

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

**CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA**

**PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)**

**Programa de Consultoría Integral en MYPE**



**ITESO**

Universidad Jesuita  
de Guadalajara

**PAP 3A 01 Consultoría en MYPE**

**Consultoría integral en una empresa comercializadora de toallitas húmedas  
en el municipio de Zapopan<sup>1</sup>**

**PRESENTAN**

Equipo de alumnos:

Ana Sofía Gamboa Douglas. Administración de Empresas.

Claudio Alejandro Infante Hernández. Ingeniería Química

Carla Yolanda Olmedo López. Comercio y Negocios Globales

Profesor PAP:

Mtra. Martha Gabriela Pintor Ochoa

Tlaquepaque, Jalisco, mayo de 2019

---

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

# Índice

<b>RESUMEN .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>METODOLOGÍA DEL PROYECTO.....</b>	<b>7</b>
<b>I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>8</b>
<b>1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>8</b>
1.1. Historia de la empresa .....	8
1.2. Entendimiento del negocio.....	10
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa .....	13
1.4. Análisis del entorno .....	13
<b>2. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>3</b>
2.1. Metodología del diagnóstico .....	3
2.2. Proceso particular.....	4
2.3. Descripción de la situación de la empresa .....	6
2.4. Análisis e interpretación de resultados .....	8
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación .....	8
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados .	8
<b>3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>20</b>
3.1. Misión, visión y valores .....	20
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general .....	21
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo .....	22
3.4. Mapa estratégico .....	24
<b>4. PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>25</b>

4.1. Nombre de la propuesta .....	25
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación .....	25
4.3. Plan de acción .....	29
<b>5. IMPLEMENTACIÓN .....</b>	<b>31</b>
5.1. Actividades realizadas y su justificación .....	31
5.2. Ajustes al plan de acción (sólo en casos necesarios).....	48
5.3. Resultados obtenidos.....	50
5.4. Tablas sobre empleo y capacitación .....	51
5.5. Tablero de seguimiento de indicadores .....	52
<b>6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS) .....</b>	<b>54</b>
6.1. Corto plazo.....	54
6.2. Mediano plazo.....	54
6.3. Largo plazo .....	54
<b>II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)..</b>	<b>55</b>
<b>III. CONCLUSIONES .....</b>	<b>62</b>
<b>IV. FUENTES CONSULTADAS.....</b>	<b>64</b>
1. Bibliográficas .....	¡Error! Marcador no definido.
2. Electrónicas.....	64
<b>V. ANEXOS.....</b>	<b>66</b>

## Resumen

El presente documento: “Consultoría integral en una empresa de toallitas húmedas en el municipio de Zapopan, Jalisco”; fue realizado por el equipo de trabajo formado por los alumnos, Ana Sofía Gamboa Douglas de Administración de empresas, Claudio Alejandro Infante Hernández de Ingeniería química y Carla Yolanda Olmedo López de Comercio y negocios globales, con el apoyo de la maestra en Administración, Martha Gabriela Pintor Ochoa.

Este documento describe el desarrollo del proceso de consultoría en el período de enero a mayo del año 2019. Se incluye un análisis del entorno, se describen los resultados del diagnóstico hecho a la empresa, así como el planteamiento estratégico que se formuló en conjunto con los empresarios y las propuestas de mejora para cada área funcional. Las propuestas se encuentran descritas por orden de prioridad y se detalla el uso y beneficio que se observó sobre las mismas. Las mediciones finales de uso y beneficio son monitoreadas a través de un plan de acción, o Tablero de Indicadores, que muestra los avances parciales y finales de cada una de las propuestas y como éstas abonan a los objetivos operativos y estratégicos definidos por la empresa.

Posteriormente se describe el proceso de implementación de las propuestas, que principalmente fueron dirigidas a la formalización y sistematización de los procesos de la empresa, para colaborar en la obtención de un permiso de producción que requiere el seguimiento de Normas Oficiales Mexicanas, así como analizar segmentos de mercado no explorados y competidores en su área de influencia, que les permita planear y reenfocar su empresa. Durante este proceso se realizaron resúmenes de visita a la empresa, derivados de organización de planes de trabajo previos. Estos resúmenes detallan las actividades realizadas en la empresa y el avance generado sobre las propuestas iniciales. También se mencionan los obstáculos y retos, ajustes al plan de acción inicial, y los resultados logrados. Por último, se describen las recomendaciones que el equipo de consultoría hizo para la

empresa en el corto, mediano y largo plazo para cada área de la empresa. Concluimos que la gestión empresarial incide en todas las áreas de la empresa y por tal, es importante fortalecerla.

## **Introducción**

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

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

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

### *Aspectos cualitativos.*

- Mejora en los procesos de información y toma de decisiones (claridad y oportunidad).

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

*Aspectos cuantitativos:*

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

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

y la última sección integra los anexos que dan cuenta de los productos concretos realizados en la intervención.

## Metodología del proyecto

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

1. *Levantamiento del prediagnóstico:* el cual pretende detectar como máximo tres áreas de la empresa en situación crítica que requieran ser intervenidas, así como aquellos indicadores que serán una clave en la medición de los resultados, en lo anterior participa el empresario con ayuda del consultor.
2. *Elaboración y validación del diagnóstico:* en esta etapa se buscan los datos e información necesarios para identificar la problemática y las causas que la originan, dicho diagnóstico es validado por el empresario.
3. *Diseño de propuestas de mejora:* tiene como finalidad plantear las alternativas de solución a los problemas encontrados en el diagnóstico y seleccionar aquellas que sean viables de desarrollar, de acuerdo con los recursos humanos y de tiempo que se disponen.
4. *Implantación y medición de resultados:* desarrollar los proyectos de mejora en la empresa en conjunto con el empresario y el personal involucrado, buscando que estos últimos se apropien de ellos.
5. *Presentación final y evaluación del proyecto:* en esta etapa se presenta el informe de resultados ante el empresario y las instituciones promotoras del proyecto.

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

## I. Descripción del proyecto

### 1. **Generalidades y contexto de la empresa**

#### 1.1. **Historia de la empresa**

Toallitas es una empresa comercializadora de toallitas húmedas para distintos usos. Creada en el año ... quienes decidieron buscar una oportunidad de negocio para llevar acabo juntos, buscaban que fuera algo nuevo en el mercado mexicano.

Gracias a un viaje a Las Vegas que hizo Antonio, surgió la idea de comercializar este producto cuando identificó el uso de toallitas húmedas de empaque individual como cortesía para limpiar y desinfectar las manos. La propuesta resultó ser buena, puesto que en Guadalajara no existían ese tipo de toallitas. El proyecto consistió en importar dicho producto de Estados Unidos para comercializarlo en diferentes sectores comerciales del país. Así se creó GDLToallitas como Sociedad Anónima de Capital Variable.

Inicialmente, Juan fue quién se encargó de la relación con los proveedores de Estados Unidos, mientras que Antonio se dedicaba a las ventas dándose a conocer de puerta en puerta. Comenzaron con 120 cajas, y ellos mismos se encargaban de toda la operación de compras, ventas y entregas. Los primeros clientes fueron del sector de restaurantes y tuvieron muy buena aceptación, más por los marisqueros, quienes debido al tipo de alimentos que ofrecían las toallitas a los clientes finales como una cortesía por asistir al negocio, brindándoles un mejor servicio al cliente. Conjuntamente, descubrieron la existencia de las toallitas en empaque individual con diferentes usos, tales como desmaquillantes, quita esmaltes, limpia lentes, limpia zapatos, entre otros.

Hacia el 2008 cambiaron de domicilio y contrataron a una persona que los apoyara en la parte de las entregas, la operación era poco costosa y daba resultados medianos, lo que permitía sobrellevar el negocio.

Eventualmente en el 2009 llegó la epidemia de influenza a México, lo que representó una gran oportunidad de crecimiento para esta organización, puesto que las empresas comenzaron a adquirir alternativas de limpieza y desinfección. Empresas buscaron a Toallitas para que les vendiera toallitas desinfectantes, sin embargo, en cuanto pasó la eventualidad la demanda disminuyó, y algunos clientes cancelaron grandes contratos que tenían dejándolos con una gran cantidad de stock. Simultáneamente comenzaron con los proyectos personalizados con *Laboratorios PISA, Collins, Wings Army, Suehiro*, entre otras marcas.

En el año 2007, gracias a un contacto dentro de Malmart, lograron entablar negociaciones para ofrecer a la empresa en un inicio toallitas repelentes de insectos. Debido a que Malmart se interesó en ampliar la variedad de los productos de Toallitas, crearon la marca *Practicare*, e invirtieron en exhibidores y en una familia de toallitas incluyendo desmaquillantes, limpiadoras de zapatos, entre otras. Lamentablemente, Malmart tuvo cambio de administración y rompió la relación comercial con la empresa.

De esta manera hacia el año 2012 regresan al modelo de negocio Business to Business, y buscan restaurantes, consultorios, hospitales y gimnasios, ofreciendo una mayor variedad de presentaciones de productos. Comenzaron a plantearse la idea de comprar una máquina que les permitiera tener operaciones locales, pero no era rentable. Por esta razón en 2016, se buscó ayuda de Peter como consultor en cuestiones administrativas.

Sin duda, uno de los mejores aciertos fue el haber implementado las ventas por medio de la página de internet, siendo el mejor medio de promoción para la empresa, al igual que la referencia del producto en campo ya que personas que pertenecían a otros sectores comerciales las veían y las querían para sus negocios, representando una mayor oportunidad comercial para la organización.

De esta manera es como Toallitas, a través de 15 de años de experiencia ha logrado posicionarse en el mercado tapatío como una empresa proveedora de toallitas

húmedas para distintos usos. Para mediados del año 2019, esperan poner en operación una máquina adquirida para comenzar con fabricación propia de empaques personalizados.

## **1.2. Entendimiento del negocio**

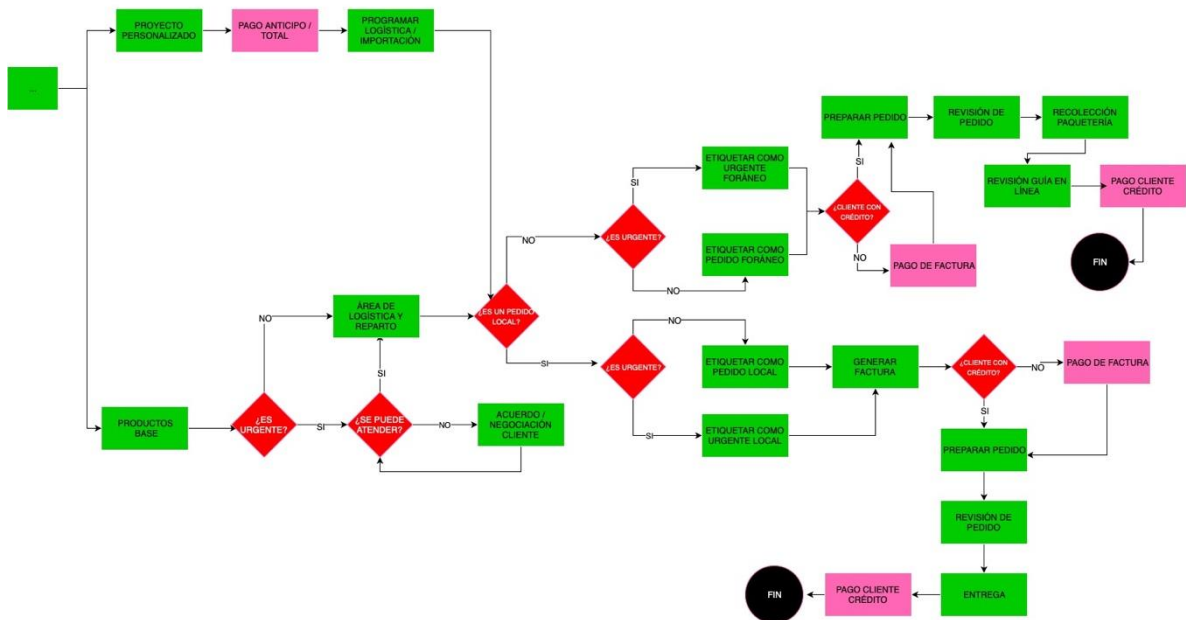
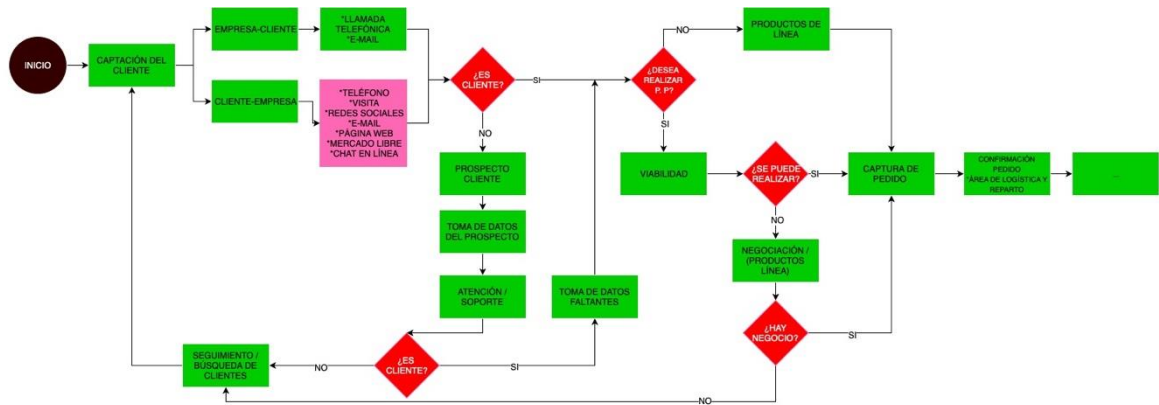
Toallitas es una empresa comercializadora de toallitas húmedas que cuenta con una variedad de más de 20 productos. Ubicada en la colonia ..., en la ciudad de Guadalajara, ofrece dos tipos de servicios o productos: productos base y proyectos personalizados, el primero se lleva a cabo en cuanto es solicitado; mientras que en el segundo caso se realiza una consulta de viabilidad del mismo, una vez aprobado el caso 1 (venta producto línea), se contempla si el cliente cuenta con venta a crédito, en caso de que no se realiza el pago total de la factura, en caso contrario, el cliente realiza un pago del 50% de la factura total, una vez entregado el producto se realiza la liquidación de la factura a los días acordados con la empresa, mientras que en el caso de un proyecto personalizado, es obligatorio el pago del 50% de la factura total para proceder con la realización del envío.

El proceso de venta de la empresa se basa en recibir solicitudes de cotizaciones, pedidos, o consulta de proyectos personalizados; vía correo electrónico, llamada telefónica o chat en línea, de manera que, a partir de ahí se visualiza la viabilidad del proyecto o pedido base. Una vez aprobado el pedido, se capturan los datos del cliente en caso de no estar registrado en el sistema interno, posteriormente, se genera una confirmación de pedido interna cuya correspondencia es el área de logística y de reparto respectivamente, con la finalidad de separar pedidos urgentes y agendar cada uno de ellos.

Los pedidos se separan en locales y foráneos con la finalidad de generar guías de pedido en paquetería para el envío de producto y una vez realizado esto, se procede a surtir los pedidos. Un día antes de la entrega con una factura generada con

anterioridad, se revisa cada pedido surtido antes de hacerlo llegar al cliente. Cabe destacar que una vez entregado el pedido es necesario liquidar la factura.

## Diagrama del macro proceso de la empresa



### **1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa**

#### **Propuesta de valor**

Ofrecemos a nuestros clientes, alternativas prácticas, de calidad y versátiles, para distintos usos, que facilitan la vida diaria de los usuarios, colaborando con nuestros clientes para complementar un servicio o asegurar un proceso y así, distinguir su negocio. Construimos alianzas comerciales en beneficio de los usuarios, brindándoles atención y un servicio que marque la diferencia. Añadimos valor al servicio que los negocios ofrecen a sus consumidores.

#### **Ventaja competitiva de la empresa**

Variedad de productos con distintos beneficios, brindándoles personalización y calidad en las toallitas húmedas.

#### **Estrategia genérica**

La estrategia genérica que se utiliza en Toallitas es la Estrategia de Diferenciación. Para lograrlo y diferenciarse de su competencia, se ofrece un servicio personalizado mediante calidad en el empaque, resistencia y durabilidad del producto, a empresas a las que se dirige, con la marca y fórmula adecuada a su giro y necesidades.

### **1.4. Análisis del entorno**

#### **Introducción**

Para determinar las variables, se investigó en distintas fuentes las variables que afectan más el entorno de la empresa. Para el análisis se consideraron aspectos económicos, socioculturales, demográficos y ambientales, políticos, legales y gubernamentales, y de la competencia. Esto con la finalidad de conocer el entorno real y actual en el que se desenvuelve la empresa para la identificación de

oportunidades de negocio y amenazas a las que se enfrenta o enfrentará en un futuro.

### Tabla resumen del análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
<b>Aspectos económicos:</b>		
Tipo de Cambio		Según una encuesta de BANXICO, elaborada en noviembre del 2018, sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado, el tipo de cambio que se espera tener para el cierre de 2019 es de \$20.34 pesos mexicanos, mientras que para el cierre del 2020 se pronostica un tipo de cambio de \$20.32 pesos mexicanos. (Encuesta sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado: Noviembre de 2018).

		BANXICO, consideró que el escalamiento de las medidas proteccionistas a nivel mundial podría afectar el crecimiento, la inversión y el comercio a nivel global, en detrimento de la actividad económica en México; y observó episodios de volatilidad en los mercados financieros internacionales.
--	--	--

***Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:***

*Brote de influenza en México	Jalisco concentra el 32% de los casos, por lo que se recomienda el uso de productos antibacteriales. (SSJ)	*Se recomienda el uso de gel antibacterial y vacunas.
*Aumento de enfermedades crónicas respiratorias por mala calidad del aire en Jalisco	Recomienda el uso de medidas de previsión e higiene personal. (cubrebocas, gel antibacterial). (SSJ)	

***Aspectos políticos, legales y gubernamentales:***

Guerra comercial EUA vs. China	“México será el gran beneficiado del continente americano, con una ganancia por nuevas exportaciones que supera los US\$26.000 millones.” (Guerra comercial China - EE.UU.: por qué México es uno de los mayores beneficiados, 2019)	“Numerosos productos chinos son afectados por aranceles del 25% provocando que sean un 25% más caros para los consumidores estadounidenses.” (Vaswani, 2018)  De manera que afecta a los proveedores estadounidenses de GDLToallitas.
NOM ambientales para toallas húmedas	No existen normas actualmente (ambientales) en ambas situaciones.	*En la unión europea comienza la ideología sobre la implementación de ISO's sobre el tema ecológico lo cual marca tendencia a “n” años
NOM de diseño para empaques tipo sachet	Se cuenta con normas de diseño para empaque tipo sachet.	
<b>Aspectos de competencia:</b>		
Productos sustitutos	Se puede incurrir en los productos que son alternativas más	Existen en la zona del bajo 239 empresas que fabrican gel antibacterial o antibacteriales compuestos

	sustentables y que los clientes puedan preferir.	(756 en México), y 141 empresas fabrican barniz para uñas o removedores de barniz de uñas (431 en México).
Competencia	Buscar diferenciadores fuertes que nos distingan de la competencia.	Existen 4 competidores en la Zona del Bajío, de los cuales, dos tienen presencia en varios estados de México. En todo México existen 45 empresas que se dedican a lo mismo o productos similares.
Líneas de productos de la competencia	Especializarse en una presentación, un tipo de producto para aumentar participación de mercado en un nicho	Betone y Kimberly Clark (en México) ofrecen distintos productos sanitarios además de toallitas húmedas (pañales, cremas, shampoo, jabones, etc.

## Entrevista con experto (resumen)

### **Rivalidad entre competidores.**

Innovación hay en los productos. Sí hay innovación en estos productos, pero no en México. La innovación está en Europa, Estados Unidos de América, que es donde se comercializa una gran cantidad de toallitas húmedas de distintas categorías. Desafortunadamente, el mercado mexicano está muy enfocado a únicamente el uso de las toallitas húmedas para bebés y desmaquillantes.

Diferenciación entre competidores. Básicamente se encuentra en la calidad de sus productos y los equipos con los que se fabrican. La calidad del producto tiene mucho que ver con los equipos que tienen las fábricas y los materiales con los que se fabrican (tipo de tela, fórmulas, etcétera). De manera que esto también repercute en el precio.

Alianzas en el sector. Es *poco* probable porque existe una fuerte competencia y en ocasiones desleal. No hay alianzas debido a que los competidores cuidan mucho la parte de las fórmulas que elaboran. Normalmente, antes de hacer cualquier tipo de negociación con los clientes, se firma un contrato de confidencialidad con el propósito de cuidar las fórmulas.

### **Barreras de entrada.**

Recursos necesarios para entrar al negocio. Para la fabricación de toallitas húmedas, se requiere de una inversión importante. Para poder ser competitivo en el mercado que ya existe, las máquinas son muy grandes y tienen que estar en un determinado lugar. Se debe construir un “cuarto limpio” el cual implica muchos cuidados.

Acceso a la tecnología en el sector. No es tan fácil tener alianzas, no es fácil ver que compraron (la competencia) o yo como maquila, no es de fácil acceso.

Normalmente todos los competidores conocen los componentes de las toallitas, dependiendo del tipo que estas sean. Sin embargo, hacer una réplica exacta es complicado por los porcentajes que se utilizan de cada componente. Los competidores cuidan mucho esa parte de sus fórmulas.

Aumento de la participación de mercado. No es complicado, se basa en que tan nuevo, que te diferencia de los demás, el mercado de autoservicio, mayoreo, distribuidores, volúmenes fuertes, en sí no es difícil, la llave maestra es presentar algo nuevo.

Demanda de los productos en el mercado. Mayoreo, siendo el principal mercado el autoservicio en cadenas de retail.

#### **Nivel de negociación con clientes.**

Precios de venta de la competencia. Varía mucho debido a las promociones, porcentaje mayor de toallitas a menor precio, combos 2x1, es muy peleado el precio.

Principales clientes del sector. Conocimiento del cliente sobre los productos/servicios. Información disponible. Cadenas de autoservicio en retail, Costco, Aurrera, Walmart.

Lealtad de los clientes. No es buena, las tiendas de autoservicio son un mal necesario, porque son cadenas tan fuertes que te aprietan hasta más no poder y el día de mañana que quieren cambiarte, te cambian con la mano en la cintura te sangran mucho. También es un mal necesario porque para tu producto es el lugar donde mejor se puede exhibir y por la cantidad de negocios que son a veces sacrificas precios por volumen, entonces no saben llevarlo.

Frecuencia de compra. En una tienda de autoservicio, diario caen pedidos, abasteciendo semanalmente, en mayoreo es un poquito diferente, en caso de fallar estas tiendas te multan. Mercado de abastos, se atiende 1 vez cada 20 días o cada mes.

### **Nivel de negociación con proveedores.**

Posibilidad de cambiar de proveedor y competencia. En fabricación, es difícil cambiarlos, ya que no hay muchos que fabrican la tela (tela no tejida) son muy contados, todo es importado de China, Europa y EUA, de igual manera los líquidos para las fórmulas, todo se compra en dólares.

*En comercialización* es muy fácil cambiar el proveedor, ya que hay muchas toallitas en China, Israel, Turquía; son muy baratas, mucho más que en EUA, dependiendo la calidad.

Importancia de las empresas de toallitas para los proveedores. Es un buen mercado para las tiendas porque si hay un buen margen de ganancia, hay buen volumen de venta, pero no está dentro de los artículos primarios, está dentro de una categoría entre b y c (a,b,c) . No es tan básico, pero sigue siendo negocio.

Posibilidad de que un proveedor se vuelva competidor. El proveedor podría estar a mejor costo, sacrificando tener solo una marca.

Una comercializadora puede ofrecer más marcas y tiene menos inventario. El fabricante tiene más riesgos, tiene que comprar toda la materia prima para poder fabricar producto. Por lo que no es muy común/nulo que suceda esto, ya que los clientes buscan surtido y diferentes marcas, diferentes opciones. Es más competitiva una comercializadora que un fabricante.

Nivel de entrada de productos sustitutos. Costos de que un competidor se cambie a producir productos sustitutos. Es costoso, puesto que se debería cambiar la maquinaria y los procesos de producción.

MYPES del sector: *GDL, México y Monterrey*

- *Indelpa*
- *Universal Wipes*
- *Higiene+salud*
- *Betone*
- *Unomasuno*
- *GDLToallitas*
- *Kimberly Clark*

## Diamante de Porter



## Conclusiones

Concluimos que a partir del diagrama Porter realizado, la empresa se encuentra bajo fuertes amenazas, una de ellas son los productos sustitutos, ya que, además de competir por precio, calidad y practicidad, la tendencia ecológica en México está encaminada a un tipo de mercado biodegradable y sustentable.

Por otra parte, el poder de negociación con los proveedores es bajo, esto debido a los volúmenes de compra requeridos por los proveedores mismos, lo cual se ve directamente afectado a clientes con proyectos personalizados necesitando un mínimo de compra elevado.

De igual manera cabe resaltar que la competencia entre competidores del mismo sector es fuerte, ya que además de existir empresas comercializadoras, se encuentran productoras de toallitas húmedas en Jalisco, siendo una competencia muy elevada, ya que, al contar con producción propia, se reducen los costos de producto, pudiendo ofrecer mejor precio, lo cual causa que únicamente se compita por calidad. Tomando en cuenta que las barreras de entrada a este nivel, es decir, productor, es elevado, pues la tecnología se encuentra limitada debido al precio y a la localización de la misma.

## **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**

Durante la primera visita que se realizó en la empresa, se conoció a los empresarios y al equipo de trabajo con la que cuenta la empresa. En esta primera visita, se conoció los productos que se manejan y comenzó con la indagación de información previa para la elaboración de la ficha técnica de la empresa, se conoció sobre la historia, giro y situación actual de la empresa con lo cual se comenzó a trabajar con el entendimiento del negocio.

Cada documentación realizada, se entregó a los empresarios en cada sesión de trabajo, con la finalidad de realizar las correcciones necesarias, obteniendo un esquema general del funcionamiento interno de la empresa, el cual se ve reflejado en el macroproceso, posteriormente, después de una investigación de variables que afectan y favorecen a la empresa, siendo factores económicos, sociales y de población, se realizó el análisis del entorno.

Un punto clave para la detección de factores importantes, fue la información recabada por la entrevista a un experto en el sector, donde se recabó amenazas y oportunidades en cuanto a mercado, competidores, proveedores y clientes. Asimismo, se consultaron base de datos, tales como INEGI, CSJ entre otros. La información recabada sobre cada una de las variables se depuró para obtener los datos importantes, y posteriormente se dio paso a la redacción y acomodo dependiendo de la variable que se tratara.

En las siguientes visitas a la empresa se comenzó a indagar un poco más acerca de los procesos que se llevan a cabo en cada una de las áreas funcionales de una

manera más detallada, para así empezar a realizar el documento de plan de búsqueda, mismo que serviría para saber qué rumbo seguir en cuanto a la localización de información interna de la empresa. En base a este plan de búsqueda, el análisis del sector y el pre-diagnóstico, se procedió a realizar el diagnóstico integral de la empresa.

Comenzando el proceso de diagnóstico de la empresa, el equipo se separó por áreas funcionales, con la finalidad de entrevistar a todos los colaboradores de la empresa, con la finalidad de obtener información necesaria de todas las áreas de manera ordenada, simultánea y eficiente, esto mediante la separación de habilidades de cada miembro del equipo. Este diagnóstico realizado, se llevó a cabo mediante una herramienta llamada DIE, el cual al finalizar te muestra la información necesaria para realizar las conclusiones pertinentes en cada área, identificando áreas débiles y fuertes de la empresa. Esto realizándose a la par de un FODA y un diamante Porter con la finalidad de complementar toda la información obtenida de cada herramienta.

Una vez analizada la información obtenida, se llegó a la conclusión que, de acuerdo a los resultados arrojados, era necesario realizar un clima laboral de la empresa misma.

Una vez realizado esto, se definió un problema general de la empresa a través del procesamiento de los puntos débiles de cada área funcional de la empresa. Asimismo, este estudio, además de revelar la situación actual de la empresa, permitió puntualizar los focos rojos de la misma, los cuales sirven para poder dirigir la siguiente etapa de propuestas de mejora.

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

### **Gestión**

En la empresa se da un estilo de liderazgo directivo. Los empresarios cambiarán el giro a comercialización y fabricación de toallitas húmedas. A partir del clima laboral realizado en la empresa, se identificó una línea de mando difusa a causa de una gestión dividida e intermitente. El cambio de directivo ha provocado que no sea muy claro a quien le responde cada colaborador y suelen suceder conflictos de saltar al jefe inmediato. Los colaboradores conocen las metas comerciales, sin embargo, se desconoce o conoce muy informalmente la misión, visión, y los objetivos estratégicos y operativos de las áreas funcionales de la empresa.

### **Operaciones**

En el área de operaciones, existe inconsistencia en el uso de documentos no formalizados bajo la NOM con los que cuentan, o no se aplican. Se planea formalizar los procesos que realmente se cumplen para obtener la certificación de COFEPRIS. Se observan incongruencias con el área de logística por desorden en la priorización de actividades. En almacén, el inventario no cuadra con la información que tienen en dirección.

### **Recursos Humanos:**

Al diagnosticar esta área, se encontró que la empresa no contaba con un organigrama funcional lo cual provocaba falta de claridad en la estructura empresarial, pues se asumían implícitamente las jerarquías y responsabilidades, dando paso a dualidad en la dirección. También, carecía de perfiles y descripciones de puesto apegados a la NOM.

## **Finanzas**

En el área financiera, se genera un resumen mensual que contiene la cantidad de bancos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, el porcentaje de costo de ventas y total de gastos en relación a las ventas, margen de utilidad neta y provisiones (IMSS/FEDERALES). Al entrevistar a la Dirección, se evidenció que la empresa basaba sus precios únicamente en costos de adquisición, e ignoraban márgenes e índices útiles para la toma de decisiones, provocando poca claridad en sus estrategias.

## **Mercadotecnia**

Se entrevistó al Director Comercial y al Jefe Comercial y se encontró que la empresa no llevaba a cabo pronósticos de venta y desconocía su participación en el mercado. A su vez, las políticas y estrategias de precios se establecían con informalidad. Los canales de distribución para la promoción se hallaron incompletos y tampoco se le daba la suficiente importancia a la propuesta de nuevos segmentos. El servicio postventa se mostró incompleto por la ausencia de solicitud de retroalimentación.

## **2.4. Análisis e interpretación de resultados**

### **2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación**

#### **Herramienta DIE**

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

#### **Análisis FODA**

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que permiten diagnosticar la situación interna de una organización, así como evaluar su situación externa identificando las oportunidades y amenazas. Esta herramienta permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de la empresa determinada. (Talancón, 2006)

#### **Mapa o diagrama de causa efecto**

El diagrama causa-efecto es una herramienta de análisis que nos permite visualizar las diversas causas que pueden originar un problema. Además, este diagrama puede determinar la relación de las variables de la empresa, formando una estructura que consta de una cadena de las causas y los efectos representándolos de manera fácil y sencilla. (Calderon Gallegos , García Reséndiz, & Méndez Soriano)

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

#### **Herramienta DIE**

# DIE GENERAL

## GDL TOALLITAS

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

**CONFIABLE**

Menu

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

**BÁSICA**

### Áreas funcionales

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

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1. GESTIÓN	65.0	132.0	4.9	BÁSICA
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	49.0	120.0	4.1	BÁSICA
AF3. OPERACIONES	70.0	132.0	5.3	CONFIABLE
AF4. RECURSOS HUMANOS	100.0	177.0	5.6	CONFIABLE
AF5. FINANZAS	112.0	160.0	7.0	CONFIABLE
TOTAL DE LA EMPRESA	396.0	721.0	5.4	CONFIABLE

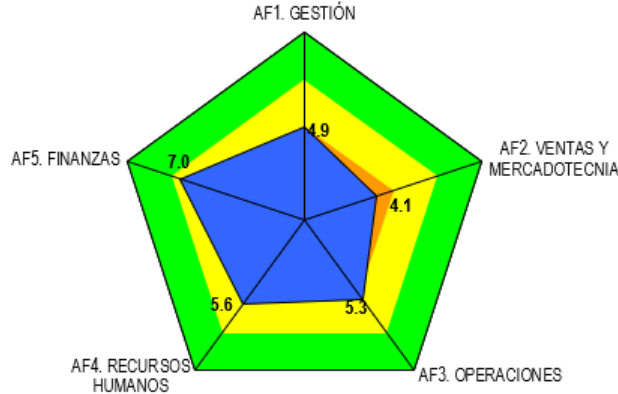
### Áreas transversales

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

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1. ESTRATEGIA	73.0	189.0	3.9	BÁSICA
PT2. CALIDAD	330.0	694.0	4.8	BÁSICA
PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	190.0	359.0	5.3	CONFIABLE
PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	22.0	57.0	3.9	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA	615.0	1299.0	4.4	BÁSICA

### % de respuestas

**97%** El porcentaje de preguntas contestadas es suficiente para obtener resultados



De acuerdo al Diagnóstico Integral Empresarial realizado en la empresa GDLToallitas, los resultados globales reflejan que la misma se encuentra en una etapa confiable en áreas funcionales, y en etapa básica en áreas transversales.

En general, GDLToallitas dispone de controles y herramientas que, al realizarse adecuadamente, facilitan a la organización a cumplir sus metas. El área de operaciones, de recursos humanos y de finanzas, se encuentran en etapa confiable.

El área de gestión y de mercadotecnia en etapa básica, están cerca de pasar a una etapa confiable. Todas las áreas cuentan con criterios que tienen oportunidades de mejora, que al desarrollarse pueden llevar a la empresa a una etapa competente.

## DIE DE OPERACIONES

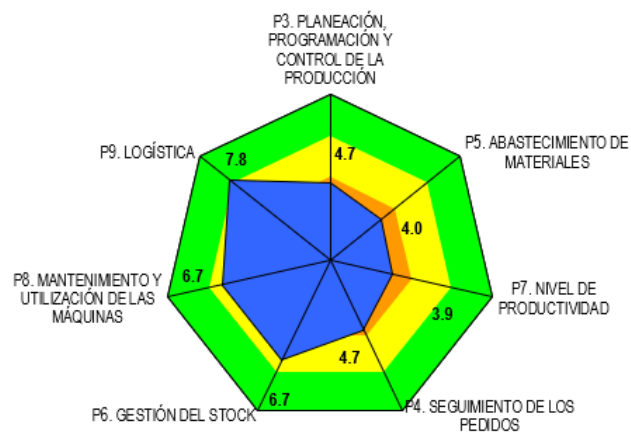
### GDL TOALLITAS

RESULTADOS DEL ÁREA DE OPERACIONES: **CONFIABLE**

#### Áreas funcionales

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

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MAXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
P3. PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN	7.0	15.0	4.7	BÁSICA
P5. ABASTECIMIENTO DE MATERIALES	12.0	30.0	4.0	BÁSICA
P7. NIVEL DE PRODUCTIVIDAD	7.0	18.0	3.9	BÁSICA
P4. SEGUIMIENTO DE LOS PEDIDOS	7.0	15.0	4.7	BÁSICA
P6. GESTIÓN DEL STOCK	20.0	30.0	6.7	CONFIABLE
P8. MANTENIMIENTO Y UTILIZACIÓN DE LAS MÁQUINAS	10.0	15.0	6.7	CONFIABLE
P9. LOGÍSTICA	7.0	9.0	7.8	COMPETENTE
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>70.0</b>	<b>132.0</b>	<b>5.3</b>	<b>CONFIABLE</b>



A partir del diagrama anterior mostrado, nos encontramos con diversos puntos fuertes y débiles que presenta GDLToallitas, donde se tiene una buena planeación interna por lo que la logística de pedidos tanto locales como externos no presenta dificultad, lo cual se ve reflejado en un inventario optimo de producto.

Entre los aspectos que tienen oportunidad de mejorar se encuentran: el abastecimiento de materiales, pues de tener retraso en los pedidos con proveedores, se llega a tener dificultades con los clientes por falta de stock, lo cual se ve reflejado en los niveles de productividad de la empresa al no tener producto, que a su vez impide generar satisfacción interna.

De igual manera, es importante mejorar la atención al cliente en el servicio post-venta, con la finalidad de verificar que la satisfacción del cliente sea la deseada, y en dado caso que no lo sea, modificar los puntos internos para satisfacer sus expectativas.

## DIE DE MERCADO

**RESULTADOS DEL ÁREA DE MERCADOS:** **BÁSICA**

**Áreas funcionales**

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

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
M4. GESTIÓN DE LA DEMANDA	7.0	15.0	4.7	BÁSICA
M5. POLÍTICA DE PRECIOS	3.0	9.0	3.3	BÁSICA
M6. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	1.0	3.0	3.3	BÁSICA
M7. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	2.0	9.0	2.2	SOBREVIVENCIA
M8. EVALUACIÓN DE VENDEDORES	11.0	12.0	9.2	COMPLETO
M9. GESTIÓN DE LA FACTURACIÓN Y LA COBRANZA	5.0	9.0	5.6	CONFIABLE
M10. SERVICIO POST VENTA	1.0	9.0	1.1	SOBREVIVENCIA
M11. CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES	7.0	15.0	4.7	BÁSICA
M12. CONOCIMIENTO DE LOS COMPETIDORES	2.0	12.0	1.7	SOBREVIVENCIA
M13. AMENAZAS PARA EL MERCADO Y LA EMPRESA	6.0	9.0	5.7	CONFIABLE
M14. POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA	4.0	18.0	2.2	SOBREVIVENCIA
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>49.0</b>	<b>129.0</b>	<b>3.1</b>	<b>BÁSICA</b>



Acorde con el Diagnóstico Integral Empresarial realizado a GDLToallitas respecto al área de mercado, se identifica que ésta se encuentra en etapa básica. Mostrando algunos aspectos confiables y otros por mejorar.

Al ser una comercializadora, GDLToallitas cuenta con políticas y reglas que contribuyen a la evaluación de sus vendedores, tomando en cuenta el cumplimiento de sus objetivos. Otro criterio confiable de la empresa es la gestión de facturación y cobranza, puesto que se cuenta con un control para gestionarlos de manera óptima.

En cuanto al conocimiento de la competencia, GDLToallitas se encuentra en etapa de sobrevivencia, tener información real y actualizada sobre los competidores es necesario para implementar estrategias de diferenciación; este va de la mano con el criterio de posicionamiento, conocer el entorno externo de la empresa permitirá identificar las mejores áreas de oportunidad.

## DIE DE RECURSOS HUMANOS

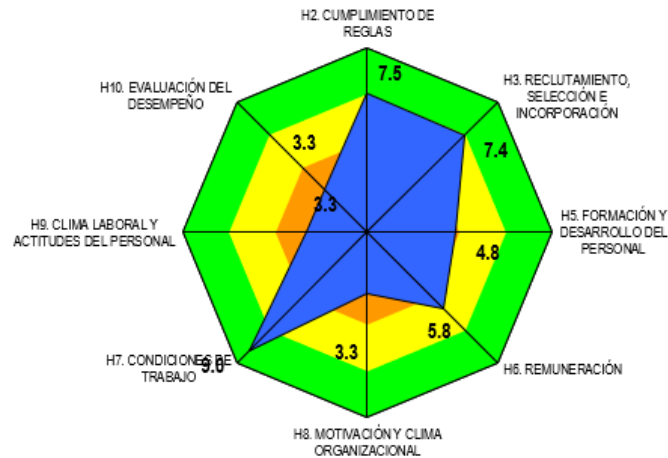
## GDL TOALLITAS

RESULTADOS DEL ÁREA DE REC. HUMANOS: **CONFIABLE**

### Áreas funcionales

Escalas de calificación: ■ = 7.5 y <= 10 ■ >= 5 y < 7.5 ■ >= 3.1 y < 5 ■ >= y < 3.1

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
H2. CUMPLIMIENTO DE REGLAS	27.0	36.0	7.5	COMPETENTE
H3. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INCORPORACIÓN	20.0	27.0	7.4	CONFIABLE
H5. FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	10.0	21.0	4.8	BÁSICA
H6. REMUNERACIÓN	15.0	26.0	5.8	CONFIABLE
H8. MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL	5.0	15.0	3.3	BÁSICA
H7. CONDICIONES DE TRABAJO	9.0	10.0	9.0	COMPETENTE
H9. CLIMA LABORAL Y ACTITUDES DEL PERSONAL	7.0	21.0	3.3	BÁSICA
H10. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	7.0	21.0	3.3	BÁSICA
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>100.0</b>	<b>177.0</b>	<b>5.6</b>	<b>CONFIABLE</b>



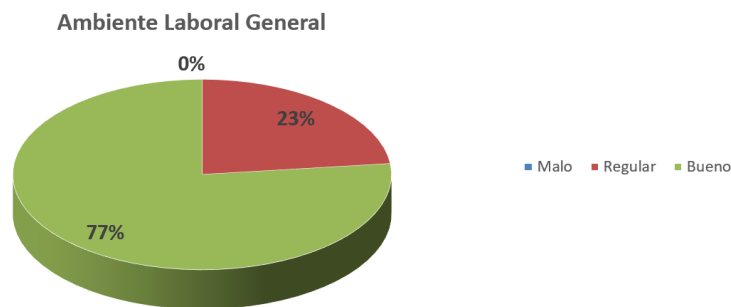
El Diagnóstico Integral Empresarial realizado en la empresa GDLToallitas, muestra que el área de **Recursos Humanos** se encuentra en etapa confiable con ciertos criterios que podrían mejorar.

Los colaboradores de GDLToallitas perciben un buen clima organizacional, las condiciones de trabajo reflejan ser muy adecuadas para las actividades que se

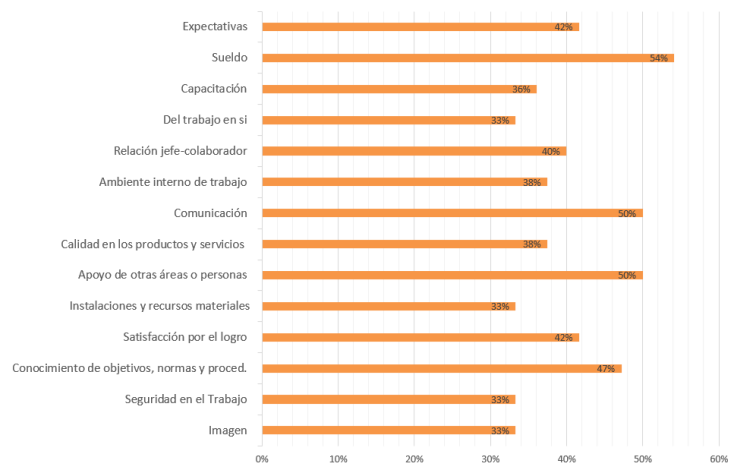
desempeñan. Además, la empresa cuenta con reglamentos y políticas que ayudan a evitar malos entendidos entre las áreas.

No obstante, existen aspectos que presentan oportunidad de mejora, como lo son la *motivación y clima organizacional, clima laboral y actitudes del personal*, y la *evaluación del desempeño*. Esto se puede reflejar en el incumplimiento de objetivos, implementar esta parte del capital humano tendría mejoras considerables en el ambiente laboral, y por ende, en el cumplimiento de los objetivos.

### Clima laboral



Los resultados del clima laboral aplicado a los empleados, arrojaron que en general, el 77% de las opiniones fueron buenas, mientras que sólo el 23% fue representado por opiniones regulares. Esto nos indica que existen diversos aspectos que requieren ser mejorados al interior de la organización. Por ejemplo, los programas motivacionales y sistemas de comunicación interna.



Con la gráfica anterior se identifican los resultados por rubros, de esta manera podemos observar que los colaboradores tienen buena percepción del *sueldo* que reciben conforme a las actividades que realizan.

Por el contrario, los criterios del *trabajo en sí*, *imagen* y *seguridad del trabajo*, se encuentran por debajo de la media. Esto refleja que los trabajadores no ven oportunidad de crecimiento o seguridad en mantener su puesto, lo que ocasiona desmotivación y cierto nivel de indiferencia por su trabajo.

Esta información puede concluir que el clima organizacional juega un papel de vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, llegando a ser factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran. Por ende, si la empresa busca mantener una dirección competente frente a las condiciones del entorno, debe considerar el clima laboral como un punto clave para su posicionamiento en el mercado, puesto que es un elemento fundamental para facilitar los procesos de gestión, comunicación y logro de objetivos.

## DIE DE FINANZAS

### GDL TOALLITAS

RESULTADOS DEL ÁREA DE FINANZAS:

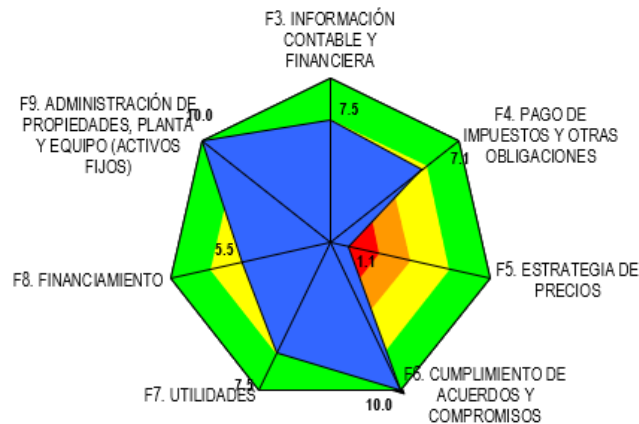
**CONFIABLE**

#### Áreas funcionales

Escalas de calificación:

■  $\geq 7.5$  y  $\leq 10$  ■  $\geq 5$  y  $< 7.5$  ■  $\geq 3.1$  y  $< 5$  ■  $\geq 0$  y  $< 3.1$

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
F3. INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA	42.0	56.0	7.5	COMPETENTE
F4. PAGO DE IMPUESTOS Y OTRAS OBLIGACIONES	15.0	21.0	7.1	CONFIABLE
F5. ESTRATEGIA DE PRECIOS	1.0	9.0	1.1	SOBREVIVENCIA
F6. CUMPLIMIENTO DE ACUERDOS Y COMPROMISOS	9.0	9.0	10.0	COMPETENTE
F7. UTILIDADES	9.0	12.0	7.5	COMPETENTE
F8. FINANCIAMIENTO	21.0	38.0	5.5	CONFIABLE
F9. ADMINISTRACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (ACTIVOS FIJOS)	15.0	15.0	10.0	COMPETENTE
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>112.0</b>	<b>160.0</b>	<b>7.0</b>	<b>CONFIABLE</b>



Conforme al Diagnóstico Integral Empresarial realizado en la empresa, se deduce que el área de **Finanzas** se encuentra en etapa confiable con algunos aspectos a desarrollar.

La empresa cuenta con controles que permiten salud financiera, si se utilizan correctamente los criterios en etapa competente de información contable y financiera, cumplimiento de acuerdos, utilidades y administración de activos fijos. A su vez, el criterio de pago de impuestos está por pasar a competente. Mientras tanto,

al desarrollar el criterio de financiamiento, se podrán generar estrategias que permitan a la empresa ser más rentable.

El criterio de estrategia de precios se encuentra en sobrevivencia, siendo causa de ofrecer precios elevados en comparación con la competencia. Reforzando, los precios de sus productos pueden ser más atractivos para los segmentos a los que se dirigen y por consecuencia, generar ventas.

## DIE DE GESTIÓN

### GDL TOALLITAS

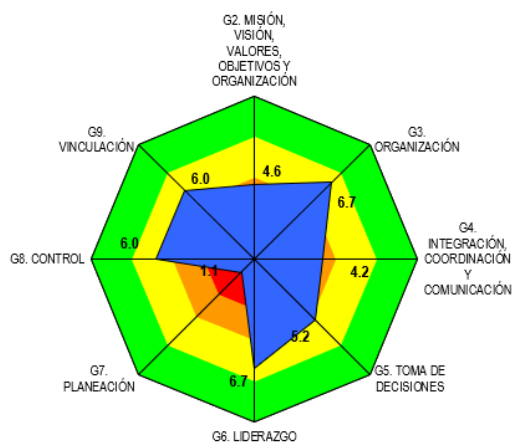
RESULTADOS DEL ÁREA DE GESTIÓN:

**BÁSICA**

#### Áreas funcionales

Escalas de calificación: ■  $\geq 7.5$  y  $\leq 10$  ■  $\geq 6$  y  $< 7.5$  ■  $\geq 3.1$  y  $< 5$  ■  $\geq 0$  y  $< 3.1$

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
G2. MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS Y ORGANIZACIÓN	11.0	24.0	4.6	BÁSICA
G3. ORGANIZACIÓN	8.0	12.0	6.7	CONFIABLE
G4. INTEGRACIÓN, COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN	5.0	12.0	4.2	BÁSICA
G5. TOMA DE DECISIONES	11.0	21.0	5.2	CONFIABLE
G6. LIDERAZGO	10.0	15.0	6.7	CONFIABLE
G7. PLANEACIÓN	2.0	18.0	1.1	SOBREVIVENCIA
G8. CONTROL	9.0	15.0	6.0	CONFIABLE
G9. VINCULACIÓN	9.0	15.0	6.0	CONFIABLE
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>65.0</b>	<b>132.0</b>	<b>4.9</b>	<b>BÁSICA</b>



De acuerdo al Diagnóstico Integral Empresarial realizado en la empresa, se concluye que, el área de **Gestión** se encuentra en etapa básica con criterios que presentan oportunidades de mejora.

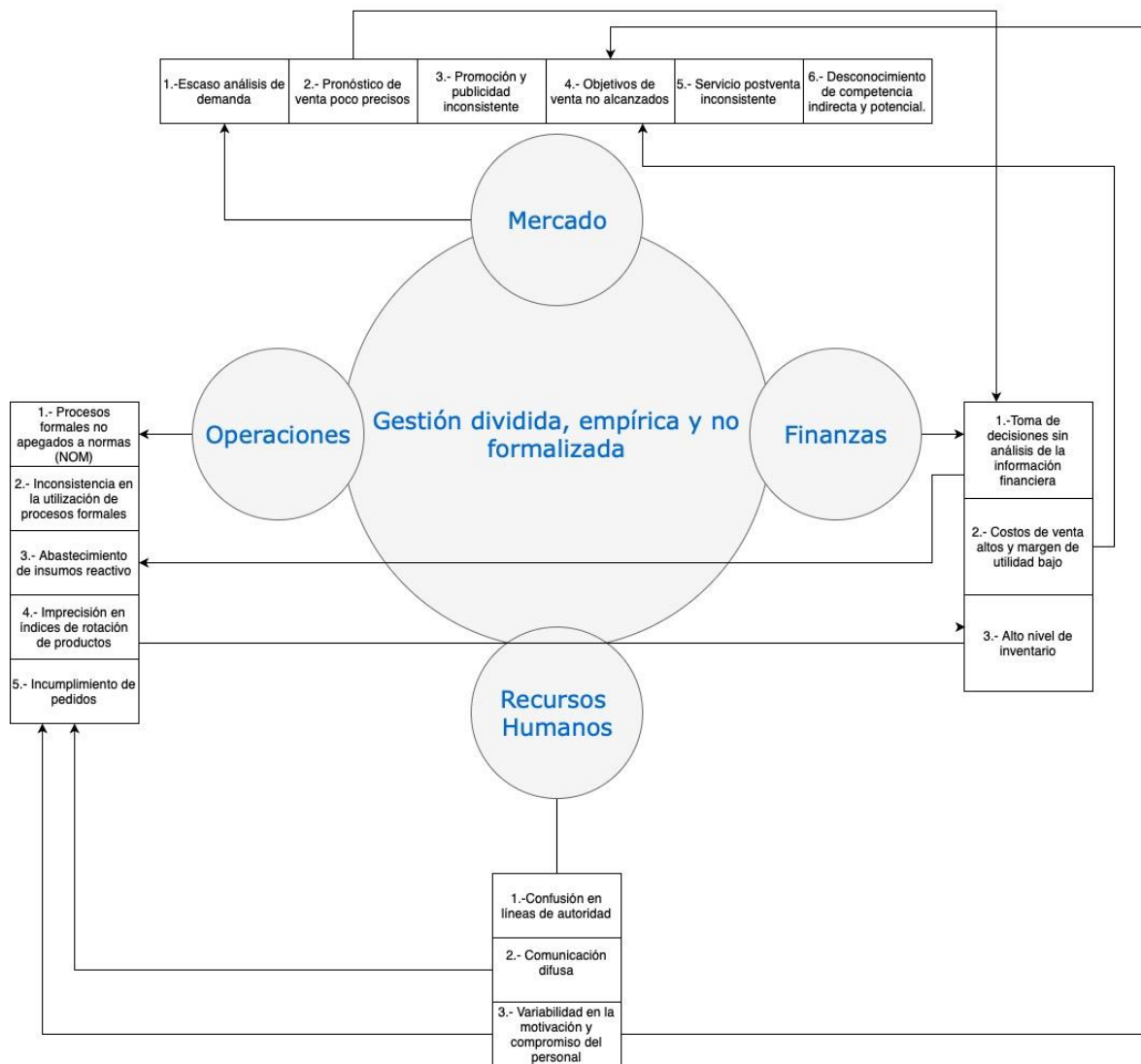
Toallitas es una empresa que cuenta con herramientas para lograr el desarrollo organizacional deseado, si se realizan adecuadamente los criterios de control, organización, liderazgo, toma de decisiones y vinculación. Podemos observar que los métodos que utilizan para llevar a cabo los criterios de planeación estratégica e integración, coordinación y comunicación, están cerca de pasar a una etapa confiable. Desarrollando los criterios anteriores para llevarlos a una etapa competente facilitará al equipo de trabajo, alcanzar la visión de la empresa.

El criterio de planeación representa un foco de atención importante al estar en etapa de sobrevivencia. El impacto fuerte que tiene en la toma de decisiones asertiva en todas las áreas de una empresa es por lo que necesita desarrollarse.

### Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versatilidad y personalización en sus productos.</li> <li>• Cuentan con alta calidad y certificación.</li> <li>• Infraestructura adecuada.</li> <li>• Negociación con proveedores extranjeros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líneas de autoridad difusas.</li> <li>• Precios elevados en relación a la competencia.</li> <li>• Poca lealtad de los clientes.</li> <li>• Poder de negociación con proveedores y clientes.</li> </ul>

# Árbol de problemas



### **3. Planteamiento estratégico**

#### **3.1. Misión, visión y valores**

##### **Misión:**

En Toallitas somos un equipo que, a través de soluciones innovadoras, apoyamos a nuestros clientes con productos prácticos, útiles y versátiles. Con ello contribuimos y aseguramos sus objetivos de higiene, calidad, servicio y estrategias de comunicación.

##### **Visión**

En 2021, en Toallitas aseguramos la viabilidad financiera, a través de la propia fabricación del 100% de los empaques individuales, manteniendo la distribución y comercialización de nuestro catálogo de productos, siendo un equipo de trabajo calificado, apegado a las leyes y normas de respeto al medio ambiente y al entorno social de la empresa.

##### **Valores**

- Responsabilidad. – Somos responsables de nuestra persona, entorno laboral y de los compromisos, tareas y los encargos de nuestros clientes de manera puntual. Poniendo cuidado y atención en lo que se hace o dice.
- Honestidad. – Vivir congruentemente entre lo que se piensa y lo que se hace. Nos garantiza poder colaborar en confianza, con seguridad y respaldo.
- Eficacia. – “Bien y a la primera”.
- Eficiencia. – “Una empresa será cada vez más eficiente si aprende a hacer más con los mismo recursos”.
- Trabajo en equipo. – “Tareas en grupo con un mismo objetivo”

- Empatía y/o tolerancia. Ya que, en más de una oportunidad, será necesario comprender a otro integrante. Y así mismo, apoyar las distintas ideas que nacen en el desarrollo.

### 3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

#### Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versatilidad y personalización en sus productos.</li> <li>• Cuentan con alta calidad y certificación.</li> <li>• Infraestructura adecuada.</li> <li>• Negociación con proveedores extranjeros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líneas de autoridad difusas.</li> <li>• Precios elevados en relación a la competencia.</li> <li>• Poca lealtad de los clientes.</li> <li>• Poder de negociación con proveedores y clientes.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en casos de epidemias en Jalisco</li> <li>• Especialización en nichos de mercado</li> <li>• Tratados y convenios internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias ecológicas</li> <li>• Tipo de cambio</li> <li>• Alta sensibilidad al precio</li> <li>• Variedad de productos sustitutos</li> </ul>

## Objetivos estratégicos

### Finanzas

- Asegurar la viabilidad financiera de la empresa a través de la fabricación propia de la totalidad de los productos en empaque individual.

### Mercado

- Conservar la cartera de clientes en la distribución y comercialización del catálogo de productos, así como incorporar nuevos clientes en proyectos personalizados.

### Recursos humanos

- Ser un equipo de trabajo calificado, formalizando procesos del área apegados a normas e implementando programas de capacitación.

### Operaciones

- Mejorar la calidad del servicio mediante la formalización e implementación de procesos apegados a normas oficiales

## 3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

### Operaciones

Formalizar y sistematizar los procesos claves en la empresa, dando claridad y organización a la logística de ésta, a través del apego a normas mexicanas que le permitan a la empresa asegurar la calidad en sus servicios y obtener certificaciones para ampliar su mercado.

### Mercado

Lograr crecimiento en ventas, a través de un análisis de la demanda que proporcione enfoque en los segmentos de mercado más relevantes para la

empresa, así como en la localización de clientes potenciales en dichos segmentos.

### **Recursos Humanos**

Mejorar la motivación e integración del equipo de trabajo a través de la claridad en las líneas de autoridad, así como en la distribución de funciones y responsabilidades, tanto en descripciones como en perfiles de puestos, con apego a normas mexicanas.

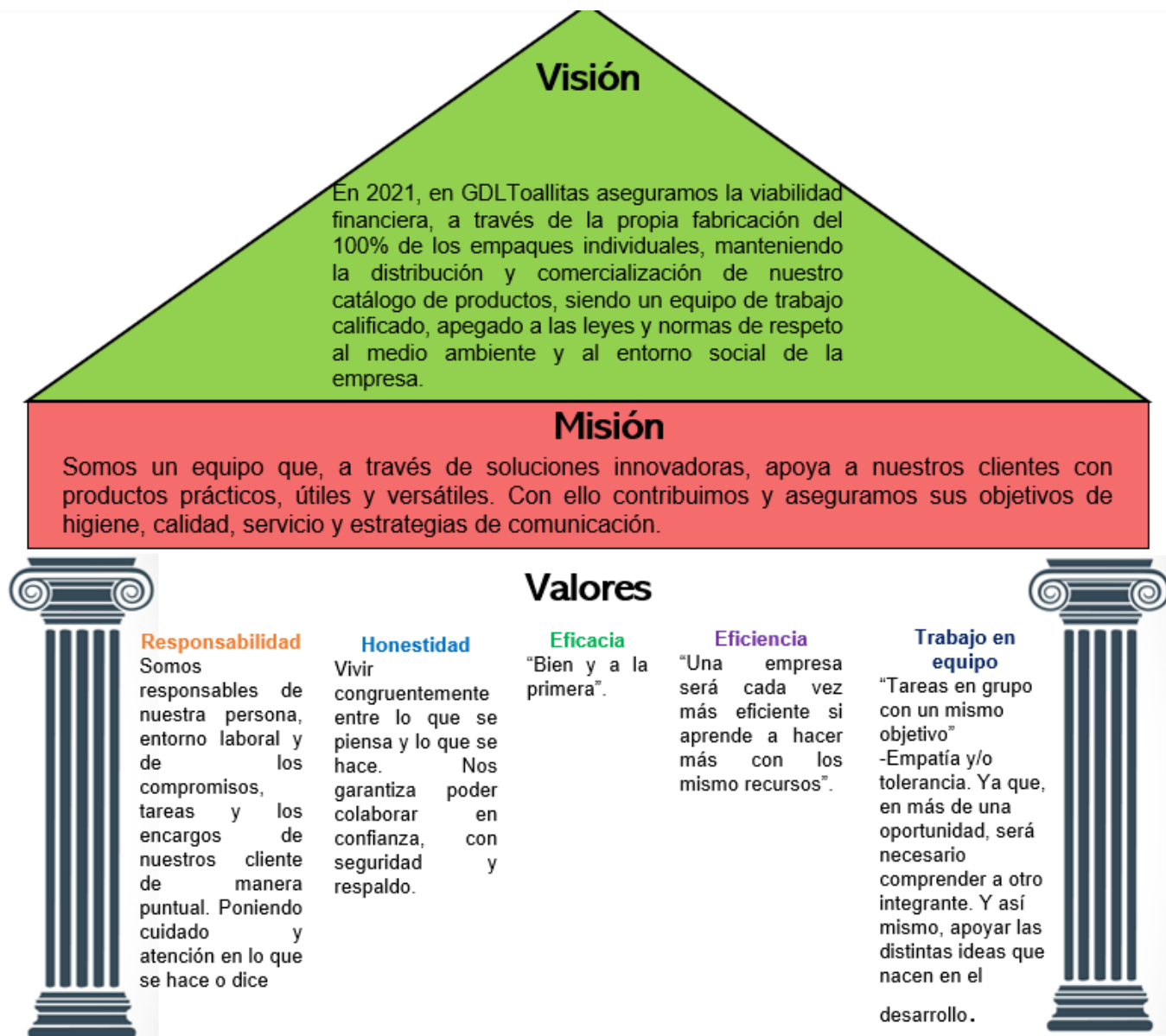
### **Finanzas**

Contar con información financiera útil para la toma de decisiones, generando reportes con razones e información que contribuyan a la planeación financiera estratégica, apegándose a NOM's.

### **Gestión**

Reorganizar la dirección de la empresa, evitando dualidad de mandos, al definir funciones para la dirección comercial y la dirección en producción, que permita mejorar la planeación, formalizando los procesos administrativos apegándose a NOM's, para dar claridad al equipo de trabajo, así como lograr autorización de COFEPRIS para la producción y comercialización de toallitas húmedas.

### 3.4. Mapa estratégico



## **4. Propuesta de mejora**

### **4.1. Nombre de la propuesta**

Consolidar la gestión a través del enfoque del área comercial, así como de la formalización de procesos, que, apegados a normas, permitan mejorar la calidad en el servicio y la profesionalización del equipo de trabajo, asegurando la viabilidad financiera de la empresa.

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

#### **Operaciones**

1. Manual de procesos apegado a normas oficiales mexicanas (NOM).
  - a. Resultado: Manual de Gestión de Calidad
  - b. Uso: El director revisará y retroalimentará el manual, las áreas de logística y reparto seguirán los procesos establecidos en el mismo.
  - c. Beneficio: Sistematización y formalización de los procesos para mejor calidad y obtener permiso de producción.
  - d. Indicador: Número de procesos formalizados para la obtención del permiso en dos meses.
  
2. Diagrama de flujo en el área de logística.
  - a) Resultado: Diagrama de flujo
  - b) Uso: El director revisará y retroalimentará los borradores realizados.
  - c) Beneficio: Coordinación de procesos de reparto.

d) Indicador: Número de repartos erróneos en 1 mes.

## **Mercado**

1. Plan de especialización en segmentos de mercado potenciales.
  - a. Resultado: Plan de especialización.
  - b. Uso: El encargado de ventas producto base leerá y retroalimentará el plan.
  - c. Beneficio: Enfocar los recursos del área en segmentos y clientes potenciales.
  - d. Indicador: Número de clientes potenciales en dos meses.
2. Catálogo de competidores indirectos y potenciales.
  - a. Resultado: Catálogo de competidores.
  - b. Uso: El encargado de ventas producto base leerá y retroalimentará el catálogo.
  - c. Beneficio: Generar estrategias a partir de fortalezas y debilidades detectadas.
  - d. Indicador: Número de estrategias comerciales en dos meses.

## **Recursos humanos**

1. Organigrama funcional

- a. Resultado: Organigrama y manual de descripciones y perfiles de puesto.
- b. Uso: Los directivos y colaboradores de la empresa darán retroalimentaciones sobre el organigrama y las descripciones de cada puesto.
- c. Beneficio: Mejorar la claridad en líneas de autoridad y funciones de los colaboradores.
- d. Indicador: Número de colaboradores que clarificaron las líneas de autoridad y funciones respectivas.

## **Gestión**

- 1. Manual de procesos del área administrativa
  - a. Resultado: Manual de procesos administrativos.
  - b. Uso: El director retroalimentará los procesos dentro del manual. La dirección autorizará el manual.
  - c. Beneficio: Obtención de permiso mediante la formalización del área administrativa de acuerdo a la NOM.
  - d. Indicador: Número de procesos formalizados para la obtención del permiso en dos meses.

## **Finanzas**

- 1. Generar información financiera útil para la toma de decisiones.
  - a. Resultado: Reporte de información financiera.
  - b. Uso: La dirección revisará y autorizará las razones financieras del reporte que la Auxiliar Administrativa generará de forma mensual.

- c. Beneficio: Mejorar el reporte mensual para la toma de decisiones a través de razones financieras.
- d. Indicador: Número de decisiones tomadas en dos meses.

### Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto

2019		2020-2021			2021-2022	
Generar información financiera útil para la toma de decisiones	Documentar procesos del área de operaciones	Generar una estrategia de precios por segmento de	3	Elaborar una herramienta para elaborar presupuesto		
Conocer a los competidores indirectos y potenciales.	Identificar los segmentos de mercado potenciales.	Elaborar una herramienta para pronostica		Diagrama de flujo en área de logística y reparto.		
	Documentar procesos del área administrativa y		2			
Elaborar un						
			1			
-3	-2	-1	0	1	2	3
			-1			
			-2			
			-3			

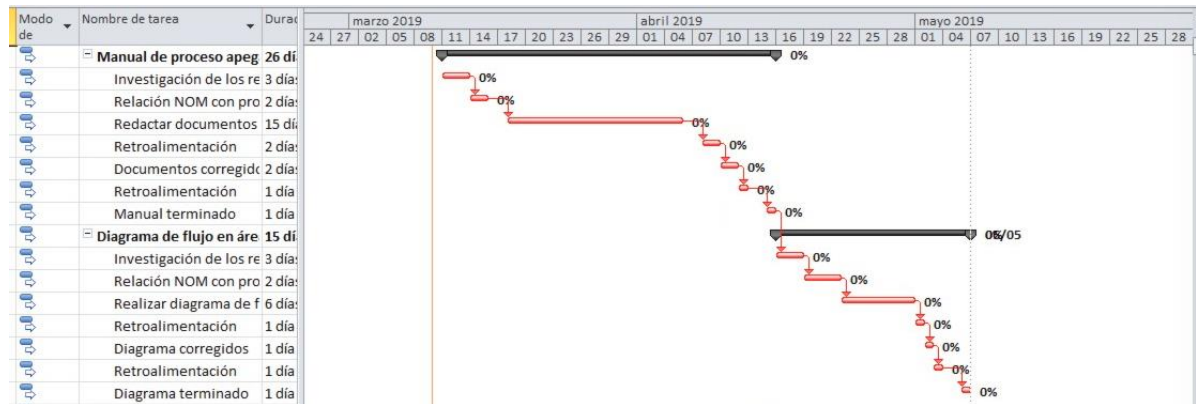
Mínimo costo y tiempo

Máximo costo y tiempo

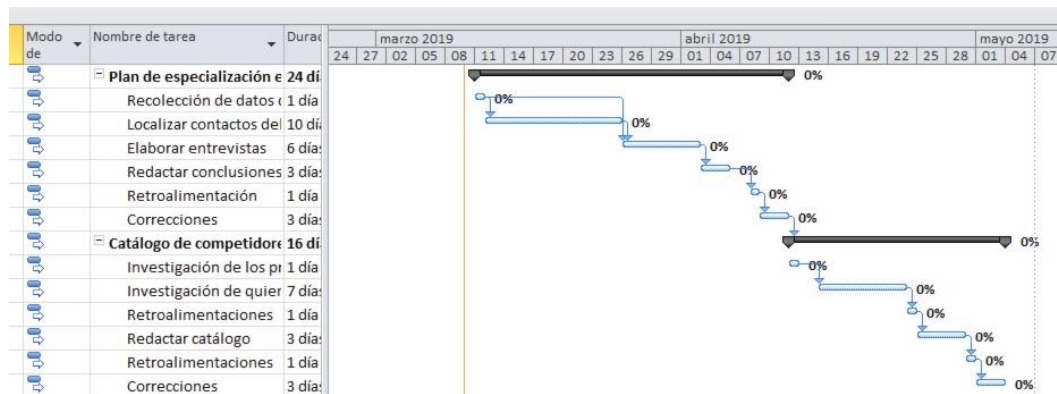
Bajo impacto

### 4.3. Plan de acción

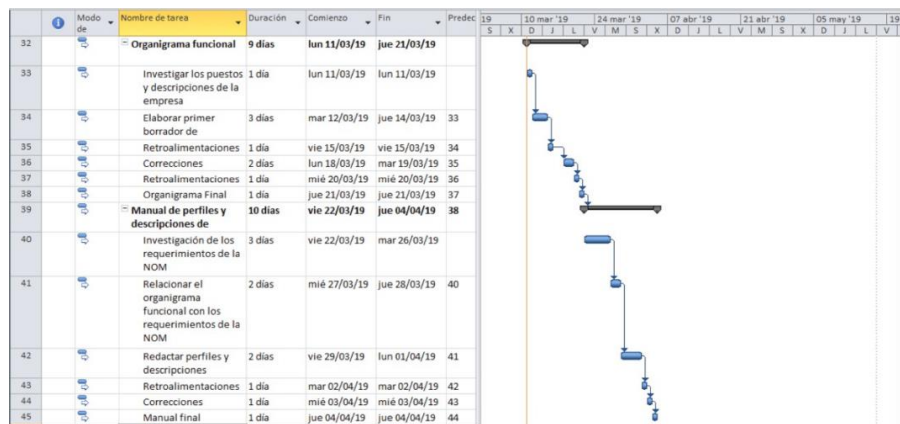
#### Área de operaciones



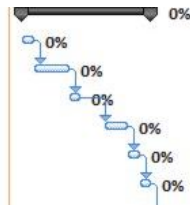
#### Área de Mercado



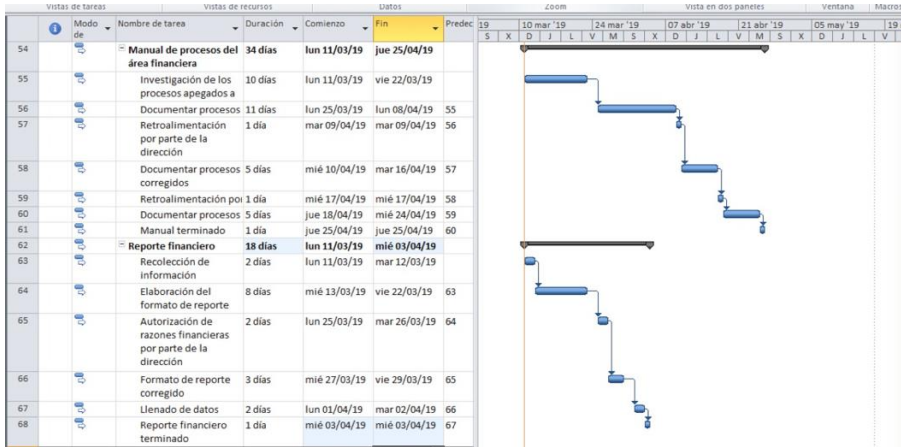
#### Área de recursos humanos



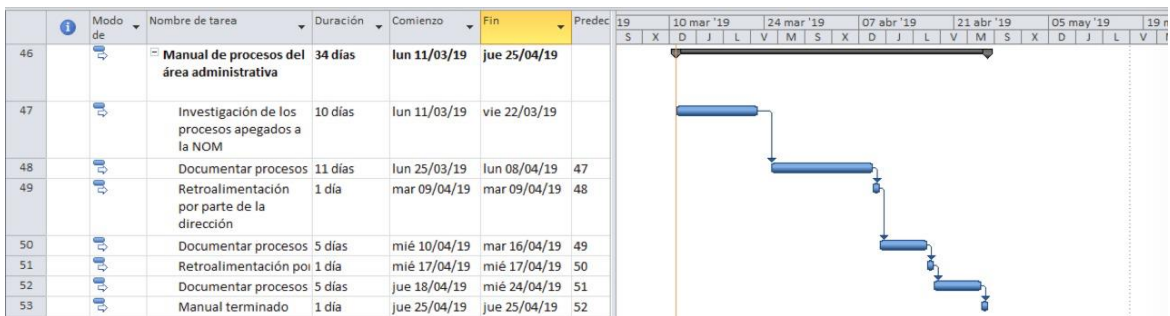
Organigrama funcional	9 día
Investigar los puestos	1 día
Elaborar primer borrac	3 día
Retroalimentaciones	1 día
Correcciones	2 día
Retroalimentaciones	1 día
Organigrama Final	1 día



## Área de finanzas



## Área de finanzas y gestión



## **5. Implementación**

La semana de implementación comenzó de manera formal el día 11 de marzo, momento desde el cual se comenzó con la programación del proyecto mismo.

Iniciando con la exposición del plan de trabajo por áreas, se validó con el director para la obtención de información necesaria, así como para el levantamiento de los documentos necesarios para la elaboración del manual de gestión de la calidad, incluyendo las áreas de operación, recursos humanos, finanzas y gestión.

Cabe mencionar que las propuestas de intervención se basaron en un trabajo en conjunto, pues el manual de gestión de la calidad de relaciona con todas las áreas funcionales de la empresa. Para lo anterior, se formularon propuestas en cada área, registrando las actividades realizadas por cada una como se presenta a continuación:

### **5.1. Actividades realizadas y su justificación**

#### **OPERACIONES**

Para la segunda semana de implementación, se acordó cuáles debían ser los puntos que debían contener los procesos formalizados en la redacción del manual de gestión de la calidad, y se comenzó con la retroalimentación de borradores de los procesos formalizados.

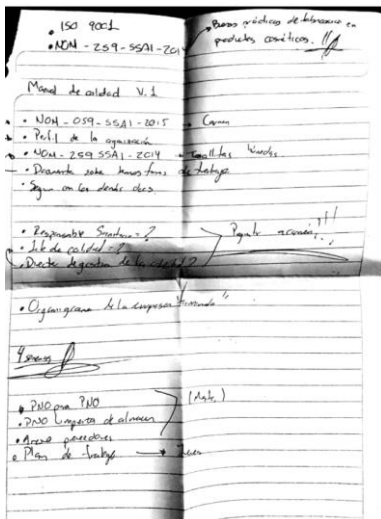
Para la tercera semana de implementación, se comenzó con el análisis y retroalimentación de los procesos formalizados realizados y enviados con anterioridad, de esta manera, se revisó minuciosamente la posibilidad de utilizar 2 NOMS (NOM-059, NOM-259) por lo que se investigó con el personal pertinente sobre la implementación de éstas, finalmente, se comenzó con la redacción y corrección de PNOs.

En la cuarta semana de implementación se siguió el mismo modo de trabajo, el cual se basó en revisar la retroalimentación de procesos formalizados elaborados y enviados con anterioridad. De igual manera se verificó el uso de las normas mencionadas y se realizó una modificación en el enfoque de los documentos a llevar a cabo. Una vez realizado esto, se comenzó con la redacción y modificación de PNOs.

Para la quinta semana de implementación, la cual correspondía a Semana Santa, se envió por correo electrónico un conjunto de PNOs para su revisión, para recibir la retroalimentación pertinente a los documentos y poder realizar un análisis de esto en la semana 6.

Para la sexta semana de implementación se finalizó con las retroalimentaciones de los PNOs a revisar, de manera que se comenzó con la organización de la sesión de acoplamiento que se realizó en la semana 7 de implementación en el área de Recursos Humanos.

Evidencia:





RECEPCIÓN DE PRODUCTOS		CÓDIGO	RALM01	RECEPCIÓN DE PRODUCTOS		CÓDIGO	RALM01	RECEPCIÓN DE PRODUCTOS		CÓDIGO	RALM01
		VERSIÓN	01			VERSIÓN	01			VERSIÓN	01
		FECHA	08/04/2016			FECHA	08/04/2016			FECHA	08/04/2016
PRODUCTO RECIBIDO POR: (NOMBRE DEL ENCARGADO DE ALMACÉN/FIRMA)	NÚMERO DE GUÍA/ SEGUIMIENTO PROVEEDOR	¿EXISTE ALGUNA ANOMALÍA EN EL EMPAQUE/ CONTENEDOR?		VERIFICACIÓN POR PARTE DEL RESPONSABLE SANITARIO. NOMBRE Y FIRMA (SI APLICA)	¿SE APRUEBA LA RECEPCIÓN DE LA MERCANCÍA? ¿POR QUÉ? (SI APLICA)		FOTOS DE LA RECEPCIÓN DE MERCANCÍA:				
¿SE ENCUENTRA DAÑADO EL PRODUCTO?	NOMBRE DEL PRODUCTO:	PROVEEDOR DEL PRODUCTO	¿EXISTE ALGUNA ANOMALÍA EN LA MERCANCÍA EN EL MOMENTO DE COMPRA Y LA RECEPCIÓN? ¿POR QUÉ? (SI APLICA)		A CONTINUACIÓN:						
NÚMERO DE LOTE DE PRODUCTO RECIBIDO:	CANTIDAD DE PRODUCTO A RECIBIR:	¿TRAJE CONSIGO DOCUMENTOS NECESARIOS?		¿EXISTE ALGUNA ANOMALÍA EN EL PRODUCTO? (SI APLICA)	¿SE APRUEBA LA RECEPCIÓN DE LA MERCANCÍA? ¿POR QUÉ? (SI APLICA)						
EN CASO DE EXISTIR ANOMALÍA EN EMPAQUE, TRANSPORTE O PRODUCTO, MENCIONELAS A CONTINUACIÓN:				OTRAS OBSERVACIONES:							

Revisarlo con Logística y Reparto

**SALUD**  
SECRETARÍA DE SALUD



**Cofepris**  
Comisión Federal para la Protección  
contra Riesgos Sanitarios

**OFICIO No. 163300CO210170**

Ciudad de México, a 08 de septiembre de 2016.

**BIOGLOBAL PHARMA S.A. DE C.V.**  
BOGOTA 2575ª, COL. PROVIDENCIA,  
C.P. 44630, GUADALAJARA, JALISCO.  
**PRESENTE**

En relación a su consulta, con numero de entrada **163300CO210170** de fecha **29 de marzo de 2016**, se le comunica que con fundamento en los artículos; 4 párrafo tercero, 8, 14 y 16 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 39 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 17 bis, 194 fracción II, 194 bis, 262 y 368, de la Ley General de Salud; 1 y 2 inciso C fracción X del Reglamento Interior de la Secretaría de Salud, 1, 3 fracción I inciso b, 4 fracción II inciso c del Reglamento de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios; 1 y 154 del Reglamento de Insumos para la Salud; décimo noveno del Acuerdo por el que se delegan las facultades que se señalan, en los órganos administrativos que en el mismo se indican de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios, publicado el 07 de Abril de 2010 en el Diario Oficial de la Federación, se le notifica que:

**CON RESPECTO A SU PRODUCTO: "DACTIFEM, GUANTE AUXILIAR PARA LA AUTOEXPLORACIÓN DE MAMAS"**

Se les comunica que por el momento este producto: **NO** requiere de Registro Sanitario por parte de esta Subdirección Ejecutiva de Servicios de Salud y Dispositivos Médicos, toda vez que es un tipo manopla y no es considerado un dispositivo médico.

## MERCADO:

En el área de mercado se dieron dos propuestas: plan de especialización en segmentos potenciales para la empresa y un Catálogo de Competidores Indirectos Potenciales.

En la primera sesión se obtuvo información del historial de los clientes de los últimos dos años, incluyendo datos como nombre del cliente, empresa, productos vendidos, tipo de proyecto, fecha, monto y algunos con los sectores a los que pertenecen, con efecto de analizar los segmentos de estos clientes para la elaboración del Plan de especialización; esto fue se obtuvo mediante un archivo de excel proporcionado por el jefe comercial. En cuanto a la segunda propuesta la propuesta del catálogo de competidores indirectos, el jefe comercial proporcionó, la lista de los productos con su código y descripción.

Lista de Precios GDLToallitas		Página 1   2	
Producto	Volumen/ Presentación	Precio	
DW-EL STD. Unitaolita Esencia a Limón, tamaño estándar. Toalla de papel (12,7x12,0cm), empaque de papel metalizado (3,0x3,7cm) Logotipo genérico: "Gracias por su preferencia".	Caja 1,000 unidades (Bulk)	\$ 396.00	
DW-MS STD. Unitaolita Aroma Mountain-Spring, tamaño estándar. Toalla de papel (12,7x12,0cm), empaque de papel metalizado (3,0x3,7cm) Logotipo genérico: "Gracias" (en 12 idiomas).	Caja 1,000 unidades (Bulk)	\$ 396.00	
DW-STD Eco. Unitaolita Esencia a Limón, tamaño estándar. Toalla de papel (12,7x12,0cm), empaque de papel metalizado (3,0x3,7cm) Logotipo genérico: Con una cara "en Blanco". (NDM 020 al reverso)	Caja 1,000 unidades (Bulk)	\$ 396.00	
DW-ELA. Unitaolita Esencia a Limón, tamaño grande en empaque tipo cerofón. Toalla Almid (30,3x33,5cm), empaque tipo cerofón (4,3x3,5cm). Logotipo genérico: "With Our compliments".	Caja 1,000 unidades (4/250)	\$ 1,852.00	
DW-LRC. Unitaolita Limpieza/Refrescante con Aloe Vera, empaque tipo cerofón. Toalla Almid (30,3x33,5cm), empaque tipo cerofón (4,3x3,5cm) Logotipo genérico: una cara "Sin Imagen/En Blanco" (NDM 020 al reverso)	Caja 1,000 unidades (4/250)	\$ 1,852.00	
DW-LRP. Unitaolita Limpieza/Refrescante con Aloe Vera, empaque plástico metalizado. Toalla Spunlace (12,0x13,0cm), empaque plástico metalizado (6,0x7,3cm) Logotipo genérico: una cara "Sin Imagen/En Blanco" (NDM 020 al reverso)	Caja 1,000 unidades (Bulk)	\$ 1,755.00	
DW-ABPE. Unitaolita Germicida/Ambacteriales. Papel. Toalla papel (12,7x13,0cm), empaque papel metalizado (3,0x3,7cm) Logotipo genérico: "Anti-Bacterial Wipe - kills 99.9% of germs".	Caja 1,000 unidades (Bulk)	\$ 515.00	
DW-ABE. Unitaolita Germicida/Ambacteriales. Spunlace Toalla Spunlace (12,7x13,0cm), empaque plástico metalizado (6,0x7,3cm) Logotipo genérico: "Anti-Bacterial Wipe - kills 99.9% of germs".	Caja 300 unidades (Bulk)	\$ 905.00	
DW-TAB-B240. Bote con 240 Toallas Germicidas/Ambacteriales Toallas Spunlace (13,0x17,0cm). Bote dispensador. Ingredientes: Alcool Etilico, Aloe Vera y vitamina E. Logotipo genérico: "Instant Hand Sanitizer".	Caja 12 Botes	\$ 1,980.00	
DW-Rollo-INS. Empaque con 1,000 Toallas en rollo (Germicida/Ambacteriales) 1,000 Toallas ThermoBond (13,0x19,0cm), empaque plástico resellable (rollo). (Para dispensador de pared) Ingredientes: Antibacteriales Base Alcohol + BZK + Aloe Vera y vitamina E.	Caja con 2 Rollos 1,000ops c/u	\$ 1,495.00	
DW-Rollo-INSX. Empaque con 1,000 Toallas en rollo (Germicida/Ambacteriales) "Sin alcohol" 1,000 Toallas ThermoBond (13,0x19,0cm), empaque plástico resellable (rollo). (Para dispensador de pared) Ingredientes: Antibacteriales BZK Sin Alcohol + Aloe Vera y vitamina E.	Caja con 2 Rollos 1,000ops c/u	\$ 1,495.00	
DW-STERIDOL. Toallas Desinfectantes 160 Toallas ThermoBond (13,0x19,0cm). Bote dispensador. Ingredientes: Desinfectantes cuaternarios Registro EPA sin alcohol ni blanqueadores. Logotipo genérico: "Steridol Wipes".	Caja 6 Botes	\$1,370.00	
DW-Rollo STERIDOL. Toallas Desinfectantes en rollo 800 Toallas ThermoBond (13,0x19,0cm), empaque plástico resellable (rollo). Ingredientes: Desinfectantes cuaternarios Registro EPA sin alcohol ni blanqueadores. Logotipo genérico: "Steridol Wipes".	Caja con 2 Rollos 800ops c/u	\$1,400.00	
DW-HC-B120. Toallas para Limpieza y Desinfección de superficies en Food Service 120 Toallas ThermoBond (13,0x21,3cm). Bote dispensador. Ingredientes: Solución sanitizante y para limpieza para superficies. Logotipo genérico: "Rinse Free Sanitizing Wipes".	Caja 6 Botes	\$ 1,268.00	
ER-Endurance Toallas Desinfectantes de superficies 900 Toallas de papel 100% biodegradable (17,0x23,0cm). Ingredientes: Desinfectantes cuaternarios Registro EPA sin alcohol ni blanqueadores. Logotipo genérico: "Performance Wipes" y "Endurance Wipes"	Caja con 4 Rollos 900 Toallas/Rollo	\$ 3,456.00	
ER-Performance Toallas Desinfectantes de superficies 800 Toallas sintético de tela (13,0x20,0cm). Ingredientes: Desinfectantes cuaternarios Registro EPA sin alcohol ni blanqueadores. Logotipo genérico: "Performance Wipes" y "Endurance Wipes"	Caja con 4 Rollos 800 Toallas/Rollo	\$ 3,240.00	
DW-IPA. Unitaolita Impregnada de Alcohol Isopropilico 70%. Toalla ThermoBond (12,7x13,0cm), empaque plástico metalizado (6,0x7,3cm) Ingredientes: Alcohol Isopropilico 70% Logotipo genérico: "Sin Imagen/En blanco" (NDM 141 al reverso)	Caja 1,000 unidades (Bulk)	\$1,387.00	



GDL Toallitas S. de CV  
San Miguel 8 37 San Juan de Oaxaca C.P. 65019 Zapopan Jalisco, México  
RFC: GTO 011039 896

www.GDLToallitas.com  
Tels: (32) 31 3129 0239 y 3129 1316  
Contacto@GDLToallitas.com

nom_cte	cve_age	cve_age2	cve_can	cve_zon	cve_sub	cve_tial	cve_iva	cve_mon	iva_prod	falta_fac	no_fac	cve_factu	cve_prod	desc_prod	new_med	unidad
Venta al Pub	26	0	23	3	6	1	NAL	1	16.00%	16/10/2017	1	ECO	DW-ABPE	DW-ABPE. UNITOALLITA AI	PIEZA	
Venta al Pub	26	0	23	3	6	1	NAL	1	16.00%	16/10/2017	1	ECO	ENVASE ESFE	Envase tipo esfera (dispel)	PIEZA	
Grupo Conoc	26	0	27	2	1	1	NAL	1	16.00%	30/10/2017	10	ECO	DW-HC-B12C	DW-HC-B120. BOTE C/12C	PIEZA	
Minerva Arts	31	0	23	4	2	1	NAL	1	16.00%	13/03/2018	100	ECO	DW-ABPE	DW-ABPE. UNITOALLITA AI	PIEZA	
Minerva Arts	31	0	23	4	2	1	NAL	1	16.00%	13/03/2018	100	ECO	ENVASE ESFE	Envase tipo esfera (dispel)	PIEZA	
FEDERICO KI	31	0	23	2	1	1	NAL	1	16.00%	13/03/2018	101	ECO	DW-ABPE	DW-ABPE. UNITOALLITA AI	PIEZA	
Alberto Garc	31	0	23	2	1	1	NAL	1	16.00%	20/03/2018	102	ECO	EXHIB GOND	EXHIBIDOR P/ 92 PZAS PR	PIEZA	
Gerardo Vali	31	0	23	3	7	1	NAL	1	16.00%	20/03/2018	103	ECO	DW-STD MS	DW-MS STD. UNITOALLITA C1000		
Christopher	31	0	23	3	2	1	NAL	1	16.00%	20/03/2018	104	ECO	EXHIB GOND	EXHIBIDOR P/ 92 PZAS PR	PIEZA	
Karen landa	31	0	23	4	2	1	NAL	1	16.00%	20/03/2018	105	ECO	DW-STD MS	DW-MS STD. UNITOALLITA C1000		
Carlos Enriq	31	0	23	2	8	1	NAL	1	16.00%	20/03/2018	106	ECO	DYN-IPA	DYN-IPA 70%. UNITOALLIT. C200		
HUMBERTO C	31	0	23	2	5	1	NAL	1	16.00%	20/03/2018	107	ECO	DW-LL	UNITOALLITA LIMP C1000		
Aurelvi Mart	31	0	23	5	6	1	NAL	1	16.00%	22/03/2018	108	ECO	DW-TAB-B24	DW-TAB-B240. BOTE 240	PIEZA	
RICARDO ME	26	0	23	4	2	1	NAL	1	16.00%	26/03/2018	109	ECO	EXHIB GOND	EXHIBIDOR P/ 92 PZAS PR	PIEZA	
Rodrigo Mar	31	0	23	5	1	1	NAL	1	16.00%	28/03/2018	110	ECO	DW-ABPE	DW-ABPE. UNITOALLITA AI C1000		
Gloria Hidal	31	0	46	4	2	1	NAL	1	16.00%	28/03/2018	111	ECO	EXHIB GOND	EXHIBIDOR P/ 92 PZAS PR	PIEZA	
ALIH ZURIEL	31	0	11	3	7	1	NAL	1	16.00%	03/04/2018	112	ECO	DW-STD MS	DW-MS STD. UNITOALLITA C1000		
Norma Quije	31	0	23	5	4	1	NAL	1	16.00%	03/04/2018	113	ECO	DW-LL	DW-LL. UNITOALLITA LIMP	PIEZA	
Norma Quije	31	0	23	5	4	1	NAL	1	16.00%	03/04/2018	113	ECO	ENVASE ESFE	Envase tipo esfera (dispel)	PIEZA	
laura karina	31	0	23	4	5	1	NAL	1	16.00%	03/04/2018	114	ECO	DW-ABPE	DW-ABPE. UNITOALLITA AI C500		
Hector Leyva	31	0	23	2	4	1	NAL	1	16.00%	03/04/2018	115	ECO	DW-ABPE	DW-ABPE. UNITOALLITA AI C500		
Articulos Crc	31	0	20	4	2	1	NAL	1	16.00%	03/04/2018	116	ECO	EXHIB GOND	EXHIBIDOR P/ 92 PZAS PR	PIEZA	
Abraham luc	31	0	23	2	2	1	NAL	1	16.00%	03/04/2018	117	ECO	EXHIB GOND	EXHIBIDOR P/ 92 PZAS PR	PIEZA	
DIANA BEREN	31	0	37	4	2	1	NAL	1	16.00%	04/04/2018	118	ECO	DW-ABPE	DW-ABPE. UNITOALLITA AI C1000		
Venta al Pub	31	0	23	3	2	1	NAL	1	16.00%	05/04/2018	119	ECO	DYN-IPA	DYN-IPA 70%. UNITOALLIT. C200		
Venta al Pub	26	0	23	4	1	1	NAL	1	16.00%	03/11/2017	12	ECO	ENVASE ESFE	Envase tipo esfera (dispel)	PIEZA	
Venta al Pub	26	0	23	4	1	1	NAL	1	16.00%	03/11/2017	12	ECO	PC-LL	LIMPIEZA DE LENTES PRAC	PIEZA	
Jose Alfredo	31	0	8	3	5	1	NAL	1	16.00%	10/04/2018	120	ECO	DW-RME	UNITOALLITA REMOV. MA	PIEZA	
Jose Alfredo	31	0	8	3	5	1	NAL	1	16.00%	10/04/2018	120	ECO	PC-LC	UNITOALLITA PRACTICARE	PIEZA	
Juan macias	31	0	23	2	4	1	NAL	1	16.00%	10/04/2018	121	ECO	EXHIB GOND	EXHIBIDOR P/ 92 PZAS PR	PIEZA	
ANGEL MART	31	0	23	3	5	1	NAL	1	16.00%	10/04/2018	122	ECO	DW-STD MS	DW-MS STD. UNITOALLITA C1000		
VENTA AL MC	31	0	23	3	1	1	NAL	1	16.00%	11/04/2018	123	ECO	DW-TAB-B24	DW-TAB-B240. BOTE 240	PIEZA	
Jose Alfredo	31	0	8	3	5	1	NAL	1	16.00%	11/04/2018	124	ECO	DW-RME	UNITOALLITA REMOV. MA	PIEZA	
Jose Alfredo	31	0	8	3	5	1	NAL	1	16.00%	11/04/2018	125	ECO	DW-RME	UNITOALLITA REMOV. MA	PIEZA	

En la segunda sesión, debido a que se estuvo trabajando en las propuestas del área de recursos humanos, sólo se siguió con la investigación de la competencia indirecta para los productos que maneja la empresa. Ese día se Identificaron los productos sustitutos para desmaquillar y de quitaesmaltes, encontrando distintas alternativas que compiten indirectamente con las toallitas desmaquillantes y quitaesmaltes que maneja la empresa, representando competencia indirecta y potencial.

- **Unitoallita demaquillante**

- ▼ La toallita desmaquillante [The Original Makeup Eraser](#), de venta en mercado libre, SAMS (2x\$400)



- ▼ Muselinas orgánicas de [Kóoch Green Cosméticos](#)



En la tercera sesión se elaboraron tablas dinámicas en Excel para facilitar el análisis de la información de los clientes y sus segmentos para elegir las empresas a contactar con el propósito de identificar las necesidades que el producto de GDLToallitas satisface. Además, Se pidió retroalimentación al jefe de telemarketing sobre el catálogo de los competidores y se siguió investigando conforme los productos de la empresa.

Hacia la cuarta semana de implementación, se clasificaron los segmentos cuyas compras de los últimos dos años fueran entre \$100,000 y \$500,000 pesos, dividiéndolos por rangos de \$50,000 en \$50,000. De esta manera se identificaron los sectores que generaran ingresos significativos para la empresa más no fueran los principales. En base a esta clasificación el jefe de telemarketing seleccionó los segmentos que consideraba más relevantes a investigar, con el propósito de hacerles un pequeño cuestionario a las empresas pertenecientes a estos y así rescatar información relevante para la empresa. Conforme a la propuesta del catálogo Se mostró el avance de los competidores que se tenían, sin embargo, se acordó que, conforme a las respuestas de los clientes sobre los productos sustitutos a la toallita húmeda, se rescataría la competencia directa o indirecta para la empresa.

	A	B	C	D	E	F
1	<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Suma de subt_prod</b>				
2	Com. Limpieza&Desechables (+5 Suc)	\$ 258.70				
3	Inmobiliarias, Conjuntos habitacionales	\$ 2,384.00				
4	BANQUETEROS (EVENTOS E INDUSTRIAL)	\$ 4,151.66	1	¿Qué necesidades se cubren?, que ventajas vieron		
5	COMERCIALIZADORA PROVEEDORA ESTETICAS/BE	\$ 5,430.00	2			
6	FARMACIAS	\$ 11,691.69				
7	DETALLISTA-C (PYME -10 SUC)	\$ 12,377.00				
8	ESCUELAS, INSTITUTOS, UNIVERSIDADES	\$ 21,145.59				
9	Abarrotera (1o2 Sucursales)	\$ 26,248.55				
10	EMPRESAS ORGANIZADORAS DE EVENTOS	\$ 29,133.93				
11	INTERMEDIARIO / COMISIONISTA (FREELANCER	\$ 34,786.00				
12	HOTEL 3ESTRELLAS / MOTEL	\$ 37,044.52	5	¿Qué necesidades se cubren?, que ventajas vieron		
13	COMERCIALIZADORA PROVEEDORA INDUSTRIAL	\$ 38,363.72	3	¿Para qué lo utiliza?		
14	TRANSPORTE (TERRESTRE, AEREO)	\$ 50,557.10	4			
15	DETALLISTA-A (AUTOSERVICIO +350 SUCURS)	\$ 67,320.00				
16	BEBIDAS (INDUSTRIAL-FABRICA)	\$ 72,181.20	3			
17	Gimnasios Cadena + 5 sucursales	\$ 103,521.87	¿Cuánto es lo	4		
18	Gimnasios No cadena (-5 de sucursales)	\$ 105,433.86		4		
19	RESTAURANTE Y/O BAR Con +5 Sucursales	\$ 122,984.54	distintivo h			
20	SALON DE BELLEZA, ESTETICAS, UÑAS,	\$ 139,824.95	2	\$ 471,765.23	\$100,001 - \$150,000	
21	Com. Limpieza&Desechables (1o2 Suc)	\$ 183,229.29				
22	TURISMO (AGENCIA,TOUR OPERADOR, ETC)	\$ 193,559.04	4			
23	CLUBES DEPORTIVOS, CAMPOS DE GOLF	\$ 197,706.85		\$ 574,495.18	\$150,001 - \$200,000	
24	HOTEL 4ESTRELLAS	\$ 242,062.87		\$ 242,062.87	\$200,001 - \$250,000	
25	COMERCIALIZADORA (PERSONA FISICA)	\$ 268,968.72		\$ 268,968.72	\$250,001 - \$300,000	
26	HOTEL 5ESTRELLAS	\$ 307,853.14		\$ 307,853.14	\$300,001 - \$350,000	

En la quinta semana de implementación, debido a que no se recibió retroalimentación del correo electrónico enviado por parte del equipo acerca de la validación del cuestionario a clientes, no se pudo marcar ni recabar información. Por lo tanto, en esta sesión se revisó la primera versión del cuestionario junto con el jefe de telemarketing y se hicieron las modificaciones necesarias para validarse y empezar a contactar a los clientes.

### **Cuestionario**

Hola, buenas tardes, hablo por parte de GDLToallitas lo que pasa es que estábamos viendo nuestro historial de clientes, y tenemos registro de que ustedes compraron \_ en \_, Nos gustaría saber...

1. ¿De qué forma utilizó el producto y con qué frecuencia?, en caso de proceso que lo describa uso y frecuencia.
2. ¿Qué necesidades cubre el uso de la toallita en su empresa?
3. ¿Qué ventajas ve en la toallita?
4. ¿Ha comprado toallitas a otros proveedores?, ¿por qué?
5. ¿Qué otro producto utiliza como sustituto de la toallita?, ¿Qué ventajas ve en ese producto?

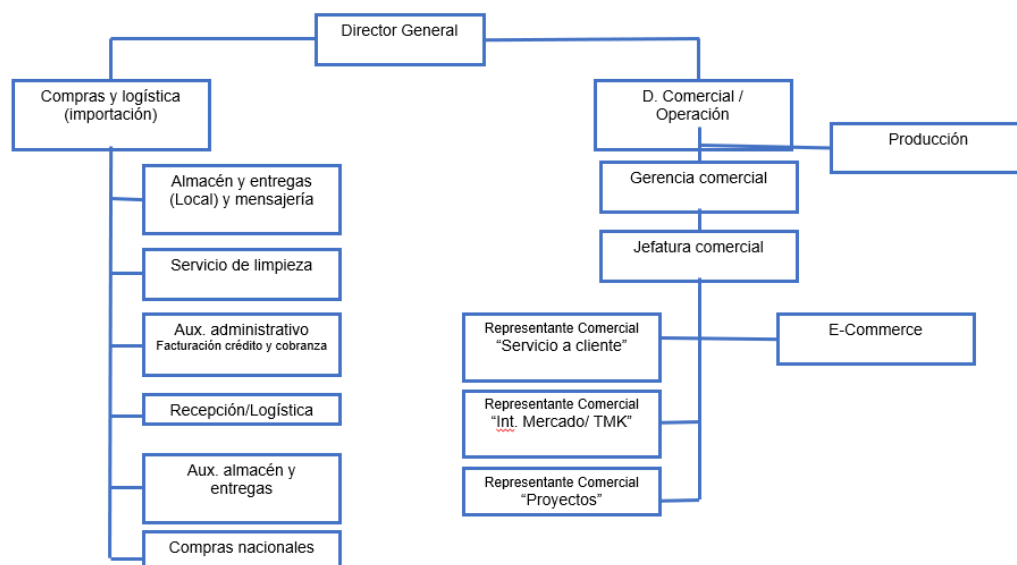
Finalmente, en la sexta semana se mostraron ambos productos al Consultor Externo de la empresa y al Director General, para que dieran comentarios y retroalimentaciones de estos.

### **RECURSOS HUMANOS**

Para el área de recursos humanos se obtuvieron 2 propuestas: Un organigrama funcional, con puestos y líneas de autoridad reales, y un manual con las descripciones y perfiles de puestos para la empresa.

De esta manera, en la primera sesión de implementación, se elaboraron entrevistas a los 5 empleados donde se identificó quienes son los encargados de las diferentes áreas, y cómo son las líneas de comunicación reales en la empresa, se elaboró un

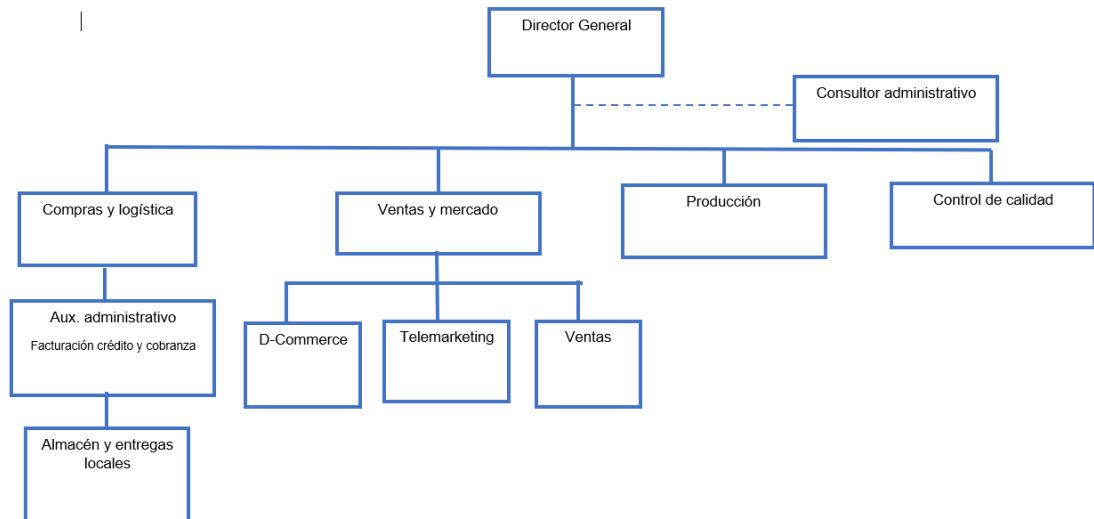
pequeño cuestionario para conocer las actividades y responsabilidades de cada puesto. El director operativo proporcionó el organigrama de la empresa, el cual no mostraba la realidad de la misma, de esta manera se creó un borrador del organigrama de la organización.



Nombre:
¿Cómo se llama el puesto? (Título del empleo)
Ventas
¿Cuál es el espacio físico de tu trabajo?
Oficina
¿Cuál es tu horario de trabajo?
8:30 a 6:00
¿Cuál es el nivel de escolaridad que tienes?
En curso: licenciatura en logística y comercio internacional
Además de tu sueldo ¿tienes algún otro beneficio o ventaja que te otorgue tu jefe? ¿Cuál?
Aún no
¿Crees que puedas tener un accidente mientras trabajas?
No
Si la respuesta es si. ¿Que tipo de accidente?
ación <b>Información básica</b> Estructura Formación 1Actividades Otros Expectativa + : <

Para la segunda sesión de implementación, se obtuvieron las descripciones de puestos que la empresa tenía para llevar a cabo una comparación con las respuestas a las entrevistas elaboradas la semana anterior. Debido a que las

personas encargadas de dar retroalimentación sobre el primer borrador del organigrama, este se mandó por vía electrónica esperando comentarios para la siguiente sesión.



En la tercera sesión se obtuvo retroalimentación del organigrama por parte del director operativo de la empresa, quien brindó las correcciones necesarias a implementar para la próxima revisión. Resultó complicado definir los nombres de algunos puestos, así como las líneas de autoridad reales con las que cuenta la empresa debido a que algunos colaboradores suelen hacer actividades ajenas a su área. Sin embargo, esto indica que es una empresa proactiva, ya que actúan conforme a las necesidades que van surgiendo.

También se obtuvieron retroalimentaciones de las descripciones de los puestos del Jefe de Telemarketing, Ejecutivo D-Commerce, Ejecutivo de Ventas y Ejecutivo de Telemarketing e Inteligencia de mercados. De forma que se generaron correcciones en algunas actividades que no correspondían a sus áreas.

FECHA DE ELABORACION: 26.03.19

**I. IDENTIFICACION DEL PUESTO:**

1. Nombre del Puesto: Encargado de Almacén y Entregas.

**2. Clave del Puesto:**

3. Reporta a: Auxiliar administrativo

4. Le Reportan: N/A

5. Resultados esperados del puesto:

- Optimizar el proceso de recepción, almacenamiento, control y distribución de productos a los clientes, mediante el adecuado manejo de las mercancías.
- Optimizar el proceso de surtido de materiales de empaque requeridos en el área de almacén.
- Garantizar el adecuado manejo de los recursos tecnológicos y materiales bajo su responsabilidad.
- Controlar adecuadamente el proceso de entrega y recepción de mercancías a clientes y proveedores.
- Proporcionar información verídica y confiable al Asistente Administrativo que ayude a la toma efectiva de las decisiones operativas y directivas.
- Garantizar y controlar efectivamente el inventario de producto terminado.

6. Indicadores de los resultados del puesto:

- Conforme a los resultados obtenidos conforme al control de los inventarios.
- Conforme al cumplimiento de entregas a tiempo.

7. Naturaleza del puesto:  
Staff  Línea  Almacén

8. ¿En qué Condiciones Físicas Generales, Desarrolla su Trabajo?

FECHA DE EMISION: 26.03.19      RR3104-01  
FECHA DE REVISION: 02.04.19      Páginas 1 de 5

**LEVANTAMIENTO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO.**

a) Oficina en almacén y fuera de la empresa, conforme a las actividades de mensajería.

9,10,11 Trabaja la mayor parte del tiempo en la oficina del almacén (0%).  
Trabaja la mayor parte del tiempo en la planta (40%).  
Trabaja la mayor parte del tiempo fuera de la oficina (60%).

Actividades:

12. Las actividades rutinarias o diarias que se demandan en este puesto son las siguientes:

- Mantener el almacén general ordenado y limpio.
- Limpieza y mantenimiento óptimo de los vehículos.

13. Las actividades periódicas son las siguientes:

- Preparar pedidos locales y foráneos.
- Preparar empaques de los pedidos.
- Elaborar la ruta para el reparto de los pedidos locales.
- Llevar a mensajería los pedidos foráneos.
- Recepción de mercancía directa de proveedores.

14. Las actividades esporádicas son las siguientes:  
Apoyar a otras áreas conforme a lo solicitado (ejemplo: armar kits de productos, contestar el teléfono de otra área cuando la persona está ocupada, fuera de lugar o en horario de comida)

15. Equipo, herramientas y mantenimiento de los mismos:

- Computadora (software), Internet, Windows, Impresoras, Extensiones Telefónicas, equipo de transporte.
- Mantenimiento se realiza por medio de terceros.

16. Materiales que utiliza para hacer su trabajo:

- Documentación administrativa (órdenes de compra, recaudación de facturas y recibos).

17. ¿Que protección requiere o necesita el equipo o herramienta que utiliza para hacer su trabajo?

- Antivirus.
- Reguladores.
- Seguro de auto.

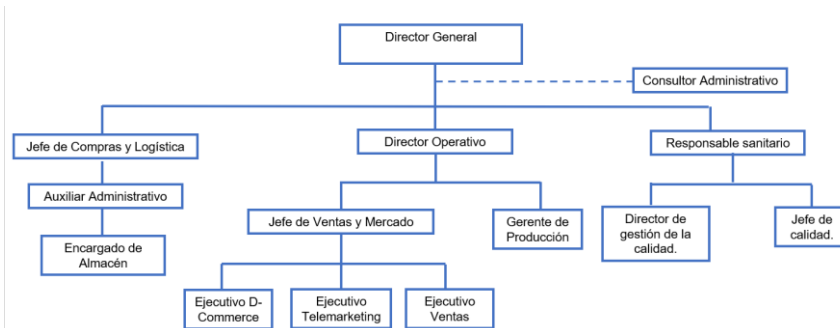
18. Riesgos de seguridad o accidentes y equipo de protección:

- Choques automovilísticos.

FECHA DE EMISION: 26.03.19      RR3104-01  
FECHA DE REVISION: 02.04.19      Páginas 2 de 5

En siguiente sesión se volvió a revisar el organigrama, debido a unos cambios en los nombres de puestos y ciertas líneas de autoridad en conjunto en el director operativo. No obstante, este se mandó por vía correo electrónico al Consultor de la empresa con el propósito de recibir retroalimentación de su parte.

Además, se obtuvo retroalimentación de la descripción del puesto de auxiliar administrativo y fue validado. En cuanto a las descripciones de los puestos directivos y de compras y logística, también se mandaron por vía electrónica al consultor externo para que diera retroalimentación y aportara en la definición de las actividades y responsabilidades respectivas a cada puesto.



Hacia la quinta sesión, se recibieron varios comentarios del consultor de la empresa respecto a las líneas de autoridad y los nombres de los puestos, por lo que se acordó que en la siguiente sesión todos los directivos tuvieran conocimiento de la última versión del organigrama, para poder llevar a cabo las últimas modificaciones necesarias.

De igual manera, se acordó que en la siguiente sesión se elaborarían las descripciones de puesto de los directivos y del puesto de compras y logística, de manera que sea validado por todos los directivos de la empresa.

En esta sesión se recibió la descripción de puesto del Responsable Sanitario con comentarios sobre el formato del documento.

The image shows a form titled "LEVANTAMIENTO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO" with the following sections and options:

- 1. Instrumentos con los que se trabaja:**
  - Línea de Instrumentos de Diagnóstico
  - Línea de Instrumentos de Diagnóstico
  - Línea de Instrumentos de Diagnóstico
  - Línea de Instrumentos de Diagnóstico
- 17. Que protección requiere o necesita el equipo o herramienta que utiliza para hacer su trabajo:**
  - No aplica
- 18. Riesgos de seguridad o accidentes y equipo de protección:**
  - No aplica
- 20. Manejo de presupuesto o carga crítica:**
  - No aplica
- 21. Responsabilidades de su puesto:**
  1.  Asesorar a los médicos
  2.  Llevar a cabo los diagnósticos
  3.  Realizar para auxiliar a médicos, de agencias o centros subcontratados y de COFETES.
- 22. Toma de Decisiones:**
  - No aplica

On the right side of the form, there are several small boxes with text, likely representing a legend or additional notes, such as "Descripción de Puesto", "Código de Puesto", and "Fecha de Emisión".

En la sexta sesión se retomó nuevamente el organigrama junto con el Director General, el Consultor Externo de la empresa y el Gerente General; de manera que se volvieron a cambiar nombres de puestos, incluyendo nuevas vacantes y líneas de mando. Se dejaron todos los formatos de las descripciones de puestos vacantes y de directivos, con el propósito de que en esa semana, los empresarios las llenara debidamente.

Finalmente, en la séptima sesión se dio a conocer el plan estratégico de la empresa, es decir, la misión, visión y valores. También se presentó a los empleados lo que estuvimos haciendo a lo largo del proyecto, y lo que le dejamos a la empresa.

Con la finalidad de integrar al equipo de trabajo se llevó a cabo una sensibilización, que consistió en 3 actividades:

1. La primera tuvo el objetivo de que todos reconocieran los aspectos positivos de cada uno de sus compañeros. Se repartieron hojas y plumas a cada colaborador, las hojas se las pegaron en la espalda y todos se tenían que escribir los aspectos positivos que reconocían a esa persona. Ya que todos se escribieron, se quitaron las hojas y cada quien leyó la suya.
2. La segunda actividad la llamamos “Juego del ciego y lazarillo”. En esta se armaron 4 parejas de manera aleatoria. Uno de ellos se cubrió los ojos con un pañuelo y el otro cumplió la función de ser lazarillo y guiarlo. El juego consistió en tener que atravesar un circuito con obstáculos sin tirarlos ni chocar con ellos, el lazarillo sólo se podría comunicar hablándole, sin tocarlo. En caso de que el ciego chocara con dos objetos, debía regresar al inicio del circuito y volver a empezar. La pareja que llegara primero a la meta sería la ganadora y podría escoger primero su premio.
3. Por último, se repartieron pedazos de papel a todos los colaboradores para que escribieran cualquier propuesta de mejora que tuvieran para la empresa, esto se podía hacer de manera anónima o colocar su nombre, según lo prefirieran.

De esta manera, para el área de recursos humanos se volvió a aplicar el clima laboral para tomar el aspecto de la comunicación que fue el indicador de la propuesta inicial. Anteriormente el indicador reflejó un 50% de puntaje, y después de haberlo aplicado por segunda vez, 75%, incrementando un 25%.

Al final de la sensibilización, los empresarios brindaron comida y refrescos para todos, haciendo un pequeño convivio en la organización.

## FINANZAS

Durante la primera semana de implementación en la empresa, se revisó el módulo de reportes financieros que puede generar el ERP de la empresa, para conocer la información financiera que podría generar el mismo para la toma de decisiones en la empresa.

Durante la semana dos de implementación en la empresa, se generó e imprimió el reporte del módulo de razones financieras que genera el ERP de la empresa. Debido a que no pudo asistir a la sesión el Director Comercial, se pospuso para la próxima sesión el análisis y selección de las razones financieras útiles para la empresa.

La siguiente semana, debido a que no pudo asistir a la sesión el Auxiliar Administrativo, el Director Operativo revisó brevemente las razones financieras propuestas pero aún no se seleccionaron las que eran útiles para la empresa. Se imprimió el estado de resultados y el balance general del mes de febrero para incluirlo en el reporte.

Durante la semana cuatro de implementación en la empresa, debido a la planeación y formalización del proceso de evaluación de proveedores y las correcciones que se plantearon en los demás procesos, no alcanzó el tiempo para aclarar dudas en cuanto a la información financiera de la empresa. La siguiente semana, se aclararon dudas acerca de la información financiera junto con el Director Operativo y el Auxiliar Administrativo. Se le explicó al Director Operativo el significado de las razones

financieras y se seleccionaron algunas que solo se tomarán en cuenta en el resumen financiero anual.

Durante la semana seis, se ingresó la información financiera del año en curso con el Auxiliar Administrativo en el resumen mensual y se acordó que enviaría las dudas por correo electrónico acerca de la interpretación de las razones financieras incluidas en el reporte.

## GESTIÓN

Durante la primera semana de implementación en la empresa, se investigó acerca de los procesos requeridos en la NOM para documentar un Manual de Gestión de Calidad. Se analizó la prioridad de la elaboración de este manual previo a la documentación de los procesos de finanzas y administración, debido al permiso de COFEPRIS que busca obtener la empresa.

Durante la semana dos de implementación en la empresa, se realizó un cambio en el plan de trabajo. Se tenía planeado iniciar con la investigación y documentación del proceso de evaluación y selección de proveedores, pero los colaboradores con los que se necesitaba trabajar no pudieron asistir a la sesión. Por lo tanto, se inició con la investigación y documentación del proceso de quejas y reclamaciones en el área comercial junto con el Jefe de Telemarketing, y del proceso del manejo de devoluciones de producto por parte del cliente junto con la Auxiliar Administrativa.

Durante la semana tres de implementación en la empresa, se investigó acerca del proceso de compras con el Director Operativo. Después, se revisó la documentación del proceso de manejo de quejas con el Jefe de Telemarketing y el Director Operativo, y se anotaron sus correcciones. Se tenía planeado revisar la documentación del proceso de manejo de devoluciones por parte de los clientes con

el Auxiliar Administrativo, pero no pudo asistir a la sesión. Por lo tanto, se revisó directamente con el Director Operativo y planteó algunas correcciones.

La siguiente semana, se inició con la planeación y formalización del proceso de evaluación de proveedores. Se revisó la documentación del proceso de compras con el Director Operativo, se aclararon dudas y planteó algunas correcciones. Para el proceso de manejo de quejas, el Director Operativo propuso la elaboración de un formato de registro y un catálogo de quejas. Se tenía planeado revisar la documentación del proceso de manejo de devoluciones por parte de los clientes pero no alcanzó el tiempo.

GDL Toallitas GDLToallitas		Catálogo de Quejas		
Quejas	Nivel de atención	Encargado de atención	Tiempo de respuesta	Observaciones
	1. Encargado del Proceso de Venta			
	2. Jefe de Ventas producto base			
	3. Responsable Sanitario y Gestor de Calidad			
	4. Dirección			

GDL Toallitas GDLToallitas		REGISTRO DE QUEJAS	
<b>Información del cliente</b> Nombre del contacto: Nombre de la empresa: No de Orden de Compra: No de Factura: Motivo de la queja			
Manejo de la queja			
Solución			
FECHA DE EMISIÓN:	RCOM01-01	FECHA DE EMISIÓN:	RCOM02-01
FECHA DE PRÓXIMA REVISIÓN:		FECHA DE PRÓXIMA REVISIÓN:	

Durante la semana cinco de implementación en la empresa, se revisaron los procesos de compras, evaluación de proveedores y manejo de devoluciones con el Director Operativo, los validó y planteó los formatos necesarios para anexar en cada proceso.

Datos generales de la recepción				Comentarios del Encargado de Almacén				
Nombre	Paquetería	Estado de Cajas	Cantidad de Cajas	Nombre del Producto	Estado del Producto	Motivo de la Devolución	Estado del Producto	Observaciones

Durante la semana seis de implementación en la empresa, se revisaron los anexos y los procesos de compras, evaluación de proveedores, manejo de quejas y manejo de devoluciones con el Director Operativo, y autorizó los documentos para integrarlos en el Manual de Gestión de Calidad.

Información de Proveedores	
DEPARTAMENTO:	FECHA:
PROVEEDOR:	
<b>Registro de información</b>	
Curriculum de la empresa	
Fotos de sus instalaciones	SI No
Documentación	
Revisión R.F.C.	
Verificación de Domicilio	
Opinión de Cumplimiento de Obligaciones	
Referencias de Proveedores	
Precios	
Referencias o cartas de recomendación	
Certificados (excepto consumibles)	
Carta de garantía (solo consumibles)	
<b>OBSERVACIONES</b>	
<b>CALIDAD (PRODUCTO-SERVICIO / INSPECCIÓN VISUAL)</b>	
FIRMA ENCARGADO DE AREA	FIRMA (PLUESTO) <span style="float: right;">RC001-01</span>

MERCANCÍA EN TRÁNSITO (POR RECIBIR)						
					CÓDIGO	RC001
					VERSIÓN	01
					FECHA	
ORDEN DE COMPRA	NOMBRE DEL PRODUCTO	CÓDIGO INTERNO DEL PRODUCTO	FECHA DE ENTRADA	EXISTENCIA TOTAL	OBSERVACIONES	

## **5.2. Ajustes al plan de acción (sólo en casos necesarios)**

### OPERACIONES

Se determinó necesario desarrollar un manual de gestión de la calidad, con los procedimientos en el área operativa necesarios para reducir las inconsistencias en procesos de logística y reparto, formalizar y sistematizar dichos procesos, buscando obtener la certificación de COFEPRIS. El manual debe contener los documentos mínimos requeridos por dicho organismo.

Por otra parte, se llevó a cabo un diagrama de flujo con la incorporación del área de producción, con la finalidad de aclarar el proceso que se llevará a cabo cuando la empresa termine su proceso de transición y se convierta en una empresa productora.

### MERCADO

En cuanto a las propuestas del área de mercado hubo dificultades en implementarlas, debido a que algunas retroalimentaciones no se llevaron a cabo a tiempo, retrasando el contacto con los clientes. Además, la recolección de información mediante vía telefónica fue más complicada de lo pensado, por lo que no se logró llevar a cabo como se había planeado.

No obstante, se elaboró una guía de apoyo para facilitar la búsqueda empresas de los distintos segmentos al ejecutivo de telemarketing. De esta manera se lograron identificar los tres segmentos potenciales acordados en los que la empresa podría adentrarse más con sus productos, ya que presentan un área de oportunidad bastante buena para negociar.

## FINANZAS Y GESTIÓN

En lugar de elaborar un manual de procesos de administración y finanzas, se priorizó la formalización de los procesos administrativos requeridos en el Manual de Gestión de Calidad, y se diseñó y documentó el proceso de evaluación de proveedores que no existía.

### **5.3. Resultados obtenidos**

#### *OPERACIONES*

- Manual de Gestión de la Calidad apegado a NOMs.
- Diagrama de Flujo en Área de Logística y Reparto.

#### *MERCADO*

- Guía de especialización en segmentos potenciales.
- Catálogo de competidores indirectos y potenciales.

#### *RECURSOS HUMANOS*

- Organigrama funcional de la empresa.
- Manual de descripciones y perfiles de puesto.

#### *FINANZAS*

- Reporte financiero mensual

#### *GESTIÓN*

- Manual de procesos administrativos

#### 5.4. Tabla sobre empleo y capacitación

<b>Número de empleos protegidos</b>		6
<b>Número de empleos generados</b>		2
<b>Personas capacitadas</b>	<b>Área de capacitación</b>	<b>Horas de Capacitación</b>
10	RRHH	4
8	procesos	40

## 5.5. Tablero de seguimiento de indicadores

### OPERACIONES

Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				Observaciones	
			Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final		
										RESULTADO
Procesos formales no apegados a NOMs	Procesos y Operación	Manual de procesos apegado a normas oficiales mexicanas (NOM).	RESULTADO	Manual de Gestión de Calidad	Manual de Gestión de Calidad	0	1	1	1	Se recibió retroalimentación a lo largo de la etapa de implementación en las sesiones de trabajo, de parte del gerente general, gerencia de compras y encargado de almacén. Se formalizó un proceso adicional, así como los anexos de todos los procesos terminados.
			USO	El director revisará y retroalimentará el manual, las áreas de logística y reparto seguirán los procesos establecidos en el mismo.	Número de comentarios de retroalimentación en dos meses	0	5	5	30	
			BENEFICIO	Sistematización y formalización de los procesos para mejorar calidad y obtener permiso de producción.	Número de procesos formalizados para la obtención del permiso en dos meses.	0	13	13	14	
RESULTADO			Diagrama de flujo	Diagrama de flujo	0	1	1	1	Se recibió retroalimentación a lo largo de la etapa de implementación en las sesiones de trabajo, de parte del gerente general.	
USO			El director general revisará y retroalimentará los borradores realizados.	Número de comentarios de retroalimentación en dos meses	0	5	5	5		
BENEFICIO			Coordinación de procesos de reparto	Número de repartos erróneos en 1 mes	0	1	1	0		
Diagrama de flujo en el área de logística										

### MERCADO

Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				Observaciones		
			Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final			
										RESULTADO	USO
Escaso análisis de la demanda	Clientes y Mercados	Plan de especialización en segmentos de mercado potenciales.	RESULTADO	Plan de especialización	Plan de especialización	0	1	1	1	El encargado de ventas producto base fue proporcionando información de la empresa a lo largo de la etapa de implementación, como el historial de clientes de los últimos dos años, fecha, segmento al que pertenece, monto de compras, contacto, etcétera. Con esta información se eligieron los segmentos más relevantes a investigar.	
			USO	El encargado de ventas leerá y retroalimentará el plan.	Número de comentarios de retroalimentación en dos meses	0	5	5	5		
			BENEFICIO	Enfocar los recursos del área en segmentos y clientes potenciales.	Número de segmentos potenciales en dos meses	0	3	3	3		
Desconocimiento de competencia indirecta y potencial		Catálogo de competidores indirectos y potenciales	RESULTADO	Catálogo de competidores	Catálogo de competidores	0	1	1	1		A lo largo de la semana de implementación se fue investigando por medios externos sobre la competencia indirecta para la empresa. Se dieron retroalimentaciones esporádicas.
			USO	El encargado de ventas leerá y retroalimentará el catálogo.	Número de comentarios de retroalimentación en dos meses	0	5	5	3		
			BENEFICIO	Generar estrategias a partir de fortalezas y debilidades detectadas.	Número de estrategias comerciales en dos meses.	0	2	2	0		

## RECURSOS HUMANOS

Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				Observaciones	
			Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final		
										RESULTADO
Confusión en líneas de autoridad.	Recursos Humanos	Organigrama funcional y descripciones de puestos	RESULTADO	Organigrama y manual de descripciones y perfiles de puesto	Organigrama y manual de descripciones y perfiles de puesto	2	2	0	2	Se basó en el organigrama original de la empresa y se hicieron modificaciones en líneas de autoridad y nombres de los puestos. El organigrama tuvo bastantes modificaciones debido a la falta de consenso en la Dirección. A demás, se trabajó con cada empleado con objeto de definir sus actividades y responsabilidades reales. Para algunas descripciones, se tomaron en cuenta las que ya se tenían elaboradas. No obstante, también se tuvieron que hacer descripciones de nuevos puestos.
			USO	Los directivos y colaboradores de la empresa darán retroalimentaciones sobre el organigrama y las descripciones de cada puesto	Número de retroalimentaciones en dos meses por colaboradores y directivos.	16	20	4	13	
			BENEFICIO	Mejorar la claridad en líneas de autoridad; y funciones de los colaboradores.	Número de colaboradores que clarificaron las líneas de autoridad y funciones respectivas	0	7	7	10	

## FINANZAS

Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				Observaciones	
			Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final		
										RESULTADO
Desaprovechamiento de la información financiera para toma de decisiones	Finanzas	Generar información financiera útil para la toma de decisiones.	RESULTADO	Reporte de información financiera.	Reporte de información financiera.	0	1	1	1	En conjunto con la auxiliar administrativa, se revisó el reporte que genera el ERP de la empresa. El gerente general y la auxiliar administrativa proporcionaron información financiera a lo largo de la implementación para generar las razones financieras. Se seleccionaron aquellas que aparecerán en el resumen mensual y anual, eligiendo 9.
			USO	La dirección revisará y autorizará las razones financieras del reporte, que la auxiliar administrativa generará de forma mensual.	Número de retroalimentaciones en dos meses.	0	2	2	4	
			BENEFICIO	Mejorar el reporte mensual para la toma de decisiones a través de razones financieras.	Número de decisiones tomadas en dos meses.	0	1	1	0	

## GESTIÓN

Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				Observaciones	
			Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final		
										RESULTADO
Gestión dividida, empírica y no formalizada.	Gestión y administración	Manual de procesos administrativos	RESULTADO	Manual de procesos administrativos.	Manual de procesos administrativos.	0	1	1	1	Se priorizó la formalización de los procesos que deben ser incluidos en el Manual de Gestión de Calidad. Se investigó con el auxiliar administrativo, el encargado de ventas y el gerente general, la información necesaria para documentar los procesos administrativos. Se diseñó y documentó el proceso de evaluación de proveedores, que no existía.
			USO	El director retroalimentará los procesos dentro del manual. La dirección autorizará el manual.	Número de retroalimentaciones en dos meses.	0	5	5	17	
			BENEFICIO	Obtención de permiso mediante la formalización de procesos del área administrativa de acuerdo a la NOM.	Número de procesos formalizados para la obtención del permiso en dos meses.	0	3	3	4	

## **6. Recomendaciones finales (estratégicas)**

### **6.1. Corto plazo**

- Continuar con la documentación de procesos operativos apegados a Normas Oficiales Mexicanas.
- Obtener permiso de producción.

### **6.2. Mediano plazo**

- Elaborar presupuestos financieros
- Elaborar pronósticos de productos
- Actualización de diagrama de proceso en área de logística y reparto

### **6.3. Largo plazo**

- Lograr posicionamiento en el mercado de la zona del Bajío
- Ajustar la Misión y Visión de la empresa a los retos que se vayan enfrentando, y comunicar la planeación a todos los colaboradores.

## II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)

*Ana Sofía Gamboa Douglas*

Las competencias y aprendizajes que desarrollé durante esta experiencia, para mi crecimiento personal, social y profesional, considero que fueron trabajo en equipo, análisis de problemas, creatividad, compromiso, actitud positiva, flexibilidad, diseño, así como documentación de procesos apegados a Normas Oficiales Mexicanas. Liderazgo y tolerancia al estrés son algunas de las competencias que necesito desarrollar para afrontar las demandas profesionales actuales.

Los conocimientos que aporté para el buen desarrollo del PAP, fueron gracias a mi experiencia anterior en otra empresa dentro del mismo PAP, como análisis del entorno, diamante de Porter, análisis de problemas, planteamiento estratégico y análisis financiero. Puse a prueba mi conocimiento en diseño de procesos. Aprendí sobre el contexto y la problemática del campo profesional que debemos impulsar las MYPES para ayudar a mejorar nuestra economía y generar empleos. Aprendí sobre mi proyecto de vida profesional, que puedo colaborar en otras áreas distintas a mi carrera sin tener que estudiarlas a profundidad para ayudar a otros.

A partir de mi experiencia, las necesidades que requieren ser atendidas en las MYPES son principalmente en el área de gestión, ya que impactan en toda la empresa. A través de mi participación atendí un problema de gestión dividida, empírica y no formalizada, beneficiando a los puestos involucrados en los procesos que documente, así como a sus clientes que recibirán una mejor atención en cuanto a quejas y devoluciones. Para lograrlo documenté los procesos de manejo de quejas y manejo de devoluciones, así como los procesos de evaluación de proveedores y de compras. La disponibilidad y amabilidad de los colaboradores y el empresario influyeron positivamente en el logro de los objetivos. La visión del mundo laboral y social que tengo ahora es que por más controles y herramientas que maneje una

empresa, no significa que están generando un beneficio real en la misma y se deben impulsar cambios que logren alcanzar objetivos definidos.

Al intervenir una MYPE, se puede presentar que, al encontrar un problema de comunicación entre los colaboradores se culpen unos a otros, y se requiera enfrentar la situación y buscar que la comunicación fluya con el menor de los obstáculos posibles.

Puedo apoyar en el mejoramiento de la cultura empresarial, las condiciones laborales y sociales de los integrantes de una empresa, organizando una sesión de planteamiento estratégico que involucre a todos en la filosofía organizacional y en los objetivos que abonan a la visión, para mejorar la planeación; así como colaborar en una sesión de sensibilización entre colaboradores, que permita a todos sentir que pertenecen y son una parte fundamental de la organización. El PAP me ayudó para conocer mis habilidades y competencias y lo que necesito desarrollar para presentarme ante las demandas laborales actuales. Para aprender a convivir en la pluralidad y diversidad, el PAP me permitió convivir con personas distintas a mí, en el ámbito social y económico, tanto en la escuela como en la empresa.

Mis compromisos y el nivel alcanzado en el logro de objetivos fueron buenos, llevamos a cabo algunas modificaciones en el plan de acción debido al cambio en la propuesta de administración, pero se llegó a la meta. Mi principal acierto y decisión que tomé durante el proceso fue, que desde el principio de la implementación valoré la prioridad que tenía formalizar los procesos requeridos en un manual de gestión de calidad para que la empresa pudiera obtener el permiso. Mi error fue no tenerlo claro desde la etapa de validación para comenzar la etapa de implementación con esta propuesta. La dificultad al diseñar un proceso y documentar otros, fue que no había puesto en práctica desde hacía tiempo, estos conocimientos, pero conforme fue avanzando la etapa logré desarrollarlos. La experiencia vivida fue muy enriquecedora, pues retomé teoría que había visto en semestres anteriores y la recomiendo plenamente.

La coordinación del proyecto me impulsó a dar lo mejor de mi desde la inducción y fue muy enriquecedor conocer la situación de otros equipos de consultoría en las recuperaciones. El apoyo, disponibilidad, amabilidad y confianza de mi consultora, mis compañeros de equipo, el empresario, los colaboradores de la empresa favorecieron mi proceso formativo y la intervención en la empresa.

*Claudio Alejandro Infante Hernández*

Una vez realizado el proyecto de Consultoría en PYMES, adquirí habilidades y comprensión de cómo se deben llevar a cabo actividades que no había hecho antes, reforzando primeramente mi experiencia dentro del ámbito laboral, tomando en cuenta diferentes puntos de opinión, trabajando con personal de diferentes áreas, realizando un trabajo colaborativo. Considero que la empresa tiene áreas de oportunidad en la interpretación de las herramientas financieras que reflejen la actividad y rentabilidad de la misma.

Por mi parte, analicé las Normas Mexicanas Oficiales aplicables a la organización a profundidad, y colaboré con la empresa con saberes relacionados con una máquina que recién adquirieron, y aún no llega a la empresa, además de los productos que manejan, y éstos se tomaron por parte de los directivos de la empresa.

Considero que una de las problemáticas que sufren las PYMES, es el no contar con información útil y comprensible para poder establecer criterios de que tan favorable se ve el ambiente para la empresa misma, desde temas administrativos, hasta lo de operación. Específicamente, se abordó el tema administrativo y el de formalización de procesos necesarios para poder obtener un permiso de producción local, beneficiando directamente a todos los colaboradores de la empresa, pues consiguiendo dicho permiso se busca incrementar la venta local y asegurar la viabilidad financiera, esto mediante la activación y motivación de los directivos, ya que siempre se mantuvieron al pendiente de los realizado en este proyecto.

Planteado esto, el funcionamiento del equipo de trabajo se ve reflejado en los productos que se dejan en la empresa, pues se cumplió en su mayoría en todas las propuestas realizadas, logrando los objetivos iniciales. Cabe destacar que se contó con cuellos de botella en el momento de recibir las retroalimentaciones de los productos realizados, de manera que, si estos hubiesen sido menos recurrentes, se habría alcanzado un rendimiento mayor.

Finalmente, algunos aspectos que dificultaron el proceso formativo y de intervención, fue la cantidad de NOMs a revisar y analizar, ya que no contaba con la información necesaria, ni con la habilidad de buscar lo necesario en las distintas NOMs existentes, de igual manera, los cuellos de botella al momento de recibir retroalimentaciones de los borradores realizados. Por otra parte, el colaborador designado para la revisión de los documentos apegados a NOMs, no se encontró en la mayoría de las sesiones de trabajo, por lo que las dudas generadas y las revisiones de los documentos mismos se vio muy afectada.

*Carla Yolanda Olmedo López*

Actualmente como profesionistas nos enfrentamos a una intensa competencia, pues las empresas siempre buscan contratar a las personas más capacitadas para desempeñar cada uno de sus puestos, siendo proactivo y eficiente en los mismos. Haber participado en este proyecto me ayudó a visualizar la realidad laboral en las microempresas actuales, donde muchas veces los puestos no pueden ser definidos como uno solo debido a que llegan a ejecutar actividades de distintas áreas. Haber trabajado con el área de recursos humanos y mercado me ayudó a desarrollar habilidades y adquirir conocimientos que no son de mi carrera, tales como la investigación para definir segmentos de mercado potenciales para la empresa y

medir el clima laboral. Además de saber ser oportuno al comunicar cualquier inconveniente a los directivos de la empresa.

Durante el desarrollo de este Proyecto de Aplicación Profesional, no pude aplicar conocimientos que fueran meramente de mi carrera debido a que esa área de la empresa no representaba problema. De esta manera me enfoqué en el desarrollo de herramientas para el área de mercado y de recursos humanos, donde a pesar de no tener amplios conocimientos en las áreas, logré desempeñar satisfactoriamente el plan que se tenía, con ayuda de mi equipo y maestra consultora. Haber tomado materias del área de mercado, me ayudó a darme una idea sobre cómo hacer el plan de segmentación y el catálogo de competidores indirectos, de forma que mis herramientas realmente resultaran útiles para la empresa.

Como mencionaba antes, este proyecto me ayudó a ver un poco sobre el panorama actual de las micros y pequeñas empresas de México, las cuales, a pesar de ser diferentes, comparten algunas características positivas y negativas, tales como la proactividad y solución de problemas reactiva. Conforme a lo que pude observar en esta empresa, considero sumamente relevante que las micros y pequeñas empresas den más importancia a hacer planeaciones y pronósticos sobre su situación, evitando problemas y soluciones reactivas a los mismos que muchas veces generan más inconvenientes en las empresas. Además, en las sesiones donde participábamos con los demás equipos, coincidía que muchas de estos negocios no muestran tanto interés por su capital humano, siendo esta un pilar importante para el desarrollo de cada compañía.

El problema central de la empresa que nosotros atendimos lo definimos como “Gestión dividida, empírica y no formalizada”, este generaba confusión en las líneas de autoridad y comunicación entre los colaboradores, haciendo que algunos de ellos se sintieran insatisfechos con su situación laboral. Esto se pudo confirmar cuando empecé a elaborar un organigrama que reflejara la realidad de esta empresa, ya

que los directivos no lograban estar de acuerdo entre ellos respecto a los puestos y autoridades de los mismos. Una vez que esto se definió y se externó a los colaboradores, se llevó a cabo una sensibilización, donde mediante actividades de integración se pretendía generar confianza y crear una actitud de apertura por parte de todos los directivos y colaboradores de la organización. Esto se reflejó de mejor manera en la aplicación del segundo clima laboral, habiendo mejoras en varios aspectos.

En cuanto a los supuestos que tenía sobre la realidad del ámbito laboral, sí cambiaron mi perspectiva, dándome cuenta de que no todas las empresas llevan a cabo procesos formalizados, ni estrategias para la mejora de su situación actual, si no que van reaccionando conforme pasan las cosas. Además, en algunas empresas se presentan dilemas éticos, como el impago de impuestos, no dar las prestaciones de ley a los empleados, entre otros. En la empresa que estuvimos trabajando no hubo dilemas de este tipo, sin embargo, algunas actitudes de ciertos colaboradores no son las mejores para desempeñar su trabajo, generando disgusto en los compañeros de trabajo. Viendo esto pude darme cuenta de que las actitudes pesimistas y el estar “echando culpas” solo genera un entorno pesado en la organización, afectando el desempeño de esta; por ello, aprendí a tener paciencia y ser oportuna en la forma de expresar inconvenientes o desacuerdos a los colaboradores, también es importante aceptar la diversidad de pensamiento de todas las personas con las que convivimos, tanto en el ámbito laboral, como social.

Personalmente me enorgullece haber cumplido con las propuestas que planteé en el inicio, las cuales a pesar de haber tenido ciertas modificaciones por ausencia de los responsables en las retroalimentaciones oportunas y por el corto tiempo que tuve para tantas propuestas de las dos distintas áreas. Considero que se dejaron herramientas útiles que, si se continúan usando en la empresa, se puede facilitar la creación de estrategias para el corto, mediano y largo plazo.

### *Reflexión grupal*

Como equipo, aprendimos de qué forma se desarrolla el ambiente laboral en las MyPEs. Consideramos que fue necesario como equipo, ser creativos, pacientes, proactivos, valorar diferentes perspectivas, colaborar en las actividades de distintas áreas que nos permitiera ayudar a otros y cumplir con los objetivos de nuestra intervención. Fue importante saber manejar los conflictos y ser asertivos al momento de expresar inconvenientes o dificultades, de forma que no se pierda el respeto y confianza en el ambiente laboral. De igual manera es importante que aprendimos que para lograr los objetivos planteados por la empresa, es necesario la participación activa y continua por parte de todos los colaboradores.

Gracias al Proyecto de Aplicación Profesional, logramos desarrollar habilidades en distintas áreas que no fueron específicas de nuestra carrera, aportando a nuestro crecimiento profesional. Un impacto importante que generamos fue la disminución de envíos de producto erróneos al cliente, gracias a la mejora en la claridad en las líneas de mando y comunicación interna. Se generaron ocho nuevos puestos en el organigrama de la empresa, los cuales se pretenden cubrir conforme el crecimiento de la organización. De igual manera, conforme al uso de los documentos formalizados se pretende obtener el permiso de producción y mejoramiento de la calidad interna de la empresa, fortaleciendo la formalización de sus áreas. Como equipo consideramos que nuestra participación en la empresa provocó cambios positivos y se creó conciencia en los directivos sobre la estabilidad financiera y las herramientas necesarias para obtener información sobre la misma y tomar decisiones al respecto, además de dar más relevancia a su capital humano promoviendo un mejor ambiente laboral.

### **III. Conclusiones**

Al haber contribuido en este Proyecto de Aplicación Profesional, nos dimos cuenta de la realidad de muchas de las MyPEs en México. En ellas existe una enorme área de oportunidad de negocio, que mediante la toma de decisiones asertiva podrían crecer paulatinamente. No obstante, cada una de ellas presenta distintas circunstancias que se pueden llegar a convertir en obstáculos para su crecimiento.

En la empresa en la que nos tocó contribuir, nos fuimos enfrentando a ciertas dificultades conforme íbamos llevando a cabo las propuestas del proyecto, debido a la poca disponibilidad de tiempo para el desarrollo de éste, y por compromisos externos en los que se vieron inmersos los empresarios. No obstante, consideramos que la empresa posee una gran área de oportunidad para consolidarse como un proveedor de toallitas húmedas importante en su área de influencia, gracias a la versatilidad en sus productos, ya que, implementando su área de producción, tendrán mayor capacidad para atender a distintos sectores de mercado, trayendo mayores ventas y utilidades.

Como en todas las organizaciones, el trabajo en equipo es un aspecto sumamente relevante, puesto que gracias a este se llevan a cabo eficientemente las operaciones de la empresa. Los directivos deben tener habilidades de liderazgo y capacidad de análisis para poder prevenir o solucionar cualquier inconveniente que se presente, externando a los colaboradores la forma correcta de llevar a cabo cada proceso. También creemos que es muy importante tener una gran disposición de apertura al cambio, y de tomar en cuenta las perspectivas de los mismos colaboradores, las cuales muchas veces permiten la implementación de mejoras en la organización.

La metodología que desarrolla el proyecto nos sirve a los estudiantes, como una guía para el emprendimiento, de manera que nos brinda la oportunidad de vivir la experiencia laboral en una empresa que presenta problemas reales, partiendo desde un análisis básico del entorno, hasta especificar e indagar a fondo por área

funcional, determinando actividades, formalizando procesos, llevando registros, planeando a futuro y mejorando áreas con posibilidades de desarrollo; permitiéndonos aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera y aprender de otras áreas.

Por otro lado, al empresario, le ayuda a tener una perspectiva externa del posicionamiento y situación de su empresa, obteniendo el beneficio de llegar a implementar cambios asertivos que le ayuden a seguir adelante con la organización.

#### **IV. Fuentes consultadas**

##### **Electrónicas**

Larios R. (2019). GDL concentra 32% de casos de influenza. Febrero 8, 2019, de UNIÓN JALISCO Sitio web:

<http://www.unionjalisco.mx/articulo/2019/02/08/salud/gdl-concentra-32-de-casos-de-influenza>

SSJ. (2019). Casos de influenza. Febrero 8, 2019, de SSJ Sitio web: Larios R. (2019). GDL concentra 32% de casos de influenza. Febrero 8, 2019, de UNIÓN JALISCO Sitio web: <http://www.unionjalisco.mx/articulo/2019/02/08/salud/gdl-concentra-32-de-casos-de-influenza>

Guerra comercial China - EE.UU.: por qué México es uno de los mayores beneficiados. (05 de febrero de 2019). Obtenido de BBC News: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-47125266>

México crecerá menos en 2019 y tendrá un dólar más caro. (14 de diciembre de 2018). Obtenido de Revista Expansión: <https://expansion.mx/economia/2018/12/14/mexico-crecera-menos-en-2019-y-tendra-un-dolar-mas-carro>

Vaswani, K. (06 de Julio de 2018). China vs. Estados Unidos, la "mayor guerra comercial en la historia": cómo nos puede afectar a todos. Obtenido de BBC News: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-44735016>

INEGI. (2019). *DENUE*. Febrero 08, 2019, de INEGI Sitio web: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

Kimberly Clark de México. (2019). *Plantas y bodegas*. febrero 08, 219, de Kimberly Clark de México Sitio web: <https://www.kimberly-clark.com.mx/conoce-kcm>

Universal Wipes. (s.f). *Quienes somos*. febrero 08, 2019, de Universal Wipes Sitio web: <http://www.worldwipes.com/toallitas/>

Betone. (2018). Empresa. febrero 08, 2019, de Betone Sitio web: <http://www.betone.net/empresa.php>

Calderon Gallegos , F., García Reséndiz, Y., & Méndez Soriano, M. (s.f.). *Diagrama causa-efecto*. Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de México: [http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal\\_pdf/cal22.pdf](http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal22.pdf)

*Guerra comercial China - EE.UU.: por qué México es uno de los mayores beneficiados*. (05 de Febrero de 2019). Obtenido de BBC News: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-47125266>

*México crecerá menos en 2019 y tendrá un dólar más caro*. (14 de Diciembre de 2018). Obtenido de Revista Expansión: <https://expansion.mx/economia/2018/12/14/mexico-crecera-menos-en-2019-y-tendra-un-dolar-mas-carro>

Staff, F. (28 de Noviembre de 2018). *Banxico recorta pronóstico de crecimiento económico para 2019*. Obtenido de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/banxico-recorta-pronostico-de-crecimiento-economico-para-2019/>

Talancón, H. P. (Septiembre de 2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Obtenido de Contribuciones a la economía: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

Vaswani, K. (06 de Julio de 2018). *China vs. Estados Unidos, la "mayor guerra comercial en la historia": cómo nos puede afectar a todos*. Obtenido de BBC News: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-44735016>

## V. Anexos

### Anexo 1 Análisis del entorno

#### POLÍTICO

\*Se tienen normas ISO y NOM sobre dimensiones, densidades y tolerancias, más no existe ninguna regulación ambiental, aunque, en España y toda la unión europea se tocó el tema específico de las toallitas húmedas, donde se exige una nueva regulación e implementación de una nueva ISO para productos de esta índole, ya que es un problema bastante grave, se está en proceso, más no es oficial.

\*El tipo de empaque que se utiliza en empaque tipo “sachet” y no hay regulaciones ambientales, no se ve como un “problema”.

#### SOCIAL (epidemias → tendencias)

\*Según la Secretaría de Salud de Jalisco desde el inicio de la semana epidemiológica (brote de influenza) hasta la fecha (semana 5) se han confirmado en Jalisco 84 casos de personas con influenza, lo que concentra el 32% de los casos de todo el país, siendo específicamente los afectados, los siguientes municipios: Guadalajara (27), Zapopan (17), Tlaquepaque (16), Tonalá (5) y Puerto Vallarta (3).

Se hace incapié en utilización de “ gel antibacterial, lavarse las manos constantemente, y vacunas...” .

\*Enfermedades respiratorias y crónicas debido a la mala calidad del aire, específicamente en Tlaquepaque.

## **Anexo 2: COMPETENCIA**

### **\*Productos sustitutos**

Existen en la zona del bajío “varias” empresas que fabrican gel antibacterial, otras cuantas ofrecen acetona, y productos secundarios como complemento.

\*Existen 5 competidores en la Zona del Bajío, de los cuales algunos tienen presencia en varios estados de México. Siendo competencia directa y de igual manera competencia “difícil”.

\*Entre las empresas catalogadas como competencia directa, se ofrecen distintos productos sanitarios además de toallitas húmedas, tales como pañales, shampoo, entre otros productos de higiene personal, lo que les da un “plus” contra otras empresa, es decir, productos secundarios de base a cliente.

NOTA: \*Kimberly Clark en México cuenta con una planta de producción de toallitas húmedas en Tlaxcala, pero tiene presencia en todo el país con marcas propias altamente posicionadas. A su vez cuenta con 8 distribuidoras en distintos estados.

\*Universal Wipes ofrece además de toallitas, el desarrollo de la marca otras empresas.

\*Betone tiene presencia en 15 estados de la República produciendo Toallitas húmedas uso personal de 8 características:

Bebé, Adultos, Multipropósito, Antibacteriales, Desmaquillantes, Zapatos y pieles, Mosquitos, Refreshantes

### Anexo 3: Variables Políticas y económicas

Guerra comercial EUA vs. China

**México será la gran beneficiada del continente americano**, con una ganancia por nuevas exportaciones que supera los US\$26.000 millones.

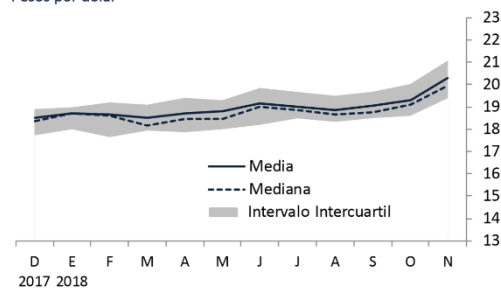
Según cifras oficiales, ese país es la novena mayor economía de exportación en el mundo y Estados Unidos y China son su primer y tercer mercado, respectivamente.

(Guerra comercial China - EE.UU.: por qué México es uno de los mayores beneficiados, 2019)

Numerosos productos chinos se verán afectados por aranceles del 25% a partir de este viernes. Y esto provocará que sean un 25% más caros para los consumidores estadounidenses. (Vaswani, 2018)

Gráfica 22. Expectativas del tipo de cambio para el cierre de 2020

Pesos por dólar



Analistas privados redujeron su pronóstico para el crecimiento económico de México en 2019 a un 1.8% desde el 1.9% previo, de acuerdo con una encuesta del Banco de México divulgada este viernes.

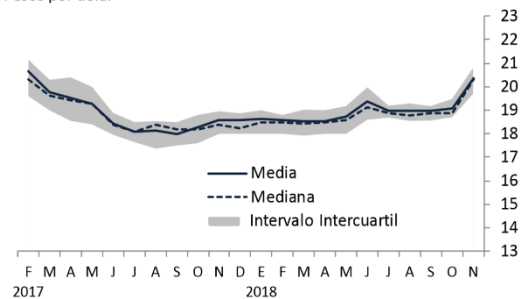
Los analistas consultados elevaron a 20.59 pesos el cálculo para el tipo de cambio al cierre de 2019, desde una estimación de 20.33 unidades por dólar del sondeo anterior, según la mediana de las proyecciones. (México crecerá menos en 2019 y tendrá un dólar más caro, 2018)

## Tipo de cambio

Según una encuesta de BANXICO, elaborada en noviembre del 2018, sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado, el tipo de cambio que se espera tener para el cierre de 2019 es de \$20.34 pesos mexicanos, mientras que para el cierre del 2020 se pronostica un tipo de cambio de \$20.32 pesos mexicanos.

**Gráfica 21. Expectativas del tipo de cambio para el cierre de 2019**

Pesos por dólar



BANXICO, además, apuntó que entre los riesgos para el escenario de crecimiento se encuentran la continuidad o deterioro del ambiente de incertidumbre que ha afectado a la inversión y se retrase la ratificación e implementación del acuerdo comercial alcanzado con EU y Canadá (T-MEC). También consideró que el escalamiento de las medidas proteccionistas a nivel mundial podría afectar el crecimiento, la inversión y el comercio a nivel global, en detrimento de la actividad económica en México; además, observó episodios de volatilidad en los mercados financieros internacionales. (Staff, 2018)

**Cuadro 11. Expectativas del tipo de cambio para los próximos meses**

Pesos por dólar promedio del mes<sup>1</sup>

	Media		Mediana	
	Encuesta		Encuesta	
	octubre	noviembre	octubre	noviembre
2018	oct	19.12	.	19.09
	nov	19.17	20.17	19.16
	dic. <sup>1</sup>	19.10	20.22	19.00
2019	ene	19.08	20.21	19.01
	feb	19.06	20.19	19.00
	mar	19.05	20.12	19.02
	abr	19.01	20.08	18.93
	may	19.03	20.09	18.93
	jun	19.02	20.11	18.98
	jul	19.03	20.16	18.95
	ago	19.08	20.19	18.96
	sep	19.04	20.20	18.90
	oct	19.05	20.23	18.95
	nov	.	20.32	.

1/ Para diciembre se refiere a la expectativa al cierre del año.