

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 Empresa de Impresión en el municipio de Zapopan

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

Andrés Salvador Guzmán Ochoa. Relaciones Industriales.

Marco Antonio Cuellar Chávez. Administración Financiera

Carlos Velasco Sabalza. Ingeniería Industrial

Sebastián Zepeda Martin del Campo. Administración de Empresa.

Profesor PAP:

Mtra. Myrna Araceli Becerra Ramírez

Índice

Introducción	5
Metodología del proyecto	6
1. Generalidades y contexto de la empresa	7
1.1 Historia de la empresa	7
1.2 Entendimiento del negocio	9
1.2.1 Gestión	9
1.2.2 Recursos humanos	9
1.2.3 Mercado	10
1.2.4 Operación	10
1.2.5 Finanzas	11
1.3 Proceso general	11
1.3.1 Diagrama general	13
1.4 Fundamentos estratégicos de la empresa	13
1.5 Análisis del entorno	14
1.5.1 Introducción	14
1.5.2 Tabla de resumen	14
1.5.3 Diamante de Porter	19
2. Diagnóstico	20
2.1 Metodología del diagnóstico	20
2.2 Proceso particular	22
2.2.1 Entendimiento del negocio	22
2.2.2 Gestión	22
2.2.3 Recursos humanos	22
2.2.4 Mercado	23
2.2.5 Operación	23
2.2.6 Finanzas	24
2.3 Descripción de la situación de la empresa	24
2.3.1 Gestión	24
2.3.1.1 Liderazgo gerente general	25
2.3.1.2 Liderazgo director general	25
2.3.1.3 Liderazgo jefe de producción	26
2.3.2 Recursos humanos	26
2.3.3 Mercado	33
2.3.4 Finanzas	35
2.3.5 Operación	39
2.3.5.1 Planeación y programación de la producción	42
2.3.5.2 Abastecimiento de materiales	43

2.3.5.3 Almacenes	44
2.3.5.4 Productividad	44
2.3.5.5 Mantenimiento y utilización de maquinaria	45
2.3.5.6 Calidad	45
2.4. Análisis e interpretación de resultados	46
2.4.1 Instrumentos de análisis y justificación	46
2.4.1.1 DIE	46
2.4.1.2 Análisis FODA	46
2.4.1.3 Diagrama Ishikawa	46
2.4.2 Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	46
2.4.2.1 Herramienta DIE del CUE	46
2.4.2.2 Análisis FODA	51
2.4.2.2.1 Crecimiento	55
2.4.2.2.2 Defensiva	56
2.4.2.2.3 Reorientación	58
2.4.2.2.4 Supervivencia	60
2.4.2.3 Diagrama ISHIKAWA	61
2.4.2.3.1 Gestión	61
2.4.2.3.2 Recursos Humanos	61
2.4.2.3.3 Finanzas	62
2.4.2.3.4 Mercado	62
2.4.2.3.5 Operación	62
3. Planteamiento estratégico	62
3.1 Misión, Visión y Valores	62
3.2 Objetivos estratégicos y Estrategia General	64
3.3 Objetivos Operativos y Despliegue Operativo	64
3.3.1 Mercado	64
3.3.2 Gestión	65
3.3.3 Finanzas	65
3.3.4 Operación	66
3.3.5 Recursos humanos	66
4. Propuesta de mejora	67
4.1 Nombre de la propuesta	67
4.2 Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	67
4.3 Plan de acción detallado	68
4.4 Tablero de seguimiento de indicadores inicial.	68
.....	70
5. Implementación.....	70
5.1. Actividades realizadas y su justificación	71

5.1.1 Gestión.....	71
5.2. Ajustes al plan de acción	75
5.3 Resultados Obtenidos	77
5.3.1 Curso de habilidades gerenciales	77
5.3.2 Política de comunicación estratégica y operativa	77
5.3.3 Estructura organizacional y descripción y perfiles de puestos	80
5.3.4 Taller "Trabajo colaborativo en La Estampería"	81
5.3.5 Programa de evaluación y DNC	83
5.3.6 Realizar inventario	83
5.3.7 Documentación de tiempos aproximados de producción.....	84
5.3.8 Planeación operativa con controles de calidad	84
5.3.9 Implementación de Programa SOL.....	85
5.3.10 Campaña de lealtad a clientes.....	87
5.3.11 Políticas de atención al cliente	87
5.3.12 Post venta.....	88
5.3.13 Seguimiento a resultados mediante la implementación de KPIs.....	88
5.3.14 Reportes financieros y presupuestos para la toma de decisiones	89
5.4 Tablero de seguimiento de indicadores.....	92
6. Recomendaciones.....	93
6.1 Corto plazo	93
6.2 Mediano plazo.....	94
6.3. Largo plazo	94
Reflexiones de cierre.....	95
Aprendizajes profesionales.....	95
Marco Cuellar	¡Error! Marcador no definido.
Andrés Guzmán	¡Error! Marcador no definido.
Carlos Velasco.....	¡Error! Marcador no definido.
Sebastian Zepeda	¡Error! Marcador no definido.
Aprendizajes sociales	98
Marco Cuellar	¡Error! Marcador no definido.
Andrés Guzmán	¡Error! Marcador no definido.
Carlos Velasco.....	¡Error! Marcador no definido.
Sebastian Zepeda	¡Error! Marcador no definido.
Aprendizajes éticos	102
Marco Cuellar	¡Error! Marcador no definido.
Andrés Guzmán	¡Error! Marcador no definido.
Carlos Velasco.....	¡Error! Marcador no definido.
Sebastian Zepeda	¡Error! Marcador no definido.
Aprendizajes en lo personal.....	104
Marco Cuellar	¡Error! Marcador no definido.

Andrés Guzmán	¡Error! Marcador no definido.
Carlos Velasco	¡Error! Marcador no definido.
Sebastian Zepeda	¡Error! Marcador no definido.
Conclusiones.....	106
Marco Cuellar	¡Error! Marcador no definido.
Andrés Guzmán.....	¡Error! Marcador no definido.
Carlos Velasco.....	¡Error! Marcador no definido.
Sebastian Zepeda	¡Error! Marcador no definido.
Fuentes consultadas.....	108
Anexos.....	110
1 Diamante de Porter	110

Introducción

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

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

El objetivo anterior se pretende alcanzar a través de la mejora en aspectos cualitativos y cuantitativos de las empresas según sea el caso. Conscientes de la particularidad de cada organización, la consultoría trata de establecer los puntos principales de apoyo a incidir en cada una de las empresas, que permitan mejorar

las condiciones de su desarrollo. Por tanto, se establecen como beneficios posibles de la intervención cualquiera de los siguientes puntos:

Aspectos cualitativos.

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

Aspectos cuantitativos:

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

Metodología del proyecto

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

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

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

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

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1 Historia de la empresa

La Empresa inició actividades en el año 2004 en un pequeño local en Ciudad Granja, contaban con 2 pulpos de serigrafía y un trabajador en cada uno, una encargada de ventas misma que no era propia de la empresa sino de otra empresa del dueño. En el año 2011 se sumó al equipo la Gerente General ya que el dueño

no tenía tiempo para atender esta empresa en su totalidad y actualmente la Gerente es la cabeza de la empresa, y es ella quien tiene la responsabilidad de la toma de decisiones del personal como de la empresa en general, el empresario solo toma decisiones cuando se compra maquinaria como también cuando hay un problema entre empleados se le consulta.

El gran parteaguas de la empresa fue cuando consiguieron un gran cliente que abarcaba el 80% de las ventas lo que los obligó a crecer de manera rápida y a que se fueran sumando más trabajadores de acuerdo a las necesidades de la empresa. Un acontecimiento importante fue cuando la relación laboral con su principal cliente rompió después de 4 años por políticas del cliente, fue entonces cuando el dueño encontró un local con más de 220m² de instalaciones y 6 cajones de estacionamiento dando un guante y con una mensualidad de bajo costo para la ubicación, es aquí cuando empezaron a adquirir más clientes de todo tipo, desde un pedido individual hasta surtir a empresas grandes. Un cliente potencial de ellos es la otra empresa del dueño la cual tiene la necesidad de serigrafía e impresiones ya que hace diseño de boutiques. El surtir pedidos individuales y a empresas grandes al mismo tiempo ocasionó que no sepan cuál es su cliente potencial y en ocasiones pierden clientes potenciales por atender clientes que no les deja grandes ventas, además de no tener un plan de producción y suficiente personal en ciertos pedidos. *En el transcurso del 2015 se dieron cuenta de que estaban limitados en cuanto a las medidas del local ya que no cabía producción y ventas en el mismo local de Av. Vallarta 6262, en estos momentos se encuentran con espacios muy reducidos, los trabajadores de producción se quejan de ese problema y del calor que hace debido a que el techo es de lámina de asbesto y una solución es el aire acondicionado, pero sería un costo muy elevado para la empresa. Durante su crecimiento el personal ha aumentado debido a que hay más producción el cual no se daban abasto, en estos momentos cuentan con 3 pulpos los cuales están en producción y trabajan todo el día y eso ocasiona que se genere más calor dentro de producción. La empresa hasta este momento cuenta con 8 empleados los cuales*

son, un jefe de producción, 3 asistentes de producción, 2 de ventas y servicio al cliente, y un gerente general.

1.2 Entendimiento del negocio

1.2.1 Gestión

Esta área está conformada por el dueño de la empresa y la gerente quien tiene toda la confianza del dueño para la toma de decisiones, inclusive está más al tanto del negocio que el mismo dueño. La comunicación entre ambos es constante pero el dueño no se adentra en ella, ya que está conforme con la que recibe de parte de la gerente.

1.2.2 Recursos humanos

Como tal no es un área, sin embargo, las decisiones en cuanto a los recursos humanos las toman la gerente y el dueño. Cuando se realizará alguna contratación, se le hace una prueba al candidato, después de la entrevista que generalmente es de un día para posteriormente tomar la decisión de contratarlo o no. El clima laboral por parte de cada colaborador es expresado como bueno, se realizó una encuesta de clima laboral (incluía temas como identidad empresarial, clima laboral, relaciones interpersonales y comunicación, desarrollo y compensaciones salariales y evaluación directiva). También se realizó una entrevista uno a uno con todos los colaboradores de la empresa en donde se expresaban acerca de cosas positivas de la empresa, cosas negativas y relaciones personales con sus compañeros de trabajo. Todos los empleados cuentan con contrato laboral con un horario de lunes a viernes de 9:00 am a 7:00 pm con una hora para comida de 3:00 pm a 4:00 pm. Dependiendo la carga de trabajo se amplían las horas y se les paga horas extras. Se cuenta con un reglamento interno de trabajo el cual cada empleado conoce.

1.2.3 Mercado

Se conforma por el área de ventas y compras, ventas consta de dos colaboradores y la gerente también realiza labores de ventas, aquí se atiende a los clientes, se cotizan sus pedidos, es la comunicación entre el cliente y la empresa y se le entrega su pedido. La toma de decisiones está regida por la gerente. El área de compras es llevada por la gerente quien en ocasiones es apoyada por alguien de ventas para la cotización y compra de insumos o servicios.

Por otro lado, la empresa tiene dos tipos de clientes los fijos que son quienes compran en mayor volumen y los esporádicos que según datos de la empresa representan el 80% de su cartera y en su mayoría son adquiridos por recomendaciones. Por lo regular a los clientes se les pide el pago del 50% del precio del pedido, pero puede darse el caso de que no se le solicite anticipo y liquidan a la entrega del pedido o a máximo un mes después de la entrega, esto ocurre prácticamente solo para los clientes fijos y que compran en gran volumen.

1.2.4 Operación

Integrada por tres unidades de negocio, las cuales son, serigrafía, impresión digital y offset. Para serigrafía hay cuatro colaboradores, los cuatro son serigrafistas y uno de ellos además de estar en la parte operativa es el jefe de producción de serigrafía por lo que además de aplicar serigrafía, coordina a sus compañeros para cumplir la producción del día a día. Para las dos unidades de negocio restantes (impresión digital y offset) se encarga una diseñadora gráfica quien cumple toda la producción relacionada a estas unidades.

Puede darse el caso de que el pedido del cliente se debe enviar con algún proveedor externo, en este sentido la cotización es realizada por compras y gestionada por dicha sub-área.

1.2.5 Finanzas

Un contador externo es quien lleva la parte contable de la empresa. Sin embargo, los ingresos y egresos son registrados por la gerente en un software informático, quien a su vez le informa de estos temas al dueño, sin embargo, no existen estados financieros actualizados. Cabe destacar que la empresa le expresó al equipo consultor que tienen problemas con la parte contable y algunos temas por revisar con el SAT.

1.3 Proceso general

El proceso general de la empresa es el siguiente: El cliente solicita una cotización, el área de ventas cotiza el pedido e investiga con la gerencia y el área de producción la fecha tentativa de entrega del producto, mismo que puede ser uno de los siguientes: de serigrafía, impresión digital, offset, gran formato o combinados, sin embargo, el proceso general es similar y puede ser descrito como a continuación. Avisa la fecha tentativa al cliente y esperan respuesta del mismo.

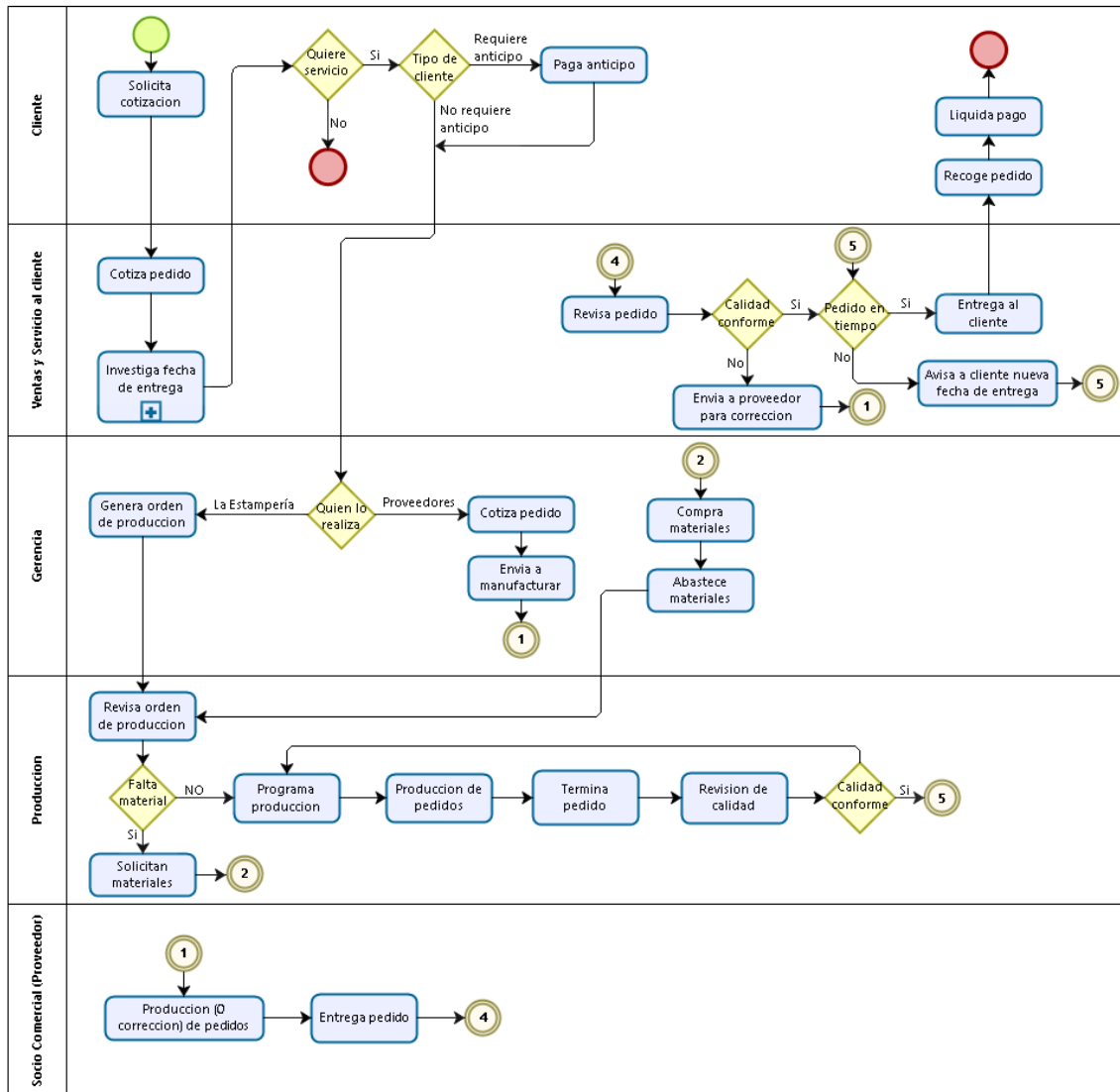
Si el cliente decide no comprar el servicio el proceso termina, de lo contrario, el proceso continuo. Existen dos tipos de clientes, los “clientes fijos” los cuales por lo general hacen pedidos grandes y los “clientes esporádicos” que son la mayoría (80%) de la cartera de la empresa. A los clientes esporádicos se les solicita el anticipo del 50% del producto, a los fijos pueden no solicitarlo y pagar la totalidad hasta la entrega, si aplica el pago del 50% realiza el pago, con esto gerencia determina si el pedido del cliente se realizará en la empresa o se enviará con algún proveedor, a los cuales se les considera socios comerciales, sin embargo, no se tiene un programa de evaluación de proveedores formal o lista de proveedores aprobados. En el caso que se realice en la empresa la gerencia genera la orden de producción y en la planeación diaria que se realiza al comienzo de las actividades se las entrega los jefes de producción, donde a su vez se revisa si hay faltantes de material, de existir faltantes se hace la solicitud a gerencia, pero es difícil que se ajuste la fecha de finalización de la orden de producción por mucho que sea el caso

se puede ajustar a un día después de lo acordado. En cambio, si la decisión fue enviar el pedido con algún socio comercial, gerencia cotiza el pedido, se determina con qué proveedor que generalmente es el más económico ya que no existe un proceso de cotizaciones formal y se determina en base a criterios personales. El proveedor realiza lo propio y avisa a la empresa cuando el pedido está listo, se recoge y se lleva a la empresa, donde se revisa, de no existir alguna falla en la calidad o cantidad del producto se le avisa o se le avisa o se le espera al cliente para que este pueda recoger su pedido, de existir alguna falla en la calidad o cantidad en el pedido se le regresa al proveedor para que lo corrija.

Retomando el caso de cuando el pedido del cliente se realiza en la empresa, los jefes de producción programan la producción considerando si hay material faltante en base a las fechas de entrega que indica la orden de producción. Se realiza la producción de los pedidos y se revisa la calidad posteriormente cuando se termina se deja en algún área libre ya que no se tiene un área definida para producto terminado e igualmente se da aviso a ventas para que estén en el entendido que ya se puede entregar el pedido. El área de Ventas, valida que el pedido esté en el tiempo estimado de entrega, es decir en la fecha tentativa, si es así, se le espera al cliente ya que si el pedido está antes se le avisa para que el cliente pueda pasar a recogerlo, en caso contrario, si el pedido va desfasado de fechas y se retrasó, se le avisa al cliente por teléfono dándole una nueva fecha de entrega.

Posteriormente el cliente recoge su pedido y el proceso finaliza con la liquidación del pago por parte del cliente, ya sea pagando el 50% restante, si es el caso o el pago completo si no se le cobro anticipo.

1.3.1 Diagrama general



1.4 Fundamentos estratégicos de la empresa

La propuesta de valor está conformada por: la confianza, la calidad de serigrafía y la puntualidad, así como también, ofrecer a los clientes la reproducción de diseños, en cosas representativas para los usuarios. Asesoría de los servicios que se ofrecen a los clientes.

La ubicación del local atrae a los clientes y las recomendaciones lo llevan al negocio. Otra de sus ventajas es que son puntuales con las entregas.

La empresa sigue una estrategia de diferenciación debido a la forma y calidad de la serigrafía principalmente, ya que utilizan métodos tradicionales que crean una calidad que es valorada por los usuarios, siendo con un servicio al cliente personalizado y ser puntuales con las entregas. Compiten con empresas que manejan producción a gran escala y crean diseños para sus clientes.

1.5 Análisis del entorno

1.5.1 Introducción

Para la determinación de las principales variables que afectan el entorno de la empresa, se consiguió información de diversas fuentes, con esto se analizó el entorno de la empresa, con la finalidad de conocer su panorama y el papel que juega. Se consideraron los factores procesos, tecnología, ventas, inversión, recursos humanos, apoyos, aspectos económicos, aspectos socioculturales, demográficos y ambientales, aspectos políticos, leyes y gubernamentales y aspectos de la competencia. Durante la investigación se logró cumplir el objetivo de conocer su entorno para identificar oportunidades y amenazas que atañe y es preciso tener en cuenta en la empresa.

1.5.2 Tabla de resumen

Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos		
Tipo de cambio	Al exportar, se puede obtener mayor utilidad con un TC alto	Afecta las adquisiciones de maquinaria para impresión, algunos

		insumos, materia prima y podría reducir el volumen de exportación.
Tendencia de las personas en su gasto		Reducción en ventas principalmente de clientes esporádicos
Fluctuaciones de precios	Cuando ciertos insumos estén a la baja, mayor capacidad de adquisición	Cuando ciertos insumos estén al alta, menor capacidad de adquisición
Diferencias de ingresos por grupos de consumidores		Una reducción significativa ya sea en los segmentos de clientes esporádicos o fijos, resultaría en una menor utilidad para la empresa, si esto no se tiene pronosticado para poder planear y actuar en función de
Sociales, culturales, demográficas y ambientales		
Actitud hacia los negocios	Principalmente, por parte ya sea de clientes y/o proveedores para cerrar o alicientes negociaciones o	Principalmente, por parte ya sea de clientes y/o proveedores para truncar negociaciones o

	relaciones comerciales para beneficio mutuo.	relaciones comerciales para beneficio mutuo.
Conservación de la energía		Por el tipo de trabajo, el cual en ocasiones es estar operando equipo automático la energía es factor determinante en la subsistencia y crecimiento.
Contaminación del agua y aire	Se puede promover la utilización de materiales reciclables y hasta usar el 100% de estos para la producción	Si se restringe el uso de la materia prima que en su mayoría son papel y sus derivados y derivados de polímeros
Estilo de vida	Segmento de clientes esporádicos y pequeñas y medianas empresas representan la mayoría de las ventas	
Hábitos de compra	Las ventas más rentables son de clientes que utilizan los productos constantemente	
Ingreso per cápita	A mayor IPC se tiene más poder de adquisición	A menor IPC se tiene más menor poder de adquisición

	considerando principalmente a los clientes esporádicos.	considerando principalmente a los clientes esporádicos.
Número de matrimonios	Mayores oportunidades de venta por los productos destinados a este rubro si lo vemos como segmento de mercado	
Número de nacimientos	Misma razón que el número de matrimonios.	
Ubicación de empresas de venta a minoristas, manufactura, y de servicios	Viéndose como clientes y/o proveedores. O alianzas estratégicas	Viéndose como competencia directa o indirecta.
Políticos, legales y gubernamentales		
Elecciones locales, estatales y nacionales	Oportunidad de venta	
Leyes de protección ambiental	Al tener certificaciones expedidas por organismos de regulación ambiental, mayor atracción de clientes.	A la falta de certificaciones necesarias, incurrir en incumplimientos, multas, etc.

Normatividad		Incumplimiento de NOMs o certificaciones oficiales
Aspectos tecnológicos		
Disponibilidad de maquinaria y equipo	Maquinaria de origen alemán y estadounidense.	Precios en dólares
Innovación	Pioneros en algún producto, técnica, combinación de técnicas, lo que se traduce a mayor margen de utilidad	No patentar
Aspectos de competencia		
Rivalidad entre competidores	Calidad de los productos	Hay 1,211 empresas dedicadas en impresión en Guadalajara y Zapopan
Entrada potencial de nuevos competidores	Al ser proveedores y poderse convertir en socios comerciales	Bajos precios hacia los clientes
Productos sustitutos	Segmentación de clientes para nuevos productos de impresión	Maquinaria producción masivas y automatización, impresión 3d

Poder de negociación de los consumidores	Información a los clientes sobre impresiones	Fluctúan los precios por el dólar
Poder de negociación de los proveedores		Fluctúan los precios por el dólar
Clientes		

1.5.3 Diamante de Porter



En el giro de la empresa existen muchas competencias debido al uso de tecnología, es decir cada vez son más automatizadas y preciso los procesos de producción en

la impresión y estampados sobre materiales. Pero existen oportunidades de utilizar la tecnología de última generación para abaratar precios y tiempos en la producción y de esta manera satisfacer a sus clientes.

Existe rivalidad en la oferta de productos y precios debido a que se utilizan tecnologías cambiantes que se debe actualizarse para estar siempre un paso por delante de la competencia, también la competencia hace prácticas desleales en donde se disminuye muchos los precios que muchas veces la empresa no puede competir.

El dólar afecta los productos por la importación de materias primas esenciales para la impresión que recientemente la empresa ha tenido que aumentar los precios finales para compensar la subida de precios por los proveedores.

La empresa tiene una amplia cartera de clientes, es decir de diferentes tipos clientes, tanto como clientes particulares a empresas de diferentes tamaños desde micros a grandes. Debido a estos no se puede atender a todos por la capacidad de la empresa en cumplir con las demandas de los diferentes tipos de clientes.

El diamante de Porter nos mostró una visión global de la empresa y su situación actual en contra agentes externos, porque la tecnología es muy cambiante, fluctúan los precios, amplia cartera de clientes y competencia desleal. (Anexo 1)

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

2.2.1 Entendimiento del negocio

Para entender al negocio se realizó la primera visita a la empresa para conocer sus procesos. Después se realizó en el mismo día la entrevista al Director General y a Gerente General para conocer la historia de la empresa y cómo ha funcionado con los años, también saber los planes y sueños que tienen sobre el negocio.

Se hizo una Investigación en CANAGRAF para conocer su entorno.

2.2.2 Gestión

Se utilizó un cuestionario de identificación de liderazgo para poder conocer su comportamiento. Se le aplicó al director general, gerente general y encargado de producción. Con la finalidad de encontrar áreas de mejoras en su dirección a partir de su comportamiento de liderazgo, si coincide en su puesto que la demanda, también cómo actuarían si fueran líder de algún grupo.

2.2.3 Recursos humanos

En un inicio en el conocimiento de la empresa se observaba buen clima laboral, buena relación entre trabajadores y dueño, el mismo dueño comentaba que tenían buen clima laboral, así como los mismos empleados. Se hizo el recorrido y se observaron instalaciones deficientes (Ventilación, espacios, extinguidores, goteras) lo cual complica el desempeño del personal. Por otra parte, un problema recurrente que se vive dentro de la empresa es que se quedan horas extras para cumplir con pedidos y poder entregar a tiempo.

Se realizó una encuesta de clima laboral en donde se tocaron temas como (Relaciones Interpersonales y Comunicación, clima laboral, desarrollo y compensaciones salariales e identidad empresarial), se hizo una entrevista personal (Anexo 6) para conocer que les gustaría cambiar en la empresa, que les gusta,

puntos débiles y que necesitan para mejorar su trabajo. Por último, se realizó una entrevista uno a uno con todos los integrantes de la empresa.

2.2.4 Mercado

Para conocer mejor el mercado, se realizaron visitas a la empresa para ver el movimiento de los clientes y el flujo de los mismos, la forma en cómo se atienden vía telefónica y presencial. Se realizaron entrevistas con la Gerente General y con el dueño de la empresa para conocer el tipo de clientes que se tienen (Mayoristas y minoristas) y como es el tipo de acercamiento que realizan para contactar a los mencionados. Se comentó que no se hace ningún tipo de marketing y los clientes que se tienen son por recomendación o gracias a la ubicación geográfica de la tienda.

Por último, se realizaron dos tipos de entrevistas (Anexo 7), una a clientes mayoristas para conocer tiempos de entrega precios, calidad, servicio y otra a cliente de mostrador (minoristas) tocando los mismos puntos para calificar a la empresa.

También se realizó una Mystery Shopper a los principales competidores con el objetivo de elaborar un Benchmarking que permitiera tener un análisis de sus diferencias, así como analizar áreas de mejora. (Anexo 3)

2.2.5 Operación

La metodología que se utilizó para el levantamiento de información fue mediante las visitas a la empresa se completaban aspectos como el levantamiento de los procesos, con el fin de conocerlos a detalle, como se interactuaba con área complementarias como compras y ventas, por ejemplo, cómo y en donde se planificaba y programa la producción y demás cuestiones importantes en un diagnóstico. Con esta información se logró un panorama más claro y preciso del área de operación. Posteriormente apoyándose de la herramienta del CUE del

ITESO llamada Diagnóstico para empresas (DIE) se complementó de manera más eficiente el diagnóstico final del área operaciones.

2.2.6 Finanzas

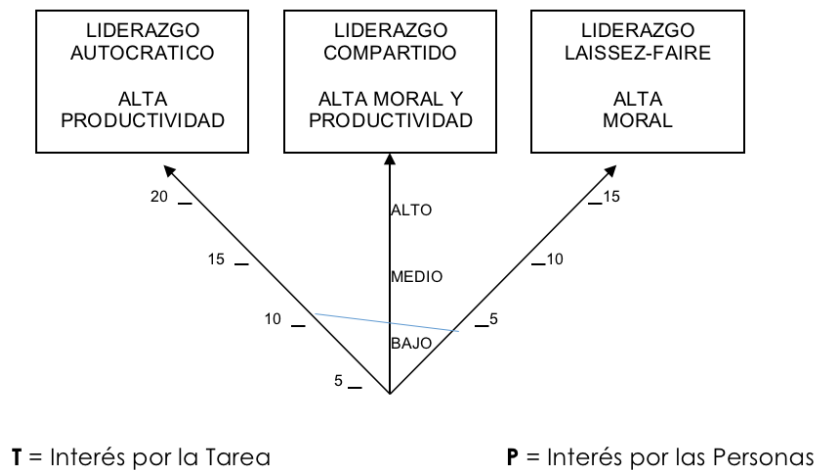
En el área de finanzas, se observó el cómo se llevaba a cabo el registro de las cuentas contables, se habló con la gerente, se analizaron los datos y surgieron muchas dudas, las cuales fueron resueltas con ella misma con las reuniones que estuvimos haciendo, una vez realizado esto se encontraron áreas de mejora como lo fue los estados de resultados y el cálculo de costos. Se aplicaron entrevistas a la gerente y empresario para entender cada vez mejor la información financiera que presentaron durante las reuniones, dieron a conocer formatos con los que llevaban sus administración de la empresa, los cuales son deficientes, donde a base de las herramientas ya utilizada en la empresa se trabajó con el consultor del área financiera, el administrador de empresa y el ingeniero industrial para construir una herramienta más apropiada para la organización, y poder tomar decisiones con precisión y liderazgo.

2.3 Descripción de la situación de la empresa

2.3.1 Gestión

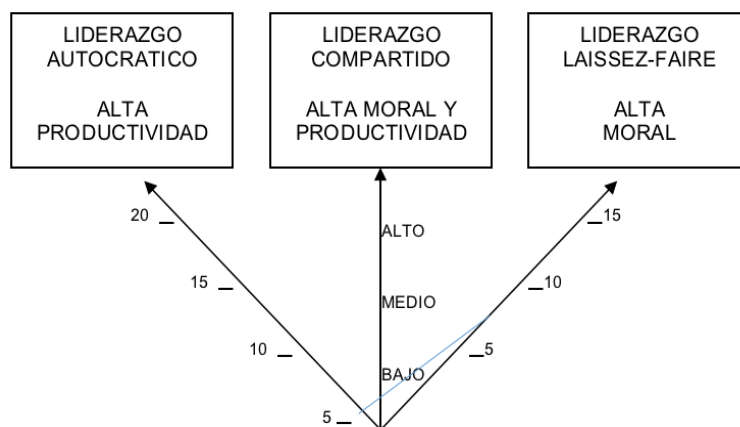
El cuestionario de identificación de liderazgo (Anexo 4), se creó con la finalidad de encontrar como es su estilo de dirigir a un grupo de personas. Donde se conforma por líderes autocrático (interés por la tarea), liderazgo compartido (interés por la persona e interés por la tarea) y el liderazgo Laissez-Faire (interés por las personas). Se aplicó a las personas que tiene un puesto directivo dentro de la empresa, quienes son como gerente general, director general y al jefe de producción.

2.3.1.1 Liderazgo gerente general



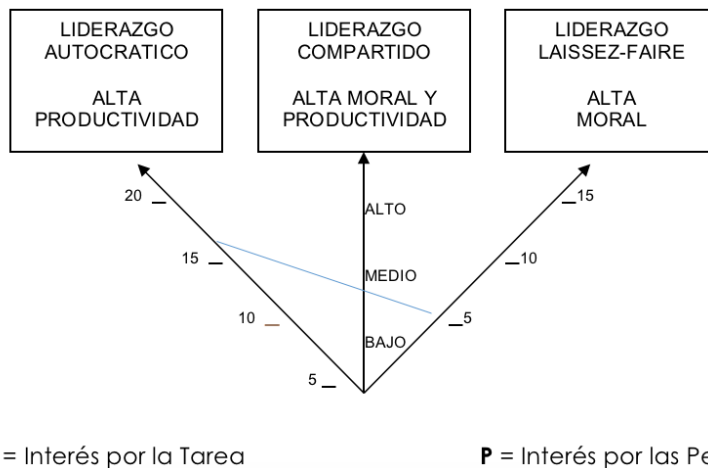
Gerente general, en la gráfica muestra que está enfocada a la productividad, pero sale bajo en el interés por la persona. Eso provoca fricción en la comunicación con dirección y operativa porque el jefe de producción tiene un liderazgo más autocrático.

2.3.1.2 Liderazgo director general



Director general, su estilo de liderazgo va de acuerdo a su puesto porque va dirigido a interés por personas. El interviene a resolver los conflictos entre dirección y operación.

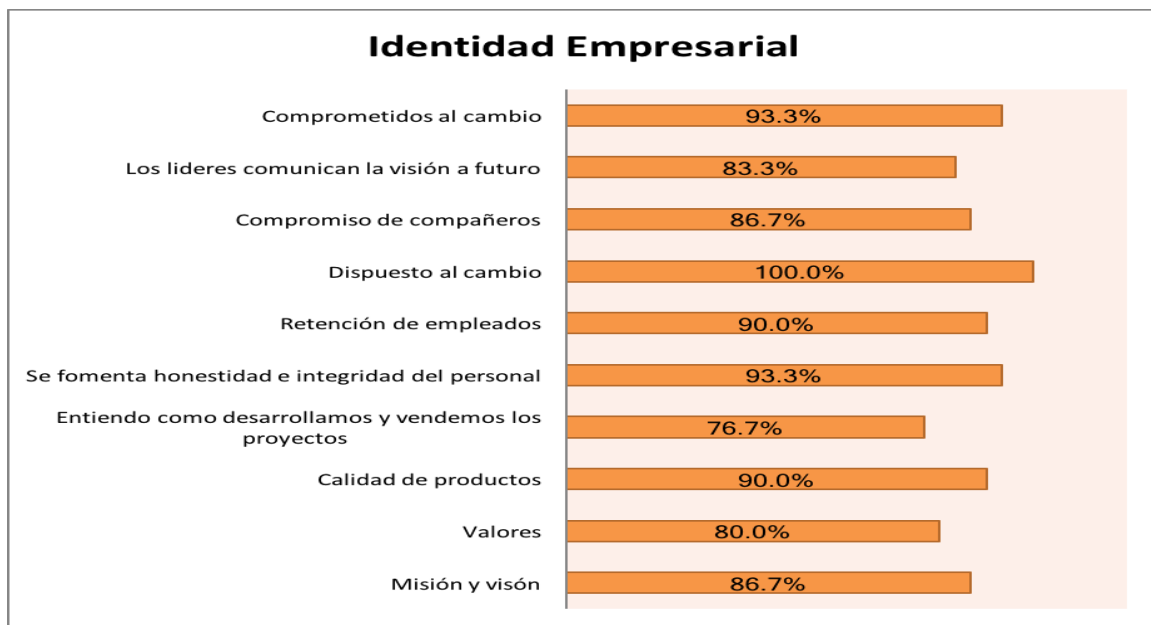
2.3.1.3 Liderazgo jefe de producción



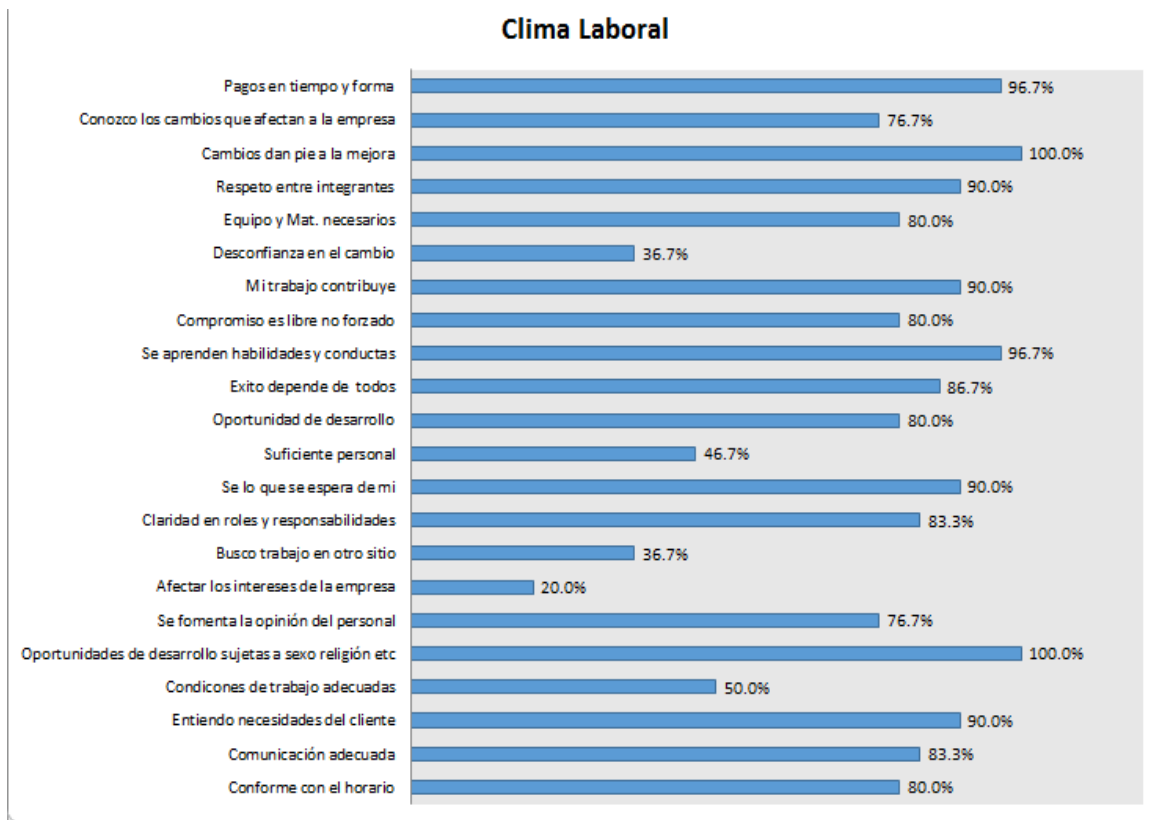
Jefe de producción, de acuerdo a su puesto es adecuado el estilo de liderazgo porque está enfocada a la producción que lo mantiene como líder autocrático. Por el interés de las personas es baja.

2.3.2 Recursos humanos

En el área de recursos humanos se realizaron encuestas y entrevistas uno a uno para conocer diferentes áreas de la empresa (Identidad con la empresa, Clima laboral, Relaciones interpersonales y comunicación, desarrollo y compensaciones salariales y evaluación de directivos) de esta manera se conoce la percepción que tiene el empleado de todas las áreas de la empresa.

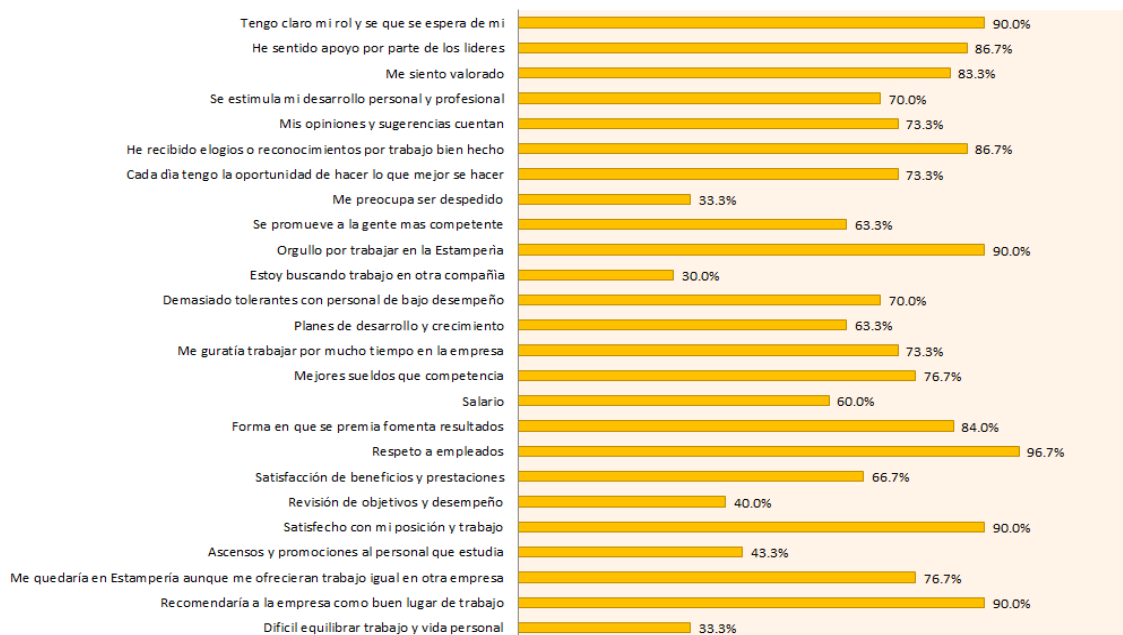


La gráfica de Identidad Empresarial lo que arroja con mayor importancia es que los empleados no son comunicados de la manera que desearían acerca del futuro de la empresa, no hay un entendimiento claro de cómo desarrollan y venden los proyectos. Esto refleja que probablemente la comunicación interna no es la más eficiente para los trabajadores. Un punto importante a tocar es que la misión, visión y valores son puntos que la empresa acaba de trabajar, a pesar de esto hay un entendimiento aceptable de éstos factores. Como positivo se tiene que el 100% de los trabajadores están dispuestos al cambio y comprometidos. Así como la percepción interna de la calidad de producto es de 9/10.

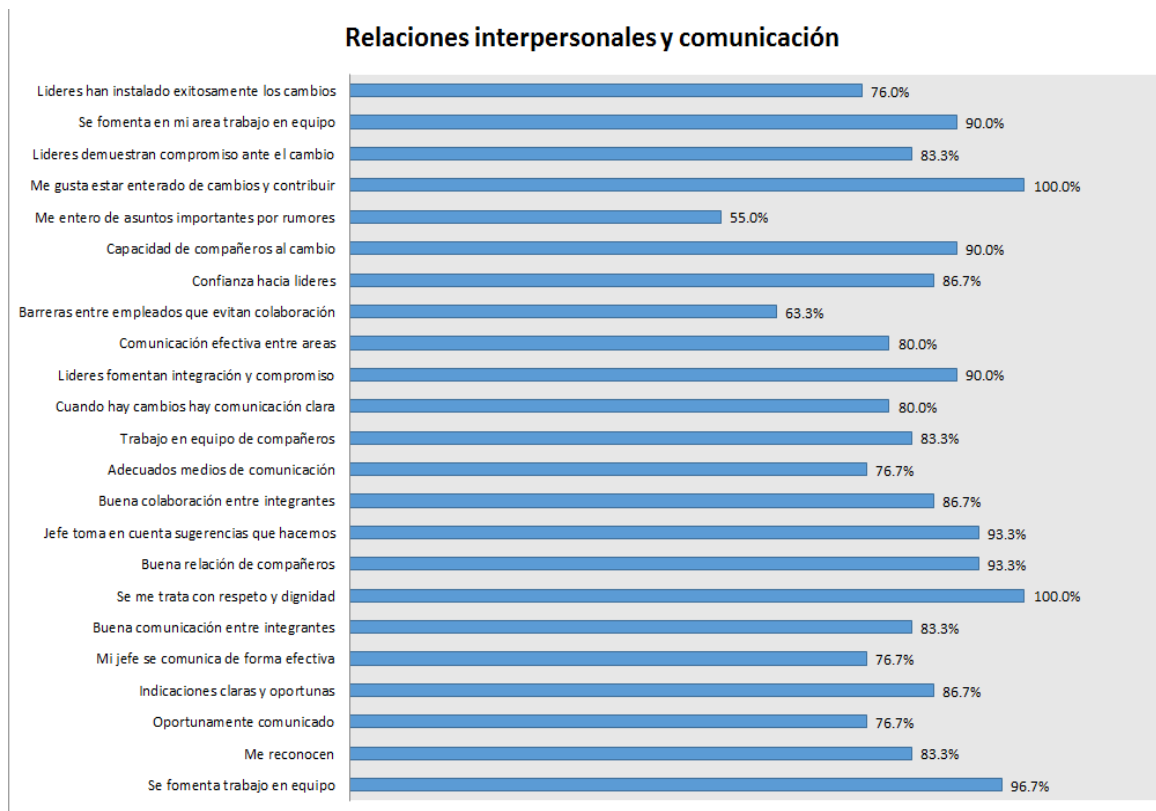


La gráfica de clima laboral lo que expresa es que los trabajadores se sienten seguros, reciben su pago en tiempo y forma, son conscientes que los cambios dan pie a la mejora y tienen claridad en sus roles y no son forzados dentro de la compañía, esto nos habla de que el personal está comprometido y se siente bien en términos generales dentro de la empresa. Por otro lado, los puntos más débiles hablan de que el personal no tiene certeza de su futuro y por la producción tan intensa que se tiene y las horas extras que se tienen que cubrir en ocasiones expresan que hace falta personal dentro de la compañía y no están conformes con el horario.

Desarrollo y compensaciones salariales

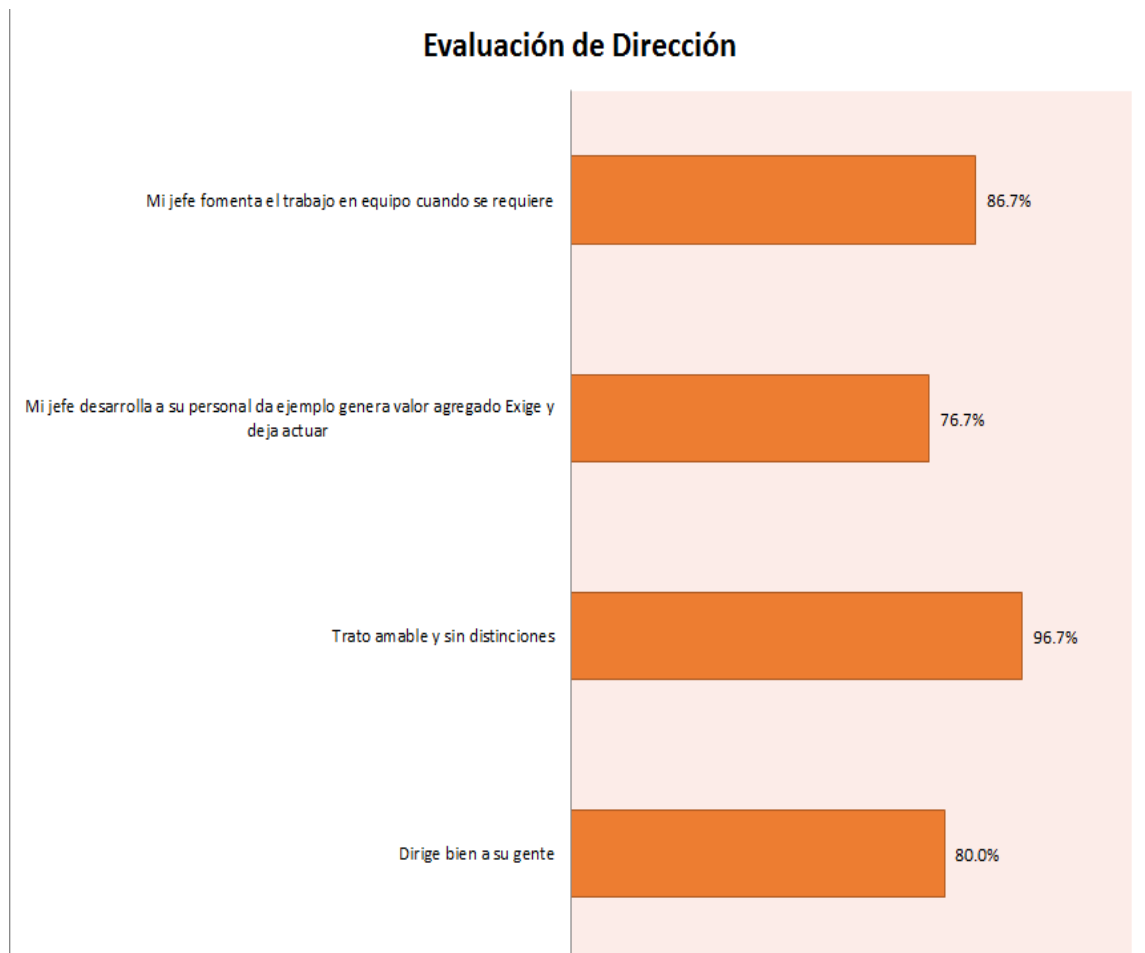


En grandes rasgos la gráfica de Desarrollo y compensaciones salariales dice que el personal dentro de la empresa se siente bien remunerado, se siente satisfecho en su puesto, si recomendarían a la empresa como un buen lugar para trabajar y se sienten orgullosos por pertenecer a esta organización. Las áreas de mejora son claras ya que no se cuenta con un plan de carrera para los empleados, es complicado que un empleado crezca dentro de la empresa, no se promueve a la gente, no existe una retroalimentación como tal y les es difícil equilibrar su vida con el trabajo, esto por las jornadas extraordinarias que desempeñan para sacar los pedidos en tiempo y forma



En esta gráfica de Relaciones Interpersonales y Comunicación se observa que la comunicación no llega claramente a los trabajadores por parte de los líderes e incluso de sus compañeros de otras áreas, en ocasiones los formatos para realizar los pedidos no vienen completos y se atrasan los mismos. La parte positiva es que existe confianza entre los compañeros, hay trabajo en equipo y se trabaja con respeto y dignidad.

Al igual que en gráficas pasadas se expresa la falta de comunicación clara y a tiempo.



En ésta gráfica los puntos bajos son que los jefes no desarrollan a su gente parecido a problemas en gráficas pasadas que nos hablan de una falta de desarrollo en la compañía y al igual que lo viste anteriormente se fomenta un trato amable y sin distinciones.

En conclusión, el personal se siente identificado dentro de la empresa, tiene ganas de crecer, pero no son claros los planes de carrera, desarrollo, ascensos, etc. Lo que refleja su inconformidad en ésta parte. Analizando los diferentes puntos observados es importante aprovechar el compromiso que tiene el personal para que su desempeño sea de la mejor manera.



Se realizó una entrevista personal acerca de qué les gustaría que cambiara dentro de la organización y de sus compañeros, esta gráfica no tiene máximos ya que cada persona podía expresar el número de cambios que desea que se lleven a cabo (Anexo 8).

El factor más repetido (5 veces) fue que les gustaría que sus compañeros cambien su actitud de compromiso, ya que en ocasiones dicen que se van a quedar horas extras para cumplir con los pedidos y no lo hacen, otro factor que también se reflejó en las encuestas de clima laboral es el de la comunicación ineficiente y las instalaciones no son las más adecuadas por el tema de goteras, calor, etc.

ÁREAS DE MEJORA:	POSITIVO:
No se conocen claramente los objetivos por parte de todos los asociados Hay relación escasa con Sergio No hay reuniones fuera del trabajo No les gustan las instalaciones ya que afecta el rendimiento físico y el material Existen goteras Hay cierto roce entre ventas y producción por los pedidos y tiempos de éstos Casi no hay relación entre producción y Ventas (Vendedor de 2 meses) Vendedor nuevo no tiene seguro ni comisiones Pagos quincenales Calor Roce del serigrafista de más experiencia con Bere (lo normal) Sueldo	No se trabaja fines de semana Agradable concepto de la tienda Hacen cualquier tipo de trabajo, incluso si nunca lo han hecho Buena Relación con Berenice Buen ambiente laboral Oportunidad de estudiar Trato amable de todos
Hace falta para mejorar el trabajo:	Cambios que realizarían:
Más personal Implementar sistema de contacto con el cliente Planeación de ventas y producción en conjunto Manita de gato a los pulpos	Arreglar el local "Darle una manita de gato" Mantener limpio el establecimiento Mejorar atención a clientes Mandar a maquillar menos y producir mas (Afecto en precio y tiempos) Promocionales Invertir en instalaciones Comunicación entre áreas No vienen completas las ordenes de producción y es doble tarea

Estos son los resultados de otra entrevista que se hizo uno a uno con los colaboradores, se preguntaron las áreas de mejora para su puesto (Que necesitaban para realizar su trabajo de manera adecuada) se comentó repetidamente de las instalaciones, limpieza general y a las máquinas de trabajo. La comunicación se volvió a mencionar como área de mejora y un sistema de contacto con el cliente (un tema que veremos más detallado en el área de mercado) lo que reafirma la falta de una comunicación clara en las diferentes áreas de la empresa y entre ellas, instalaciones deficientes, buen trato de respeto, integridad hacia y con los compañeros.

2.3.3 Mercado

Se realizaron encuestas de satisfacción a los dos tipos de clientes (Minorista y Mayorista, Anexo 5) para conocer las áreas de mejora respecto a la percepción del cliente y los puntos fuertes para seguirlos trabajando.



Esta gráfica es del cliente minorista, el que va directamente a la tienda, después de hacer su compra el cliente llenaba un formato con preguntas y éstos fueron los resultados. Como se puede apreciar la empresa está en un nivel bastante bueno a los ojos del cliente, exceptuando el tema del precio, aunque en el factor de relación precio-calidad salió en buen rango.



Gráfica del cliente minorista. En el mismo formato se pedían sugerencias, la más recurrente fue el problema de la entrega, que es un problema que se da desde la planeación cortoplacista que se tiene en la compañía.



Se realizó una entrevista a los clientes más significativos, incluso a empresas que ya no son clientes para conocer los motivos de porque se deslindaron como clientes. Entre los rubros calificados los más altos fueron, calidad del trabajo, comunicación con el cliente, atención a necesidades y precio acorde a la calidad. Los rubros más castigados fueron la asesoría para el trabajo y los tiempos de entrega, factores que coinciden con el cliente minorista. Incluso hubo comentarios de “ex clientes” que volverían a ser clientes si mejoran los tiempos de entrega.

2.3.4 Finanzas

En área de finanzas de La Empresa la encargada de llevar todas las actividades financieras es la gerente, la cual se ha registrado con los formatos que ellos han creado, y a lo largo de varios años se ha tenido unos registros diario de todos los ingreso y egresos que han tenido, como también el balance de la empresa por mes. Estos registros cuentan con la fecha, concepto, gasto y totales, todo esto lleva a un registro empírico lo cual no lleva un orden claro ni específico y lo podemos ver en las siguientes imágenes.

Concentrados de mes

1					
2		INGRESOS		EGRESOS	
3	CHEQUE	\$ 58,942.71	EFFECTIVO	\$ 21,675.41	
4	TDC	\$ 62,135.45	TRANSFER	\$ 142,026.51	
5	TRANSFER	\$ 92,229.76	RENTA	\$ 11,000.00	
6	EFFECTIVO	\$ 40,881.30	NOMINA FIJA	\$ 21,032.00	
7			NOMINA VARIABLE	\$ 23,184.49	
8					
9	TOTAL ING	\$ 254,189.22	TOTAL EGRESOS	\$ 218,918.41	
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

Balance de la empresa por mes

1	TOTAL DE INGRESO	294,322.27	EGRESOS		
2			EFFECTIVO	\$ 72,000.00	
3			RENTA	\$ 13,000.00	
4			NOMINA NO FISCAL	\$ 37,665.69	
5			EGRESOS FISCAL	\$ 109,156.71	
6			GUILLOTINA	\$ 24,650.00	
7				\$ 256,472.40	
8		UT	\$ 37,849.87		
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

Egresos de Efectivo

El efectivo de egresos como lo pueden ver cuenta con la fecha, los egresos del mes, si con a contar con factura, el ingreso y el egreso que se tuvo en ese mes, es bueno que registren todo, pero no es bueno en la forma en que lo hacen, ya que todo esto no se va al registro del contador y es un complicada la claridad de las cuentas.

A	B	C	D	E	F	G
FECHA	EGRESOS ABRIL 2016	FACTURA	COMPROBANTE	INGRESO	EGRESO	SALDO
01 ABRIL	SALDO NEGATIVO DEL 31 DE MARZO				\$ 259.65	
01 ABRIL	CHEQUE REPOSICION DE CAJA CHICA		CHEQUE 615	\$ 3,991.91		
01 ABRIL	SE METIO EL EFECTIVO DE LA VENTA DEL 31 DE MARZO	NO		\$ 4,203.00		
01 ABRIL	ABONO A CONSTRUIMAGEN	NO	RECIBO		\$ 5,000.00	
01 ABRIL	TELA PARA 2DOS MANDILES OSCAR	SI	C24666		\$ 2,369.88	
01 ABRIL	COSTURERO 1ROS MANDILES	NO	RECIBO		\$ 700.00	
01 ABRIL	GASOLINA GERA	NO	TIKET 56873		\$ 200.00	
01 ABRIL	LIQUIDACION INSTALACIONES JOSE LUIS	NO	RECIBO		\$ 1,356.00	
01 ABRIL	GARRAFONES	SI	NOTA 683480		\$ 75.00	
01 ABRIL	GASOLINA RUTA BERE	NO	RECIBO		\$ 100.00	
4-Apr	BASURA	NO	RECIBO		\$ 100.00	
4-Apr	TIENDA FABULOSO	NO			\$ 16.00	
4-Apr	CHEQUE REPOSICION DE CAJA CHICA	NO	CH. 616	\$ 2,089.75		
4-Apr	ANTICIPO REPARACION HERRAJES	NO	RECIBO		\$ 400.00	
4-Apr	REPOSICION DE FONDO DE AHORRO QUE NORMA LO TOMO COMO CAJA CHICA EN LUGAR DE FONDO DE AHORRO. YA LE HABIA COMENTADO A SERGIO	NO			\$ 1,150.00	
07.abril	ENVIO DENSITY LAB YA PAGO EL CLIENTE FEDEX GUIA 7827 7033 3288	SI	PEND FAC		\$ 850.00	
07.abril	SOBORNO CFE	NO	S/C		\$ 300.00	
07.abril	ESTACIONAMIENTO CFE	NO	TIKET 50035		\$ 41.00	
07.abril	ESTACIONAMIENTO CFE	NO	TIKET 9571		\$ 16.00	

Machote de entrega por día

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

La Estamperia

WORKSHOP

EST. 2004

29-Apr-16

VENTAS DEL DIA

FORMA DE PAGO	CLIENTE	IMPORTE	REFERENCIA	NOTA
Efectivo	JORGE EHRNSTEIN	\$932.94	NOTA 346 PED 3277 LIQ NO FACT	346
Transferencia bancaria	WOSKIN	\$648.01	NOTA 390 PED 3325 TOTAL SI FACT	390
Efectivo	LUIS FABIAN CAMACHO CORTEZ	\$550.00	NOTA 391 PED 3313 ANT NO FACT	391
Efectivo	MIRIAM GUILLEN	\$203.00	NOTA 392 PED 3329 TOTAL NO FACV	392
Transferencia bancaria	INMOBILIARIA COTRAMON	\$8,960.00	NOTA 393 PED 3328 TOTAL SI FACT	393
	PATINO PANTOIA BALTAZAR	\$1,292.00	ENTRO LA TRANSFER PERO AUN NO SE REGISTRA PQ ES CTE DE RAFA	
TOTAL DE VENTAS		\$ 12,585.95		

RESUMEN DE INGRESO

TIPO	IMPORTE
TDC	
TRANSFER	\$ 10,900.01
DEPOSITO	
axxo	
CHEQUE	
EFFECTIVO	\$ 1,685.94
TOTAL	\$ 12,585.95

RESUMEN DE EGRESO

TIPO	IMPORTE
EFFECTIVO	\$ 1,811.12
TOTAL	1,811.12

ENTREGA DEL DIA

TIPO	IMPORTE
TRANSFER	
EFFECTIVO	-\$ 125.18
CHEQUE	
TOTAL	

ENTREGA

RECIBE

-

+

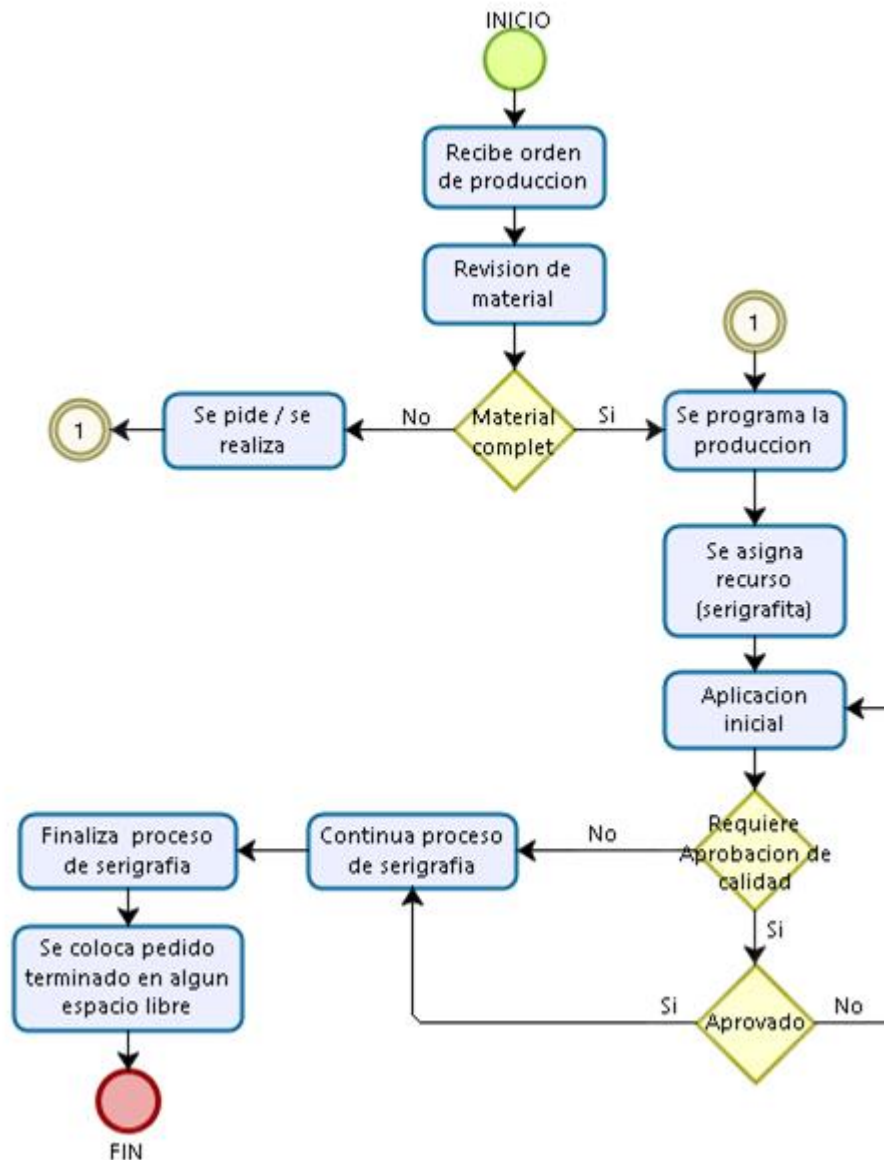
Este formato es para ellos indispensable ya que lo generan a diario un machote de entrega, el cual la gerente entrega una copia al empresario a diario y queda firmado el original y se guarda, esto es lo único que sabe el empresario de su empresa, y eso se debe por la deficiencia y claridad de las cuentas contables y el registro de los ingresos y egresos. Se consideró que se necesita una reestructuración la planeación financiera de la empresa, donde se puede implementar un estado de resultados para una mejor claridad y un sistema de costeo el cual les hace mucha falta, esto formatos le ayudará a una buena toma de decisiones por parte de la gerente y del empresario, donde se darán cuenta de cómo va la empresa por mes y poder presupuestar para años entrantes.

Derechos Reservados: ITESO: México:2016 38

2.3.5 Operación

El área de operación o producción se divide en dos, que a su vez son las unidades de negocio, estas son: serigrafía e impresión digital.

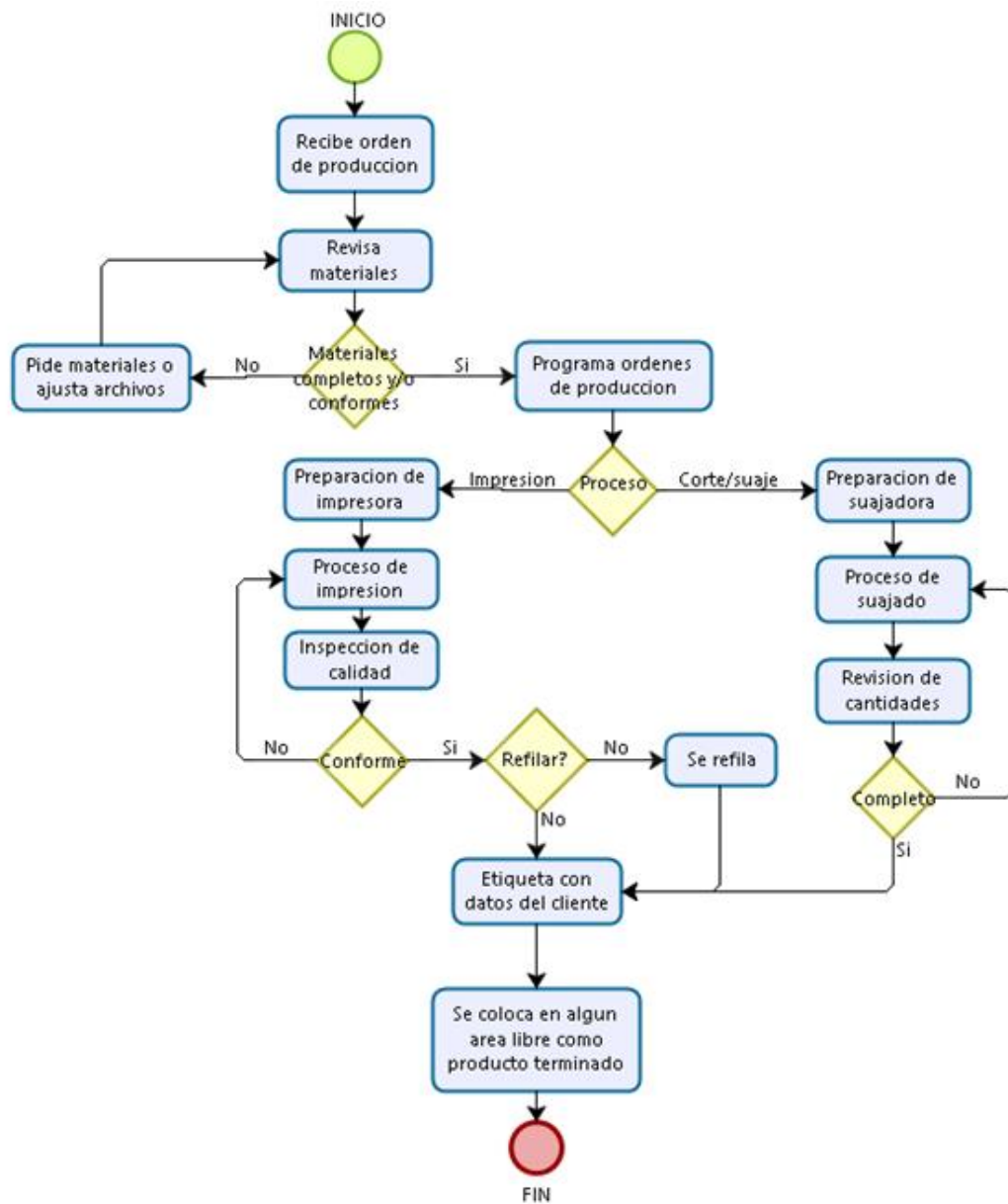
A continuación, se presenta el proceso general de serigrafía.



Se recibe la orden de producción y se revisa que se tenga todo el material necesario para poder abastecerse, si el material está completo se programa, de lo contrario se solicita lo faltante o se realiza como lo son los marcos con el positivo o igualación color de tintas.

Posteriormente se asigna un recurso quien realizará dicha orden de producción y se continúa con la aplicación inicial, si la corrida de producción en turno requiere aprobación de calidad ya sea por el cliente o interno se presenta, si es aprobado o conforme se continúa el proceso de serigrafía, pero si no es conforme o aprobado, se repite la aplicación inicial considerando la falla para que la nueva aprobación sea conforme. Una vez que es aprobada se continúa el proceso y se finaliza colocando el pedido en algún área donde haya espacio.

A continuación, se presenta el proceso general de impresión digital.



Se recibe la orden de producción y se revisa que se cuente con los materiales completos al igual que los archivos que son los diseños que entrega el cliente sean correctos en cuanto a medidas principalmente, de ser correcto, se programa la

orden de lo contrario, ya sea que se ajuste el archivo del cliente en cuanto a medidas o ajustes menores en el diseño o que se solicite el faltante de materiales. Se continua con la preparación de la impresora o de la suajadora, según sea el caso para que la máquina haga lo pertinente. En el proceso de impresión, se inspecciona la calidad si es conforme continúa el proceso, pero de no ser conforme se hacen los ajustes y se repite la impresión, cuando es conforme el proceso continúa y finaliza, se refila si es el caso y se etiqueta identificando a qué orden de producción pertenece para colocar el pedido terminado en algún espacio libre en el laboratorio de impresión. Para el proceso de suajado es algo diferente ya que desde el primer corte se puede apreciar si es o no conforme, realizando los ajustes si es necesario, en el momento. Se revisan las cantidades suajadas, si son las correcta se identifica el pedido y se coloca la alguna área libre en el laboratorio de impresión, en cambio si falta, se completa para poder liberar el pedido.

2.3.5.1 Planeación y programación de la producción

La planeación se realiza en base a la información que se recibe en los pedidos, el pedido se convierte en la orden de producción cuando el cliente lo confirma, y pos información expresada de parte de los colaboradores es muy difícil que se cambien las fechas de entrega otorgadas al cliente.

El horizonte de planeación es de una semana ya que, en base a la información presentada por la empresa, en sus calendarios de planeación se cuenta con datos de órdenes de producción semanales. Las órdenes se entregan diariamente al comienzo de las actividades a los encargados de producción, pero estas, ya contienen las fechas de entrega como se mencionó anteriormente y los encargados de producción no participan en el establecimiento de dichas fechas. Cabe mencionar que al realizar las órdenes de producción es común dejar fuera factores importantes como tiempo de entrega de proveedores, si se cuenta con todo el material para abastecer la orden, los pedidos en proceso este último factor es porque no se conoce un tiempo aproximado de producción.

2.3.5.2 Abastecimiento de materiales

El proceso de abastecimiento de materiales es llevado a cabo por la gerente de la siguiente forma. Recibe una requisición de material generalmente por parte de los encargados de producción en una hoja sin formato, se realiza la cotización del material ya sea por los mismos encargados de producción que es lo más común o por la propia gerente, cabe mencionar que para los materiales solicitados ya se cuenta con los proveedores de cabecera, sin embargo, dichos proveedores no son sometidos a evaluaciones periódicas ni se cuenta con un plan formal para la evaluación de dichos proveedores. Se pide el material y cuando se recibe por lo regular no se inspecciona la calidad, ya que se han presentado casos en los que cuando se utiliza el material ya en el área de producción se percata que la calidad no es la correcta, lo que ha ocasionado retrasos en tiempos de entrega.

Se recibe el material y se paga sin embargo en una carpeta que tienen la gerente se guarda la factura y el recibo o nota de pago de dicho material por lo que si no se recibe ya sea la factura, recibo o el material mismo, se considera que aún se debe “algo” por lo que la deuda continúa activa para el colaborador que solicito el material, cuando se cuenta con la factura o recibo y el material completo es cuando ya no “debe” nada el colaborador.

Como se mencionó anteriormente, no se considera la disponibilidad de materiales en la planeación de la producción en todos los casos. Las compras de los materiales se hacen en función de los planes de producción, pero en el momento, es decir no en un plan, sino que en el día a día. Al no tener un plan formal de planeación en conjunto con las actividades de compras el manejo del abastecimiento no permite la reducción de costos, además que no se tiene un costo actualizado de los productos y servicios.

2.3.5.3 Almacenes

Como punto a favor los almacenes con los que se cuentan tanto en serigrafía como en impresión digital, favorecen el flujo correcto en cada proceso.

Los almacenes no están clasificados, organizados y señalizados, no se cuenta con registros actualizados de materiales, producción en proceso y de producto terminado a medias, ya que cuando se completa un pedido si se avisa a ventas y ese es el único control que se tiene. La información del área de inventario difícilmente se utiliza en el área de finanzas y costos por motivos que no se tienen actualizado el costeo.

No se cuenta con un nivel mínimo y máximo de los materiales en función a su consumo.



2.3.5.4 Productividad

No se evalúa periódicamente el nivel de productividad, aparentemente se tienen control sobre la producción aunque existen retrasos de producción en entregas, esto porque no se conocen y no se consideran en la planeación los tiempos aproximados

de producción, se analizan las desviaciones en el nivel de productividad aunque no se lleva un registro formal de esto debido a que se hace sobre la marcha pero no es considerado al planear porque los encargados de esta operación, generalmente no están en la planeación de la producción y en base a esa planeación se realiza la programación.

2.3.5.5 Mantenimiento y utilización de maquinaria

En la mayoría de los casos la disposición de las máquinas se adapta al ciclo productivo minimizando la pérdida de tiempo y materiales. Existe un mantenimiento preventivo no formal, en el sentido que los operadores de la maquinaria hacen limpieza regular y ajustes menores, sin embargo, no hay un plan formal con puntos críticos a revisar, esto ha ocasionado que las acciones sean meramente correctivas en lugar de preventivas, se argumenta que, aunque sea así es caso rara vez se ha presentado algún incumplimiento en cuanto a tiempos y/o calidad.

Maquina	Antigüedad (años)	Funcionamiento	Utilizacion	Quien puede proveer mntto	Frecuencia en problemas de mntto	Cuenta con programa de mntto formal
Pulpos	6	75%	100%	Tecnico / Serigrafistas	En piezas	No
Docucolor Xerox	3	75%	75%	Tecnico / Wendy	No	No
HP 1.52	3	100%	75%	Tecnico / Wendy	No	No
Plotter de corte	3	100%	100%	Wendy	Poco	No
Impresora Sublimado	<1	100%	75%	Wendy	Poco	No
Plancha	<1	75%	75%	Tecnico / Edgar	No	No
Cortadora	>5	75%	50%	Tecnico / Jesus	No	No
Computadoras	>4	75%	100%	Tecnico / Operadores	Regular	No

2.3.5.6 Calidad

Es común que no se verifique la calidad de las materias primas que se reciben, así como en la producción en proceso, o producto terminado ya que como tal no se tiene un responsable, aunque si se tienen una cultura cooperativa en cuanto a calidad, en el sentido de que cuando se está la producción en proceso, entre los mismos serigrafistas se evalúan la calidad de manera informal.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1 Instrumentos de análisis y justificación

2.4.1.1 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.

2.4.1.2 Análisis FODA

El FODA es una herramienta que ayuda a identificar las fortalezas, oportunidades que son internos de la empresa. También las debilidades y amenazas que son externas de la empresa. Ya identificado se analiza las estrategias de crecimiento (fortalezas-oportunidades), defensivas (fortalezas-amenazas), reorientación (debilidades-oportunidades) y supervivencia (debilidades-amenazas). (Anexo 2)

2.4.1.3 Diagrama Ishikawa

El diagrama de Ishikawa o causa-efecto es una gráfica que sirve para identificar las causas que hace efecto en este caso el problema central. Usando las áreas funcionales con sus debilidades para descubrir el problema central.

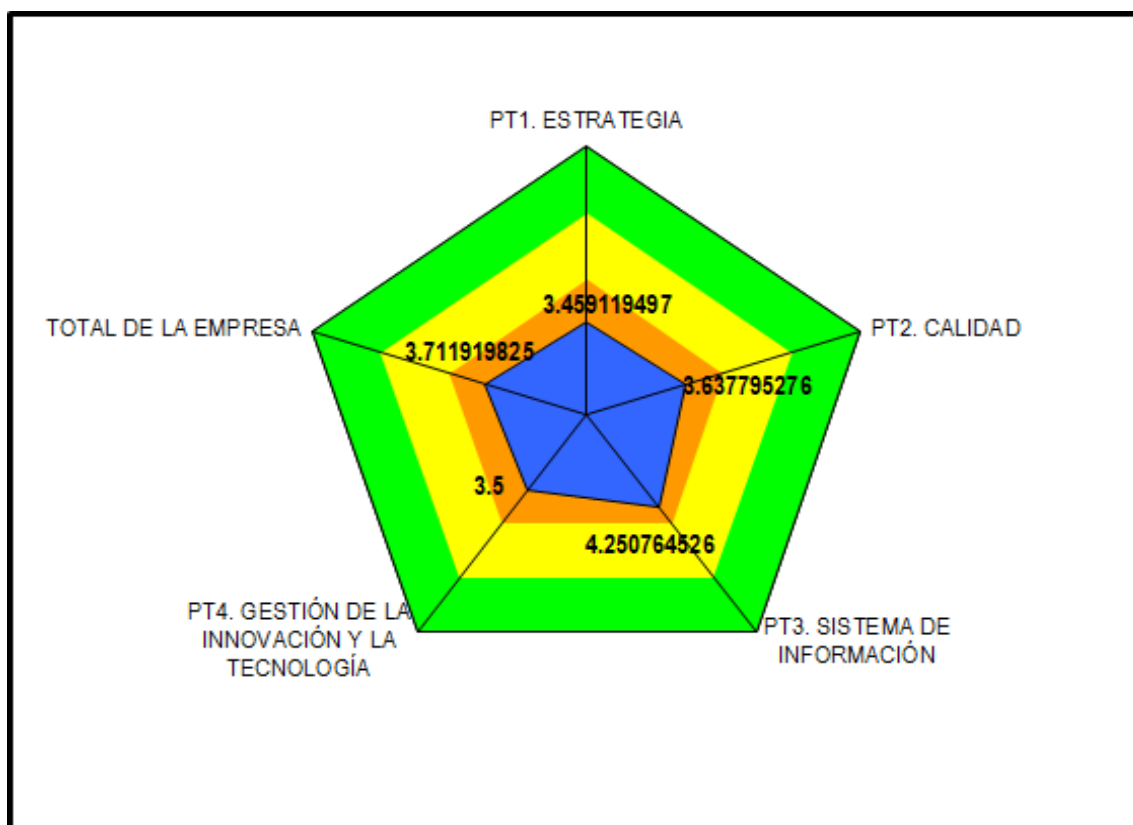
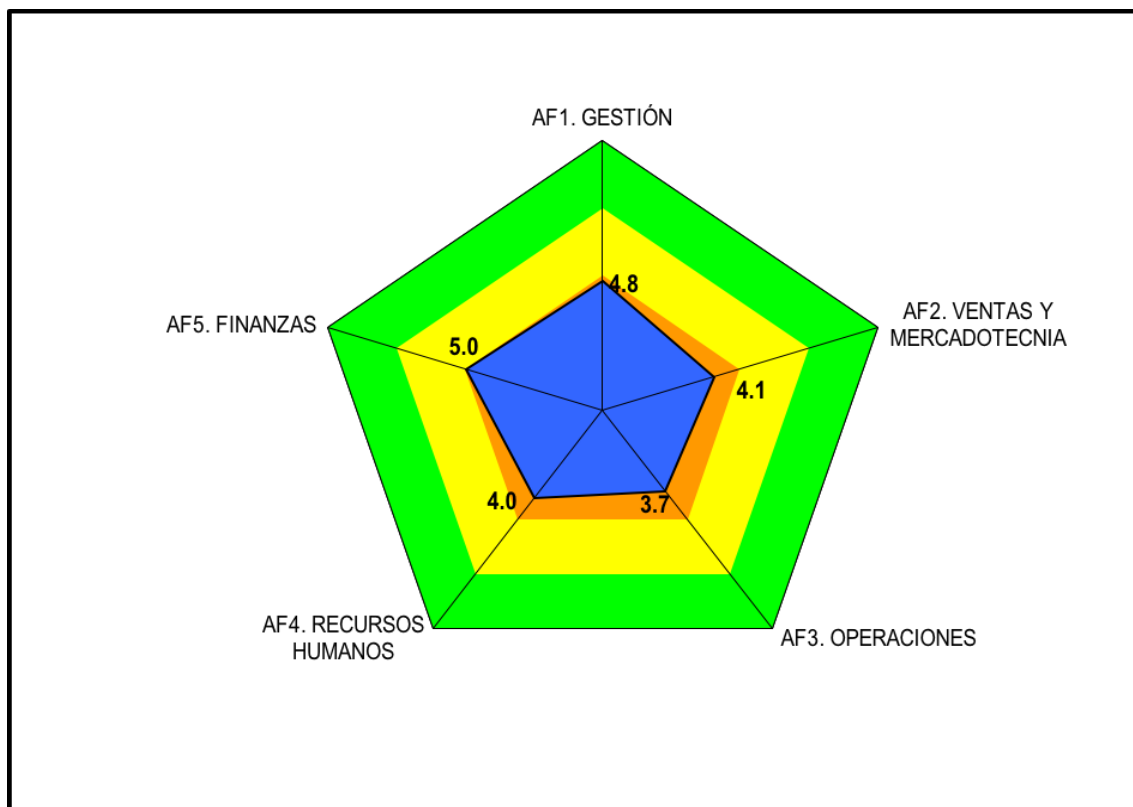
2.4.2 Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados

2.4.2.1 Herramienta DIE del CUE

Áreas funcionales				
	≥ 7.5 y ≤ 10	≥ 5 y < 7.5	≥ 3.1 y < 5	≥ 0 y < 3.1

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN	CATEGORÍA
AF1	GESTIÓN	49.0	102.0	4.8	BÁSICA
AF2	VENTAS Y MERCADO TECNIA	49.0	120.0	4.1	BÁSICA
AF3	OPERACIONES	52.0	141.0	3.7	BÁSICA
AF4	RECURSOS HUMANOS	69.0	173.0	4.0	BÁSICA
AF5	FINANZAS	64.0	129.0	5.0	BÁSICA
TOTAL, DE LA EMPRESA		283.0	665.0	4.3	BÁSICA

Áreas transversales					
CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICA CIÓN	CATEG ORÍA
PT1	ESTRATEGIA	55.0	159.0	3.5	BÁSICA
PT2	CALIDAD	231.0	635.0	3.6	BÁSICA
PT3	SISTEMA DE INFORMACIÓN	139.0	327.0	4.3	BÁSICA
PT4	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	21.0	60.0	3.5	BÁSICA
TOTAL, DE LA EMPRESA		446.0	1181.0	3.7	BÁSICA



Rangos

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

Áreas funcionales:

- Gestión. Obtuvo de calificación 4.8 que se encuentra en nivel básico.
- Ventas y mercadotecnia. Obtuvo de calificación 4.1 que se encuentra en nivel básico.
- Operaciones. Obtuvo de calificación 3.7 que se encuentra en nivel básico.
- Recursos humanos. Obtuvo de calificación 4 que se encuentra en nivel básico.
- Finanzas. Obtuvo de calificación 5 que se encuentra en nivel básico.

Áreas transversales

- Estrategia. Obtuvo de calificación 3.45 que se encuentra en nivel básico.
- Calidad. Obtuvo de calificación 3.63 que se encuentra en nivel básico.
- Sistemas de información. Obtuvo de calificación 4.25 que se encuentra en nivel básico.
- Gestión de la innovación y la tecnología. Obtuvo de calificación 3.5 que se encuentra en nivel básico.
- Total, de la empresa. Obtuvo de calificación 3.71 que se encuentra en nivel básico.

2.4.2.2 Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Gestión	
FG1 - Buena relación Gerencia - Dirección	DG1 - Comunicación estratégica inadecuada
FG2 - Líneas de autoridad claras	DG2 - Gestión reactiva y cortoplacista
FG3 - Comunicación operativa en tiempo con la dirección de la empresa	DG3 - Estilos de dirección de la Gerencia con áreas de mejora
FG4 - Estilos de dirección se complementan (análisis de estilo de dirección)	DG4 - Comunicación operativa eficiente entre las áreas
FG5 - Estilo de dirección	DG5- Potencial de capacidad alto con poca apertura para recibir retroalimentación de parte de la Gerencia
FG6 - Gerencia con potencial para empleos superiores y toma de decisiones (psicométrico)	DG6 - Psicométrico Director general
RH	
FR1 - Contratos laborales y reglamento interno	DR1 - Ascensos y promociones (43/100)
FR2 - Compromiso al trabajo (80/100)	DR2 - Retroalimentación de desempeño y fijar objetivos (40/100)

FR3 - Trato con respeto y dignidad (100/100)	DR3 - Plan de desarrollo y crecimiento (63/100)
FR4 - Disposición al aprendizaje (96/100)	DR4 - Sueldo (60/100)
FR5 - Apertura al cambio por parte del personal (100/100)	DR5 - Débil empatía entre puestos
FR6 - Experiencia del personal	DR6 - Contrato temporal
Operación	
FO1 - Renta de local a bajo precio	DO1 - Dependencia de ciertos puestos (Encargada de impresión digital, Jefe de serigrafía)
FO2 - Formatos de orden de producción adecuados	DO2 - Cultura de prevención de accidentes (Extinguidores, llave de gas)
FO3 - Innovación en sus productos, combinación de técnicas	DO3 - Cultura de mantenimientos correctivo
FO4 - Trabajo repetitivo que genera expertise	DO4 - Controles de calidad basados en percepción personal más que en estándares
FO5 - Equipo de trabajo adecuado	DO5 - Controles de inventario visual e ineficiente
FO6 - Adecuado flujo de procesos	DO6 - Instalaciones inadecuadas (espacio para maniobrar, temperatura, ventilación, goteras)

FO7 - Reacción oportuna para corregir errores	D07 - Planificación deficiente, omiten factores importantes (lead time, revisión de recibo de materiales)
FO8 - Mano de obra en serigrafía es aceptable	D08 - Retrasos en tiempos de producción
	D09 - Información en orden de producción incompleta (medir tiempos)
	D10 - Análisis de causa raíz inexistentes
	D11 – Espacios desaprovechados
Finanzas	
FF1 - Registro de operaciones diaria	DF1 - Información financiera deficiente para la toma de decisiones (registros)
FF2 - Entregas de recibo de nómina	DF2 - Desconocimiento exacto del costeo de los productos o servicios
FF3 - Sano historial crediticio	DF3 - Ausencia de presupuestos
	DF4 - Poca seguridad en la caja
	DF5 - Desconocimiento de la unidad de negocio y segmento de mercado que mayor margen de utilidad provee
Mercado	
FM1 - Amplia cartera de clientes	DM1 - Escasa innovación en productos

	/ servicios
FM2 - Ubicación geográfica	DM2 - Estrategia de ventas pasiva
FM3 - Marca registrada	DM3 - Percepción de cliente de mostrador de precio comparado con la competencia (4.23/5)
FM4 - Se cuenta con políticas de ventas	DM4 - Percepción del cliente: Tiempo de entrega (3.6/5), Asesoría para el trabajo (3.25/5)
FM5 - Buena imagen corporativa	
FM6 - Percepción de cliente de mostrador en cuanto a calidad (4.69/5)	
FM7 - Percepción de clientes: Calidad en el trabajo (4.2/5), comunicación (4.2/5), atención a necesidades (4.4/5), Precio - calidad (4.4/5)	

Oportunidades	Amenazas
O1 - Fluctuaciones de precios de materiales originada por el tipo de cambio (TC)	A1 - Tipo de cambio
O2 - Existencia de organismos del giro (CANAGRAF, SERIGRAF, entre otros)	A2 - Desconocimiento del cliente en las técnicas y materiales utilizados.
O3 - Existencia de material reciclable para la reducción de costos.	A3 - Bajo nivel de negociación con proveedores.

O4 - Existencia de 82,284 micro y pequeñas empresas en Jalisco con actitud perseverante (SIEM 29/09/2016).	A4 - Cultura del consumidor (reciclaje 0 impresiones, 0 papel)
O5 -Apoyo del gobierno para la creación de nuevas empresas.	A5 - Existen alrededor de 1,211 empresas dedicadas en impresión en Guadalajara y Zapopan.
O6 - A mayor Ingreso per cápita (IPC) del mercado de clientes frecuentes, tienen mayor poder adquisitivo.	A6 - Competencia desleal de los competidores.
O7 - Existencia de congresos, eventos estudiantiles, exposiciones.	A7- Escasez de mano de obra calificada.
O8 - Alianzas comerciales.	A8 – Irregularidades ante el SAT
O9 - Alto nivel de poder de negociación con clientes (consumidor final)	
O10 - Existencia de ERP para el control interno	

A partir del FODA se analizará las estrategias de crecimiento, defensivas, reorientación y supervivencia.

2.4.2.2.1 Crecimiento

OF6: O4-O5-O9 → FG1, FG6, FR2, FR5, FR6, FO3, FO5, FF3, FM1, FM2, FM3, FM4, FM5, FM6, FM7

Aprovechando las fortalezas: Buena relación Gerencia - Dirección, el potencial para la toma de decisiones y empleos superiores de la Gerente, el alto grado de compromiso al trabajo, la apertura al cambio, la experiencia del personal, la innovación en productos, el equipo de trabajo adecuado, el sano historial crediticio y en gran medida las siguientes fortalezas en el área mercado que son, la amplia cartera de clientes, la excelente ubicación geográfica, que la empresa es una marca registrada y tienen buena imagen corporativa, que se cuenta con políticas de ventas, y la alta percepción en calidad de los productos/ servicios de los clientes. Se pueden explotar de buena forma la existencia de 82,284 micro y pequeñas empresas en Jalisco con actitud perseverante, el apoyo del gobierno para la creación de nuevas empresas y el alto nivel que la empresa tiene en cuanto a negociación con su consumidor final, en la formulación de estrategias por ejemplo encontrar diferenciadores que ofrezcan valor agregado.

2.4.2.2.2 Defensiva

FA1: A2, A4 > FG3, FR2, FR3, FR5, FR6, FO3, FO4, FO6, FO8, FM1, FM2, FM4, FM6, FM7,

Estrategia defensiva contra el desconocimiento por parte de los clientes sobre los procesos de la serigrafía y la creciente demanda de la cultura de reciclaje. La buena comunicación operativa con la dirección puede ayudar a crear información para los clientes que desconocen los procesos de serigrafía y también generar una buena atención de clientes para poder enseñar al cliente sobre serigrafía. El compromiso al trabajo, el trato con respeto y dignidad, la apertura al cambio y la experiencia del personal, puede mejorar la generación de información y la atención necesarias, junto con innovación para hacer frente contra la cultura de reciclaje para el cliente que no conoce la serigrafía y las impresiones. En el área hay fortalezas que puede fortalecer más a la empresa que puede hacer frente al desconocimiento por parte de los clientes y la cultura de reciclaje, con la capacidad de innovar en sus productos, el trabajo repetitivo que genera experiencia suficiente para innovar, el

adecuado flujo de procesos y la mano de obra de serigrafía es aceptado por el mercado. El mercado que atiende la empresa tiene una amplia cartera de clientes que ayuda a diversificar sus productos y la forma de atender a sus diferentes tipos de clientes y buscar innovación para el reciclaje, con la ayuda de su ubicación geográfica, con políticas de ventas para profesional las ventas, también las buenas percepciones de parte de los clientes en la calidad, comunicación, atención especializada y la relación en precio y calidad.

FA2: A5, A6 > FG1, FG3, FG4, FG6, FR2, FR4, FR5, FR6, FO1, FO2, FO3, FO4, FO5, FO6, FO7, FO8, FF1, FF3, FM1, FM2, FM3, FM4, FM6, FM7

Estrategia defensiva contra los competidores y la competencia desleal que amenazan a la empresa. La buena relación con gerencia y dirección, la comunicación operativa con la dirección y los estilos de liderazgo en la dirección ayudan hacer frente contra la competencia y las tomas decisiones enfocada a los clientes. El compromiso al trabajo, disposición al aprendizaje, la apertura al cambio y la experiencia del personal, junto se complementan para crear las innovaciones que ayudan hacer frente contra la competencia. Los puntos a favor en la operación de la empresa es la renta local a bajo precio para disminuir los costos, los formatos de orden de producción son adecuados crear productos de sin errores, la combinación de técnicas en la producción para mejorar la calidad y los productos para al cliente, junto con el trabajo repetitivo, equipo de trabajo, flujo de procesos ágil, reacción oportuna para dar soluciones a los errores y la mano de obra aceptable, ayudan a diferenciarse de la competencia. La operación beneficia a la empresa con la documentación de operaciones diarias con el sano historial crediticio porque pueden pedir prestado y sentar las bases para la generación de información financiera para la toma de decisiones para hacer frente a la competencia. La amplia cartera de clientes, ubicación estratégica y la marca registrada hace que se posicione a la empresa con ventajas que la competencia. Las políticas de ventas y las percepciones de los clientes en calidad, comunicación con el cliente, la atención

especializada y el precio en relación con calidad, fortalecen a la empresa y ayuda enfrentar a la competencia que amenaza diariamente.

2.4.2.2.3 Reorientación

O7, O4, O5, O2, O9 → DG1,DG2,DG3,DO7, DO8, DF5,DM1, DM2, DM3,DM4

Si no se corrigen las siguientes debilidades; Comunicación estratégica, gestión reactiva y cortoplacista, estilo de dirección de gerencia con áreas de mejora, planificación deficiente, retrasos en tiempos de producción, desconocimiento de la unidad de negocio, escasa innovación en productos, estrategia de ventas pasiva, el cliente de mostrador tiene una percepción de precio alto a comparación con competencia y la percepción del cliente es que tienen un tiempo de entrega medio y asesoría baja. Si no se atienden estos problemas es muy difícil que la empresa pueda asociarse comercialmente con empresas del giro, abrirse a nuevos clientes como congresos y eventos y abrirse un segmento con tantas MYPEs que existen si no tienen los procesos adecuados y no mejoran su comunicación interna y estrategias entre otras cosas.

O3 → DG1, DG2, DO7, DF5,DM1

La oportunidad de Materiales reciclados se podría perder si siguen las debilidades de comunicación estratégica, gestión reactiva y cortoplacista, si se tiene una planificación deficiente, omiten factores importantes y la información financiera es deficiente para la toma de decisiones. Es un tema muy importante ya que ayudaría a reducir costos, a venderse como una empresa que se preocupa por el medio ambiente y utiliza este tipo de materiales, pero si no se corrigen esos problemas que van directamente con la toma de decisiones y estrategias es muy complicado que se aprovechen las oportunidades.

O1→DG2,DG3, DO5, DO7, DO8, DF2, DF3, DM3

Las fluctuaciones de precios se pueden volver oportunidades o amenazas dependiendo de cómo son atacadas. En este cruce nos encontramos con debilidades de toma de decisiones, estratégica y gestión y además de problema como controles de inventario visual y deficiente, lo que provoca que no se puede hacer una inversión cuando los costos sean bajos, ya que no se sabe con certeza lo que se posee dentro de las instalaciones, hay un desconocimiento claro del coste del producto o servicio y la percepción del precio de la empresa para el cliente es alto, lo que podrían reducirlo si se bajan costos gracias a las fluctuaciones de precios en algunas ocasiones u ofrecer promociones, etc.

O9 → DG1,DG2,DG3,DO7,DO8, DO9, DF5, DF3, DM1, DM2, DM3,DM4

El alto poder de negociación que se tiene con los clientes se da gracias a la calidad y distinción de servicios y productos que ofrecen, este poder de negociación se podría perder si no se corrigen debilidades como las de gestión, planificación correcta, estrategias a mediano y largo plazo, si se continúa con retrasos en producción lo que acabaría en una entrega tardía hacia el cliente, no se conoce con certeza el segmento de mercado que mayor utilidad provee a la empresa por lo tanto se puede dejar de atender y podría cambiar la percepción del cliente si no se atienden estas debilidades.

O10 →DG1, DG2, , DG3, DG4, DR1, DR2, DR3, DR4, DO1, DP4, DO5, DO7, DO8, DO9

Un ERP es una gran oportunidad para el negocio, para poder gestionar de mejor manera a las diferentes áreas de la empresa, centralizar la información de ésta y poder tomar decisiones en base a esto. Se encuentra la empresa con algunas debilidades de gestión, es necesario corregir estas debilidades, porque, aunque se tenga un sistema de primer nivel, se necesita a la gente capacitada para gestionarlo y darle buena lectura a los diferentes temas a tocar.

2.4.2.2.4 Supervivencia

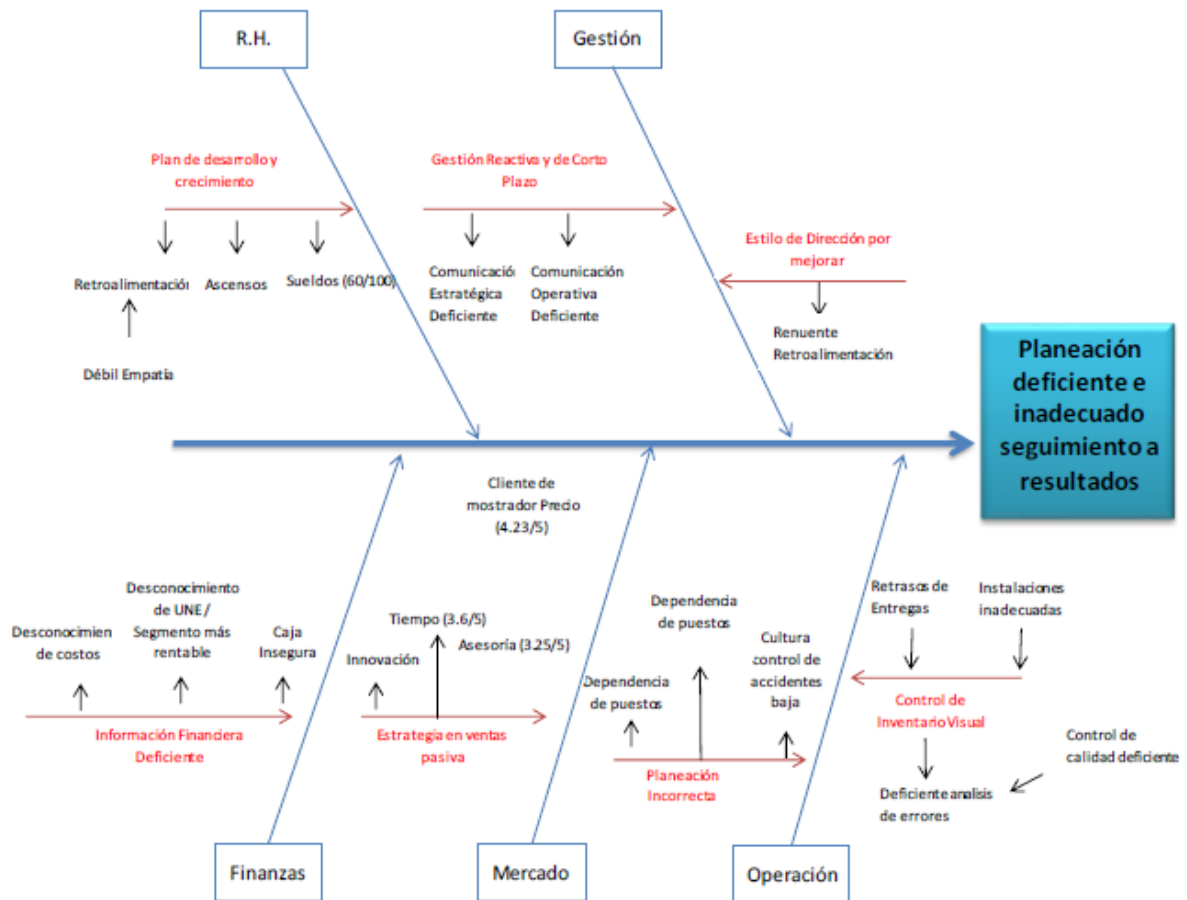
DA1:A1-A4-A6 →DG1,DG4,DR2,DR3,DM1,DM,DM3,DM4

En la estrategia si no se cuenta con correcciones de estas debilidades las cuales son la Comunicación estratégica inadecuada, comunicación operativa ineficiente entre las áreas, Plan de desarrollo y crecimiento (63/100),Escasa innovación en productos / servicios, Estrategia de ventas pasiva, Percepción de cliente de mostrador de precio comparado con la competencia (4.23/5), Percepción del cliente: Tiempo de entrega (3.6/5), Asesoría para el trabajo (3.25/5) las amenazas existentes que son desconocimiento del cliente, cultura del consumidor, y la competencia desleal en el giro, las cuales se pudieran reducir el impacto si se comenzara a trabajar para mejorar la estrategia y rumbo de la empresa debido a que las Mypes de este mismo giro se podrían comer la empresa sin darse cuenta.

DA2: A1→ DR1,DR4,DO5,DO7,DO8, DF1,DF2,DF3,DF5,DM1,DM2

Una de la amenazas que tiene la empresa es el tipo de cambio, por consiguiente tenemos que cuidar con mucha constancia las debilidades las cuales son asensos y promociones (43/100),Controles de inventario visual e ineficiente, planificación deficiente, omiten factores importantes (lead time, revisión de recibo de materiales),Retrasos en tiempos de producción, información financiera deficiente para la toma de decisiones (registros),desconocimiento exacto del costeo de los productos o servicios, ausencia de presupuestos, desconocimiento de la unidad de negocio y segmento de mercado que mayor margen de utilidad provee, escasa innovación en productos / servicios, estrategia de ventas pasiva. La información deficiente financiera debe de tener un control y que con esto puedes ver cuánto comprar, por consiguiente, podemos tener un desconocimiento de nuestra unidad de negocio y segmento de mercado. La innovación de los productos es de gran importancia dentro y fuera de la empresa ya que es una debilidad y si no la mejoramos nuestra amenaza será más grande de lo que está actualmente.

2.4.2.3 Diagrama ISHIKAWA



Con el diagrama de Ishikawa concluimos el problema central que es "planeación deficiente e inadecuado seguimiento a resultados".

2.4.2.3.1 Gestión

La causa de una gestión reactiva y de corto plazo, es por la comunicación estratégica y operativa eficiente, que también se relaciona con un estilo de dirección renuente a la retroalimentación.

2.4.2.3.2 Recursos Humanos

El plan de desarrollo y crecimiento es muy bajo por la poca retroalimentación en los puestos ocupados, es raro que se den ascenso al personal, esto genera

desconcierto en los empleados sobre su futuro dentro de la compañía y la débil empatía que hay en cada puesto de la empresa.

2.4.2.3.3 Finanzas

En finanzas encontramos con una información financiera deficiente que lo provocan el desconocimiento de costos, tampoco cuál es su tipo de clientes más rentables. La caja insegura afecta al problema por descontrol en generación de información financiera.

2.4.2.3.4 Mercado

Existe una estrategia de ventas pasivas es decir el cliente se acerca hacia a la empresa, la poca asesoría al cliente y la atención de clientes es baja que no permite generar una lealtad de clientes.

2.4.2.3.5 Operación

La operación planeación incorrecta, es por la dependencia de puestos y la cultura de prevención de accidentes es baja. También se cuenta con un control de inventario visual, que provoca retraso de entregas, con una instalación inadecuada para el trabajo, así como la deficiente de análisis de errores y el control de calidad deficiente.

3. Planteamiento estratégico

3.1 Misión, Visión y Valores

Misión. Somos un Workshop impresor de proyectos con la filosofía de dar soluciones con altos estándares de calidad para particulares, empresas e industrias que desean diferenciarse a través de la innovación.

Visión. Ser la empresa líder en soluciones innovadoras de impresión e imagen para particulares y empresas mediante la fusión de técnicas artesanales, tecnología de

punta y gente con experiencia y creatividad, a través de diversos puntos de venta a nivel nacional.

Valores:

- Calidad. Hacer las cosas con un mínimo de errores.
- Compromiso. Actitud de corresponder adecuadamente a las necesidades de la empresa y del cliente
- Actitud de servicio. Ser servicial hacia los demás.
- Trabajo en equipo. Entender que tu parte del proceso nos lleva a un fin común.
- Simpatía. Al ser alegre y tener buena cara en tu día a día. Disfruta de tu día de trabajo

3.2 Objetivos estratégicos y Estrategia General

AREA FUNCIONAL	INDICADOR	OBJETIVO ESPECÍFICO				OBJETIVOS ESTRATEGICOS	VISION 2020
		2016	2017	2018	2019	2020	
 FINANZAS	UTILIDADES	Conocer las utilidades actuales Tener claro los costos	Tomar decisiones certeras para la planeación de este año 2017 con la utilidad ya conocida del año 2016	Aumentar 3% las utilidades con ayuda de los estados de resultados del año 2017	Aumentar 5% las utilidades con ayuda de los estados de resultados del año 2018	AUMENTAR UTILIDADES	2020, Ser la empresa líder en soluciones innovadoras de Impresión e Imagen para particulares y empresas mediante una fusión de técnicas artesanales, tecnología de punta y gente con expertis y creatividad, a través de diversos puntos de venta a nivel nacional.
 MERCADO	INDICE DE SATISFACCIÓN	Lograr un calificación de 4.6 en la evaluación de satisfacción y percepción del cliente	Lograr un calificación de 4.9 en la evaluación de satisfacción y percepción del cliente	Lograr que el 60% de los cliente se mantenga leal	Lograr que el 80% de los cliente se mantenga leal	INCREMENTAR LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES	
	VENTAS	NA	Incrementar las ventas en un 2% que el año 2016	Incrementar las ventas en un 3% que el año 2016	Incrementar las ventas en un 4% que el año 2016	INCREMENTAR LAS VENTAS	
 OPERACIÓN	NUMERO DE EQUIPO EN OPTIMAS CONDICIONES	NA	Implementar un programa de mantenimiento preventivo	Mantener en buenas condiciones el 80% el equipo	Mantener en buenas condiciones el 100% el equipo	CONTAR CON EQUIPO COMPLETO Y EN OPTIMAS CONDICIONES	
	NUMERO DE FALLAS EN INSTALACIONES	NA	Implementar un programa de mantenimientos a las instalaciones	Contar con Instalaciones adecuadas	Contar con instalaciones optimas	CONTAR CON INSTALACIONES ADECUADAS	
	NUMERO DE ENTREGAS SIN ERRORES	Implementar el manual de operaciones	El 70% de las entregas se encuentren sin errores	El 80% de las entregas se encuentren sin errores	El 100% de las entregas se encuentren sin errores	MEJORAR LA CALIDAD	
	NUMERO DE ENTREGAS A TIEMPO		El 70% de las entregas sean a tiempo	El 80% de las entregas sean a tiempo	El 80% de las entregas sean a tiempo	OPTIMIZAR TIEMPOS DE ENTREGA	
 RECURSO HUMANO	CALIFICACION DE CLIMA LABORAL	Mejorar la comunicación entre áreas	Comunicación efectiva con el jefe al 85%	Comunicación efectiva con el jefe al 90%	Comunicación efectiva con el jefe al 95%	CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO	
	PORCENTAJE DE COMPETENCIA POR PUESTO	Conocer el perfil del 100% del personal actual vs. el ideal	Contar 80% del personal que cumple el perfil del puesto ideal	Contar 90% del personal que cumple el perfil del puesto ideal	Contar 95% del personal que cumple el perfil del puesto ideal	PERSONAL COMPETENTE	
 GESTION	NUMERO DE DECISIONES	Tomar decisiones con enfoque sistémico y estratégico y optimizar el estilo de liderazgo	Tomar 4 decisiones con enfoque sistémico	Tomar todas las decisiones con enfoque sistémico	Mantener todas las decisiones con enfoque sistémico	TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS	
	CALIFICACION DE LIDERAZGO		Tomar un diplomado en habilidades directivas	Tomar una maestría en Gestión Empresarial		MEJORAR LIDERAZGO	

(Anexo 9)

3.3 Objetivos Operativos y Despliegue Operativo

3.3.1 Mercado

- Objetivo estratégico. Incrementar la Satisfacción de los clientes. Incrementar las ventas
- Estrategia. Campaña de lealtad al cliente
- Objetivo operativo. Optimizar la percepción del cliente en relación el servicio otorgado.
- Indicador. 1 Campaña de lealtad.
- Responsable. Junior de ventas mostrador y Master de Ventas Mostrador
- Actividades a realizar. Área de ventas hará uso de atención al cliente y posventa.
- Responsable de la actividad. Marco Cuellar, Andrés Guzmán

- Producto. 1 Servicio al cliente y 1 posventa.

3.3.2 Gestión

- Objetivo estratégico. Tomar decisiones estratégicas. Mejorar el liderazgo
- Estrategia. Liderazgo Estratégico
- Objetivo operativo. Conocer el porcentaje de cumplimiento del perfil vs el ocupante del puesto.
- Indicador. 1 Manual Admón. 1 Gerente Capacitada
- Responsable. Gerente General, Master de Ventas Mostrador, Master Serigrafista, Master de Impresión, Director General.
- Actividades a realizar. Utilizar el manual y las políticas para la toma de decisiones con enfoque sistémico y estratégico.
- Responsable de la actividad. Sebastián Zepeda
- Producto. Toma de decisiones y liderazgo estratégico.

3.3.3 Finanzas

- Objetivo estratégico. Aumentar utilidades
- Estrategia. Diseño de Manual para desarrollar Estados Financieros y Costos para la toma de decisiones estratégicas.
- Objetivo operativo.
- Contar con el 100% de la información financiera confiable para tomar decisiones.
- Indicador. 1 Manual Financiero 2 directivos Capacitado
- Responsable. Gerente General.
- Actividades a realizar. La encargada del área llevará en orden las cuentas contables de la empresa, con la base del manual financiero, creando así el estado financiero y costeo.
- Responsable de la actividad. Marco Cuellar.

- Producto. El empresario y la gerente podrán tomar 1 decisiones al finalizar el año para hacer proyecciones para el 2017.

3.3.4 Operación

- Objetivo estratégico. Contar con equipo completo y en óptimas condiciones. Contar con instalaciones con instalaciones adecuadas. Mejorar la calidad. Optimizar tiempos de entrega
- Estrategia. Planeación y documentación para la toma de decisiones en operaciones
- Objetivo operativo. Planear eficazmente para controlar correctamente. Implementar programa SOL.
- Indicador. 1 Documento de tiempos aproximados de producción con programa SOL.
- Responsable. Master de Ventas Mostrador, Master Serigrafista, Master de Impresion.
- Actividades a realizar. Utilizar el documento de tiempos aproximados e inventario de materiales, aprovechando el programa SOL para una planeación eficaz y correcto control operativo y de calidad.
- Responsable de la actividad. Carlos Velazco.
- Producto. Correcta planeación operativa con controles operativos y de calidad y beneficios del programa SOL.

3.3.5 Recursos humanos

- Objetivo estratégico. Cultura de trabajo en equipo. Contar con personal competente
- Estrategia. Taller de trabajo colaborativo en la Empresa y programa de evaluación y desarrollo de puestos.
- Objetivo operativo. Conocer el porcentaje de cumplimiento del perfil vs el ocupante del puesto.

- Indicador. 1 taller de trabajo colaborativo. 1 Taller Kaizen-Programa SOL. 1 Programa de puestos.
- Responsable. Todos.
- Actividades a realizar. Participación de todo el personal en el taller colaborativo y utilización del programa para desarrollo.
- Responsable de la actividad. Andrés Guzmán.
- Producto. Utilizar el taller para facilitar las actividades desarrolladas en la empresa.

4. Propuesta de mejora

4.1 Nombre de la propuesta

Mejoramiento de la planeación y seguimiento a resultados.

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

Alto impacto	3		Documento de tiempo	Manual financiero		Programa de prevención de accidentes	
	2	Manual de administración	Programa de puestos / Campaña de lealtad	Taller de planeación operativa	Programa de Mkt	Implementación de programa SOL	Compra de Maquinaria
	1	Taller de trabajo colaborativo	Inventario de Materiales		Programa formal de evaluación de proveedores		Mejorar Instalaciones
Bajo impacto	#					Remodelación de tienda	
	#						
	#						
		-3	-2	-1	1	2	3
		Mínimo costo y tiempo			Máximo costo y tiempo		

(Anexo 10)

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	

4.3 Plan de acción detallado



Plan de acción

Gantt de implementación



No Ac	Actividad	Area funcional	Responsable		Entregable	OCTUBRE							NOVIEMBRE											
			Interno	Consultor		11	13	14	18	20	21	25	27	28	1	3	4	8	10	11	15	17	18	
1	Política de comunicación estratégica y operativa	Gestion	Jaz, Nohemi Sainz, Aldo Ortega, Wendy Madera	Sebastian Zepeda	Manual de Admón.																			
2	Capacitación habilidades directivas	Gestion	Berenice Diaz, Sergio Salgado	Sebastian Zepeda	Gerente Capacitada																			
3	Estructura organizacional y definición de puestos clave	Gestion	Berenice Diaz Sergio Salgado	Andres Guzman	Organigrama y documento de desarrollo de puestos																			
4	Taller "Trabajo colaborativo en La Estamperia"	RH	Todos	Andres Guzman	Ficha de asistencia																			
5	Programa de evaluación y desarrollo de puestos	RH	Todos	Andres Guzman	Ev. de Desempeño y Programa de capacitación																			
6	Realizar inventario	Operación	Wendy Madera, Aldo Ortega, Nohemi Sainz	Marco Cuellar	Inventario de Materiales																			
7	Documentación de tiempos aproximados de producción	Operación	Aldo OrtegaWendy Madera	Carlos Velasco	Documento de																			
8	Planeación operativa con controles de Calidad	Operación	Ortega Wendy MaderaNohemi Sainz	Carlos Velasco	Taller: "Planeación"																			
9	Implementación de Programa SOL	Operación	Todos los colaboradores	Carlos Velasco	Documento de 1ra																			
10	Campaña de lealtad a clientes	Mercado	Julio, Nohemi Sainz	Marco Cuellar	Formato de encuesta de venta																			
11	Políticas de atención al cliente	Mercado	-	Marco Cuellar	Políticas de atn. A clientes.																			
12	Post venta	Mercado	Julio, Nohemi Sainz	Marco Cuellar	Formato de encuesta de postventa																			
13	Seguimiento a resultados mediante la implementación de KPIs	Mercado	Nohemi Sainz	Carlos Velasco	Formato de indicadores																			
14	Reportes financieros y presupuestos para la toma de decisiones	Finanzas	Berenice Diaz	Sebastian Zepeda	Reportes financieros																			
15	Sistema de costos	Finanzas	Berenice Diaz	Sebastian Zepeda	Sistema de costeo																			
16	Adquirir SAI	Finanzas	Berenice Diaz	Marco Cuellar	ERP																			

(Anexo 11)

4.4 Tablero de seguimiento de indicadores inicial.

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		Indicador
					RESULTADO	USO	
Gestión Reactiva y de Corto Plazo	Gestión y administración	Tomar decisiones estratégicas Mejorar el liderazgo	Tomar decisiones con enfoque sistémico y optimizar el estilo de liderazgo	Liderazgo Estratégico	Un manual de Administración y comunicación interna diseñado en equipo con la dirección y la gerencia.		1 Manual Administración
					La dirección y la gerencia acude al manual y lo actualizan en cada reunión para la toma de decisiones		4 veces utilizado el manual y la capacitación para tomar decisiones
					La gerencia y la dirección toman decisiones con enfoque sistémico		1 Decisión con enfoque sistémico

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		Indicador
Plan de desarrollo y crecimiento	Recursos Humanos	Cultura de trabajo en equipo Contar con personal competente	Conocer el porcentaje de cumplimiento del perfil vs el ocupante del puesto	Taller de trabajo colaborativo en la estampería y programa de evaluación y desarrollo de puestos	RESULTADO	-Taller de trabajo colaborativo. -Desarrollo de perfiles y descripciones de puesto. -Evaluación de personal. -Diagnostico de necesidades de capacitación.	-1 taller de trabajo colaborativo -1 perfil y descripciones de puestos. -1 evaluación por persona. -1 DNC
					USO	-Participación de todo el personal en el taller colaborativo, aplicandolo día a día para su mejora de trabajo en equipo -Aplicación de perfiles y desarrollo de puesto para contratación y evaluación del personal. -Leer el DNC y así saber en que desarrollar al personal.	-100% de asistencia del personal al taller. -Aplicación de la herramienta de perfiles y descripciones de puesto en el 100% de las contrataciones -Diseñar 1 programa de capacitación basándose en el DNC -1 evaluación de todo el personal cada 6 meses.
					BENEFICIO	-Eficientar la comunicación y empatía en equipo -personal mas competente para la empresa -Identificar las áreas de mejora de cada trabajador	1 Evaluación de desempeño final 1 Encuesta de clima laboral

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		Indicador
Planeación operativa incorrecta	Procesos y Operación	Contar con equipo completo y en optimas condiciones. Contar con instalaciones con instalaciones adecuadas Mejorar la calidad Optimizar tiempos de entrega	Planear eficazmente para controlar correctamente Implementar programa SOL	Planeación y documentación para la toma de decisiones en operaciones	RESULTADO	-1 Documentación de tiempos aproximados de producción para el área de operación. -1 Taller de planeación operativa para el área de producción, ventas y compras. -Implementación de programa SOL para todas las áreas de la Estampería.	1 Herramienta para obtener tiempos aproximados. 1 Taller de planeación operativa. 1 Reporte de la implementación del programa SOL en La Estampería.
					USO	-El área de ventas en conjunto con el área de producción utiliza el aprendizaje obtenido en el taller de planeación operativa y se apoyan en la herramienta de tiempos aproximados al realizar la planeación y programación de la producción. -Todas las áreas de la Estampería mantienen y mejoran continuamente lo logrado con la implementación del programa SOL.	100% de asistencia de las áreas involucradas al taller de planeación operativa
					BENEFICIO	Correcta planeación operativa con sinergia entre ventas y producción.	1 Correcta planeación operativa documentada (calendario/programación de la producción)

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		Indicador
Información Financiera Deficiente	Finanzas	Aumentar utilidades	Contar con el 100% de la información financiera confiable para tomar decisiones	Diseño de Herramienta para desarrollar Estados Financieros y Costeos para la toma de decisiones estratégicas	RESULTADO	1 Herramienta para la realización de estados y razones financieras.	1 Herramienta de estados financieros y razones financieras.
					USO	La dirección y la gerencia utilizarán la herramienta para generar estados financieros y razones financieras de la Estampería de manera semestral.	El Director y la Gerente obtienen y analizan estados y razones financieras de manera mensual.
					BENEFICIO	Al finalizar el 2016 la dirección y la gerencia de la empresa toma decisiones con la herramienta de estados financieros para generar el presupuesto de ingresos y egresos para el 2017	1 decisiones basada en la información financiera al finalizar el año para hacer proyecciones para el 2017
Estrategia en ventas pasivas	Clientes y Mercados	Incrementar la Satisfacción de los clientes Incrementar las ventas	Optimizar la percepción del cliente en relación el servicio otorgado	Campaña de lealtad al cliente	RESULTADO	-1 Manual para la atención al cliente. (venta y posventa) - Herramienta de seguimiento de satisfacción de cliente. -Estrategias de Fidelidad de Clientes	- 1 Guion para la política de atención a clientes. - 1 Herramienta de satisfacción del cliente. -1 Plan de fidelidad del cliente
					USO	-El área de ventas coteja y utiliza el manual diariamente para la atención de los clientes. - El área de ventas coteja y utiliza de manera mensual la herramienta de satisfacción de clientes generando un reporte. - La área de ventas aplica las de estrategias de fidelidad a sus clientes potencial.	-El 100% del personal utiliza el manual, herramienta y las estrategias de venta.
					BENEFICIO	Al finalizar el año 2016 la estampería aumentara la percepción de la satisfacción del cliente logrando que el 2% de los clientes nuevos regresen	Aumentar la percepción del cliente a 4.6. El 2% de los clientes nuevos regresen

5. Implementación

Posteriormente a la presentación de validación del diagnóstico y las propuestas de mejora, comenzaron las actividades de implementación el 11 de octubre del 2016, con apoyo de la herramienta GANTT para la administración y seguimiento de las actividades, quedando como a continuación.

5.1. Actividades realizadas y su justificación

5.1.1 Gestión

En esta etapa se diseñaron las herramientas, **“Política de comunicación estratégica y operativa”**. En la política de comunicación se establece, cómo espera la organización que se realicen las labores, pero no solo desde un punto de vista operativo como sería un manual de funciones o la descripción de una tarea o un proceso, la política tiene una perspectiva superior que debe permitir más allá de una descripción de actividades a desarrollar, los parámetros que deben tener en cuanto a las acciones de comunicación, sean cuales fueren las que se realicen para mantenerse dentro de un rango que además identifique la organización y le permita diferenciarse de otras. Dicho con otras palabras, alinear la forma en que se comunica cada una de las áreas de La Empresa con el resto de la organización.

Otras de las herramientas diseñadas fueron el **“Curso de Habilidades Directivas”** (Anexo 12) mismo que se ofreció en sesiones de 2 horas en un lapso de cuatro martes consecutivos de 6 a 8 pm, en donde acudió el Director, la Gerente y en algunas ocasiones el Serigrafista Master para consolidar las habilidades directivas necesarias para el puesto de trabajo en el cual se desempeñan. Con los temas de Gestión Empresarial, Manejo de Emociones, Liderazgo Gerencial y Administración del Tiempo.

5.1.2 Área Recursos Humanos

“Taller Trabajando en Equipo para la Mejora de La Estampería”, este taller tuvo el principal objetivo de sensibilizar a cada uno de los colaboradores de la empresa contando al dueño, en que el trabajo de cada uno influye de manera directa en los resultados del otro y en conjunto en el éxito o fracaso de la empresa por lo que se trataron temas como equipo vs grupo, el cambio, kaizen, cambios y mejoras en La Estampería. En este taller se realizaron diferentes tipos de dinámicas; “Dinámica de

las plumas” constaba que cada empleado estuviera sentado en una silla con su respectiva mesa, acomodados en un círculo con el propósito de pasar la pluma hacia el mismo lado todos, con la regla que en el momento que se detuviera la dinámica todos tuviesen una pluma en su pupitre, se hicieron 3 rondas y en el inter de cada ronda se reflexionaba acerca de porque no se llegaba al objetivo. Otra dinámica fue la de “Unir 9 puntos con 4 líneas”, este ejercicio se resolvía realizando 4 líneas por fuera de los puntos ya establecidos, lo cual ningún integrante pudo realizar, el objetivo era concientizar a los trabajadores de lo que es un paradigma y porque salirnos de nuestra forma de pensar y buscar el cambio constante, esto relacionado con el tema de Kaizen y con el cambio que se está realizando dentro de la compañía. La última dinámica y la más larga fue la de “Simulación de Negocio”, se le asignó un puesto a cada integrante diferente al que realizan en la Estampería, en el ejercicio se realizó desde Misión, Visión y Valores hasta la compra de materia prima, planeación de la semana, ventas, compras de capacitación, deudas, etc. El fin de este ejercicio era encontrar empatía entre los colaboradores, ya que las encuestas realizadas nos habían arrojado que carecían de comunicación y empatía entre las diferentes áreas. Al finalizar la dinámica se realizaron comentarios de los participantes y expusieron sus sentires en el ejercicio, llegando a entender la importancia de cada puesto y la complejidad del mismo.

Se realizaron **Descripciones de Puestos y Perfiles** junto con el Director General de la empresa y su Gerente General, esto para facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal, así como aclarar las funciones de cada puesto y poner límites para lograr delegar funciones.

Partiendo del **Perfil de cada Puesto**, la Gerente General evaluó a cada persona de la empresa para saber el porcentaje de cumplimiento en cada puesto, teniendo en cuenta los siguientes rubros (habilidades, escolaridad, experiencia y conocimientos). También se hizo una autoevaluación por parte de cada trabajador contando con los mismos rubros. Partiendo de estas evaluaciones (Anexo 16) se realizó un **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación** para cada Integrante en

dónde se toca la competencia a desarrollar y se especifica si la capacitación puede ser interna en la empresa o externa. (Anexo 18)

Se realizó una encuesta de **Clima laboral** en la cual se tocaban 5 temas (Clima laboral, Identidad Empresarial, Relaciones Interpersonales y comunicación, Desarrollo y compensaciones salariales, y Evaluación de Dirección) esto con el fin de conocer el sentir del personal y para hacer un diagnóstico más preciso. (Anexo 19)

También se realizaron encuestas uno a uno para conocer más de las actividades de cada uno y de sus sentires con la empresa.

5.1.3 Área Operación

“Herramienta de apoyo para la programación de la producción” diseñada con el fin de comenzar a estandarizar tiempos de producción, si bien por el tipo de empresa y productos que ofrece, mismos que varían de pedido en pedido, no es posible tener tiempos estándar el cual es el tiempo de fabricación. Se puede tener un tiempo promedio y tiempo estimado con los cuales medir y tener una idea bastante clara para tener un panorama del tiempo total de producción de un pedido. Otro objetivo que se pretende alcanzar con esta herramienta es que sea de ayuda para la programación de la producción en base a la planeación que se realiza con los pedidos del cliente principalmente. Y finalmente comenzar a construir una base de conocimiento en el área de producción para que posteriormente se pueda expandir a toda la empresa.

“Taller Planeación Operativa”, lo que no se puede medir no se puede controlar, partiendo de esta idea es preciso primeramente planear para poder avanzar conforme y de acuerdo a un plan, este fue el objetivo del taller, poder construir un plan maestro de producción, y agregar algunos controles de calidad, mismos como aplicar la filosofía kaizen, registrar fallas para poder realizar análisis causas raíz y de alguna forma ir construyendo la base del conocimiento, así mismo considerando los factores que determinan que un plan fracase, mismo que son imprescindibles a

considerar para el éxito del mismo y con la visión de cada área, en este caso principalmente ventas y producción se utilizó parte de la teoría MPS la cual enuncia. “El plan maestro de producción (MPS) es un plan para la producción de productos finales individuales. Desglosa el plan de producción para mostrar, en cada periodo, la cantidad por producir de cada artículo o producto final. El MPS se alimenta con información del plan de producción, el pronóstico de cada artículo final, órdenes de venta, inventarios, y capacidad existente.

El **Programa SOL** al igual que el **Inventario** se comenzó a trabajar desde el primer día de implementación iniciando con una explicación de lo que es un inventario, más enfocado al de materiales. El **Inventario** fue con el propósito de conocer los materiales existentes en la empresa para poder comenzar a establecer controles y como un buen pretexto de avanzar en el **Programa SOL**, siglas que significan Seguridad, Orden y Limpieza, lo cual en un principio es la clasificación y ordenación de las herramientas y materiales que se utilizan a diario en la empresa y desechar los que no se utilizan y por consecuencia reducen espacio y son agentes de desorden, distracción y pérdida de tiempo.

De esta forma en la etapa de capacitación y entrenamiento se utilizaron la mayoría de las herramientas diseñadas para la implementación de las propuestas de mejora, para concluir con la etapa de aplicación y seguimiento en la cual se presenta cada una de las herramientas utilizadas en la implementación.

5.1.4 Área Finanzas

“**Taller de Finanzas Básicas**” Este taller tenía como objetivo que, al finalizar, los participantes lograrán interpretar Estados Financieros básico y realizarán un presupuesto de ingresos y egresos para el 2017 (Anexo 26). Partiendo de este objetivo el taller fue impartido en un lenguaje claro y sencillo utilizando ejemplos y situaciones acordes al perfil de los participantes. Se vieron estados de flujo de

efectivo, estados de resultados, balance general, razones financieras y presupuestos.

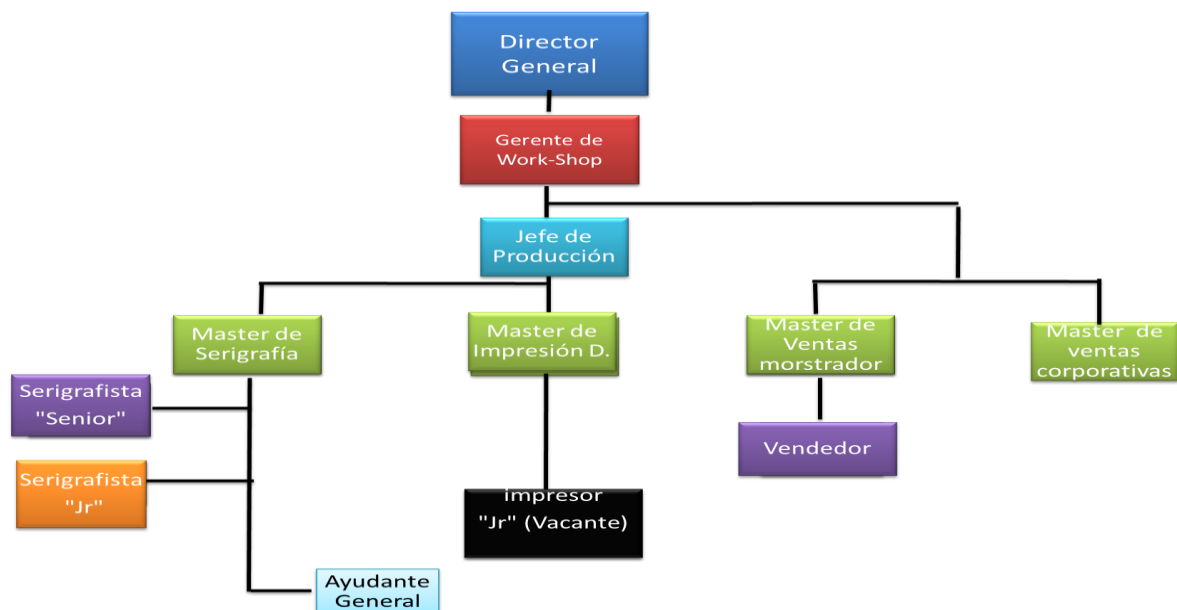
El **“Taller de Finanzas Básicas”** fue dirigido para el director y la gerente de la Estampería. Las finanzas ayudan a establecer distinciones entre los conceptos de Ahorro, Inversión, Previsión y Crédito planteando diferentes áreas de oportunidad para unas finanzas saludables de la empresa.

5.2. Ajustes al plan de acción

En el proceso de implementación hubo un ajuste en el plan de acción. En la propuesta: “Documentación de tiempos aproximados de producción”, se cambió la forma de obtener los tiempos aproximados, ya que desde la etapa de diagnóstico al percatarse de que no se conocían los tiempos de producción, se consideró necesario, por lo que se implementó un formato para registrar los tiempos reales de cada pedido, sin embargo los resultados no fueron los esperados, primeramente no quedó del todo claro la manera en cómo registrar los tiempos, por lo que se dio de nuevo la capacitación al jefe de producción (posteriormente nombrado serigrafista master), se continuó registrando de este modo los tiempos por alrededor de dos semanas más ya en la etapa de implementación, pero al analizarlos para construir el documento se concluyó en que no eran tiempos representativos, debido a que no existía coherencia de los tiempos presentados por la gente de producción y la realidad, a su vez, no se comprendía del todo dichos tiempos entregados, en algunos pedidos no se mostraban los tiempos de todas las operaciones, en otros el tiempo era bastante general, etc. Por lo que se optó por documentar los procesos de producción enfocándose más al área de serigrafía pero sin descuidar el área de impresión digital, para que a partir de los procesos documentados y con ciertos ajustes sugeridos y aprobados por los dueños de los mismos procesos poder ir construyendo los tiempos aproximados con el uso real en el día a día. Esto porque en la teoría podrían existir tiempos estándar, sin embargo, esto es para procesos que entregan productos muy repetitivos por ejemplo, zapatos, sub ensamblés, ropa,

etc. donde los tiempos de cada operación se pueden estandarizar fácilmente. En este caso al ser un producto híbrido en el que parte es como tal de manufactura, pero otra parte representa un servicio es muy difícil tener tiempos estándar por la variedad de catálogo que se tiene y los ajustes que pueden existir entre cada pedido. En otras palabras, cada producción es diferente de la anterior ya que es bajo pedido y requerimientos especiales de cada cliente. Por tal motivo se decidió documentar los procesos e ir construyendo el documento de tiempos a la par con la producción cotidiana para poder tener un estimado confiable y tiempos promedio y que se tome en cuenta en la programación de la producción, este ajuste dio como resultado la “Herramienta de apoyo para la programación de la producción”.

Por otra parte, otro ajuste que se realizó a petición de la empresa fue el realizar un futuro organigrama (Anexo 17) en donde se incluya un Jefe de producción, también se realizó la descripción y perfil de este puesto, se calcula que este organigrama se plasme a mediados del 2017 o inicios del 2018 (Anexo 17), para lograr un mayor control de las áreas de producción. El perfil de puestos lo efectuamos con la intención de facilitar la contratación de este puesto.



5.3 Resultados Obtenidos

5.3.1 Curso de habilidades gerenciales

Los temas fueron; Tema 1 La Gestión Empresarial; Tema 2 El manejo de emociones; Tema 3 Liderazgo Gerencial y por último Tema 4 Administración del tiempo. Se presentaron los temas y videos, y también se realizaron actividades relacionados a la sesión, asistieron en todas las sesiones. Se dio el curso al Director General, a la Gerente General y al Serigrafista Master, para mejorar el liderazgo y también que logren las mejores decisiones con enfoque sistémico. El curso se dio en el ITESO, impartido por el consultor junior de Administración de Empresa, acompañado por la consultora senior. El curso se impartió en los días de 25 de octubre, 1 de noviembre, 8 de noviembre y el 15 de noviembre, con una duración de 2 horas por cada sesión, en un horario de 6 a 8pm.



5.3.2 Política de comunicación estratégica y operativa

Para mejorar la comunicación y poder formalizar, se diseñó una política de comunicación interna. Se realizarán las reuniones por áreas y por frecuencia en donde cada uno tiene los temas a tratar, para formalizar la comunicación, se creó evidencias de comunicación, ya sea un periódico mural, tablero de indicadores, minuta de reunión, reporte de productividad y checklist, que cada uno de ellos

cumple el objetivo de mejorar la comunicación. (Anexo 13)

En las minutas de reuniones cada integrante va a firmar los acuerdos.

Los tipos de comunicación son los siguientes:

- Comunicados generales. La persona encargada va publicar avisos generales en un periódico mural.
- Juntas de Planeamiento Estratégico. El director general va realizar estrategias anuales y mensuales junto con la gerente por medio de un plan estratégico, tablero de indicadores y minuta de reunión.
- Juntas de Equipo Master. La gerente va a informar a los masters sobre los acuerdos creados en la Junta de Planeamiento Estratégico, también pedirá reportes de productividad para estar al tanto las operaciones de la empresa.
- Juntas Operativas. Los masters planean las actividades del día junto con los junior.
- Juntas Emergentes. Junta para cualquier tipo de emergencia.
- Junta de Planeación Operativa. Los masters de producción y de ventas planean y programan las órdenes de producción.

A continuación, es la política de comunicación interna:



POLITICAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Tipo de Comunicación	Frecuencia	Responsable	Participantes	Temas a tratar	Evidencia de la comunicación		
Comunicados generales	Mensual	Encargada de ventas	Toda la empresa	Cumpleaños del mes	Periódico Mural		
				Días de asueto que se trabajara			
				Días de asueto que no se trabajara			
				Informar éxitos o celebraciones			
				Otro avisos generales			
Juntas de Planteamiento Estratégico	Anual	Director General	Gerente de Workshop	Definir y/o actualizar Misión y Valores	Plan Estratégico y Tablero de Indicadores		
	Definir y/o actualizar Visión y Objetivos Estratégicos						
	Definir y/o actualizar Objetivos Operativos						
	Mensual			Dar seguimiento a Objetivos Operativos			Minuta de reunión
				Tomar decisiones estratégicas de manera sistémica según resultados			
Juntas equipo Master	Semanal	Gerente de Workshop	Masters	Informar los objetivos establecidos por director general	Minuta de reunión y reporte de productividad		
				Dar seguimiento a Objetivos Operativos			
				Entregas de reportes de productividad			
				Tomar decisiones operativas ante diferencias entre el objetivo y el resultado obtenido			
Juntas Operativas	Diario	Serigrafista Master	Equipo de serigrafistas	Asignar actividades operativas.	Checklist y Minuta de reunión		
		Ventas Master	Equipo de ventas	Informar los objetivos del día			
		Impresión Master	Equipo de impresión	Dar seguimiento a objetivos asignados.			
Juntas Emergentes	Cuando se requiera	Quien lo requiera	Quien sea necesario	Cualquier comunicado importante para la operación.	Minuta de reunión		
Junta de Planeación Operativa	Diario	Master de producción e impresión	Master ventas mostrador	Retroalimentación de desempeño	Minuta de reunión		
				Planear y programar la producción,			
				Identificar la causa raíz de fallas y errores			
				Identificar áreas de mejora			
				Acuerdos Operativos			

Lo siguiente es la minuta de reunión que utilizaran los responsables para formalizar su comunicación: (Anexo 14)

Minuta de Reunión



Fecha: _____ Hora: _____ Lugar: _____

I. Tipo de la Reunión

- ☐ Reunion de Planteamiento Estrategico ☐ Reunion Planeacion Operativa
☐ Reunión Operativa ☐ Reunion Emergencia
☐ Reunion Equipo Master

II. Plan de la sesión:

Nombre de quien Convoca:

Convocados:

- 1.- _____ 4.- _____
 2.- _____ 5.- _____
 3.- _____ 6.- _____

Orden de la sesión:

Tema	Objetivo	Duración

**III. Resumen de la reunión**

--

IV. Acuerdos y Conclusiones

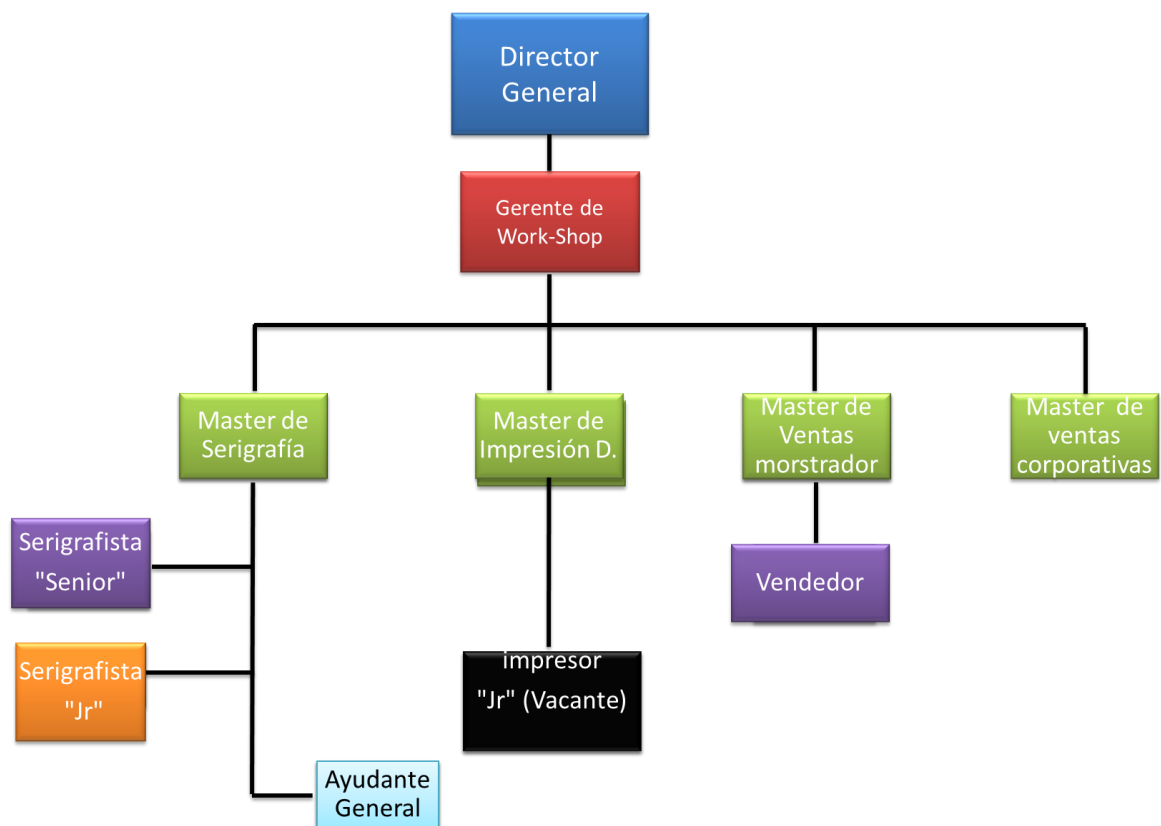
Acuerdos	Encargado (s)	Fecha/ Hora

Realizó

Revisó y Autorizó

5.3.3 Estructura organizacional y descripción y perfiles de puestos

En base al organigrama existente y a lo que apreciamos de la organización, se propuso un nuevo organigrama en el que los puestos tenían un plan de desarrollo, esto para atacar la falta de desarrollo que expresaron los colaboradores en las encuestas realizadas. Se definieron los puestos junto con el empresario y la gerente de Workshop, se trabajó en perfil y descripción de cada puesto e incluso de nuevos puestos propuestos por la gerente y el dueño.(Anexo 15)



5.3.4 Taller "Trabajo colaborativo en La Estampería"

El día 29 de octubre se realizó "El de **Trabajando en Equipo para la mejora de La Estampería**" fue dirigido a todos los colaboradores. Fue un taller en el que se vieron temas como "Trabajo en equipo vs Trabajo de grupo", "Kaizen", "La importancia del cambio en las empresas". Así como realizamos dinámicas; Primero se realizó la dinámica de "La Pluma" en esta dinámica, todos los integrantes se acomodaron en un círculo en su mesa banco, primero se tenían que poner de acuerdo hacia qué lado (Izquierda o derecha) iban a pasar todas sus plumas. El objetivo era que todos tuvieran una pluma en su mesa banco, el juego comenzaba con el grito "Ahora" y terminaba con "Alto" por parte de la consultora Senior, fueron 3 rondas y al terminar cada ronda se reflexionaba de porque no llegaban al objetivo.

Otra dinámica fue la de los puntos, los integrantes tenían que juntar 4 líneas sin despegar el lápiz en 6 puntos ya trazados como lo vemos en el ejemplo. El ejercicio

se resuelve saliéndose del presunto cuadro imaginario, ningún colaborador logró resolverlo y la reflexión es invitarlos a salirse del paradigma y no quedarnos con lo mismo siempre, intentar cosas diferentes.

Trata de unir los 9 puntos utilizando solo cuatro líneas rectas sin despegar el lápiz del papel



Por último, se realizó una simulación de negocio, en esta actividad le cambiamos los roles a todos los participantes para que vivieran el puesto del compañero y tener empatía al enfrentarse medianamente a los problemas de cada puesto. En esta actividad los colaboradores tenían que comprar, vender, pagar multas de Secretaría del Trabajo, pagar horas extras, préstamos de bancos, etc. Al finalizar todos los integrantes dieron su reflexión e hicieron 2 compromisos a cambiar en pro de la empresa y sus equipos de trabajo

Al finalizar el taller, el empresario tomó la palabra y presentó el nuevo organigrama y los nuevos puestos de los integrantes.



En base al perfil de puestos se evaluó a cada uno de los integrantes de la empresa, se tomaron cuatro rubros (Conocimientos, Escolaridad, Experiencia y Educación profesional) en donde la Gerente le dio un porcentaje a cada rubro dependiendo su importancia y se califican las competencias de cada trabajador. Si el trabajador contaba con la competencia se colocaba el número “1”, en caso contrario se colocaba el “0”. Al finalizar el llenado de la herramienta, esta nos arrojaba el porcentaje de cumplimiento del trabajador sobre su pesto.

5.3.6 Realizar inventario

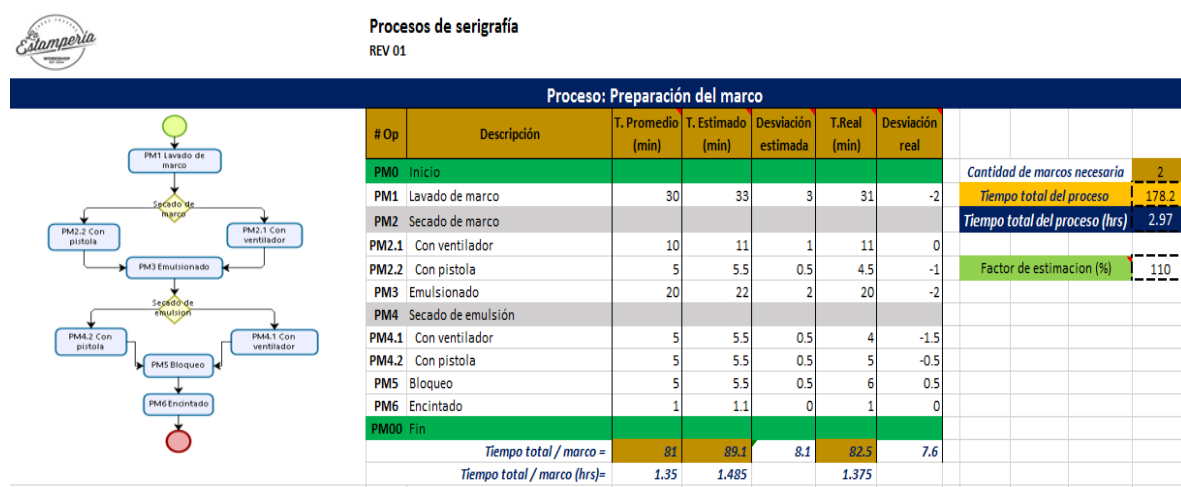
Se enfocó en el inventario de materiales para poder determinar algún método de costeo, mismo que fue un formato para tal fin (Anexo 20), como se menciona anteriormente fue el inicio en la implementación del programa sol ya que a partir de allí se clasifico, ordeno y limpio el área de producción y ventas.

La Estamperia
WORKSHOP
EST. 2008

[illegible]

5.3.7 Documentación de tiempos aproximados de producción.

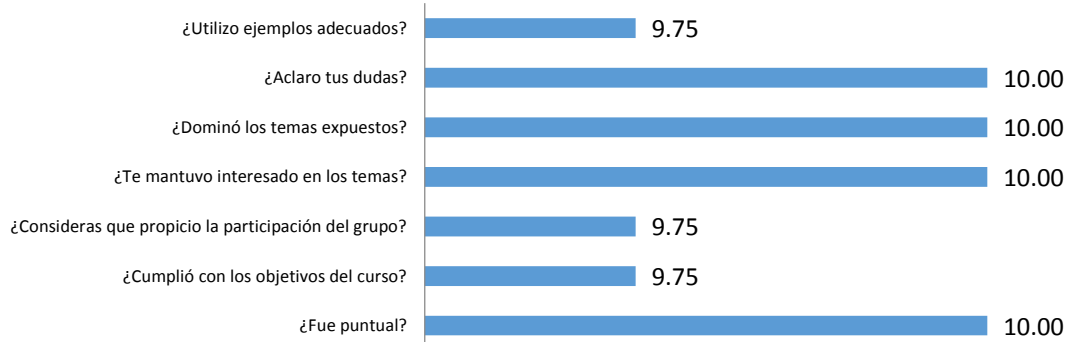
Primeramente, se diseñó un formato para la captura de tiempos, dicho formato fue utilizado alrededor de 6 semanas, pero no rindió lo necesario como se explica en el punto 5.2 Ajustes al plan de acción de este documento, por lo que se optó por cambiar la estrategia, sin cambiar el objetivo de lograr un documento con los tiempos aproximados de producción. El resultado es una herramienta de apoyo para la programación de la producción (Anexo 21). Con la cual ya se pueden capturar tiempos promedio para a partir de ello determinar un estimado, obtener las desviaciones tanto de lo estimado y el promedio y del promedio y el real para poder tener tiempos bastante precisos al programar la producción.



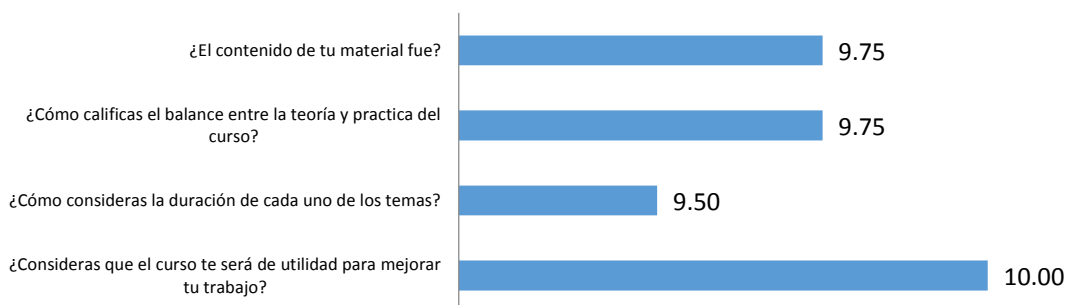
5.3.8 Planeación operativa con controles de calidad

Se ofreció un taller involucrando a producción y ventas para poder planear y programar con eficacia, de manera eficiente y que se logre la efectividad necesaria, la producción requerida, adoptando una postura kaizen para poder comenzar la implementación de controles de calidad. A continuación se presenta los resultados de dicho taller.

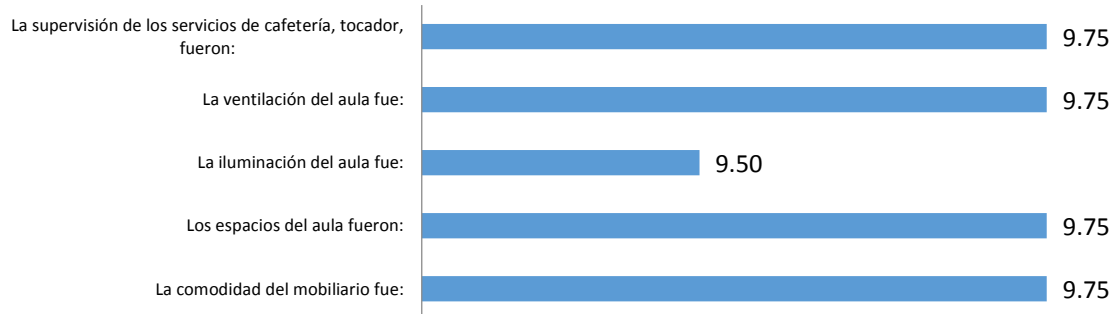
INSTRUCTOR



El taller "Planeacion operativa"



AULA



5.3.9 Implementación de Programa SOL

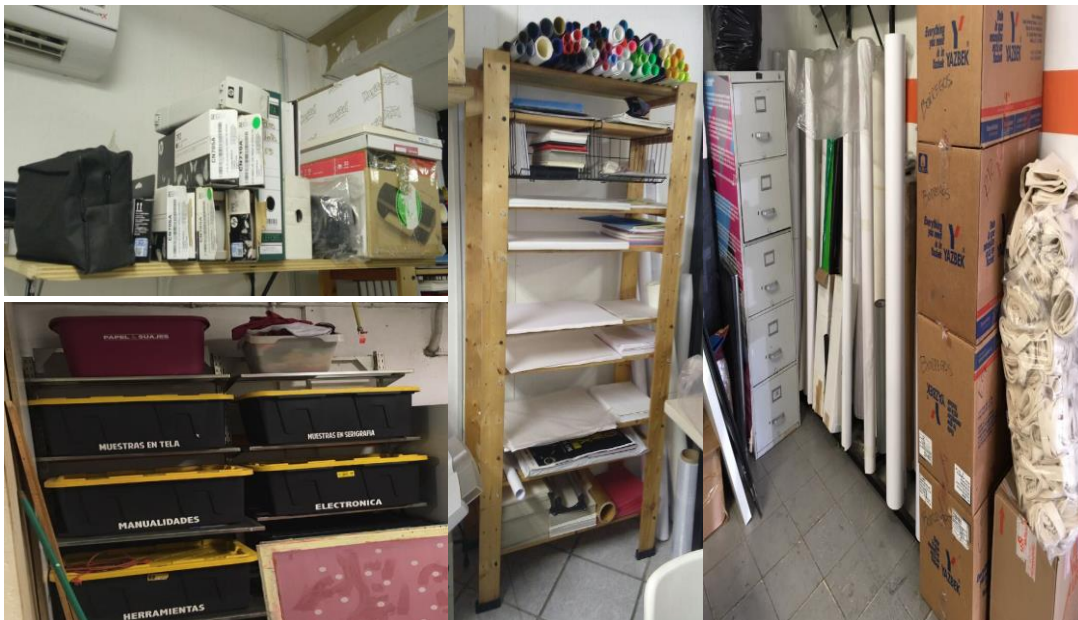
Desde el inicio de la etapa de implementación del proyecto se trabajó en este punto y se aprovecharon herramientas como los formatos para el conteo de inventario y la documentación de procesos, permitiendo los resultados que a continuación se

muestran.

Imagen de antes de la implementación del programa SOL



Imágenes de después de la implementación del programa SOL





Para esta implementación se adjunta un PDF “Auditoria Programa SOL” (Anexo 22) con parte del contenido revisado en el taller de planeación operativa, donde se revisó a manera de auditoria la parte las 5S para cumplir el programa SOL, pudiendo servir como checklist de auditoria.

5.3.10 Campaña de lealtad a clientes

Primeramente, se diseñó un formato en el cual vienen políticas de fidelidad al cliente (Anexo 23), donde el formato se hizo con ventas master para hacer el conjunto adecuado de políticas de fidelidad para los diferentes clientes.

5.3.11 Políticas de atención al cliente

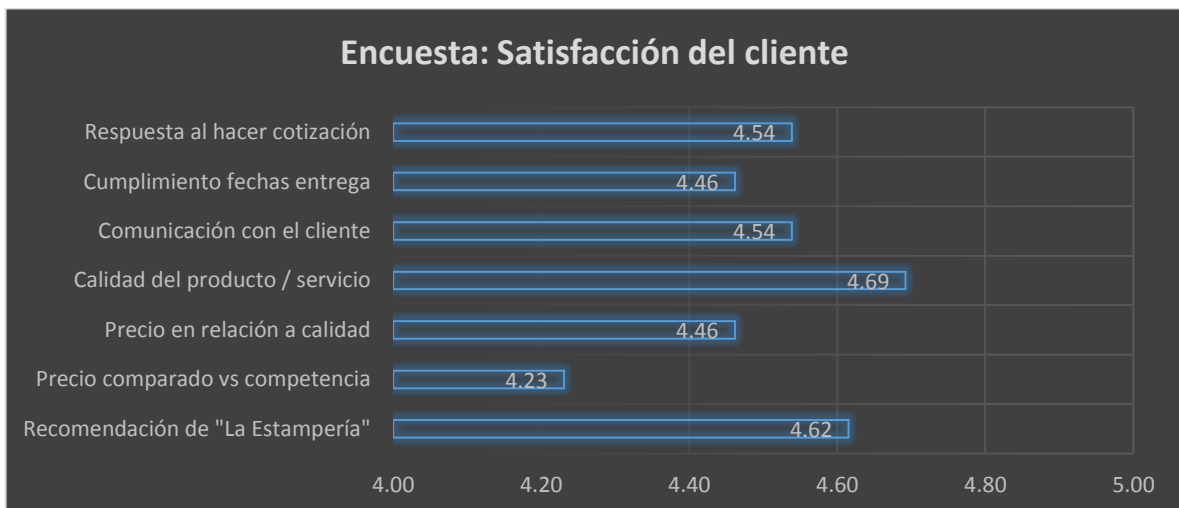
Se enfocó en un diseño de un guion para la atención al cliente de teléfono y de mostrador (Anexo 24), el cual se hizo con la encargada de ventas para seguir el giro de la empresa. Dicho formato se utilizó durante las últimas semanas de implementación.

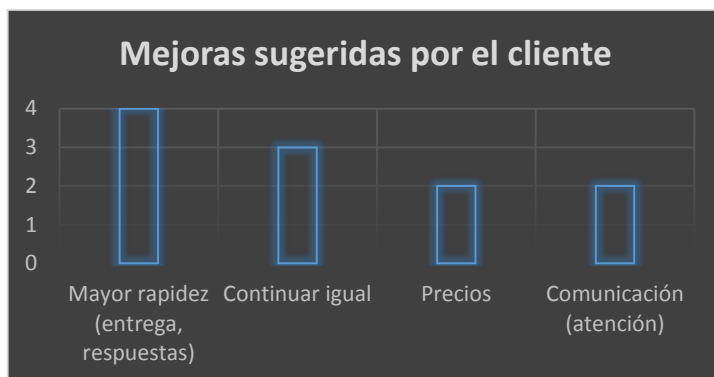
5.3.12 Post venta

Se desarrolló un formato en el cual se hará un vaciado de encuestas las cuales todos los clientes lo tienen que contestar. La herramienta al momento de hacer el vaciado refleja un graficas con el nivel de satisfacción de los clientes y es aquí donde se puede hacer mejoras en los productos y en la atención a clientes. La herramienta se utilizó 4 semanas.

5.3.13 Seguimiento a resultados mediante la implementación de KPIs.

Los Indicadores clave de rendimiento (Key Performance Indicators o KPI) son los instrumentos básicos de navegación que todo gerente o director debe utilizar para saber si va por el buen camino o no. El conjunto adecuado de indicadores mostrará el rendimiento real y pondrá de manifiesto qué áreas necesitan mayor atención. Se estarán utilizando las encuestas de satisfacción de los clientes que se ofrecieron desde la etapa de diagnóstico para poder construir estos indicadores, con la modalidad de que se puede extender a clientes de otro segmento para también estar monitoreando este segmento y tener una visión general. Se tomó la decisión por parte del equipo de consultoría de llevar la post venta como un indicador o KPI por ello la herramienta entregada es “Indicadores de ventas” (Anexo 25). Los resultados de dichos indicadores son:

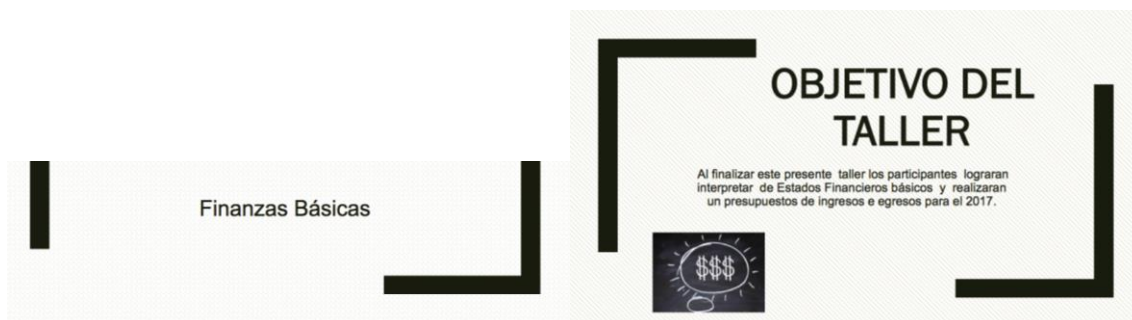




5.3.14 Reportes financieros y presupuestos para la toma de decisiones

Los temas fueron; Tema 1 Estado de flujo de efectivo; Tema 2 Estados de Resultados; Tema 3 Balance General, 4 Razones Financieras; 5 Presupuesto.

Se presentaron los temas y explicaciones de cada uno de ellos y también actividades de cada uno de los estados financieros. Asistieron a todas las sesiones, el taller se impartió al Director, a la Gerente de la empresa, el cual tuvo como objetivo que los participantes al finalizar lograrán interpretar los estados financieros básicos y realizarán un presupuesto de ingresos y egresos para el año 2017. El curso se dio en el ITESO, impartido por el consultor junior de Administración Financiera, acompañado por la consultora senior. El curso se impartió en el ITESO, el día 22 de noviembre del 2016, con duración de 4 horas y media.

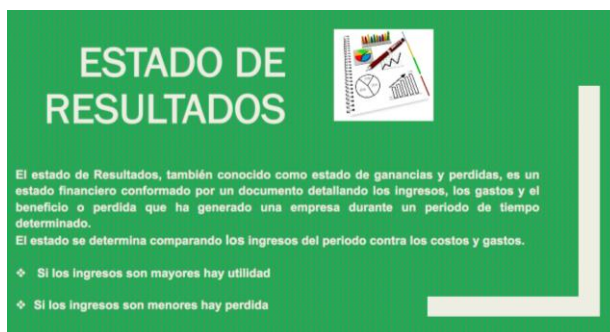


Estado de flujo de efectivo



En este estado financiero se vio su definición, las cuentas que lo integra, lo que significa cada cuenta y para qué nos sirve, como también que el conocer el flujo de caja de una empresa ayuda a los inversionistas, administradores y acreedores entre otros a evaluar la capacidad de la empresa de generar flujos de efectivo positivos como también a evaluar la capacidad de la empresa de cumplir con obligaciones adquiridas y a facilitar la determinación de necesidades de financiación.

Estado de Resultados



En el estado de resultados se dio la definición, las cuentas que lo integran, lo que significa cada una de las cuentas y para qué nos sirve el estado de resultados en esta empresa. Se dieron a conocer los tipos de ingresos, lo que significada cada uno de los ingresos, como también los gastos operacionales y no operacionales, los costos. (Anexo 28)

Balance general



Las formas de presentación del balance general

Definición, cuentas del balance general, definiciones de las cuentas, y qué información arroja el balance general y para qué sirve. (Anexo 27)

Las razones financieras y el presupuesto se dieron a conocer, al igual que cada uno de estos estados financieros. Se explicaron de uno por uno para que los conocieran y se practicará con cantidades al azar para que se dieran una idea de que era y cómo lo iba a usar. Al momento de hacer el llenado del balance general arroja razones financieras las cuales les ayudan hacer análisis de la empresa y poder partir de ese punto para hacer el presupuesto del año 2017 con la herramienta diseñada.

Se diseñó un manual de cada uno de las cuentas vistas en el taller de finanzas básicas el cual ayudara a el director y a la gerente, como también un manual de las razones financieras donde dice para qué sirve cada una de las razones financieras y sus fórmulas. (Anexo 29)

Al finalizar el taller quedaron un poco inquietos los participantes y se les dio otro taller más breve el día jueves 24 de Noviembre del 2016, donde se volvieron a ver las razones financieras y presupuesto, se explicó cada una de ella a detalle hasta que quedaron claro los temas.

5.4 Tablero de seguimiento de indicadores

Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			Medición de indicadores			
			Cadena de Impacto		Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final
Gestión Reactiva y de Corto Plazo	Gestión y administración	Liderazgo Estratégico	RESULTADO	Un manual de Administración y comunicación interna diseñado en equipo con la dirección y la gerencia.	1 Manual Administración	0	1	1	1
			USO	La dirección y la gerencia acude al manual y lo actualizan en cada reunion para la toma de decisiones	4 veces utilizado el manual y la capacitación para tomar decisiones	0	4	4	4
			BENEFICIO	La gerencia y la dirección toman decisiones con enfoque sistémico	1 Decisión con enfoque sistémico	0	1	1	0.75
Plan de desarrollo y crecimiento	Recursos Humanos	Taller de trabajo colaborativo en la estampería y programa de evaluación y desarrollo de puestos	RESULTADO	-Taller de trabajo colaborativo. -Desarrollo de perfiles y descripciones de puesto. -Evaluación de personal. -Diagnostico de necesidades de capacitación.	-1 taller de trabajo colaborativo -1 perfil y descripciones de puestos. -1 evaluación por persona. -1 DNC	0	4	4	4
			USO	-Participación de todo el personal en el taller colaborativo, aplicandolo día a día para su mejora de trabajo en equipo -Aplicación de perfiles y desarrollo de puesto para contratacion y evaluación del personal. -Leer el DNC y así saber en que desarrollar al personal.	-100% de asistencia del personal al taller. -Aplicación de la herramienta de perfiles y descripciones de puesto en el 100% de las contrataciones -Diseñar 1 programa de capacitación basándose en el DNC -1 evaluación de todo el personal cada 6 meses.	0	4	4	4
			BENEFICIO	-Eficientar la comunicación y empatía en equipo -personal mas competente para la empresa -Identificar las áreas de mejora de cada trabajador	1 Evaluación de desempeño final 1 Encuesta de clima laboral	0	2	2	2
Planeación operativa incorrecta	Procesos y Operación	Planeación y documentación para la toma de decisiones en operaciones	RESULTADO	-1 Documentación de tiempos aproximados de producción para el área de operación. -1 Taller de planeación operativa para el área de producción, ventas y compras. -Implementación de programa SOL para todas las áreas de la Estampería.	1 Herramienta para obtener tiempos aproximados. 1 Taller de planeación operativa. 1 Reporte de la implementación del programa SOL en La Estampería.	0	3	3	3
			USO	-El área de ventas en conjunto con el área de producción utiliza el aprendizaje obtenido en el taller de planeación operativa y se apoyan en la herramienta de tiempos aproximados al realizar la planeación y programación de la producción. -Todas las areas de la Estamperia mantienen y mejoran continuamente lo logrado con la implementacion del programa SOL.	100% de asistencia de las áreas involucradas al taller de planeación operativa	0	1	1	1
			BENEFICIO	Correcta planeación operativa con sinergia entre ventas y producción.	1 Correcta planeación operativa documentada (calendario/programación de la producción)	0	1	1	0
Información Financiera Deficiente	Finanzas	Diseño de Herramienta para desarrollar Estados Financieros y Costeos para la toma de decisiones estratégicas	RESULTADO	1 Herramienta para la realización de estados y razones financieras.	1 Herramienta de estados financieros y razones financieras.	0	1	1	1
			USO	La dirección y la gerencia utilizan la herramienta para generar estados financieros y razones financieras de la Estampería de manera semestral.	El Director y la Gerente obtienen y analizan estados y razones financieras de manera mensual.	0	1	1	1
			BENEFICIO	Al finalizar el 2016 la dirección y la gerencia de la empresa toma decisiones con la herramienta de estados financieros para generar el presupuesto de ingresos y egresos para el 2017	1 decisiones basada en la información financiera al finalizar el año para hacer proyecciones para el 2017	0	1	1	1
Estrategia en ventas pasivas	Clientes y Mercados	Campaña de lealtad al cliente	RESULTADO	-1 Manual para la atención al cliente. (venta y posventa) - Herramienta de seguimiento de satisfaccion de cliente. -Estrategias de Fidelidad de Clientes	- 1 Guion para la política de atencion a clientes. - 1 Herramienta de satisfaccion del cliente. -1 Plan de fidelidad del cliente	0	3	3	3
			USO	-El area de ventas coteja y utiliza el manual diariamente para la atencion de los clientes. - El area de ventas coteja y utiliza de manera mensual la herramienta de satisfacion de clientes generando un reporte. - La area de ventas aplica las de estrategias de fidelidad a sus clientes potencial.	-El 100% del personal utiliza el manual, herramienta y las estrategias de venta.	0	3	3	3
			BENEFICIO	Al finalizar el año 2016 la estamperia aumentara la percepcion de la satisfaccion del cliente logrando que el 2% de los clientes nuevos regresen	Aumentar la percepcion del cliente a 4.6. El 2% de los clientes nuevos regresen	0	1	1	1

6. Recomendaciones

6.1 Corto plazo

- Seguir aplicando las políticas de comunicación interna para mejorar la comunicación. A la gerente de workshop, empezar a delegar funciones operativas.
- Utilizar los perfiles y descripciones de puestos para la contratación del personal. Seguir evaluando al personal constantemente para detectar áreas de mejora.
- Tener en cuenta el organigrama y las tareas que tiene cada puesto para delegar tareas y que haya una mejor comunicación ya teniendo claras las tareas de cada uno.
- Continuar con el registro de tiempos estimados y reales para poder construir una base confiable y utilizar el estimado de tiempo en la planeación y programación de la producción.
- Continuar con el programa sol, ya que es la etapa de la disciplina con el objetivo de tener un área y ambiente de trabajo, seguro, ordenado y limpio, lo que se traduce en productividad en el día a día.
- Hacer propia la filosofía kaizen, con el fin de mejorar con pequeñas acciones día con día.
- Continuar con el registro los estados de resultados y el balance general para que puedan tener razones financieras, como también tomar decisiones basadas en la información financiera al finalizar el año para hacer proyecciones para el 2017
- Aumentar la percepción de la satisfacción del cliente logrando que el 5% de los clientes nuevos regresen a la empresa, y tener al personal adecuado en el área de ventas seguir utilizando el guion de políticas de atención a clientes.

6.2 Mediano plazo

- Tomar cursos de desarrollo de habilidades directivas, para mejorar la gestión, tanto como el gerente y el director, así como también a los masters.
- Gracias a la detección de áreas de mejora de cada trabajador, realizar un plan de capacitación para todos y tener al personal adecuado en su posición.
- Seguir haciendo modificaciones al organigrama dependiendo de las necesidades y cambios dentro de la empresa, así como cambios a los perfiles y descripciones de puesto.
- Incorporar becarios para desarrollarlos dentro de la empresa y no inflar la nómina.
- Contar con el equipo y maquinaria de trabajo en óptimas condiciones mediante la implementación de un plan de mantenimiento preventivo para poder tener siempre en óptimas condiciones el equipo y disponer de ello al realizar la planeación y programación de la producción.
- Adecuar las instalaciones para que las condiciones de trabajo, en específico del área de serigrafía sean las adecuadas para el cumplimiento y bienestar de los colaboradores.
- Mejorar la calidad, mediante la reducción de errores, mayor cantidad de veces hacerlo bien y a la primera, adoptando una cultura de análisis de causas raíz que sirva como base del conocimiento para construir el know how de los procesos tanto de serigrafía como de impresión digital.
- De acuerdo a las herramientas diseñadas para los cambios internos de la empresa se deben de realizar cursos de finanzas para no financieros, para adoptar un mayor aprendizaje y reducir los errores, como también capacitar al personal constantemente y buscar su desarrollo.

6.3. Largo plazo

- Realizar cambios necesarios para a la política de comunicación interna, así como también el organigrama, debido al crecimiento de la empresa que

logrará en un futuro. Delegar actividades que no corresponden a al puesto que pertenecen.

- Aprovechar las acciones de mediano y corto plazo para reducir los tiempos de entrega hasta llegar a su optimización en lo posible, en tiempo y forma.
- Crear innovaciones recurrentes necesarias para mantenerse en la vanguardia del sector ya sea con ofrecer productos innovadores o incluir innovación en los mismos procesos productivos y de servicio.
- Crear equipos de trabajo que se desarrollen como tipo células independientes multidisciplinarias para mantener a la empresa como innovadora que es importante en el sector y promover la competencia interna para el bien de los colaboradores y por ende de La Estampería.
- Realizar team buildings para la integración de los equipos de trabajo, tener planes de carrera, ofrecer prestaciones más allá de las de ley para la retención del talento y realizar políticas de sueldos para saber cuándo aumentarle a cada quien, cuánto aumentar en cada ascenso, etc.
- Con todo lo detectado en La Empresa se deben de aprovechar las acciones de corto y mediano plazo para hacer mejoras en la estructura financiera y en el análisis con nuevas herramientas para la mejora y crecimiento de la empresa.
- Realizar estrategias de venta como promociones para cada cliente importante como también para clientes potenciales y hacer presencia en expos del sector y demás actividades para el networking.

Reflexiones de cierre

Aprendizajes profesionales

Marco Antonio Cuellar Chávez. Administración Financiera

Mis aportaciones en el área de Finanzas y Mercado fueron la construcción de estado de resultado, balance general, razones financiera y presupuesto, guion de políticas

de atención a clientes, herramienta de satisfacción al cliente y plan de fidelidad de clientes, dichas aportaciones fueron tomadas de las materias de mi carrera de Administración Financiera y un poco de experiencia laboral, como también de ayuda de mi equipo consultor.

Los saberes que puse a prueba fueron el saber dirigir un taller en el área de finanzas, el compromiso con la empresa, ITESO y FOJAL. Desarrolle una competencia de saber desarrollar cursos de finanzas para no financieros el cual me costó un poco de trabajo al momento de explicar ya que se necesita tener tacto para explicar y entiendan personas que nunca han visto estos tipos definiciones. En el campo laboral

Andrés Salvador Guzmán Ochoa. Relaciones Industriales.

Mi aportación en el área de recursos humanos fueron la construcción de perfiles de puestos, descripciones, evaluar las tareas y problemáticas para proponer un organigrama diferente junto con el personal de la estampería.

Puse a prueba mi capacidad para dirigir un taller y de comprometer al personal y dueño y gerente de la empresa para formar parte de todos los procesos realizados, ya que a fin de cuentas ellos son los beneficiados directamente en estos cambios e implementaciones.

Carlos Velasco Sabalza. Ingeniería Industrial

Los aprendizajes profesionales que logre en este proyecto fueron más relacionados a la parte de la planeación y gestión del proyecto, que en sí mismo a las herramientas que utilice, si bien tuve que recurrir a libros y consultar información para refrescar y recordar ciertos aspectos puntuales, donde logre concretar un conocimiento fue en la gestión del proyecto, la metodología del mismo, la interrelación con las demás áreas de la empresa, saber que mi trabajo influye directamente en la sinergia del trabajo final, mismo que es un compilado de todos los integrantes del equipo, saber que los entregables tienen fecha y más que

entregar por entregar, es, entregar con la mejor calidad. Aprendí que en una consultoría integral además de lidiar y mejorar procesos, se debe lidiar con emociones y hasta sentimientos que por tratarse de personas las que llevan a cabo los procesos, van implícitos y también debes saber tratarlos para el éxito del diagnóstico, hacer una propuesta que al final es un cambio, al momento de implementar ese cambio y al dar seguimiento del mismo.

Entre los aprendizajes qué más puedo destacar es en la parte de finanzas relacionado con razones financieras, de RH temas de contratos laborales y en mercado la implementación de un indicador de seguimiento.

Sin dejar pasar el diseño de herramientas en base al diagnóstico y el taller de planeación operativa.

Sebastián Zepeda Martin del Campo. Administración de Empresa.

Mis aportaciones fueron tomadas de las materias de mi carrera que es Administración de Empresa debido a que no tengo experiencia laboral. Las aportaciones fueron desarrollo de habilidades directivas, liderazgo e investigaciones.

Desarrollé nuevas competencias como diseñar curso, crear política de comunicación que pude poner a prueba algunos saberes como recurso humano, de dirección y de consultoría. Pero también de otras carreras conocí el área de operación y de finanzas.

En el campo profesional hay muchas oportunidades como consultor porque todas las empresas necesitan ayuda de expertos para poder mejorar su situación. Gracias al proyecto puedo identificar áreas de mejoras de manera personal y profesional para poder competir y poder diferenciarme de los demás consultores.

Aprendizajes sociales

Marco Antonio Cuellar Chávez. Administración Financiera

Aunque no existe una pauta definida de alguna razón por la cual tantas empresas llegan a triunfar y algunas otras a fracasar, hay algunas causas comunes y una de ellas es la incompetencia de administradores, limitantes de modernización, inversión de tecnologías y asesoría empresarial.

Las necesidades que tienen las Mypes son la falta de conocimiento en la nueva cultura de desarrollo organizacional, falta de claridad de cómo llevar sus productos o servicios al consumidor final, incapacidad para fortalecer el área comercial y de ventas de la compañía, no conocer si el personal que tienen actualmente es el adecuado en un proceso de crecimiento.

Me siento mucho más capaz de poder preparar un proyecto con impacto social ya que el PAP me ayudó mucho, he aprendido bastante en cada etapa del proyecto, tengo bases y objetivos más claros para poder tomar decisiones y darle seguimiento a todo lo que ponga en práctica.

Mis servicios profesionales deben de estar en un porcentaje pequeño en estos momentos a la contribución para el mejoramiento de la economía del país ya que la implementación del proyecto duró 2 meses y no se nota el cambio al 100 por ciento pero desde mi punto de vista, pero en unos años más veremos qué fue de mucha ayuda ya que los siguientes cambios irán surgiendo poco a poco gracias a este proyecto.

Uno de los problemas atendidos en la empresa fue la implementación de estados financieros y presupuesto, ya que no tenían una buena administración debido a que no tenían estados financieros para un buen control de la empresa, como también

en la parte de ventas fueron atendidas las percepciones de cliente como un guion de atención clientes.

Las personas que fueron beneficiadas con este pequeño empujo fueron la gerente, el director y los encargados de ventas de la empresa, ya que será más fácil de llevar buenos controles para la empresa. El equipo siempre estuvo motivado y siempre con ganas de hacer mejoras al igual que trabajando como equipo, esto fue fundamental para lograr todos estos cambios.

La visión que tengo es más amplia y a perder el miedo de emprender, y de lograr metas que algunas veces no creer poder lograr, ahora debo de aplicarme a hacer las cosas pensando positivo y aplicar todos mis saberes aprendidos en la universidad al igual que laborales, para mí fue un agradecimiento el haber podido aplicar muchas de mis saberes para la mejora en la empresa y la mejora de trabajo en equipo.

Andrés Salvador Guzmán Ochoa. Relaciones Industriales.

Lo primero que tiene que ser atendido en las Mypes es tener las bases en todas las áreas, si no tienes bases en cualquier crisis puedes caer y es muy complicado volverse a levantar. Es importante implementar los perfiles y descripciones de puestos, tener una misión, visión y valores de la empresa puesto que es lo que da rumbo a la empresa, así como tener una planeación de mercado, líderes preparados y una estandarización en los procesos de producción.

Cada vez me siento más capaz de asumir un proyecto de esta índole, con la experiencia que voy adquiriendo en mi trabajo y en PAP me siento más preparado a la hora de hacer un diagnóstico, me siento con más herramientas para implementar cambios y también con más conocimientos de otras áreas.

No sé si mis servicios contribuyeron a la economía del país, son 2 meses de implementación y revisión lo cual hace imposible ver los cambios tal cual, lo que si creo que contribuye es a empujar unos escalones a la empresa que consultamos, la empresa ve de una manera diferente el entorno y a su cliente interno y tiene más herramientas para progresar.

Los factores que influyeron fueron que el equipo estaba con toda la disposición en generar cambios, si bien es muy complicado por el tiempo ya que fue el mayor enemigo, creo que se pudieron lograr bases y como el empresario nos lo comentó, “hicieron más de lo que pensamos”, creo que esa es la mayor satisfacción, el generar un cambio verdadero allá fuera y no solo en un proyecto de una clase, sino en una empresa real. Otro factor que contribuyó fue la apertura por parte de la empresa, la disposición al cambio y al conocer nuevas formas de trabajo y se veían conformes con los cambios propuestos.

Mi visión ahora es de animarme más a hacer las cosas, perderle el miedo a emprender un negocio, creo que aprendí muchísimo del empresario indirectamente, me doy cuenta como ni siquiera tiene una empresa consolidada (hablando de bases de la empresa) y ya está pensando en poner otro negocio, y como siempre está pensando en mejorar la empresa, prestaciones, desarrollar su personal, etc. Creo que si alguien piensa en tener una empresa y que esta sea exitosa tiene que estar en una mejora continua.

Carlos Velasco Sabalza. Ingeniería Industrial

Me di cuenta de lo importante que son la MyPES y su contribución al desarrollo tanto económico y social del país, ya que un porcentaje bastante considerable, inclusive mayor que las grandes empresas trasnacionales. Partiendo de esto las MyPES se enfrentan día con día a dichas trasnacionales y les compiten y de buena forma, por lo que desde mi punto de vista creo que hacen falta muchos más programas de este tipo que de verdad fomente e incentiven el crecimiento de las MyPES ya que con

esto crece su fuerza laboral, es decir la sociedad en general. Ya lo dice el periodista Andres Oppenheimer en su libro Basta de Historias, lo que le hace falta a los países latinoamericanos para estar entre los primeros lugares es educación, invertir en ella y coincido totalmente con él, y además gracias a este PAP pude comprobar parte de esto. Pongo un ejemplo, al momento de dar el taller de planeación operativa el equipo de la empresa comenzó a obtener conclusiones y haces deducciones que sin duda ayudarían a la planeación y programación de la producción de la empresa. Esto, con el simple hecho de mostrarles lo que es un plan maestro de producción, cosa que realizan a diario pero que tal vez por estar tan adentrados a la operación y los problemas que surgen a diario no se tiene ese tiempo para analizar o considerar factores como los mostrados. Pero sin duda es lo único que le falta a las MyPES, capacitación, ya que las ganas, la determinación, el talento ya se tiene.

Sebastián Zepeda Martin del Campo. Administración de Empresa.

La situación de las empresas MYPES en nuestro país es crítica porque la mayoría no van a sobrevivir en un periodo corto y además son los motores de la economía mexicana que dan trabajos a las personas, por eso se necesitan ayudarlos por medio de la consultoría. Con el proyecto me dio un panorama de cómo crear un impacto social además de ayudar a los empresarios, también hay que ayudar a los trabajadores, de esta manera puedo ver más allá de una mejora.

Con mi intervención, puedo sentir de haber ayudado a la economía, porque sentamos las bases para que la empresa pueda seguir creciendo sin complicaciones para que no fracase y por ende se salvan empleos y puedan crear más. Las propuestas impactaron, en cambiar el liderazgo de los dirigentes y también evitar errores de comunicación que muchas veces son costosa para la empresa.

Para poder lograr las mejoras, conté con la ayuda de mi consultora senior, también los conocimientos de mi carrera. La disposición de las personas que integran en la empresa ayudó a implementar de una forma más eficiente.

Para que puedan dar seguimiento es necesario que comprendan la importancia de utilizar las políticas de comunicación y los conocimientos del curso de habilidades directivas y se comprometen a utilizarlo para el bien de la empresa.

Mi visión es ayudar a las personas y tengo un compromiso social de apoyarlos con la consultoría para proteger y se crean nuevos empleos

Aprendizajes éticos

Marco Antonio Cuellar Chávez. Administración Financiera

Durante la implementación se presentó un dilema ético en la empresa fue cuando se empezó a implementar el programa SOL en el cual se debía de separar y organizar la empresa, pero el director de la empresa no estaba muy de acuerdo en deshacerse de muchas cosas de las que ya no servían entonces los trabajadores decían que eso no se usaba y no se usaría ya, pero gracias a la intervención de nosotros los consultores se pudo hacer el cambio, al igual se pudo hacer el cambio de lugar de muchas cosas en la empresa.

Con esta experiencia aprendí a que debemos de ver las cosas de la forma en la que nos va ayudar, así como pudimos hacer que el director de la empresa lo viera, como el no excluir opiniones constructivas de otras personas ya que pueden ser útiles. Con el proyecto podré ejercer con más claridad muchas de mis acciones laborales al día, día.

Andrés Salvador Guzmán Ochoa. Relaciones Industriales.

Entre los dilemas éticos que se presentaron fue que los empleados que están 3 meses a prueba no son dados de alta en el seguro social y uno de ellos requería la atención médica y si se le otorgó. Creo que en este tema se entiende a la empresa, ya que al ser Mype dar de alta a trabajadores que estén a prueba y que se te salgan al mes es algo complicado. Por otro lado, ellos ofrecen atención médica pagada a estos trabajadores a prueba.

En temas de R.H. con excepción de lo mencionado, se tiene todo en pie; contrato, reglamento interno de trabajo, prestaciones de ley, se pagan al doble las horas extras de trabajo, etc.

Carlos Velasco Sabalza. Ingeniería Industrial

Un dilema ético que se presentó en mi intervención durante la etapa de implementación fue en una revisión de indicadores, el director me pregunto directamente que si despedían a un empleado del área de producción, el director argumentaba que el empleado no quería hacer cambios a fin de mejorar en su trabajo, que ya se la habían dado demasiadas oportunidades. En ese momento la respuesta que le di al director fue que el empleado más que oportunidades necesitaba capacitación ya que de acuerdo a los resultados de su tipo de liderazgo y evaluación de perfil de su puesto realizados por los consultores junior del área de RH y Gestiona respectivamente habían ofrecido que si podía desempeñarse en ese puesto sin embargo de acuerdo a la realidad en su manera de trabajar en la empresa mostraba otra cosa.

En conclusión la decisión la tomaría el director, solo se le dijo tal cual lo que se había descubierto, lo ético de esto es que como consultor en este caso de la empresa no te puedes dejar llevar por las emociones o sentimientos que se presenten en momentos clave, ya que por no perjudicar al empleado bien se pudo decir que de ninguna manera se despidiera, si no que se ofrecieron argumentos sólidos y resultados de análisis previos. Éticamente se debe estar consciente de las respuestas que se ofrecen para cumplir cabalmente el saber ser. Este es el aprendizaje ético que me deja este PAP.

Sebastián Zepeda Martin del Campo. Administración de Empresa.

Durante la intervención se presentaron dilemas éticos, porque un empleado no quería continuar con la empresa, por los cambios que implementamos, el no se sintió preparado, pero gracias a la intervención del director y la gerente mostraron

su apoyo para que no renunciara. Con la experiencia puedo mejorar en donde los cambios que se implementen tratar de no excluir al personal para evitar como el caso que comente. Con el proyecto ejerceré mi profesión hacia a las personas.

Aprendizajes en lo personal

Marco Antonio Cuellar Chávez. Administración Financiera

El PAP me ayudó a descubrir fortalezas que no veía en mí, al igual en defectos que tengo y que algunas veces me cerraba en creerlos, como también me aportó la confianza de ser capaz de salir de mi zona de confort y aprender a hacer cambios en una empresa desde el área de finanzas como las demás áreas como producción, recursos humanos, gestión y mercado. Me enseñó a saber impartir un curso a un empresario y a una gerente los cuales son diferentes niveles de educación. Aprendí a que puedo llegar hasta donde me lo propongo y que todo está en la dedicación y la importancia que le des a tus metas de vida.

Una parte muy importante en toda empresa es saber trabajar en equipo, y esta parte me quedo muy grabada ya que mi equipo siempre fue muy unido y supimos la importancia de trabajar en equipo, esto nos ayudó a sacar el proyecto hasta la recta final.

Andrés Salvador Guzmán Ochoa. Relaciones Industriales.

El PAP me aportó en lo personal la confianza de saberme capaz de implementar cambios en una empresa real, me enseñó que puedo dialogar de tú a tú con un empresario y su gerente y que puedo negociar entregas, proyecto, herramientas, etc. También me sirvió para aprender a dar un curso de 5 horas a personal de diferentes niveles y salir con buenas calificaciones por parte de ellos.

Aprendí a hacer implementaciones en otras áreas y aprender de ellas, me ayuda a conocer la importancia de otras áreas y como me tengo que preparar en eso si quiero trascender como empresario.

Aprendí de una manera más clara lo que quiero lograr y que no es tan complicado si tienes las bases y la idea.

Carlos Velasco Sabalza. Ingeniería Industrial

Al inicio de este proyecto en específico en el curso de inducción el coordinador del PAP nos dijo que si al finalizar la consultoría seguíamos con la misma postura respecto a las MyPES, a lo que es una consultoría integral, en PAP no nos había servido de nada. Entonces en lo personal me sirvió de mucho, ya que mi postura cambio radicalmente primeramente por el acercamiento hacia las MyPES hoy puedo decir que tengo una empatía, sé que tal vez los empresarios dueños de esas empresas por estar en la operación diaria y la problemática resultante descuidan aspecto tal vez igual o más importante como la estrategia. Hoy puedo decir que con este proyecto conocí muchas áreas de mejora en mi persona hablando de todos los aspectos social, académico, profesional, inter e intrapersonal etc.

El trabajo en equipo y la comunicación que sin ello, proyectos como este simplemente no se podrían realizar. También conocí virtudes y fortalezas y mejor aún ahora ya tengo una experiencia y base para desarrollarlas.

La metodología al ofrecer una consultoría integral, el contrato psicológico que desde mi punto de vista es igual de importante al desarrollo de cada etapa de la consultoría y se debe cuidar en cada etapa también.

En fin podría enumerar muchos aprendizajes más pero prefiero concluir con una frase de uno de los gurús de la calidad Edwards Deming la cual enmarca una filosofía que trato de llevar en cada área de aprendizaje de mi vida. “Aprender no es obligatorio, sobrevivir tampoco”.

Sebastián Zepeda Martin del Campo. Administración de Empresa.

El proyecto me ayudó a descubrir mis fortalezas y debilidades, como aprovechar mi potencialidad y también cómo manejar las amenazas. Yo siempre he convivido en pluralidad y diversidad, debido a las experiencias sociales que he llevado a lo largo de mi vida estudiantil, y lo puedo seguir demostrando en cada situación. Del proyecto aprendí una nueva forma de poder vivir de ella y la oportunidad de poder ayudar a las personas por medio de la consultoría. Aprendí de la consultora y de mis compañeros tanto como sus conocimientos y sus formas de resolver los problemas, también de la empresa conocí sus formas de realizar sus servicios y sus técnicas. La importancia de trabajar en equipo es vital para realizar estos tipos de proyectos y además es la mejor forma de cumplir los objetivos en conjuntos y se pueden lograr muchas cosas más.

Conclusiones

Marco Antonio Cuellar Chávez. Administración Financiera

Mi percepción de las Mypes en México es que son empresas que necesitan mucha ayuda y el tamaño de las empresas no les obliga a los cuidados de ser socialmente responsables y contribuir a la mejora, contribuyen significativamente a la creación de empleo y a satisfacer las necesidades en ciertos mercados que son poco atractivos para grandes empresas de sus alrededores. Una de las perspectivas más importantes del papel del empresario en una Mype es que el negocio se convierte en una extensión de sus necesidades, metas y su personalidad.

El empresario que nos tocó a pesar de que es la segunda empresa que tiene y que tiene presencia de riesgos financieros tuvo la apertura al cambio, nos confió su empresa lo cual nos dio un paso para poder comenzar hacia el objetivo que tuvimos como equipo consultor. La metodología del proyecto aporta mucho para el desarrollo de la empresa, ya que es ahí donde algunas veces se pierde la motivación para el crecimiento, solamente que todo va muy rápido y no se alcanzar

a ver todos los cambios ya que se dan las bases y ese empujón para que ellos sigan con el seguimiento del mejoramiento y del cambio.

Andrés Salvador Guzmán Ochoa. Relaciones Industriales.

Yo concibo a las Mypes como empresas pequeñas con necesidad de implementar bases sólidas en la mayoría de los casos. Creo que una característica en común es que tienen algún cliente fuerte, producto muy bueno, distinción en el mercado. Pero casi ninguna se caracteriza por tener buena cultura de trabajo, con esto me refiero a estandarizar procesos, desarrollar a su personal, pensar en conjunto con los trabajadores y no que cada quien jale a su lado.

Gracias a este proyecto me puedo dar cuenta del lado del empresario, parece fácil desde afuera el liderar una organización, pero creo que es el papel más complicado, a nosotros nos tocó un empresario que a pesar de que es su segunda empresa, no siempre está ahí, etc. Nos dio gran apertura y confianza a todo el equipo, lo que facilitó nuestro desempeño dentro de este proyecto y nos permitió llegar al objetivo. Al mismo tiempo este PAP apoya de una manera que no descuida ningún área para la empresa, a pesar del poco tiempo que tuvimos si alcanzaron a ver cambios

Carlos Velasco Sabalza. Ingeniería Industrial

Como conclusión de este proyecto puedo decir que se cumplió el objetivo inicial que fue aportar mis conocimientos, habilidades, experiencia, tiempo, capacidades etc. Para beneficio de una empresa la cual se comportó a la altura, siempre fue transparente, abierta, sincera, dispuesta, si bien en algunas ocasiones se demoraba un poco perfectamente comprendo que es por las exigencias de los clientes y los clientes son primero. Para darme cuenta realmente en donde estoy parado respecto principalmente a lo profesional pero también a lo personal. Aplicar todo esto en un entorno real que es a lo que nos vamos a enfrentar si no es que ya lo estamos haciendo, ir más allá de un proyecto universitario y que te perciban como un profesional, no un universitario que está “haciendo su tarea”.

Y finalmente gracias a este proyecto poder aprender de diferentes aspectos como lo menciono en los párrafos anteriores, tomar experiencias que al final es tal cual la construcción del conocimiento e ir avanzando un escalón más en el saber, en los tres aspectos que lo constituyen y tan mencionados por el coordinador Carlos Joya, el saber ser, el saber conocer y el saber hacer.

Sebastián Zepeda Martin del Campo. Administración de Empresa.

Mi percepción hacia a las MYPES, son empresas que necesitan muchos apoyos para que puedan sobrevivir a largo plazo y también necesita cultura para poder lograr los cambios necesarios. La empresa que intervenimos, tiene mucho futuro y oportunidades y además el sector está en constante crecimientos. El empresario necesita poner más atención y ser más exigente con la empresa para evitar errores que afectan diariamente. La metodología apoya muchísimo a las empresas MYPES, además de crear las bases necesarias para sostenerse, también se da la libertad a los empresarios de continuar los trabajos realizado por los alumnos.

Fuentes consultadas

JICA: Módulo 2 Administración, María Teresa Rocha, GCC CONSULTORES SC. Secretaria de Economía.

Manual Desarrollo de Habilidades Directivas. MTRO. Jorge Antonio Márquez Pérez. Enero 2016.

Proyectar la Dirección de una Compañía. DR. Rigoberto Chávez Gutiérrez.

Administración del Tiempo. Jack Fleitman.

Norma ISO 9001:2015

Introducción a la ingeniería Industrial. Omar Romero Hernández y Sergio Romero Hernández. 2006

Finanzas: La contabilidad y los estados financieros, Pérez-Carballo Veiga, Juan F. Contabilidad General, Jesús Omeñaca García, 12 edición actualizada, Deusto.

Day Trading: Negociación intradía: estrategias y tácticas (FINANZAS Y CONTABILIDAD) – Oliver Velez

Cómo gestionar las relaciones con clientes clave. Doug Dayton. Gestión 2000.

Arte Supremo: 50 Practicas de buena atención al cliente, Juan Carlos Jiménez, Gerencia y Atención de Clientes.

Anexos

- 1 Diamante de Porter
- 2 FODA
- 3 BENCHMARKING
- 4 Cuestionario de Liderazgo
- 5 Satisfacción de actuales clientes
- 6 Entrevista al personal
- 7 Satisfacción de clientes en el mostrador
- 8 Retroalimentación Interna
- 9 Mapa Estratégico
- 10 Matriz de Priorización
- 11 GANTT
- 12 Desarrollo de Habilidades Gerenciales. Inducción a la Gestión Sistémica
- 13 Políticas de Comunicación Interna firmados
- 14 Minuta de Reunión
- 15 Perfiles y Descripciones de puestos
- 16 Evaluación de puestos
- 17 Organigramas
- 18 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
- 19 Clima Laboral (Antes y Después)
- 20 Conteo Inventario
- 21 Herramienta de apoyo para la programación de la producción
- 22 Auditoria programa SOL
- 23 Plan de fidelidad para clientes potenciales
- 24 Guion para políticas de atención a clientes
- 25 Indicadores de ventas
- 26 Estados financieros trimestrales
- 27 Balance General
- 28 Estado de resultados
- 29 Razones de liquidez