²⁸

Respecto al sistema de costos, se revisó con el empresario la herramienta establecida para determinar ajustes futuros en el funcionamiento de la misma. La principal pregunta del empresario fue sobre la distribución de los costos indirectos en los diferentes proyectos, es decir, como calcular los costos indirectos relacionados con cada proyecto para que no se cargue todos los costos indirectos en un solo proyecto. Se investigó con el empresario el histórico de ventas, para establecer un promedio de los proyectos por cada mes, y luego, utilizar este promedio para el prorrateo. Al efecto, se encontró una solución que consiste en la utilización de las **horas trabajadas** en cada proyecto para la distribución. Las horas trabajadas son “las horas efectivamente trabajadas durante los periodos normales.”²⁹ Con esta solución se elaboró una nueva versión de la herramienta que será revisada en la próxima semana.

Sobre la propuesta de estrategia de ventas, se hicieron modificaciones en el manual de ventas ya que se separaron los **clientes nuevos**, entendiéndose a éstos a partir de la palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer³⁰, de los **clientes fijos**, que “son aquellos que realizan compras

²⁸Rodríguez Valencia, J. (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. Pág. 230

²⁹ Organización Internacional del Trabajo. (2000). *Recomendaciones internacionales de actualidad en estadísticas del trabajo*. P. 42

³⁰ Barquero, José Daniel, et.al. (2007). *Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?* Pág. 1

repetidas a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corta que el realizado por el grueso de clientes. Este tipo de clientes, por lo general, está complacido con la empresa, sus productos y servicios. Por tanto, es fundamental no descuidar las relaciones con ellos y darles continuamente un servicio personalizado que los haga sentir "importantes" y "valiosos" para la empresa."³¹ Esto ya que cada uno cuenta con diferentes **políticas de ventas** mismas que "son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias."³² También se hicieron modificaciones en los formatos y se acordó mandar éstos terminados la siguiente semana para que se pueda finalizar el manual de ventas.

En lo correspondiente al sistema del abastecimiento, se realizó una recopilación de los pasos a seguir al momento de realizar una entrada al sistema informático utilizado por la empresa. Todo esto con la finalidad de documentarlos en un manual de procedimientos para el abastecimiento de materias primas. **Un manual de procedimientos** es un documento en el que de manera ordenada y sistemática se recoge la información fundamental de cada uno de sus procedimientos administrativos.³³

Durante la **quinta semana**, acerca de la propuesta de la estructura organizacional se concluyeron las descripciones y perfiles de todos los puestos. Se informó a todo el personal sobre el taller de sensibilización que se realizará. Un **taller de sensibilización** consiste en un proceso dinámico y dialogal que procura el desarrollo de conocimientos, actitudes y habilidades para participar de manera consciente en la transformación de la realidad.³⁴ Se realizó el programa y la presentación que se les dará a toda la empresa en dicha sesión.

³¹ Kotler, Philip. (1996). Dirección de Mercadotecnia. Pág. 41

³² Lucio Mera, Elena. (2005). *Técnicas de Marketing: Identificar, Conquistar y Fidelizar Clientes*. Pág. 70

³³ Tokiko, et. al. (s.f.) *Manual de procedimientos administrativos*. Pág. 7

³⁴ Santiago. (2000). *Taller sobre planificación regional*. Pág. 20

En relación con el sistema de costos, se revisó la herramienta con la solución de la utilización de las horas trabajadas para la repartición de los costos fijos. Sin embargo, no se alcanzó un acuerdo entre los empresarios a propósito de la herramienta. En efecto, uno de los dos empresarios no está de acuerdo con la solución propuesta. La implementación de la herramienta de costos está ahora en un callejón sin salida. La idea propuesta para adelantar es la de recurrir a un consultor externo especializado en las finanzas.

En la propuesta de estrategia de ventas se incluyó el formato de **contrato**, “acto jurídico bilateral para cuya existencia se requiere (...) la manifestación de voluntad de dos o más personas; las que, reconociendo distintas causas y tendientes a diferentes fines, han de coincidir necesariamente para formar el consentimiento (...) del que se ha de derivar los efectos obligatorios de la manifestación de voluntad: todo consentimiento, en este sentido, resultará obligatorio, aunque no todo contrato reconocerá como base de su eficacia el mero consentimiento.”³⁵ Ya que había estado siendo modificado, quedando pendiente el formato de cotización, el cual también incluirá las políticas de ventas.

En cuanto al tema del abastecimiento, se entregó a los empresarios el formato de la evaluación a proveedores, con el cual se mostraron muy conformes ya que puede ser una herramienta muy útil dentro de la empresa al momento de seleccionar a los proveedores.

En la **sexta semana**, respecto a la propuesta de estructura organizacional se realizó el taller de sensibilización con todo el equipo de la empresa, este taller cumplió con sus objetivos de que los colaboradores tuvieran un espacio de empatía, reconocieran la misión, visión y valores de la empresa, así como el organigrama, se realizaron actividades en equipo con un fin de mejorar la

³⁵ Blanco, Alberto. (1998). *Curso de Obligaciones y Contratos en el Derecho Civil*. Pág. 48

comunicación e integración entre las áreas. También se comenzó con el seguimiento de las actividades que ejecutan los trabajadores respecto a sus descripciones de puestos.

Sobre el sistema de costos, por causa del desacuerdo entre los dos empresarios a propósito de la herramienta se contactó a un consultor externo especialista en finanzas para apoyar el proyecto. Se consiguió llevar a cabo una reunión con este consultor, los dos empresarios y el equipo de intervención para el siguiente lunes.

Para la propuesta de estrategia de ventas, se agregó el último formato faltante llamado Cotización el cual es el documento de presentación que le se le manda a los clientes para que vean el **boceto** del producto, que se define como "la manifestación como un elemento indispensable en la descripción y articulación representativa de los trazos que responden a los gestos propios del proceso creativo, gestos instintivos que transforman el concepto a realidad, es decir, que procuran la visibilidad objetiva del pensamiento."³⁶ Además del precio del producto y las políticas.

En lo correspondiente al sistema de abastecimiento, se realizó seguimiento a la propuesta presentada, observando cambios en la oficina, ya que se implementó un pizarrón en el cual se puede observar de manera clara todo el procedimiento a seguir al momento de realizar una compra.

Durante la **séptima semana**, en relación con la propuesta de estructura organizacional se han implementado las descripciones de puestos llevando a cabo un control de seguimiento de actividades diarias con los colaboradores. Se les preguntan sus actividades una vez por semana y contestan si se realizan o no, si la respuesta llega a ser no tienen que decir el porqué. Se realizó un nuevo modelo para no preguntar actividad por actividad a cada uno de los colaboradores, se les

³⁶ Rodríguez Aranda, Sergio E. (2009). *El boceto entre el diseño y la abstracción*. Pág. 55

imprimió la tabla con su información de actividades divididas por semanas, con el fin de que ellos solos puedan llevar el seguimiento de sus actividades, para continuar con esta actividad a pesar de que no tengan una persona en recursos humanos. También se realizó la segunda aplicación de la encuesta de clima laboral, se define al clima laboral como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento.”³⁷

Acerca del sistema de costos, se tuvo una reunión con los empresarios y el consultor externo a la universidad para dar revisión a la herramienta que se está desarrollando. Con él se evaluó el funcionamiento de la herramienta y se resolvieron las dudas de los empresarios, gracias a ejemplos y explicaciones más claras. Se concluyó que la herramienta se realizó de manera correcta pero que era necesaria una herramienta externa para ayudar en la medición de tiempos laborales. Según el consultor externo, se tiene que establecer una herramienta de control de las horas trabajadas en la empresa.

Al respecto, se estudiaron diferentes soluciones para el control de las horas mediante los siguientes software: Asana, Tableau, Audita, TimeCamp. Se presentó a los empresarios la solución propuesta por TimeCamp, que permite a cada empleado medir el tiempo trabajado para cada proyecto. Sin embargo, por causa del precio del software, se llegó a la conclusión con los empresarios que seguirían usando su formato de toma de tiempos, sólo utilizando una herramienta para la descarga de datos para su análisis. Posteriormente, se presentó un formato para la descarga de datos para la evaluación de tiempos, se explicó el funcionamiento del archivo Excel relativo a las horas. Al momento de probar la herramienta de costos con un ejemplo ya hecho en la empresa, el empresario externó algunas dudas a propósito de la forma de la herramienta, y la manera de

³⁷ Robbins, Stephen. (1998). *Comportamiento Organizacional*. Pág. 258

llenarla. Por lo tanto, se tiene que ajustar toda la herramienta según sus recomendaciones y el manual adecuado.

Sobre la propuesta de estrategia de ventas, se mostró al encargado del área responsable de la actividad de ventas el manual para que lo evaluara y se le dio una explicación sobre éste, precisando la necesidad de diferenciar las políticas de clientes fijos y de clientes nuevos.

En el inicio de esta semana, se tuvo una reunión con los empresarios y un consultor externo a la universidad para dar revisión a la herramienta que se está utilizando en el área de costos. En esta reunión se concluyó que la herramienta se realizó de manera correcta pero que era necesaria una herramienta externa para ayudar en la medición de tiempos laborales.

Durante la primera visita, se presentaron distintas opciones como aplicaciones para la toma de tiempos y se llegó a la conclusión con los empresarios que seguirían usando su formato de toma de tiempos, sólo utilizando una herramienta para la descarga de datos para su análisis. Durante la segunda visita, se presentó un formato para la descarga de datos para la evaluación de tiempos. Además se presentó la herramienta de costos, en la cual uno de los empresarios nos realizó retroalimentación, por lo que se tuvieron que realizar algunas correcciones.

En esta última **semana de cierre**, para la propuesta de estructura organizacional se capturó en la herramienta de seguimiento todas las actividades realizadas en cada semana por cada uno de los colaboradores de la empresa, se revisó el manual de organización con los empresarios, y se realizaron los reportes sobre el clima laboral y taller de sensibilización.

En relación con el sistema de costos, se presentó a los dos empresarios la última versión de la herramienta de costos y su manual. La herramienta cuenta con una

pestaña compuesta de las materias primas, la estimación de las horas y el cálculo del precio final del mueble. Además, hay otro archivo adjunto, que contiene el detalle de los costos indirectos de la empresa y los sueldos de cada empleado, para que la herramienta funcione con los datos adecuados. Después de la aprobación de los empresarios se concluyó la propuesta sobre los costos de la empresa.

Acerca de la estrategia de ventas, se definieron las diferencias entre las políticas de clientes fijos y nuevos. Se estableció que para los clientes fijos se podían hacer variaciones en los pagos y para los nuevos serían las ya establecidas. Teniendo la información se hizo el cambio en el manual y éste quedó finalizado.

Respecto a la propuesta de sistematización de procesos de abastecimiento, se presentó a los empresarios el documento final del manual de procesos de abastecimiento, mostrando su conformidad con los archivos presentados.

5.2 Resultados obtenidos

Estructura organizacional

Se diseñó un organigrama mediante la descripción de las funciones de las áreas y los puestos, logrando la definición de una estructura organizacional que responda a las necesidades internas y externas de la misma. Se creó un formato único para la descripción y perfil del puesto trasladándose a éste la información sobre las descripciones y perfiles de puestos existentes, con ello se creó un manual de organización que facilite el que los empleados conozcan con precisión y exactitud cuáles son las actividades que deben desempeñar como colaboradores, a quien están subordinados y lo que está bajo su responsabilidad, así como evitar duplicidades y omisiones, el manual sirve además como instrumento de apoyo para el control, evaluación y seguimiento de los objetivos de la empresa, esto llevó a la empresa a un beneficio en su 75% al realizar sus propias actividades. Debido

a estos resultados se obtuvo un crecimiento en las áreas de liderazgo y toma de decisiones, comunicación e información.

Sistema de costos

Se creó una herramienta de costos, para la determinación del precio del proyecto, de acuerdo con los costos indirectos de la empresa y los sueldos reales de los colaboradores. Sin embargo, la ausencia de pedidos durante la implementación no permitió la validación de la herramienta y la determinación del precio de los productos de la empresa. Se sistematizó el seguimiento de las horas trabajadas, para cotejar las horas presupuestadas con las horas reales de cada proyecto.

Estrategia de ventas

Se creó un manual de ventas en el que se redactó el proceso que realiza el empresario responsable de ventas, el cual se identificó que existen dos diferentes, una para clientes fijos y otro para clientes nuevos la diferencia entre los dos son las políticas de clientes, estas varían ya que para los clientes fijos existe flexibilidad en los porcentajes de anticipo y los pagos. Se incluyeron seis formatos de los cuales unos ya existían pero se les tenía que hacer modificaciones y otros de estos se crearon de acuerdo a las necesidades y se incluye la descripción narrativa de cada uno de ellos.

Sistematización de procesos de abastecimiento

Se creó una herramienta con la cual se facilita la selección de proveedores, considerando distintos aspectos esenciales para los empresarios. Con esto se logró reducir el tiempo al momento de elegir los proveedores para realizar el abastecimiento de las materias primas o productos utilizados en el proceso operativo. Otro de los resultados obtenidos fue la elaboración de un formato para controlar la salida de materia prima de almacén y un formato para controlar el inventario de herramientas, evitando de esta forma la pérdida de herramienta.

5.3. Tabla sobre empleo y capacitación

Número de empleos protegidos		10
Número de empleos generados		1
Personas capacitadas	Área de capacitación	Horas de Capacitación
11	Sensibilización de la identidad y estructura organizacional	3 horas

5.4. Tablero de seguimiento de indicadores

En esta parte se presentará el tablero completo con las mediciones iniciales, parciales y finales, ya que aquí se puede dar cuenta de manera integral y concreta de los cambios que se lograron en la empresa con la consultoría.

Estructura organizacional formalizada

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos
Estructura organizacional y de puestos informal.	Gestión y administración	Establecer un sistema estratégico que ayude a llevar una administración participativa y autónoma	Delimitar funciones mediante una estructura organizacional precisa.	Estructura organizacional formalizada.

Seguimiento de proyecto					
Cadena de Impacto		Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha de inicio	Fecha final
RESULTADO	Manual de organización.	1 Manual de organización.	A-Producto	03-oct	28-oct
USO	Las descripciones y perfiles de puestos serán utilizadas por todo el personal de la empresa para la ejecución de sus actividades y responsabilidades.	10 Descripciones y perfiles de puestos utilizadas por el personal.		31-oct	18-nov
BENEFICIO	Organización del trabajo	Porcentaje de cumplimiento de tareas y responsabilidades asignadas		21-nov	25-nov
	Satisfacción del personal.	Índice del clima laboral.		21-nov	25-nov

Seguimiento de proyecto								Medición de indicadores				Observaciones
Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
25%	50%	75%	100%									
				100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
				100%	100%	0%	OK	0	10	10	12	Se agregaron 2 puestos: Contador y Chofer
				100%	100%	0%	OK	0	100%	100%	75%	
				100%	100%	0%	OK	67%	75%	8%	68%	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances del diseño del organigrama y de la formulación de las descripciones y perfiles de puestos. Minutas de trabajo.	La disposición de los empresarios para establecer una estructura organizacional que soporte la expansión del negocio.	La falta de disponibilidad de los empresarios para formular descripciones y perfiles de puestos adecuados, propiciaría que el manual quedara incompleto o poco confiable.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades.	La disposición de los empresarios y colaboradores para la utilización de las descripciones y perfiles de puestos favorece el desempeño.	La no utilización de las descripciones y perfiles de puestos puede disminuir el desempeño.
Manual de organización.	La implementación de la estructura organizacional definida incrementa el nivel de eficiencia y la organización del trabajo.	La no implementación de la estructura organizacional definida puede generar rotación de personal.
Aplicación de encuesta de clima laboral.	La sensibilización de la identidad y la estructura organizacional definida favorece el nivel de satisfacción laboral.	La no sensibilización de la identidad y la estructura organizacional puede reducir el nivel de satisfacción laboral.

Sistema de costos

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos
Sistema de costeo empírico	Finanzas	Aumentar ingresos mediante ventas para desarrollar recursos, que permitan el crecimiento constante y sustentable	Eficientar el proceso de costos a partir de su documentación.	Sistema de costos

Seguimiento de proyecto					
Cadena de Impacto		Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha de inicio	Fecha final
RESULTADO	Herramienta de costos	1 herramienta	A-Producto	03-oct	24-oct
USO	La herramienta será utilizada por los empresarios para la obtención del costo y la determinación del precio de los productos	Costo de 3 de sus principales productos		31-oct	18-nov
BENEFICIO	La determinación del costo real facilita el establecimiento de estrategias de precio y crédito	Una decisión tomada a partir de la determinación del costo real de alguno de los productos		21-nov	25-nov

Seguimiento de proyecto					Medición de indicadores				Observaciones			
Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus					
25%	50%	75%	100%					Medición inicial		Medición Meta	Brecha	Medición final
				100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
				100%	100%	0%	OK	0	3	3		La ausencia de pedidos concretos durante la validación de la herramienta causó la falta de uso del cotizador.
				100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	Cotejar las horas presupuestadas para el proyecto, con las horas reales trabajadas en el proyecto.

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances de la herramienta que den cuenta del desarrollo de la misma. Minutas de trabajo. Herramienta de costos y su instructivo.	Disponibilidad de los empresarios para el desarrollo de la herramienta y su instructivo.	La falta de disposición de los empresarios puede generar retrasos o que la herramienta sea poco funcional.
Fijación del costo y precio de los tres productos principales.	Disponibilidad de los empresarios para obtener el costo y precio de los tres productos principales.	Falta de disposición de los empresarios provocaría la inutilidad de la herramienta para la obtención del costo y precio.
La decisión tomada a partir de la determinación del costo sobre precios o crédito.	Disponibilidad de los empresarios para utilizar la información en la toma de decisiones	El empresario no utilice la determinación del costo real para la toma de decisiones.

Formalización de políticas y estrategias de ventas

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos
Proceso de comercialización sin documentar.	Clientes y Mercados	Conservar y aumentar los clientes mediante nuevos y mejores productos y la creación de nuevos canales de distribución	Empezar la generación del catálogo de productos.	Formalización de políticas y estrategias de ventas.

Seguimiento de proyecto					
Cadena de Impacto		Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha de inicio	Fecha final
RESULTADO	Manual de ventas.	1 Manual de ventas.	A.-Producto	03-oct	28-oct
USO	El manual de ventas es utilizado por los empresarios y los vendedores para estandarizar el proceso.	Aplicación de las políticas, estrategias e instrumentos de control en las ventas efectuadas durante dos semanas.		31-oct	18-nov
BENEFICIO	Permanencia y aumento en cartera de clientes.	Aumento del 3% mensual en base al mes anterior a la aplicación del manual.		21-nov	25-nov

Seguimiento de proyecto					Medición de indicadores				Observaciones			
Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus					
25%	50%	75%	100%					Medición inicial		Medición Meta	Brecha	Medición final
				100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
				100%	100%	0%	OK	0%	100%	100%	100%	
				25%	100%	-75%	VENCIDA	100%	103%	3%		La variabilidad de los proyectos y su periodicidad dificultó la obtención del indicador.

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Documentos que den cuenta del avance y discusión del establecimiento del manual de ventas. Minutas de trabajo. Manual de ventas e instrumentos de control.	Disposición y ganas del empresario y de los colaboradores para participar en la elaboración del manual de ventas e instrumentos de control.	La falta de disposición por parte del empresario y los vendedores propiciaría el que no se concrete el manual e instrumentos de control.
Observaciones registradas en un check list.	Disposición y ganas del empresario y de los vendedores para trabajar con un proceso de ventas estandarizado.	Que se continúe trabajando con las mismas prácticas a pesar del manual.
Reporte de ventas de los últimos dos meses.	Mejora de sus estrategias de comercialización y aumento en ventas.	Disminución en ventas y pérdida de clientes.

Sistematización de procesos de abastecimiento

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos
Control de suministros e inventarios ineficientes.	Procesos y Operación	Desarrollar un sistema autónomo que unifique los procesos y objetivos de todos los departamentos para generar crecimiento constante y sustentable	Identificar los procesos con claridad y comenzar a documentarlos según su prioridad.	Sistematización de procesos de abastecimiento.

Seguimiento de proyecto					
Cadena de Impacto		Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha de inicio	Fecha final
RESULTADO	Manual de procesos de abastecimiento.	1 manual de procesos de abastecimiento.	A.-Producto	03-oct	04-nov
USO	El manual será utilizado por los empresarios y colaboradores responsables de los procesos, en la ejecución de sus actividades.	Desarrollo de actividades diarias conforme a lo especificado en el manual durante dos semanas.		07-nov	18-nov
BENEFICIO	Reconocer los procesos, información y recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de abastecimiento con el fin de mejorar la eficiencia durante la producción.	Porcentaje de disminución de demoras.		21-nov	25-nov

Seguimiento de proyecto								Medición de indicadores				Observaciones
Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
25%	50%	75%	100%									
				100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
				100%	100%	0%	OK	0%	100%	100%	100%	
				25%	100%	-75%	VENCIDA	100%	80%	-20%		El formato existente para la toma de tiempos, a pesar de considerar todos los datos requeridos, solo se utilizó para registrar el tiempo productivo.

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Información documentada acerca de los procesos de abastecimiento. Minutas de trabajo.	Disposición de los empresarios y colaboradores para participar en la elaboración del manual.	Falta de participación y disposición de los empresarios y colaboradores causará retrasos en la elaboración del manual.
Manual de procesos de abastecimiento e instrumentos de control. Checklist de verificación de aplicación del manual e instrumentos de control.	Disposición por parte del empresario y los colaboradores para ejecutar lo establecido en el manual de procesos de abastecimiento e instrumentos de control.	Que se continúe trabajando con las mismas prácticas a pesar de tener un manual de procesos de abastecimiento.
Reportes de seguimiento y control.	La sistematización del proceso de abastecimiento evita y/o disminuye demoras en la producción.	Resistencia al cambio para trabajar de manera formalizada provocando que no se obtengan mejoras.

6. Recomendaciones finales (estratégicas)

6.1. Corto plazo

- Fortalecer la estructura organizacional de la empresa, estableciendo un organigrama y escribiendo las descripciones y los perfiles de puesto.
- Ejecutar y evaluar las políticas de la empresa y estrategias de venta, de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos de la empresa.
- Aplicar el sistema de costos para ayudar en la cotización del precio de los muebles, tomando en cuenta los costos indirectos de la empresa.
- Implementar los procesos de abastecimiento, dando seguimiento a los formatos para la gestión de los inventarios de la empresa.
- Concretar el catálogo de productos y así, lograr los objetivos estratégicos relativos a la línea de muebles y la promoción de la marca.

6.2. Mediano plazo

- Llevar a cabo una planeación estratégica adecuada a las cargas de trabajo de la empresa, y establecer un plan de expansión de la empresa.
- Invertir en un sistema de información financiera para que se consolide los datos y la gestión de la parte financiera de la empresa.
- Desarrollar habilidades gerenciales para manejar el personal de la empresa y consolidar el clima laboral actual.
- Establecer un proceso de administración de personal adecuado a la empresa, y poner un método de otorgamiento de bonos para responsabilizar los empleados. Escribir un reglamento interno a la empresa.
- Realizar un programa de capacitación e integración del personal.

6.3. Largo plazo

- Desarrollar nuevos canales de distribución para los productos de la empresa, cumpliendo con los objetivos estratégicos y el plan de expansión establecido.
- Diseñar una nueva distribución de planta para la empresa, permitiendo el aumento de la productividad de los empleados.
- Mejorar el ambiente laboral, mediante convivencias periódicas, para involucrar al personal de la empresa.

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)

Badiana Cortés Avilés

Los aprendizajes relevantes que obtuve este semestre fueron tanto personales como profesionales. En lo profesional aprendí la importancia de los recursos humanos en una empresa, que a mi entendimiento pasado era innecesario y ahora creo es esencial para el funcionamiento adecuado. En lo personal aprendí a definir mis prioridades y crecer en el valor de la responsabilidad.

Los saberes profesionales que puse a prueba son el manejo de programas como DINUE que ayudaron en la etapa de análisis del entorno, en arquitectura vemos como el contexto te afecta o potencializa pero en este caso lo que aprendí fue más sobre conocimiento interno de una empresa, como el poco manejo de Recursos Humanos y las actitudes que tienen los empresarios ya que ellos son los jinetes, puede afectar o potencializar el funcionamiento de esta.

Las necesidades que considero deben ser atendidos en las MYPE es que deberían de tener asesoría sobre las diferentes áreas en una empresa, definir puestos para especificar las metas que cada miembro de la empresa tiene que desempeñar y no basarlo en suposiciones, que tengan una misión, visión y valores ya que eso es el alma de la misma. Los impactos reales que logré en la empresa son que el empresario encargado de ventas ya utiliza los formatos y eso reduzca las equivocaciones y a su vez el tiempo, ya que no deja cosas a su memoria.

La visión que tengo del mundo laboral es que una empresa es una máquina con muchos engranes y los cuales deben funcionar bien porque si unos funcionan y otros no, no puede ser totalmente eficiente. Los dilemas éticos que se presentan en las intervenciones de las MYPE es que tratamos con personas, que tienen actitudes, costumbres, defectos y valores establecidos e intentar cambiar comportamientos muy arraigados aunque quieran es difícil más aun cuando no los

ven o no los quieren cambiar. La manera en la que puedo apoyar es siendo, constante, perseverante, con una buena disposición y entendimiento. El PAP me ayudó a entender que trabajando en equipo se obtienen mejores ideas que ya que eliminan la ceguera de taller que tenemos como individuos.

Estuve totalmente comprometida con la experiencia PAP y aunque algunas veces estuve tentada a bajar mi responsabilidad no lo hice. Mis errores quizás es que en este PAP estaba más comprometida al sentido profesional y cumplimiento de tareas que en formar una buena amistad con el equipo y buenas relaciones que si se tuvieron pero no se llegó a la convivencia que tuve con el anterior equipo, ya que por el poco tiempo que tenía no nos pudimos reunir como amigos fuera del taller. Pero en general estoy muy feliz con la forma, personalidad y las actitudes de mi equipo ya que siempre se mostraron abiertos a escuchar diferencias y a brindar ayuda.

Las principales decisiones que tome es no faltar a clases, ya que trabajo estoy siempre tentada a faltar por ir a trabajar pero él no faltar ayudó a que cumpliera de forma positiva mis responsabilidades en el proyecto, a lo que ciertamente en el principio lo veía como algo difícil de hacer. Si para mí no debería ser un PAP sino una clase obligatoria que todos los estudiantes del ITESO deberían de tomar ya que muchas veces te vez identificado con los problemas y aciertos, que se presentan, ya que son problemas y aciertos de la vida real.

Los aspectos que favorecieron mi proceso formativo son la experiencia, conocimientos y buena actitud que nos brindó la consultora Sénior y también que gracias a que nos tenía con rienda corta ayudó a que tuviera total compromiso. Otro aspecto es el buen trabajo en equipo y buen compañerismo con mi equipo de PAP.

Luis Gómez Cárabes

Durante este proyecto existieron distintas situaciones las cuales ayudaron en mi desarrollo personal, social y profesional. Una de estas situaciones fue el trabajo en equipo, así como el conocimiento de las distintas carreras y cómo se pueden aplicar dentro de una empresa. Siento que uno de los principales conocimientos que aporté para el buen desarrollo del proyecto fue en el área de costos y abastecimiento, ya que se logró complementar de manera aprobatoria la herramienta para determinar los costos de la empresa y de esta forma ayudar en las distintas cotizaciones a realizar.

Uno de los principales aprendizajes que tuve con este proyecto fue el saber que para poder lograr un cambio, se debe comenzar por la base, como lo son los manuales de instrucción dentro de una empresa. Durante este proyecto pude notar que las necesidades que se tienen dentro de las MYPE se dan por la mentalidad que tienen los empresarios, así como por el desconocimiento de cómo se pueden realizar los procesos en las distintas áreas de la empresa.

Con mi participación en este proyecto, siento que tuve gran aportación en el área de abastecimiento con la creación de una herramienta para determinar al mejor proveedor de los distintos insumos que tiene la empresa, así como en el área de costos, en la mejora de la herramienta para cotización con el que contaba la empresa.

Con estas intervenciones en las que estuve involucrado, se benefició el área de abastecimiento de la empresa, así como el área financiera, ya que se facilitó el conocimiento del costo real del proyecto, así como el costo diario que se tiene por el simple hecho del funcionamiento de la empresa. Las principales actividades realizadas que fueron fundamentales para lograr el resultado obtenido fue el compromiso de los empresarios, así como del equipo consultor, ya que se trabajó de manera conjunta en todos los aspectos para lograr los resultados. No existió

cambio alguno en mi percepción de la vida laboral y social. Uno de los dilemas éticos con el que nos encontramos durante el proyecto fue la forma de presentar las propuestas con los empresarios, así como el compromiso de mantener lo más objetivo posible el criterio.

A partir de mi experiencia en este proyecto, siento que puedo apoyar en el mejoramiento de la cultura empresarial, teniendo en cuenta siempre a las personas como colaboradores, tomando en cuenta su opinión y haciendo sondeos continuos para corroborar su opinión actual de la empresa. Este proyecto me ayudó a confiar más en mis habilidades y conocimientos, así como expresar mis opiniones y escuchando la de las demás personas.

En mi opinión, se cumplió de manera efectiva los objetivos establecidos al principio del proyecto, ya que la empresa ha aceptado las propuestas que se han realizado, así como el seguimiento de las mismas, con esto se ha observado una mejora dentro de la empresa, o al menos al momento de realizar cotizaciones con distintos proveedores, así como en la compra de los materiales. Considero que uno de los aciertos que tuvimos, fue el realizar la cotización de proyectos por medio de horas laborales, considerando que se pueden tener distintos proyectos dentro del mismo periodo.

Uno de los principales aspectos que favorecieron el proceso formativo de este proyecto fue la actitud que mantuve durante el mismo, aceptando los distintos errores cometidos, así como aceptando las retroalimentaciones y aprovechándolas para mejorar en el proyecto y como persona. Siento que la comunicación que se tuvo durante el proyecto fue fundamental para el resultado obtenido, ya que ayudó de manera positiva al momento de tener dudas, así como al momento de las retroalimentaciones.

Jacqueline Ahumada

En este proyecto, equipo y empresa, realmente di todo mi esfuerzo y aprendizajes adquiridos durante toda la carrera, se presentaron muchas competencias al convivir con otras carreras y temas que no los tenía desarrollados, como crecimiento personal tuve muchos, desde el trabajo en equipo, mantener armonía y buena comunicación con el equipo, socialmente es impresionante como ayudamos y al mismo tiempo nos ayudó este proyecto personalmente y a los empresarios realmente considero que crecimos juntos y aprendimos en todo este trayecto de proyecto. En este proyecto mi intervención fue en recursos humanos, siempre aporte lo mejor de mi respecto a mis conocimientos de psicóloga organizacional, me llevo muchos aprendizajes y conocimientos sobre los problemas que presenta una MYPE, lo que conlleva emprender, como todo tiene un fondo de las cosas, se tiene que realizar todo el proceso por pasos en orden para no tener un descontrol dentro de tu propia empresa, como el propio dueño puede estar perdido dentro de su proyecto de vida como empresario.

Realmente me gustó bastante esta experiencia como consultora junior, es realmente impresionante como una persona externa preparada puede ayudar abrirte los ojos y apoyarte con tu crecimiento, lo cual aprendí nunca es tarde. Al estar en este proyecto pude darme cuenta de los problemas que realmente presentan las MYPE, ya que todos los demás equipos que conforman este PAP presentan los mismos puntos que nosotros, como ni siquiera se toman el tiempo de tener una estructura empresarial, no llevar el control de sus movimientos capitales, no estar informados respecto a su entorno y competencias. Considero que mi participación fue en el ámbito humano, tratar de sensibilizar al personal para motivarlos sobre el crecimiento de su propia empresa. Mis supuestos a la realidad claro que cambian, emprender es una gran responsabilidad y disciplina, el clima laboral nunca es perfecto y jamás podrás tener a todos tus empleados satisfechos, el empresario siempre exigirá más en todos los aspectos tanto metas personales y trabajo en equipo.

Estoy muy contenta de haber metido este PAP, ya que me llevo muy buenos aprendizajes y experiencia en el ámbito laboral, me ayudo a darme cuenta como es la lucha día con día para crecer como empresa, proyecto y marca. Mi juicio y valorar sobre mi cumplimiento fue bueno siempre di lo mejor de mí, si algo no lo entendí buscaba ayuda por mis compañeros o consultor o recordaba mis documentos de materias pasada, se presentaron algunas dificultades respecto a tiempos con el empresario, pero logre entregar el trabajo en hora y forma. Me gustó mucho el trabajo en que logramos como equipo.

Respecto al proceso formativo, estoy impresionada debido a que es en el mejor proyecto que he estado en ITESO, es impresionante el orden y el cumplimiento por parte de todo el equipo de este PAP, siempre tuve el apoyo de mi consultora, del maestro Juan, las juntas que tuvimos me ayudaron a mantener la motivación y ver las etapas difíciles como aprendizajes y retos tanto personales como equipo, este proyecto realmente te hace poner en práctica toda tu carrera e incluso de exige más.

Grupal

Aprendimos a confiar entre nosotros, ha como tener un ambiente empático y buena comunicación, ayudarnos en todo momento, aunque no fuera trabajo propio, consideramos que cada compañero tiene comportamientos especiales que nos ayudaron a mantener cohesión como equipo, Cécile siempre organizada, Luis mucha paciencia y actitud positiva a la ayuda necesaria que se necesitaba, Badiana siempre activa con nuevas ideas al cambio y más experiencia con el proyecto y Jacqueline siempre con mucha amabilidad, empatía, brindando su apoyo.

Ya que tuvimos una compañera de intercambio aprendimos que la forma de trabajar de los mexicanos es muy diferente de la francesa. Por ejemplo, en

Francia, en un equipo, siempre hay un líder, que va a distribuir las tareas mientras que aquí, en ese proyecto, cada uno fue capaz de tomar decisiones y dar sus opiniones sobre el trabajo realizado. Además, la manera de trabajar en el Drive permitió un trabajo en equipo muy productivo, y darse cuenta de las tareas o requerimientos más fácilmente.

Consideramos que este proyecto nos brindó muchos aprendizajes tanto personales como profesionales. Se pusieron en práctica muchas competencias adquiridas de nuestras carreras y al mismo tiempo nuevas, ya que trabajar con compañeros que estudian diferentes carreras enriquece al proyecto debido a que se trabaja o se toman diferentes puntos de vista desde cada ámbito profesional.

III. Conclusiones

En las MYPE la mayoría de sus áreas son llevadas empíricamente y toda la estructura está conformada por los empresarios. Las perspectivas a futuro es que si los empresarios mejoran su comunicación y trabajo en equipo la empresa puede crecer ya que tienen una alta calidad en sus productos lo que hace que se conviertan en clientes leales.

Las MYPE trabajan de manera básica, intentando salir adelante, sin necesariamente respetar la teoría sobre las empresas, que podemos estudiar en clase. Por eso, las MYPE son más valientes, ya que aunque no tengan los recursos necesarios, van a perseverar en sus caminos. Por su futuro, la empresa tiene que explotar su potencial, e instaurar una organización más estructurada, que permitirá un mejor funcionamiento a dentro de la empresa.

El papel de los empresarios en las MYPE es fundamental ya que ellos son los que mantienen a flote la empresa en momentos de supervivencia, ya que cubren varias puestos a la vez, la razón principal es que no existe mucha solvencia económica en esa etapa. Y también son ellos los que llevan las riendas para estructura

En efecto, con un organigrama y procedimientos definidos, el ahorro de tiempo y de dinero será beneficioso para el desarrollo de la empresa. Los empresarios pueden desarrollar la identidad de empresa y la integración de los cambios para los empleados para lograr los objetivos estratégicos que establecieron.

La metodología ayuda a la MYPE ya que les muestra en cuál es la parte del mercado en la que se encuentran y cómo esto puede afectar de forma positiva y negativa. También ayuda a mostrar en qué etapa se encuentra su empresa por áreas, informándoles cuáles son las que necesitan prestar atención. La interacción

social y profesional van de la mano ya que para este tipo de proyecto es fundamental.

Como aprendizajes y conclusiones de este proyecto respecto a las MYPES, fortaleció la perspectiva de lo que es emprender y hacer crecer todas las responsabilidades que conlleva. Respecto a la experiencia en esta MYPE y escuchar los casos de las demás, en la mayoría no se enfocan en tener misión, visión y valores de la empresa, trabajan de manera básica día con día sin realmente llevar un control en su estructura empresarial.

Realmente los diseños que maneja esta empresa son muy buenos e innovadores, si se mejora el clima laboral entre los propios empresarios, su proyecto puede crecer con una mejor visión, ya que están bien posicionados en el mercado y sector que pertenecen.

Respecto al papel que tomaron los empresarios, sus habilidades se quedan cortas ya que les hace falta experiencia en el ámbito empresarial, son un poco cuadrados en su manera de trabajar. Pero gracias a la metodología se logró un avance para su crecimiento como empresa, se espera que lo lleven a cabo para su propio bien.

La metodología del proyecto PAP está bien formalizada, y puede aportar mucho a la empresa para su desarrollo. Con el proceso seguido y las herramientas utilizadas, las empresas pueden integrar más disciplina en sus negocios, ayudándoles respetar las entregas y aumentar el potencial cliente. Además, la interacción social y profesional en el proyecto ayuda al estudiante proyectarse en el mundo laboral y descubrirlo a través de una experiencia real. Para la empresa, trabajar con estudiantes permite una visión externa del negocio, e ideas más modernas, nuevas.

En síntesis, las MYPES trabajan de una manera empírica que en ocasiones es causada por la falta de personal, o de conocimiento. Considero que a futuro, la empresa tiene potencial para dejar de ser una MYPE, siempre y cuando tengan bases sólidas y continúen considerando las recomendaciones realizadas en este proyecto. Para esta clase de proyectos, el papel del empresario es fundamental, ya que sin su colaboración y apertura sería muy difícil concretar el proyecto. Con este proyecto se logra aportar al desarrollo de las MYPE en la parte de la organización estructural de la empresa, así como en las prácticas que se realizan, sean las más adecuadas o no. Otro aspecto fundamental es la interacción social entre la empresa y el estudiante, ya que se puede aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera, además de que la información que se puede obtener de esta clase de proyectos puede ser fundamental para lograr un crecimiento de la empresa.

IV. Fuentes consultadas

1. Bibliográficas

- (1999). *Diccionario de Marketing*. España. Cultural, S.A. 400 P.
- Aparicio, J. M. (2013). *Gestión logística y comercial*. Madrid. McGraw-Hill Interamericana. 352 P.
- Arellano Sánchez, José y Santoyo Rodríguez, Margarita, (2015), *Investigar con Mapas Conceptuales*, 3ª edición, 207 P.
- Barquero José Daniel, Rodríguez de Llauder Carlos, Barquero Mario y Huertas Fernando. (2007). *Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?* España. McGraw-Hill Interamericana. 2ª Ed. 304 P.
- Berkowitz, W., & Wolff, T. (1999). *The spirit of coalition building*. Washington, DC: American Public Health Association. 262 P.
- Blanco, Alberto. (1998). *Curso de Obligaciones y Contratos en el Derecho Civil español*. La Habana, Cuba. Universidad de la Habana, Tomo II, 2ª Ed. 298 P.
- Campos Arena, (2005), *Mapas conceptuales, mapas mentales: y otras formas de representación del conocimiento*, Editorial Magisterio, 266 P.
- Chapman, S. (2006). *Planificación y control de la producción*. México. Pearson Prentice-Hall. 288 P.
- Coral, Alberto. 2014 *Administración de compras*. P. 210

- Duarte Schlageter, J. y Fernández Alonso, L. (2005). *Finanzas operativas: un coloquio*. México. IPADE. 130 P.
- Fischer, Laura y Jorge Espejo. (2011). *Mercadotecnia*. México. Mc Graw Hill. 4ª Ed. 309 P.
- Gando, G. (2008). *Fundamentos de venta*. Ecuador. Universidad San Francisco de Quito. 141 P
- Granados, I. (2006). *Contabilidad gerencial*. Colombia. Universidad Nacional de Colombia. 284 P
- Hernández Orozco, C. (2007) *Análisis administrativo, técnicas y métodos*. Costa Rica. Universidad estatal a distancia P. 135
- Hillier-Liberman. (2007). *Introducción a la investigación de operaciones*. España. Mundo cultural hispano. P. 1010
- Jiménez Boulanger, F. y Espinoza Gutiérrez, C.L. (2007). *Costos Industriales*. Costa Rica. Editorial Tecnológica de Costa Rica. 580 P.
- Kossen, S. (1992). *La venta creativa*. España. Diaz de Santos. 542P.
- Kotler, Philip. (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. México. Prentice Hall. 8ª Ed. 816 P.
- Lazzari, Luisa Lucila, Víctor Maesschalck, (2006), Cuadernos del CIMBAGE, ISSN-e 1669-1830, N°. 5, pp. 71-90

- Lucio Mera, Elena. (2005). *Técnicas de Marketing: Identificar, Conquistar y Fidelizar Clientes*. España. Ideas propias Editorial. 143 P.
- Mulleady, T. (1986). *Determinación de costos e ingresos*. Costa Rica. Instituto Interamericano de cooperación para la Agricultura. 18 P.
- Múnera Torres, María Teresa. (2002). *Gestión del conocimiento en la empresa: Terminología y documentación elementos importantes para su medición*. Vol. 25, No. 1. Colombia. Revista Interamericana de Bibliotecología. 106 P
- Organización Internacional del Trabajo. (2000). *Recomendaciones internacionales de actualidad en estadísticas del trabajo*. Swiss. OIT. 96 P.
- Palacios Gomero, H. (2006). *Fundamentos técnicos de la matemática financiera*. Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú. 180 P.
- Pastrana, A.J. (2012). *Contabilidad de costos*. Argentina. El Cid Editor. 30 P.
- Rodríguez Aranda, Sergio E. (2009). *El boceto entre el diseño y la abstracción*. Granada. Universidad de Granada. 406 P
- Robbins, Stephen. (1998). *Comportamiento Organizacional*. P. 350
- Rodríguez Valencia, J. (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: ECAFSA : Thomson P. 420
- Franklin, E. (2014). *Organización de empresas*. McGraw Hill. P. 399

- Santiago. (2000). *Taller sobre planificación regional*. 100 P.
- Tejedo Sanz, J. (2013). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Macmillan Iberia, S.A. 100 P.
- Tokiko, et. al. (s.f.) *Manual de procedimientos administrativos*. 50 P.
- Vargas Sánchez, G. (2006). *Introducción a la teoría económica*. Pearson Educación. 744 P.

V. Anexos

Anexo 1 Análisis de entorno

Anexo 2 Estructura Organizacional

Anexo 2.1 Organigrama

Anexo 2.2 Manual de organización

Anexo 2.3 Sesión de Sensibilización

Anexo 2.4 Reporte de la sensibilización

Anexo 2.5 Reporte del clima laboral

Anexo 3 Sistema de Costos

Anexo 3.1 Herramienta de costos

Anexo 3.2 Manual de la herramienta de costos

Anexo 4 Políticas y estrategias de venta

Anexo 4.1 Manual de ventas

Anexo 5 Sistematización de procesos de abastecimiento

Anexo 5.1 Manual de abastecimiento

Anexo 5.2 Formato Inventario de Materia Prima

Anexo 5.3 Formato Inventario de herramientas

Anexo 5.4 Evaluación a proveedores