

**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 dedicada a la maquila y  
comercialización de ropa de dama.<sup>1</sup>**

**PRESENTAN**

Equipo de alumnos:

AF Laura Daniela Aguilar Esparza

II Seth Z. Watkins Pacheco

PS Luis Fernando Bañuelos Han

Profesor PAP:

LCA. Pocovi Garzón Griselda

Consultor adjunto:

LAE Mónica Morales

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)

|  |           |
|--|-----------|
| <b>RESUMEN .....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>   | <b>5</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. <i>Historia de la empresa.....</i>  | <i>8</i>  |
| 1.2. <i>Entendimiento del negocio.....</i>   | <i>9</i>  |
| 1.3. <i>Fundamentos estratégicos de la empresa.....</i>  | <i>12</i> |
| 1.4 <i>Análisis del entorno.....</i>   | <i>12</i> |
| <b>2. DIAGNÓSTICO.....</b>   | <b>18</b> |
| 2.1. METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO.....  | 18        |
| 2.2. PROCESO PARTICULAR .....  | 19        |
| 2.3. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA .....   | 19        |
| <i>GESTIÓN.....</i>  | <i>19</i> |
| <i>RECURSOS HUMANOS.....</i>   | <i>21</i> |
| <i>MERCADO.....</i>  | <i>22</i> |
| <i>OPERACIÓN.....</i>  | <i>25</i> |
| <i>FINANZAS.....</i>   | <i>28</i> |
| 2.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....  | 30        |
| 2.4.1. <i>Instrumentos de análisis y justificación.....</i>  | <i>30</i> |
| 2.4.2. <i>Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados.....</i>                 | <i>31</i> |
| <b>3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>  | <b>35</b> |
| 3.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....  | 35        |
| <i>Misión.....</i>   | <i>35</i> |
| <i>Visión.....</i>   | <i>36</i> |
| <i>Valores.....</i>  | <i>36</i> |
| 3.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIA GENERAL .....   | 36        |
| <i>Análisis FODA.....</i>  | <i>36</i> |
| <i>Objetivos estratégicos.....</i>   | <i>37</i> |
| 3.3. OBJETIVOS OPERATIVOS Y DESPLIEGUE OPERATIVO .....   | 38        |
| 3.4. MAPA ESTRATÉGICO .....  | 40        |
| <b>4. PROPUESTA DE MEJORA.....</b>   | <b>41</b> |
| 4.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA.....   | 41        |
| 4.2. PRIORIZACIÓN DE PROPUESTAS DE MEJORA A PARTIR DEL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU JUSTIFICACIÓN..... | 41        |
| <i>Matriz de priorización de propuestas.....</i>   | <i>41</i> |
| <i>Justificación.....</i>  | <i>41</i> |
| 4.3. PLAN DE ACCIÓN.....   | 43        |
| <b>5. IMPLEMENTACIÓN.....</b>  | <b>44</b> |
| 5.1. ACTIVIDADES REALIZADAS Y SU JUSTIFICACIÓN .....   | 44        |
| <i>Manual de Recursos Humanos.....</i>   | <i>44</i> |
| <i>Herramienta Financiera para la Toma de Decisiones.....</i>  | <i>45</i> |
| <i>Herramienta de Costeo.....</i>  | <i>52</i> |
| <i>Herramienta de Control de Inventarios.....</i>  | <i>55</i> |
| 5.2. RESULTADOS OBTENIDOS .....  | 56        |
| 5.3. TABLERO DE SEGUIMIENTO DE INDICADORES .....   | 58        |
| <i>Manual de Recursos Humanos.....</i>   | <i>58</i> |

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Herramienta Financiera para la Toma de Decisiones</i> ..... | 58        |
| <i>Herramienta de Costeo</i> .....                             | 59        |
| <i>Herramienta de control de Inventarios</i> .....             | 59        |
| <b>6. RECOMENDACIONES FINALES</b> .....                        | <b>60</b> |
| 6.1. CORTO PLAZO .....   | 60        |
| 6.2. MEDIANO PLAZO .....                                       | 60        |
| 6.3. LARGO PLAZO .....   | 60        |
| <b>II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES</b> .....      | <b>61</b> |
| LAURA DANIELA AGUILAR ESPARZA .....                            | 61        |
| SETH Z. WATKINS PACHECO .....                                  | 63        |
| LUIS FERNANDO BAÑUELOS HAN.....                                | 64        |
| <b>III. CONCLUSIONES</b> .....                                 | <b>65</b> |
| <b>IV. FUENTES CONSULTADAS</b> .....                           | <b>67</b> |
| <b>V. ANEXOS</b> .....   | <b>68</b> |

## Resumen

El presente documento titulado “Consultoría integral en una empresa dedicada a la maquila y comercialización de ropa de dala” en el municipio de Guadalajara, fue elaborado por Laura Daniela Aguilar Esparza de la licenciatura en administración financiera, Seth Z. Watkins Pacheco de ingeniería industrial y Luis Fernando Bañuelos Han de psicología, asesorados por la licenciada Griselda Pocovi Garzón y como consultora adjunta la licenciada Mónica Morales.

El documento contiene una introducción, metodología, descripción del proyecto, recomendaciones finales estratégicas, reflexiones y conclusiones de los estudiantes. La metodología empleada corresponde al proceso de consultoría en MYPE del Centro Universitario Empresa.

Se utilizaron fuentes de investigación primarias, como las entrevistas con los colaboradores, empresarios, encuestas y trabajo de campo. De igual manera, se hizo uso de fuentes secundarias, como documentos académicos, documentos e investigaciones oficiales de instituciones públicas, libros electrónicos y bases de datos oficiales.

El proyecto contiene las generalidades y contexto de la empresa, diagnóstico, planteamiento estratégico, propuesta de mejora, implementación y recomendaciones estratégicas finales divididas en corto, mediano y largo plazo.

Se considera que la MYPE es el motor de la economía mexicana, un porcentaje mayoritario de los empleos son generados por estas empresas. La cultura mexicana se ve reflejada en las acciones y actitudes que destacan en la gestión de dichas empresas, es vital hacerse conscientes de la problemática para poder presentar propuestas que brinden soluciones específicas.

## Introducción

El proyecto Consultorías Universitarias ha sido desarrollado por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), 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

La empresa comienza en 1991 cuando la fundadora comienza a un negocio de costura dentro de la casa de sus padres, poco a poco fue creciendo y teniendo una mayor cantidad de empleadas y máquinas, hasta tomó la decisión de formalizar la empresa.

En 1993 la fundadora sale de la casa de sus padres y comienza a rentar un espacio para seguir con el desarrollo del negocio con una mayor visión de crecimiento, debido que ya contaban con contacto directo y sin intermediario con su cliente; la crisis de 1994 afecta fuertemente a la empresa puesto que sus pedidos redujeron considerablemente, la situación los orilla a buscar un cliente nuevo, el cual los rechazó puesto que no cumplían con los requerimientos necesarios para abastecerlo.

Les tomó 3 años equiparse para poder satisfacer sus requerimientos, y en 1997 logran adquirirlos como clientes. Los pedidos que se les asignaban eran los más sencillos, hasta 2001 donde les comenzaron a solicitar diseños más complicados, para los cuales la fundadora aprendió a realizarlos a la par de sus empleadas.

Se realizaron pedidos para ventas por catálogo y se maquilaban prendas para diversos clientes, y en 2002 comienzan a desarrollar sus propios diseños.

En el año 2006 la empresa se enfrentó a una gran problemática. A causa de éste acontecimiento, decidieron cambiar la empresa de dueño, y ésta se asigna al actual gerente de Producción, quien comienza a formar parte de la administración y gracias a su buen manejo de la empresa, ésta comienza a levantarse. La fundadora pasa a estar a cargo del área de producción y se encuentra con diversas complicaciones debido al manejo que se había dado en el área hasta el momento.

La empresa se divide, pero las deudas recaen en su totalidad sobre la parte de la empresa que le corresponde a la fundadora.

En 2016 se une a la empresa el actual director, hijo de la fundadora. La empresa nuevamente se cambia de dueño y queda a su nombre.

Actualmente la empresa se encuentra recuperándose de la situación económica actual y se sigue caracterizando por su fidelidad a los clientes y empeño por siempre salir adelante.

## 1.2. Entendimiento del negocio

La empresa se dedica a la maquila y comercialización de ropa de dama desde hace 27 años, satisfaciendo las necesidades de sus clientes dependiendo de los requerimientos de los mismos. Cuentan con su propia marca de ropa destinada al cliente final mediante distribuidores dentro de la República Mexicana.

Actualmente cuentan con 35 proveedores para sus diferentes insumos, de los cuales 4 son internacionales. La empresa tiene 9 clientes con los que se ha trabajado a lo largo de los años.

La visión de ampliar su listado de clientes se encuentra presente y existe un contacto establecido con grandes empresas dedicadas a la comercialización de productos en el sector moda.

La organización y distribución dentro de las instalaciones permite realizar el proceso de manera simple y en un solo flujo, se cuentan con diversos indicadores para evaluar inventarios y producción.

La dirección de la empresa se conforma por 4 personas, cada uno representa un pilar para el funcionamiento de la empresa al ser encargado de cada una de las áreas de la empresa.

El **proceso general de la empresa** se desarrolla de la siguiente manera:

La empresa opera de dos maneras diferentes:

- Maquila de prendas.
- Manufactura de diseños propios.

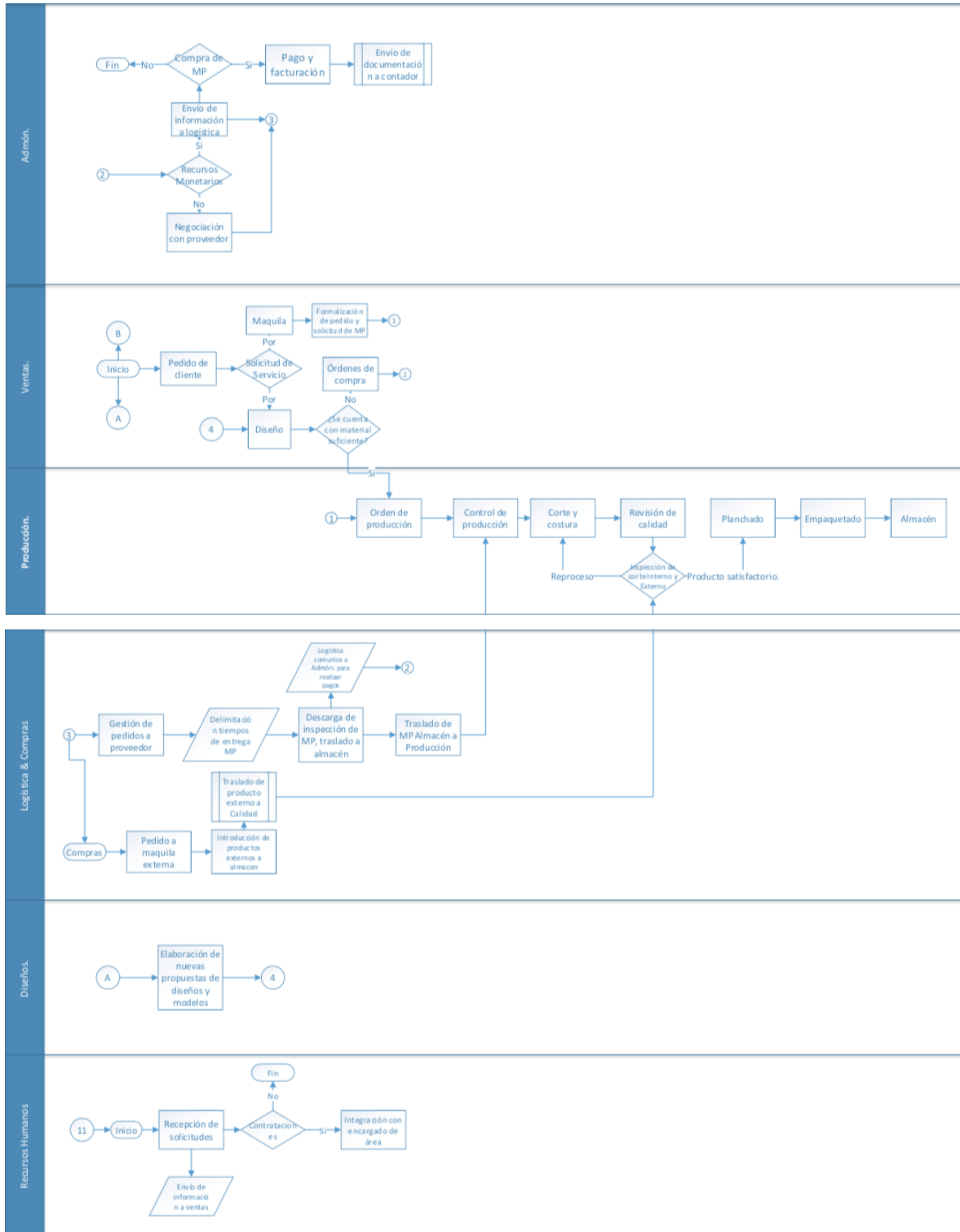
En la maquila de prendas, los clientes solicitan a la empresa un modelo en específico y proporcionan la materia prima para su elaboración.

En el caso de la manufactura de diseños propios, la empresa presenta a sus clientes un catálogo con diferentes diseños, que en caso de ser aprobados se deberán elaborar en un tiempo determinado y la empresa es responsable de conseguir los insumos necesarios.

En ambos casos la empresa evalúa la posibilidad de que se les maquile de manera externa los pedidos. En caso de ser así, se les entrega la tela ya cortada sólo para que se les maquile.

Una vez entregados los pedidos, se realiza la facturación y pago de los mismos.

## Diagrama del macroproceso de la empresa



### 1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa

El ser materia dispuesta para los clientes y satisfacer sus necesidades es la propuesta de valor de la empresa.

La empresa ofrece productos altamente rentables, de calidad y muy comerciales, además cuenta con la infraestructura necesaria para ofrecer grandes volúmenes en comparación a la competencia. Esta es su ventaja competitiva.

Se identifica que la empresa sigue una estrategia genérica de diferenciación debido a su orientación a la eficiencia con innovación, diseño y calidad con un precio que los diferencia de la competencia.

### 1.4 Análisis del entorno

#### *Introducción*

Con el paso del tiempo se han presentado nuevas oportunidades a nivel mundial, donde la realización de los análisis del entorno resulta más importante, se cuentan con factores de alto impacto y variables específicas para obtener resultados más concretos. En esta investigación se consideraron las siguientes variables: Económico, Social, Ecológico, Político-Legal y Tecnológico. Durante el proceso de recopilación de información se lograron muchos aportes que pueden ser benefactores y que brindan un panorama más extenso del papel que juega la empresa, tanto en el sector empresarial como en el entorno social, pero, sobre todo, se han podido esclarecer las variables o los indicadores necesarios para poder obtener beneficios e intentar evitar afectaciones a las operaciones al momento de realizarlas.

*Tabla resumen del análisis del entorno*

| Variable   | Oportunidad  | Amenaza   |
|--|--|---|
| <b>Aspectos económicos:</b>                                  |  |   |
| <b>Unidades económicas de competencia</b>                    |  | Según el SCIAN existen 15 empresas registradas en Guadalajara con entre 30 y 100 empleados dedicados a la misma actividad.  |
| <b>Tipo de cambio</b>  |  | La volatilidad del tipo de cambio afecta directamente a la empresa, la incertidumbre de la economía de nuestro país puede reflejarse directamente en el precio del dólar. |
| <b>Desarrollo de Jalisco</b>                                 | Jalisco se encuentra en 9º lugar por su facilidad de hacer negocios. La industria de la moda representa 1.6% del PIB en el estado. |   |
| <b>Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:</b> |  |   |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>Gasto corriente monetario</b>                                | Del gasto corriente monetario total del año 2016, el 4.6% fue destinado a vestido y calzado, lo que representa un aumento del 11% con respecto al año 2014. |  |
| <b>Tendencias del mercado</b>                                   | El mercado muestra una tendencia inclinada al uso de ropa deportiva para uso diario.  |  |
| <b><i>Aspectos políticos, legales y gubernamentales:</i></b>    |   |  |
| <b>Firma de acuerdo comercial entre México y Estados Unidos</b> |   | La industria textil y de confección mexicana deberán adaptarse a reglas más restrictivas una vez que entre en vigor el acuerdo comercial.  |
| <b><i>Aspectos tecnológicos:</i></b>                            |   |  |
| <b>Acceso a internet y comercio en línea</b>                    |   | El CESOP destaca que el comercio electrónico ha crecido en los últimos años gracias al incremento en el acceso a internet de la población. |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p><b>Tejidos que se adaptan a la temperatura corporal</b></p> | <p>Científicos en la Universidad de Maryland crearon una tela que adapta sus propiedades térmicas como respuesta a cambios en temperatura y humedad y puede ser utilizado como cualquier otro tipo de tela.</p> |  |
| <p><b><i>Aspectos ambientales:</i></b></p>                     |   |  |
| <p><b>Sostenibilidad de la Industria de la Moda</b></p>        |   | <p>La industria de la moda, al reciclar sólo el 1% de su producción, emite 21 veces más CO2 que la industria de transporte y de no cambiar su modo de operar será responsable del 26% de las emisiones de gases de efecto invernadero en 2050.</p> |

## Diamante de Porter



Debido al tiempo que se tiene en el mercado, la empresa cuenta con una gran experiencia. El giro se enfrenta a diversas amenazas, que en caso de ser aprovechadas de manera adecuada se pueden convertir en oportunidades. La moda se encuentra en constante cambio e innovación, lo que favorece a la empresa.

Por otra parte, existe una gran rivalidad debido a la gran cantidad de empresas dedicadas a lo mismo, principalmente en Zapotlanejo, el poder de negociación con los proveedores es muy bajo y con los clientes es medio. Los productos sustitutos nos representan una amenaza para la empresa.

Existen oportunidades y amenazas en el giro, se deben aprovechar las oportunidades y prevenir dichas amenazas mediante la planeación estratégica y una correcta ejecución de los planes implantados.

## *Conclusiones*

Después de todo el análisis elaborado, nos dimos cuenta que la empresa cuenta con muchas oportunidades en las cuales se pueden aprovechar para aumentar los recursos de la empresa, se pueden tener muchos beneficios a partir de estos, sin embargo, existen amenazas que no pueden dejarse pasar e intentar mejorar en ciertos aspectos para poder prevenir que afecten en la salud de la empresa. La empresa se encuentra en un sector muy atractivo ya que es un producto necesario para la población, por lo tanto, se compite con muchas otras organizaciones, aunque la calidad con la que cuenta la empresa puede ser distinguida por la experiencia y la forma de trabajo que sobresale entre las demás.

## 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

Se realizó una visita a la empresa durante la cual los empresarios mostraron las instalaciones y explicaron el proceso bajo el cual se lleva a cabo toda el área de producción.

Con base a la información proporcionada, se elaboró el diagrama de macro proceso para posteriormente hacer la revisión del mismo en la empresa, así como un diagrama de amenazas y oportunidades de la empresa y un diamante de Porter.

Se revisaron las herramientas con las que cuenta la empresa para estimar el costo de su producción y se aplicaron encuestas de clima laboral para los colaboradores y directivos, así como encuestas sobre las diversas áreas de la empresa, para posteriormente presentar los resultados.

A lo largo de las 3 semanas, se recabó la información necesaria para identificar debilidades y fortalezas de la empresa y hacer un llenado del instrumento DIE desarrollado por el CUE en ITESO.

## 2.3. Descripción de la situación de la empresa

### GESTIÓN

En cuestión de organización, la empresa cuenta con una determinación de funciones organizativas y facultades de los jefes formalmente documentada, mientras que los puestos de trabajo se conocen informalmente y la cultura organizacional no se encuentra totalmente difundida.

Los objetivos operativos de la organización se conocen parcialmente y los equipos de trabajo son integrados de manera dinámica y efectiva. Las líneas de decisión y las autoridades son respetadas en la mayoría de los casos, mientras que los procesos y mecanismos de comunicación son verticales en ambos sentidos.

Las decisiones importantes son tomadas por personas parcialmente capacitadas para ello, a veces se cuenta con la información adecuada para dicha toma de decisiones y en la mayoría de los casos los tomadores de decisiones cuentan con el tiempo necesario para evaluar diferentes alternativas y consultar a los involucrados en las mismas. Las principales decisiones de la empresa son de tipo directivo. La información que se cuenta para la toma de decisiones estratégicas es de producción, ventas, de mercado y tendencias.

El liderazgo en la empresa es de tipo anárquico. Además del empresario, existen responsables de todas las áreas formalmente seleccionados y designados, los cuales tienen un nivel de autoridad y poder con aspectos de mejora. En ocasiones la dirección marca claramente las prioridades de manera consistente y da el soporte necesario para que se enfoquen en ellas, en la mayoría de los casos la dirección practica y promueve una cultura de cumplimiento de compromisos y administración del tiempo.

El empresario tiene la responsabilidad del área de gestión, toma de decisiones, estrategia, ventas y mercadotecnia. Mientras que la producción se encuentra a cargo de un responsable de área, al igual que las áreas de compras y logística. El área de finanzas se encuentra a cargo de un familiar de la empresaria.

Los objetivos se fijan de manera clara y realista en tema de productos y mercados, tomando en cuenta las ventas y los beneficios esperados de los mismos. Los mismos cuentan con indicadores, metas y plazos que permiten dar un seguimiento adecuado, toda la organización los conoce y sabe contribuir al logro de los mismos. En ocasiones se asigna el presupuesto y los recursos adecuados para el desarrollo de iniciativas y proyectos de la estrategia y se realizan los ajustes que se requieren. En la mayoría de los casos se hace la evaluación del cumplimiento de compromisos de cada periodo, analizando las variaciones y se busca hacer los ajustes necesarios en los procesos, objetivos y estrategias.

La empresa actúa ética y responsablemente con el entorno, no busca una manera de interactuar con el medio empresarial correspondiente ni una vinculación e interacción adecuada con entidades financieras de gobierno.

Las áreas en las que la calidad se encuentra establecida dentro de los compromisos son la producción, logística y operaciones. La empresa cuenta con una política de calidad, la cual integra procedimientos técnicos y administrativos efectivos. Los objetivos son claros, cuantificados y logrables en todas las áreas. No existen documentos de los procesos de negocios ni procedimientos operativos de la organización.

La empresa no tiene claramente incorporadas las tecnologías de información, lo que genera una confusión y/o malinterpretaciones con el área de recursos humanos.

## RECURSOS HUMANOS

La empresa presenta seis aspectos de satisfacción actual entre los colaboradores, la remuneración por parte de la organización, el clima generado entre sus miembros, las condiciones del trabajo y sus horarios, por otro lado, la presentan una carente libertad para opinar o emitir sugerencias y una deficiente comunicación entre los directivos.

En reclutamiento, selección e incorporación de los empleados no se cuenta con una inducción formalizada para los nuevos colaboradores. Cuentan con contratos formales de trabajo. Se evalúan las habilidades de los candidatos frente a los requerimientos del puesto. Las prestaciones que se ofrecen son las correspondientes a la ley.

En cuanto al cumplimiento de reglas no existe un reglamento formal que establezca los buenos hábitos, de manera que, se presentan dentro de la organización informalmente, no estableciendo un control de ausentismos, los empleados desconocen las medidas disciplinarias y las medidas de seguridad en su entorno de

trabajo. Los apoyos que se utilizan para la búsqueda de personal es por medios internos y mantas.

La formación y desarrollo del personal es una práctica común en ciertas áreas, se reconoce el conocimiento, las habilidades y la auto capacidad de los empleados, no cuentan con un plan de carrera para sus miembros y la empresa presenta con alta rotación en su personal.

El clima organizacional se puede evaluar como bueno, la empresa se preocupa por mantener a satisfacción de sus empleados, muestran interés y cooperatividad, y en gran medida los colaboradores presentan interés en mejorar continuamente su desempeño, sin embargo, la comunicación entre los empleados está disminuyendo la productividad de la organización, ocasionando que ciertas áreas no se encuentren bien capacitadas, como es el caso del área de mercado.

## MERCADO

En cuestión de la gestión de la demanda, la empresa estudia los mercados y productos actuales y potenciales, en ocasiones establece objetivos de venta clasificados por producto y cliente. La información para realizar pronósticos y previsiones es poco confiable y en la mayoría de los casos se revisa que la organización tenga la capacidad de cumplir los requerimientos antes de asumir un compromiso de entrega.

La empresa conoce los sistemas de precio del mercado y en ocasiones puede reaccionar oportunamente a los cambios. Tiene un fuerte poder con el cliente para hacer ajustes en el precio de los productos, más no se tienen políticas y estrategias formales de precios.

Los canales de distribución se resumen en un vendedor que distribuye la mercancía fabricada por la empresa por diferentes partes de la república, más se realiza escaso seguimiento a dicho canal.

No se realizan actividades relacionadas con la promoción y publicidad de los productos, y no se cuenta con un presupuesto para lo mismo. Se cuentan con planes para desarrollar o mejorar la promoción de los productos y servicios de la empresa.

Los vendedores cuentan con una capacidad inadecuada para desempeñar adecuadamente su puesto y nunca se evalúa la productividad de los vendedores en relación con el cumplimiento de objetivos o cuotas de venta. No existen políticas y reglas de venta clara.

Se cuenta con un registro histórico de ventas.

Se cuenta con un servicio post venta adecuado a las necesidades de la empresa, así como un procedimiento efectivo para la atención al cliente en cada caso, ambos con aspectos de mejora. En todos los casos se registra y se cuantifica las desviaciones y otros problemas en el servicio y la relación con el cliente.

Se dispone de información confiable sobre los clientes y se utiliza para innovar y planear. Se recuperan las opiniones de los clientes sobre los productos y las percepciones de clientes sobre las fortalezas y debilidades de los productos frente a los competidores. Se efectúa una medición del índice de satisfacción del cliente de manera informal e infrecuente.

Se cuenta con conocimiento de los competidores de la empresa.

Eventualmente se conocen las amenazas o riesgos del mercado para los próximos dos años, en la mayoría de los casos se conocen las implicaciones para la empresa que tienen estas amenazas o riesgos y nunca se han desarrollado planes de acción para hacer frente a dichas amenazas.

La empresa conoce el tamaño del mercado en el cual opera, así como la participación de la empresa en el mercado donde compete de manera confiable, mientras que el conocimiento del nivel de actividad del sector en el que compete es parcialmente confiable, al igual que los factores críticos del éxito del mercado. A veces se tienen documentadas las acciones para alcanzar un posicionamiento determinado en el mercado y se efectúa informal e infrecuentemente una búsqueda sistemática de nuevos clientes y mercados.

Hay un fuerte posicionamiento de los productos y se puede garantizar el cumplimiento de ventas en cuestión de la percepción de la posición competitiva de la empresa.

Un plan comercial que está de acorde con los objetivos u estrategias de la organización es conocido y controlado por la dirección, en ocasiones las ventas proyectadas están bien distribuidas y minimizan el riesgo de concentración en un solo o poco producto o cliente y nunca se fundamentan las cuotas de venta en un análisis de mercado.

Se cuenta con un sistema con información actualizada para mantener adecuadamente la relación con clientes y tomar decisiones de mercado y toda la organización funciona de acuerdo a un sistema de administración de las ventas con datos precisos de órdenes, tiempos de entrega y especificaciones. Se cuenta también con un sistema de estadísticas de venta actualizado y confiable. En la mayoría de los casos la gestión de la información y de los recursos informativos relacionados con ventas y mercadotecnia son adecuados.

En todos los casos se considera la información del mercado y ventas para la innovación de productos y la opinión de los clientes se incorpora de manera sistemática en la innovación de los productos, los cuales se realizan en el área de operación.

## OPERACIÓN

Actualmente en la empresa existe un responsable del control, la medición, y del cumplimiento de planes de producción el cual está formalmente designado y en funciones constantemente. La forma de transmitir las ordenes de producción es a través del encargado del área de producción. Actualmente existen dos encargados, el supervisor del área y la encargada de la línea de producción. Entre los dos conforman un equipo para administrar y mejorar constantemente su área. El supervisor le brinda información a la encargada sobre cuales son las metas para poder satisfacer la producción necesaria para las ventas. Todo esto se realiza en base a pizarrones en los cuales se cuenta con la información necesaria, con esto la empresa tiene un orden y tienen los conocimientos de la cantidad de pedidos de diferentes tipos de clientes, como de mesas de trabajo para cada producto.

En la mayoría de los casos La planeación, programación y el control de la producción reduce al mínimo los costos sin alterar la calidad y el ritmo de producción. La información con la cual se planea la producción es por Pedidos de clientes, en donde el cliente delimita la cantidad de productos a producir. En todos los pedidos por parte de los clientes existe un horizonte de tiempo que está cubierto por el plan de producción, es decir. Se cuentan con tiempos establecidos por el cliente en los que la empresa es la encargada de cumplir con las ordenes establecidas. La empresa cuenta con una frecuencia en la planeación ya que tienden a revisar constantemente el producto ya que si existe un reproceso en la línea se realiza rápidamente. En todo momento la empresa cuenta con la información necesaria para la elaboración de los planes y programas de producción entre ellos los pedidos del cliente, los tiempos establecidos y las materias primas necesarias para poder cumplir con la demanda estipulada. La sinergia entre el supervisor del área y la encargada es buena, ya que realizan un buen trabajo. Solo faltaría poder trabajar más en la comunicación efectiva de ambos, ya que no siempre están en la misma sintonía.

En los seguimientos de pedidos, Se lleva un registro formal de los pedidos y/o pronóstico de la demanda el cual es en forma electrónica y siempre están actualizados. Así mismo, se tiene un control de los pedidos/demanda hasta las entregas del cliente, en donde todo se realiza manual y se actualiza en todo momento. En la mayoría de los casos, la empresa cuenta con la información de materiales y capacidad disponible lo que permite comprometer fechas y entregas al cliente. En todos los casos establecidos, existe un cumplimiento de los compromisos de entrega al cliente en cuanto a tiempos y cantidad comprometida lo que refleja la lealtad de los clientes.

En cuanto a los abastecimientos de materiales; en la mayoría de los casos se considera la disponibilidad de las MP y de otros recursos para la planeación de la producción como de diversas alternativas de proveeduría para las materias primas. En todos los casos, las compras de materiales se hacen en función a los planes de producción. La empresa cuenta con criterios definidos previamente para la evaluación y la selección de sus proveedores.

De igual forma, tienen condiciones de compra con los proveedores los cuales se establecen mediante las negociaciones de los materiales a comprar. En todo momento se lleva un registro de las compras y el método de registro es electrónico y esta actualizado al día. No es común que se tenga problemas de calidad con los proveedores o que exista incumplimientos por calidad con los clientes. En la mayoría de los casos, la comunicación con los proveedores es fluida y favorece la ejecución de las operaciones. En todos los casos, el manejo de abastecimiento permite la reducción de costos al mínimo y no altera el ritmo de producción de la empresa.

La gestión del stock, en todos los casos, la empresa cuenta con almacenes clasificados, organizados y mediante señalamientos. Se tienen registros actualizados sobre inventarios tanto de materiales como de producto terminado. La información de inventarios se utiliza y es necesario para las finanzas y los costos y

se tiene un nivel para cada material en cuanto a su función de patrón de consumo. Se registran oportunamente los movimientos de materiales y de producto terminado y en caso de existir una rotación de inventarios, se realiza un seguimiento. En la mayoría de los casos si aplica, se da un seguimiento a la antigüedad de los Stocks. En todos los casos, se realizan inventarios físicos que permiten detectar oportunamente las diferencias y los productos dañados u obsoletos. En general, en todos los casos siempre cuadra el inventario físico con el teórico.

En el tema de Nivel de productividad; se evalúa periódicamente el nivel de productividad en base con la propia evolución de la empresa. La producción corresponde con los estándares y se tiene un control sobre el nivel de la producción, por lo que no producen más de lo que deberían. Se analizan las desviaciones en caso de existir. Existe una preocupación por parte del empresario para mejorar el nivel de productividad y no se cuenta con un registro de paros de producción ya que no es muy común en el ramo en el que cuenta la empresa. En caso de existir los paros serian claramente, un problema para la empresa.

Los procedimientos para conocer el rendimiento de las MP, es mediante inspecciones. La empresa cuenta con diagramas y manuales de procesos para la realización de sus productos finales. Así mismo, cuentan con control de tiempos que son manejados por el supervisor de área y la encargada de las líneas de producción.

Mantenimiento y utilización de las maquinas; En todos los casos, la disposición de máquinas se adapta al ciclo productivo minimizando así la pérdida de tiempo y de materiales. En todo momento existe un plan de mantenimiento por parte de la empresa y se cumple el mismo. Nunca tienen problemas de calidad ya que, si existe un reproceso, lo trabajan de inmediato. Esto por el producto terminado que manejan. Se tiene una capacidad de reacción para mantenimiento correctivo en buena medida, ya que las maquinas son necesarias para que los operadores puedan cumplir sus funciones.

En cuanto a Logística; En todos los casos, los traslados son efectivos y estos facilitan el cumplimiento de los compromisos de entrega, así mismo. Cuidan mucho la seguridad y el cuidado de las mercancías ya que en los traslados evitan problemas de calidad en el producto.

Calidad; En todos los casos, se verifica la calidad tanto de MP, como del PP y PT. Se cuentan con procedimientos para el control y aseguramiento de la calidad. Se tienen responsables de control formalmente designados y en funciones y en todos los casos, se cuentan con registros de controles, regulados para el cumplimiento y la planeación necesaria para mejores tomas de decisiones. Existen acuerdos escritos con sus proveedores en los cuales se establecen los niveles de calidad solicitados y existen acuerdos “cliente-empresa” ya que, al ser un producto muy específico, la calidad debe ser extraordinaria. No existen equipos que contaminen o necesiten permisos sobre instituciones correspondientes.

Tecnología e Innovación; En todos los casos, se tiene un dominio y acceso a las tecnologías básicas del sector, la empresa cuenta con la tecnología que permite asegurar niveles de oportunidad y calidad que son necesarios. Se han logrado innovaciones en el producto que repercuten en la reducción de costos. La empresa no cuenta con los flujos monetarios suficientes para una inversión en tecnología de primer nivel.

En cuanto al sistema de información, en todos los casos el sistema de información permite una visión global de los procesos logísticos, asegurando una eficiencia positiva y un flujo positivo de materiales. Las decisiones relacionadas con las compras y las operaciones se basan en la información disponible en el sistema, el cual se encentra ligado con el área contable y financiera.

## FINANZAS

La empresa lleva a cabo la contabilidad en parte externa, por la cual se registran todo tipo de operaciones. El tipo de contabilidad por el registro de movimientos es

por partida doble, y en base al orden y clasificación es de topo analítica. No se cuenta con una aplicación informática para el registro de los movimientos contables a pesar de que se cuenta con un ERP que tiene poco tiempo en la empresa.

Se cuenta con financiamientos bancarios de 36 y 60 meses a través de la institución Bancomer. La empresa tiene un nivel aceptable de capital de trabajo. Los acuerdos para el pago de clientes son mensuales, y para proveedores varían entre contado, 30 a 60 días y 30 a 90 días.

Los principales problemas en relación a finanzas son en relación a la proximidad de un problema de flujo de efectivo que pueda limitar el pago de nóminas. Ya existe un retraso en el pago de proveedores, y se cuenta con una reestructuración de los créditos de la empresa. Las cotizaciones de los productos son inexactas y no se tiene claro conocimiento de la utilidad.

La empresa no elabora presupuestos de egresos ni ingresos, los cierres contables son elaborados mes con mes y la contabilidad de encuentra actualizada al día de hoy de manera confiable. A partir de dicha información se generan únicamente reportes de balance general y estado de resultados. Se cuenta con aplicación para operaciones de tipo facturación, cuentas por cobrar, inventarios y proveedores, más no se encuentra vinculada con el sistema contable, puesto que los documentos se envían para que el contador realice los cierres de mes en su sistema.

La empresa no se encuentra al corriente con las obligaciones fiscales, no se tiene un convenio fiscal, sino una carta de compromiso de pago. No se aprovechan las ventajas de la ley para el pago de impuestos ni se cuenta con seguros y fianzas.

En cuestión de utilidades, no se da seguimiento al logro de las utilidades esperadas puesto que no se tienen claras. No se retiran ni cobran las utilidades ni se tiene un punto de equilibrio. Los ingresos de los últimos años se han utilizado para el pago de pasivos.

Se realizaron inversiones para la remodelación de la fábrica y compra de maquinaria, y se considera una inversión a futuro para cambiar la maquinaria.

No se cuenta con una estrategia financiera alineada con la estrategia global y de negocios de la empresa, más se tiene interés en el control y reducción de costos, estrategia de precios, búsqueda de fuentes de financiamiento y mejorar el sistema de información contable y financiera.

## 2.4. Análisis e interpretación de resultados

### 2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

#### 2.4.1.1. Encuesta

##### Test de clima laboral

Este instrumento permite mediante 30 preguntas medir dos aspectos organizacionales, productividad y trabajo decente, con 2 y 8 rubros a evaluar respectivamente en tres dimensiones, individual, grupal y organizacional, de manera que se obtenga como resultado una visión sistémica de la empresa en relación a al entorno de trabajo. Se obtuvieron un total de 61 aplicaciones del instrumento reflejando. El instrumento se estructura de la siguiente manera:

#### 2.4.1.2. 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.

#### *2.4.1.3. Análisis FODA<sup>2</sup>*

“El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.”

#### *2.4.1.4. Árbol de problemas<sup>3</sup>*

“El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto. Para ello, se debe formular el problema central de modo tal que permita diferentes alternativas de solución, en lugar de una solución única. Luego de haber sido definido el problema central, se exponen tanto las causas que lo generan como los efectos negativos producidos, y se interrelacionan los tres componentes de una manera gráfica. La técnica adecuada para relacionar las causas y los efectos, una vez definido el problema central, es la lluvia de ideas. Esta técnica consiste en hacer un listado de todas las posibles causas y efectos del problema que surjan, luego de haber realizado un diagnóstico sobre la situación que se quiere resolver.”

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

#### *2.4.2.1. Resultados de encuestas*

##### *Test de clima organizacional*

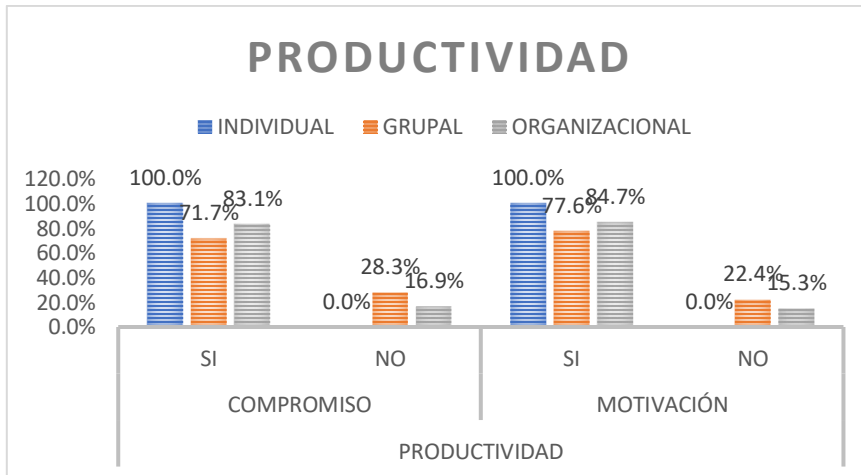
La evaluación nos dice que, en cuanto a las dimensiones individual, grupal y organizacional, la comunicación, motivación y compromiso son áreas de oportunidad para la empresa, esto quiere decir que desde la percepción de los

---

<sup>2</sup> Thompson and Strickland (1985). Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas. [ebook] Mc Grad-Hill., p.6.

<sup>3</sup> UNESCO. (2017). Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura.

colaboradores el nivel de compromiso en sus grupos no es el adecuado, de esta misma manera, aunque a nivel individual pareciera presentarse como satisfactorio, el aprendizaje – capacitación del personal no se les da como ellos esperan en tiempo, recursos y retroalimentación de su trabajo.



Como se puede observar en la gráfica anterior, en cuanto a la motivación, los colaboradores perciben que la retroalimentación de su desempeño por parte de sus jefes no es recibida continuamente, o como a ellos les gustaría que fuese.

En relación al compromiso por parte de los colaboradores, consideran que el ambiente que se genera en la organización a nivel grupal es carente y afecta a la productividad de la empresa.

### 2.4.2.2. Herramienta DIE

Los resultados arrojados por la herramienta DIE demuestran que las áreas funcionales cuentan con un grado de maduración confiable de manera global.

**RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:** **CONFIABLE**

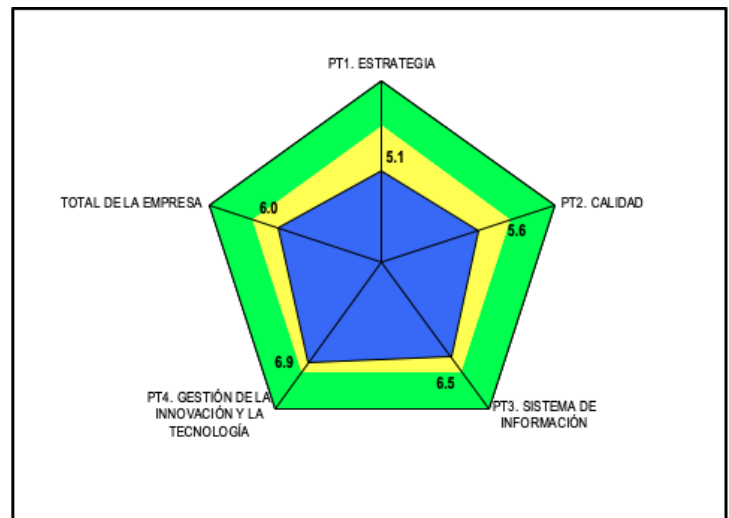
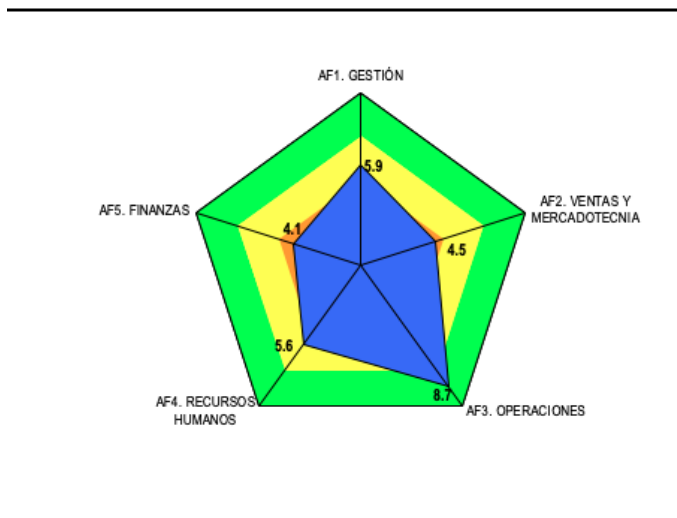
**Áreas funcionales**

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<br>(click para detalles) | CATEGORÍA        |
|-----------------------------|------------------|----------------|---------------------------------------|------------------|
| AF1. GESTIÓN                | 79.0             | 135.0          | 5.9                                   | CONFIABLE        |
| AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA | 54.0             | 120.0          | 4.5                                   | BÁSICA           |
| AF3. OPERACIONES            | 122.0            | 141.0          | 8.7                                   | COMPETENTE       |
| AF4. RECURSOS HUMANOS       | 88.0             | 156.0          | 5.6                                   | CONFIABLE        |
| AF5. FINANZAS               | 65.0             | 160.0          | 4.1                                   | BÁSICA           |
| <b>TOTAL DE LA EMPRESA</b>  | <b>408.0</b>     | <b>712.0</b>   | <b>5.7</b>                            | <b>CONFIABLE</b> |

Las áreas de gestión, recursos humanos y finanzas se encuentran en el límite de un nivel confiable, por otro lado, las finanzas, ventas y mercadotecnia se encuentran en un nivel básico, mientras que el área más fuerte es la de operaciones, lo cual nos demuestra que la empresa se sostiene por el área operacional, al ser el proceso sobre el cual el líder tiene un mayor dominio.

Las áreas transversales se encuentran en un nivel confiable de manera global, con la estrategia ubicada en el límite del mismo.



**RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:****CONFIABLE****Áreas transversales**

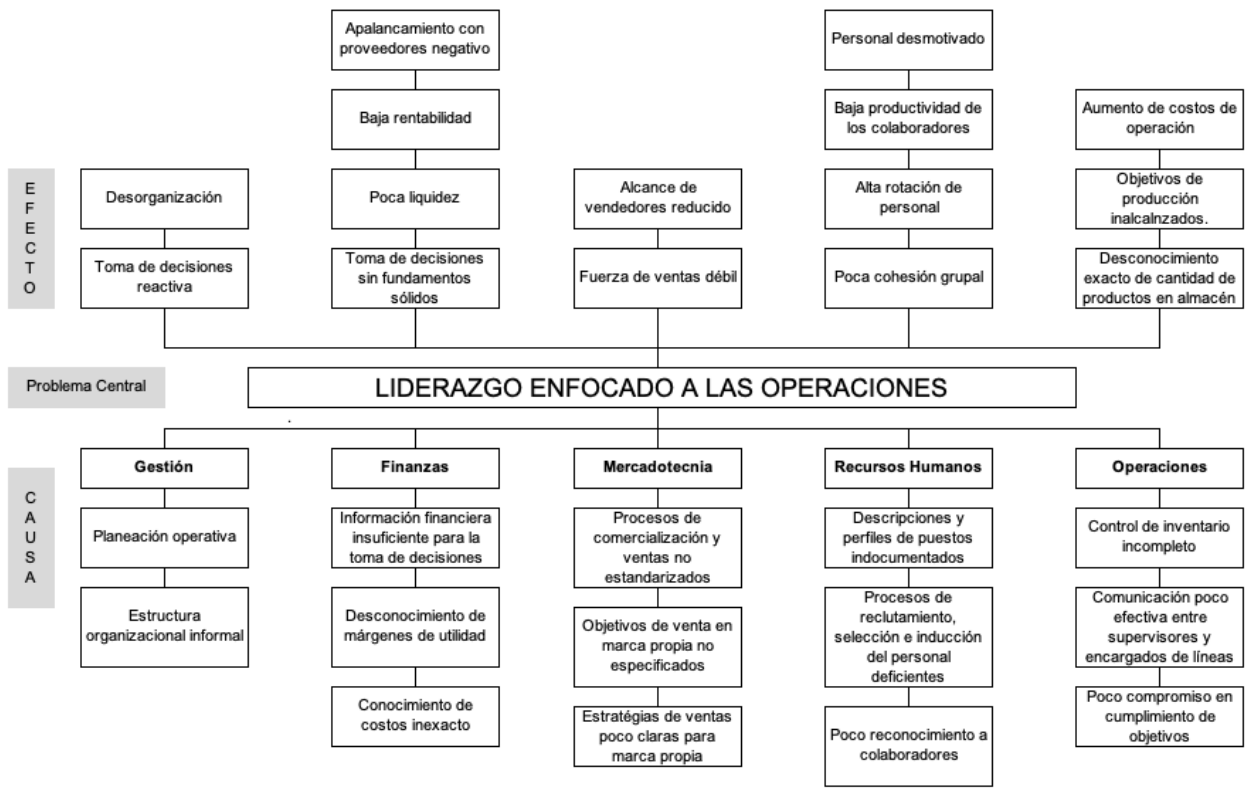
| CRITERIO                   |  | PUNTOS OBTENIDOS | PUNTAJE MÁXIMO | CALIFICACIÓN<br>(click para detalles) | CATEGORÍA        |
|----------------------------|--|------------------|----------------|---------------------------------------|------------------|
| PT1.                       | ESTRATEGIA                               | 94.0             | 186.0          | 5.1                                   | CONFIABLE        |
| PT2.                       | CALIDAD                                  | 374.0            | 670.0          | 5.6                                   | CONFIABLE        |
| PT3.                       | SISTEMA DE INFORMACIÓN                   | 217.0            | 335.0          | 6.5                                   | CONFIABLE        |
| PT4.                       | GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA | 35.0             | 51.0           | 6.9                                   | CONFIABLE        |
| <b>TOTAL DE LA EMPRESA</b> |  | <b>720.0</b>     | <b>1242.0</b>  | <b>6.0</b>                            | <b>CONFIABLE</b> |

*2.4.2.3. Tabla de Fortalezas y Debilidades*

| <b>Fortalezas</b>   | <b>Debilidades</b>  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia</li> <li>• Calidad</li> <li>• Procesos de operación bien definidos</li> <li>• Buena comunicación y relación con clientes</li> <li>• Cartera de clientes diversa</li> <li>• Roles bien definidos</li> <li>• Personal de producción bien capacitado</li> <li>• Conocimiento de tiempos acertado</li> <li>• Organización de líneas de producción</li> <li>• Know How claro</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo anárquico</li> <li>• Comunicación poco asertiva</li> <li>• Procesos de recursos humanos incompletos</li> <li>• Motivación del personal deficiente</li> <li>• Conocimiento de costos inexacto</li> <li>• Finanzas poco sanas</li> <li>• Deuda heredada</li> <li>• Mala administración de recursos financieros y materia prima</li> <li>• Líneas de mando intermedias de bajo perfil</li> <li>• Apalancamiento negativo con proveedores</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Lealtad y sentido de pertenencia en las líneas de mando intermedias.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>No afiliación con cámaras de la industria textil</li> </ul> |
|--|--|

2.4.2.4. *Árbol de problemas*



3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, visión y valores

Misión

Somos una empresa jalisciense dedicada al diseño y confección de ropa para dama, que busca cumplir las expectativas de nuestros clientes a través de prendas innovadoras elaboradas por el talento de nuestros colaboradores.

## Visión

Consolidar a XXX Conceptos como una de las empresas más reconocidas en la industria del vestir a nivel nacional, distinguiéndose por la innovación en diseño y fabricación de ropa, siendo un pilar para nuestros colaboradores y sus familias.

## Valores

- **Calidad:**
  - Hacer las cosas bien, en tiempo y a tiempo.
  - Personas de calidad trabajando con calidad.
- **Trabajo en equipo:**
  - Fortalecimiento de los vínculos y comunicación para lograr algo bien y liderado.
  - Un ganar – ganar; la búsqueda de un beneficio mutuo.
- **Confianza:**
  - La huella que se deja en los clientes.
  - Generar un vínculo de seguridad bidireccional.
- **Lealtad:**
  - Seguir, creer y apoyar incondicionalmente.
  - Valor mutuo.

## 3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

### Análisis FODA

|                      | <b>Fortalezas</b>  | <b>Debilidades</b>  |
|----------------------|--|---|
| <b>Oportunidades</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Generar estrategias para abrir el mercado a una mayor cantidad de clientes.</li><li>• Fortalecer la fidelidad de los colaboradores</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Integrar una estructura organizacional.</li><li>• Generar información financiera que apoye la toma de decisiones.</li></ul> |

|                 |  |   |
|-----------------|--|---|
|                 | <p>a través de un plan de desarrollo humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzar la fiabilidad de productos en cuestiones de calidad para eficientar líneas de producción.</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarizar los procesos para un buen cumplimiento de tiempos.</li> </ul>                                       |
| <b>Amenazas</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzar la fidelidad de los clientes con atención personalizada y seguimiento del proceso de compra.</li> <li>• Abrir el mercado a cliente final a través del comercio electrónico.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir y controlar el manejo de inventarios.</li> <li>• Integrar una estructura de manejo de costos.</li> </ul> |

### Objetivos estratégicos

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Económico / Financiero</b>        | Ser una empresa financieramente autosustentable.  |
| <b>Cliente / Mercado</b>             | Ampliar la cartera de clientes nacionales e internacionales en un 20%   |
| <b>Procesos Internos</b>             | Aumentar la capacidad de producción en un 20%.<br>Lograr el máximo aprovechamiento de la capacidad instalada bajo el sistema de just in time. |
| <b>Personal – Entorno de trabajo</b> | Contar con un 100% del personal capacitado en todas las áreas.  |

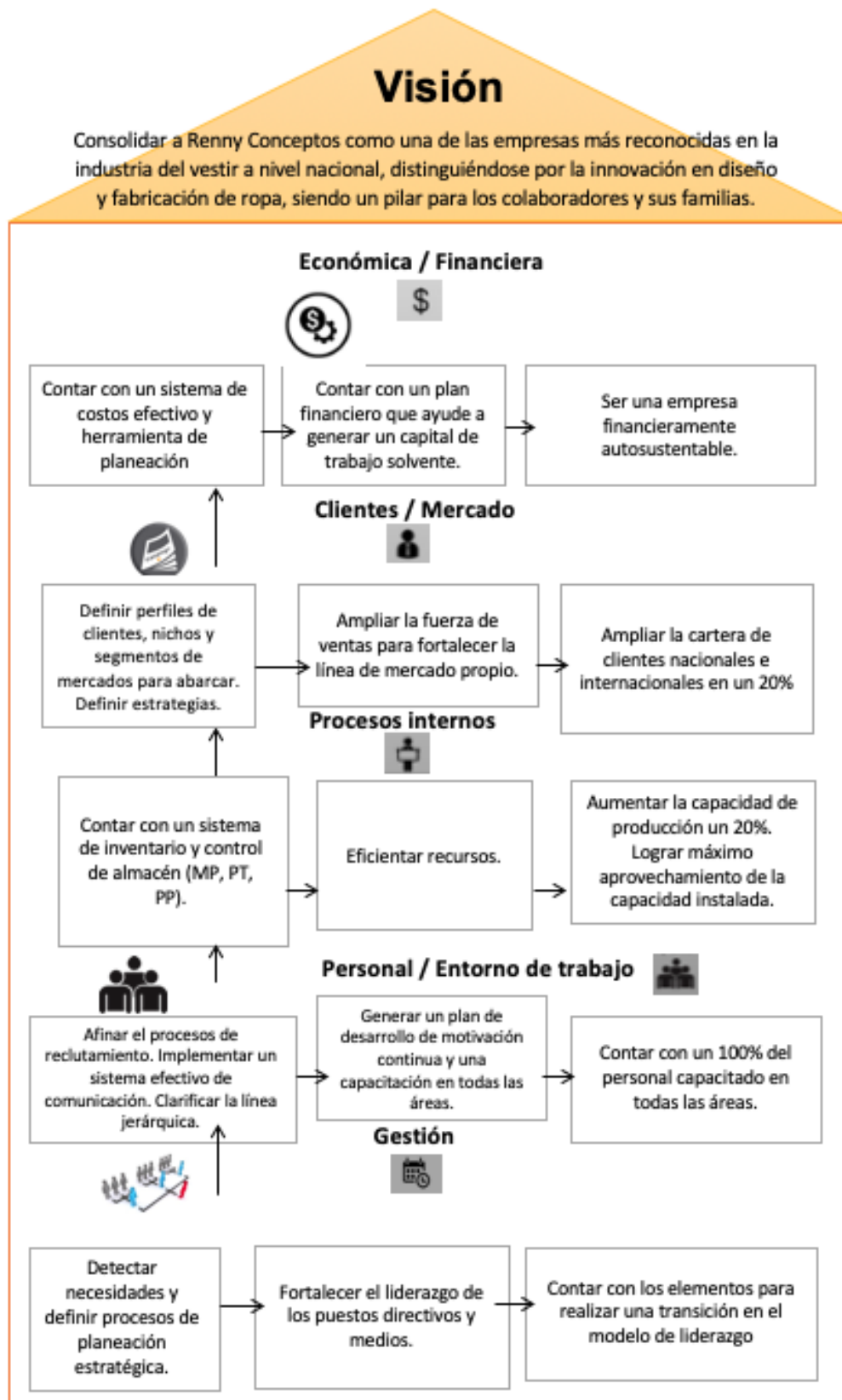
|                |   |
|----------------|---|
| <b>Gestión</b> | Tener los elementos para realizar una transición en el modelo de liderazgo. |
|----------------|---|

### 3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

| <b>Perspectiva</b>        | <b>Objetivo Operativo 2019</b>  | <b>Objetivo Operativo 2020</b>   | <b>Objetivo (meta) Estratégico 2021</b>   |
|---------------------------|---|--|---|
| Económica /<br>Financiera | Contar con un sistema de costos efectivo.<br>Contar con una herramienta que permita conocer el punto de equilibrio y facilite la planeación financiera. | Contar con un plan financiero que ayude a la empresa a generar un capital del trabajo solvente | Ser una empresa financieramente autosustentable.  |
| Cliente / Mercado         | Definir perfiles de clientes, nichos y segmentos de mercados que se busca abarcar.<br>Definir estrategias.  | .Ampliar la fuerza de ventas para fortalecer la línea de marca propio                          | Ampliar cartera de clientes nacionales e internacionales en un 20%.   |
| Procesos internos         | Contar con un sistema de inventario y control de almacén (MP, PT, PP).  | Eficientar recursos.   | Aumentar la capacidad de producción en un 20%.<br>Lograr el máximo aprovechamiento de la capacidad instalada bajo el sistema de just in time. |

|                            |  |  |   |
|----------------------------|--|--|---|
| <p>Recursos humanos</p>    | <p>Afinar el proceso de contratación del personal.<br/>         Contratar personas afines a la filosofía de la empresa.<br/>         Generar e implementar un sistema efectivo de comunicación.<br/>         Clarificar la línea jerárquica.</p> | <p>Generar un plan de desarrollo de motivación continua, así como una capacitación en todas las áreas.</p> | <p>Contar con un 100% del personal capacitado en todas las áreas.</p>                   |
| <p>Gestión / Dirección</p> | <p>Detectar necesidades y definir procesos de planeación estratégica.</p>  | <p>Fortalecer el liderazgo de los puestos directivos y medios.</p>   | <p>Contar con los elementos para realizar una transición en el modelo de liderazgo.</p> |

### 3.4. Mapa estratégico



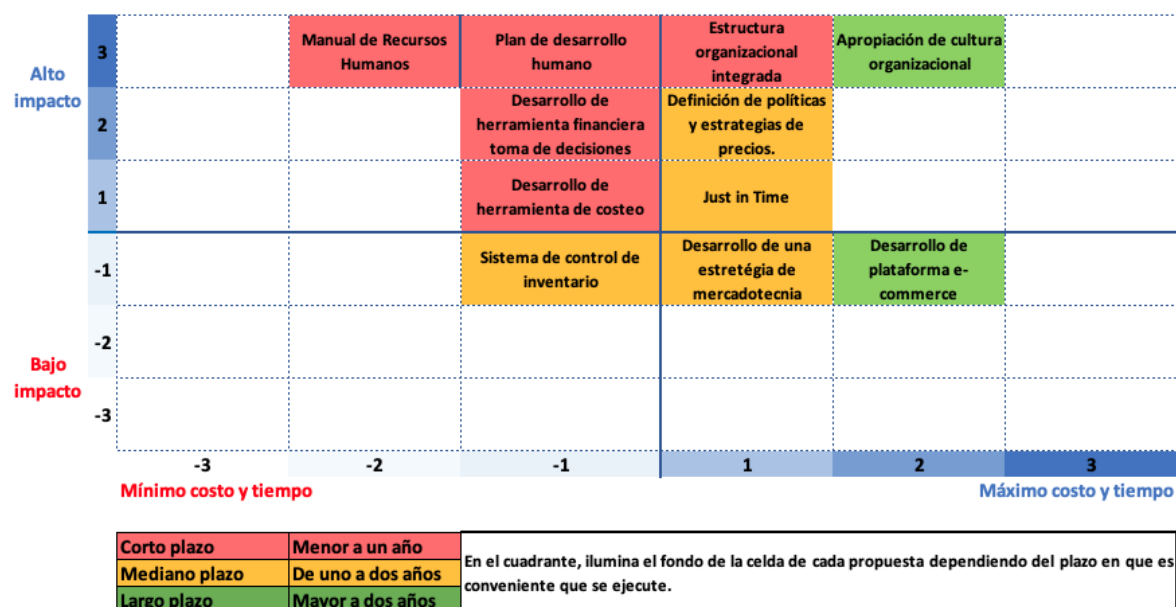
## 4. Propuesta de mejora

### 4.1. Nombre de la propuesta

Fortalecimiento de los procesos operacionales en favor de la gestión

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

Matriz de priorización de propuestas



### Justificación

#### *Manual de Recursos Humanos*

Con la finalidad de poder darle un orden a la estructura organizacional, se realizará un manual de recursos humanos que contenga las descripciones y perfiles de puestos, además de un plan de desarrollo humano y el proceso de reclutamiento e inducción al nuevo personal.

Lo anterior ayudará a tener roles y responsabilidades bien definidas para poder tener más claridad en las actividades diarias del personal, así como para poder crecer de manera organizada en capital humano.

### *Herramienta Financiera para la Toma de Decisiones*

Se propone establecer una herramienta financiera que proporcione el punto de equilibrio y arroje información sobre las utilidades. La herramienta será fundamental para la toma de decisiones, dado que permitirá conocer información confiable y actualizada de la empresa, en base a la herramienta se podrán proyectar nuevas inversiones, expansiones y compras.

### *Herramienta de Costeo*

Con el objetivo de que la dirección cuente con los conocimientos sobre los precios de sus productos finales, se implementara una herramienta la cual les brinde la información deseada. Con esto podrán tener los costos reales del precio de fabricación de cada producto y cuanto es el margen de ganancia de este. De tal modo la dirección podrá tener la información real para tomas de decisiones futuras y tendrá una herramienta para poder negociar sus productos con conocimientos sólidos.

### *Herramienta de Control de Inventarios.*

Con el objetivo de llevar un control de inventarios que favorezca una adecuada implementación de la metodología Just in Time, se desarrollará una herramienta que permita contar con la información de inventarios de materia prima, producto terminado y producto en proceso, la cual proporcionará información sobre los productos existentes dentro de la empresa y los precios/costos de cada uno de ellos. De esta manera la dirección contará con información que les ayudará a evitar flujos de efectivo innecesarios.



## 5. Implementación

### 5.1. Actividades realizadas y su justificación

#### Manual de Recursos Humanos

En relación a la propuesta del Manual de Recursos Humanos inicialmente se realizó una evaluación del área que diera los aspectos a mejorar, por lo que a partir de los resultados obtenidos y un previo dialogo con los directivos de la empresa, se logra observar que los procesos de reclutamiento e inducción del personal eran informales, una reglamentación desde el código ético y descripciones de puestos no establecidas, y formatos de personal carentes.

La administración de recursos humanos<sup>4</sup> hace referencia a las prácticas y políticas indispensables para operar los aspectos que tienen relación con la interacción personal de la función general; específicamente, emplea el reclutamiento, la capacitación, evaluación, remuneración, y otorga un ambiente seguro, desde un código ético y justo para los que laboran en la organización.

Para esto, se estructuro el manual de recursos humanos respecto a los requerimientos principales como las funciones del departamento, de esta manera, se revisó y estructuró inicialmente la identidad de la empresa definiendo misión, visión y valores, que hace referencia a lo que la empresa comunica a sus empleados y transmite al exterior.

En la estructura organizacional<sup>5</sup> se definió un organigrama circular, donde refleja la conexión sistémica de cada una de sus áreas; éste representa la estructura base de una organización, una estructura formal en donde se ven reflejados el orden y los cargos de una empresa de una manera jerárquica.

---

<sup>4</sup> Dessler, G. (2001). Administración del personal. Pearson Educación: México.

<sup>5</sup> Hernández, C. (2007). Análisis Administrativo. Universidad Estatal: Costa Rica.

Una vez definido la filosofía organizacional, se realizó un taller de sensibilización, donde los empresarios transmitieron organigrama, misión, visión y valores, donde en conjunto con los colaboradores se construyen las definiciones es éste último.

Se definió un el proceso de reclutamiento detallado. La gestión de Recursos Humanos consiste en una serie de procedimientos dirigidos a reclutar personal cualificado para perfeccionarlo y luego conservarlo. Para ello es necesaria la planificación, el reclutamiento y la selección.

Una vez definido el proceso de reclutamiento, se propuso un plan de carrera. Este plan parte de una definición clara y precisa sobre una situación futura deseable a la que el trabajador pretende llegar. Dicha situación es ascender de puesto. Para que esto sea posible, se debe de identificar si el trabajador ha alcanzado los objetivos y desarrollado las destrezas propias del puesto al que aspira.

Por último, se propuso frente a los directivos un reglamento o código ético con valor legal y tanto los trabajadores como la empresa en sí, tienen la obligación de acatar cada una de las reglas para así dirimir circunstancias reacionadas con el trabajo

### Herramienta Financiera para la Toma de Decisiones

En cuestión de la propuesta de *una herramienta financiera para la toma de decisiones* se comenzó agendando cita con el gerente de administración y finanzas para ver cómo se realizaban los registros de las operaciones financieras y definir como se desarrollaría la herramienta propuesta. Los registros de ingresos y egresos en efectivo se realizan dentro de DRIVE y el sistema de SINUBE. Se entiende como **ingresos** a “las cantidades percibidas por la entidad como consecuencia de sus operaciones”<sup>6</sup>, y **egresos o gastos** como “las cantidades requeridas a consecución del objeto de sus actividades.”<sup>7</sup> Dentro del sistema, también se encuentran los

---

<sup>4</sup> Córdoba, M. (2014). Análisis financiero. Colombia. Ecoe Ediciones.

<sup>7</sup> Moreno, F.J. (2014). Contabilidad básica. México. Grupo Editorial Patria. P. 16

controles de otros tipos de operaciones como registro de órdenes de compra o venta con sus respectivas facturas.

Todas las operaciones de la empresa son registradas en el sistema, más sin embargo en la sesión, el gerente de administración y finanzas dio a conocer que los gastos familiares se encontraban mezclados con los de la empresa, y que son esos gastos los que no se registran dentro del sistema.

El sistema con el que cuenta la empresa permite emitir reportes de compras mensuales y ventas facturadas y no facturadas.

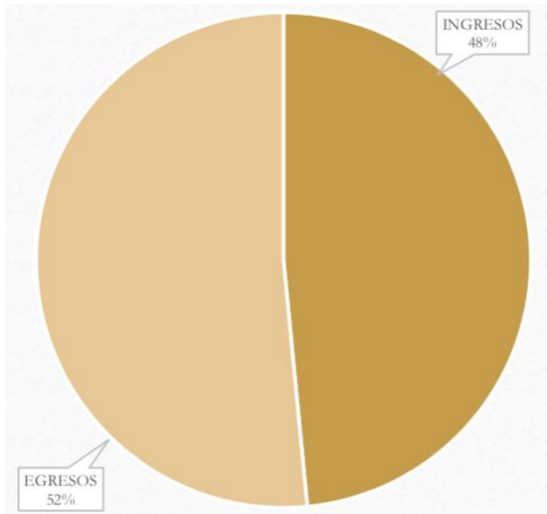
Las nóminas se realizan a partir de NOMINPAQ, basándose en un archivo generado en DRIVE que contiene la información del historial de bonos, vacaciones y aguinaldo. Se entiende como **nómina** “lista que exhibe los salarios pagaderos a cada obrero o empleado durante cierto periodo, así como las deducciones por retenciones correspondientes a impuestos, aportes sindicales, previsionales y sociales”<sup>8</sup>

Una vez que se tuvo conocimiento sobre el sistema con el que ya cuenta la empresa, se tomó la decisión de cambiar el uso de la herramienta financiera, el cual era “ser utilizada por el personal responsable, ingresando los registros de ingresos y egresos de la empresa, así como los activos de clientes, proveedores e inventarios en el momento en que se realice la transacción, para asegurar la fidelidad de la información contenida en ella.” Debido a que la empresa ya cuenta con un sistema que les ayuda a realizar las operaciones que se estaban proponiendo en la herramienta, se decidió modificar el uso de la misma, para que la herramienta se utilice registrando mensualmente los resultados de la empresa correspondientes a activos, pasivos, capital, ingresos, egresos y utilidades, para que la herramienta arroje un análisis de las **razones financieras** las cuales “determinan el desempeño

---

<sup>8</sup> Greco, O. (2007). *Diccionario contable (4a. ed.)*. P. 376

y posición de la empresa utilizando el estado de resultados y el balance general de los periodos por analizar.”<sup>9</sup>



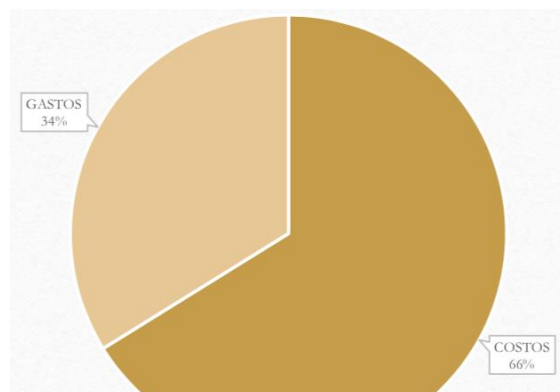
Una vez establecido el objetivo primordial de la herramienta y el uso de la misma, se procedió a realizar un análisis de los gastos de la empresa y presentarlo a las gerencias con el objetivo de hacerles ver los montos que se estaban destinado a los gastos de operación de la empresa y cuales eran totalmente externos. Durante el análisis, se hizo ver a los empresarios que los egresos de la empresa a lo largo

del año 2018 habían sido mayores que los ingresos que se obtuvieron a lo largo del mismo año.

Una vez visualizado esto, se procedió a clasificar el egreso en cuestión de costo y gasto de la empresa, para ver en que se estaban destinando los ingresos y recursos de la misma. Lo cual demostró que los egresos de la empresa se componen en un 66% por costo y el otro 34% de gasto. Se entiende como **costo** “la suma de los esfuerzos, expresados cuantitativamente, que son necesarios para producir o

*Ilustración 1. Ingresos vs Egresos 2018*

adquirir un bien o servicio en pos de un objetivo determinado”<sup>10</sup>, mientras que el **gasto** es “una erogación no recuperable, desembolso de dinero efectuado por diversos conceptos”.<sup>11</sup>



*Ilustración 2. Composición de los egresos 2018*

<sup>9</sup> Ocampo, FED. (2009). Administración financiera: base para la toma de decisiones económicas y financieras. Colombia. Grupo Editorial Nueva Legislación SAS. P. 87

<sup>10</sup> Greco, O. (2007). *Diccionario contable (4a. ed.)*. P. 142

<sup>11</sup> Greco, O. (2007). *Diccionario contable (4a. ed.)*. P. 258

Una vez identificados los gastos como el 34% de los egresos de la empresa, se procedió a dividir dicho gasto de acuerdo al tipo de gasto en el que se incurría, presentándose los resultados de dos maneras diferentes, en una los gastos se dividían de acuerdo a impuestos, servicios, autos y financieros, mientras que en la segunda presentación se dividían en los gastos correspondientes a la empresa y a la familia. Se define **impuestos** como “Gasto exigible por el Estado por medio de un ente de aplicación de leyes tributarias que, usualmente, establece gravámenes sobre los bienes patrimoniales, los ingresos, los consumos o las actividades que posee, percibe o realiza, respectivamente, una persona, sea física o jurídica, con el fin de atender el bien común y al presupuesto estatal”<sup>12</sup>, **servicios** como “actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta”<sup>13</sup> y **gastos financieros** como “gastos en que se incurre con motivo de la financiación de las operaciones o de préstamos contraídos por la empresa”.<sup>14</sup>

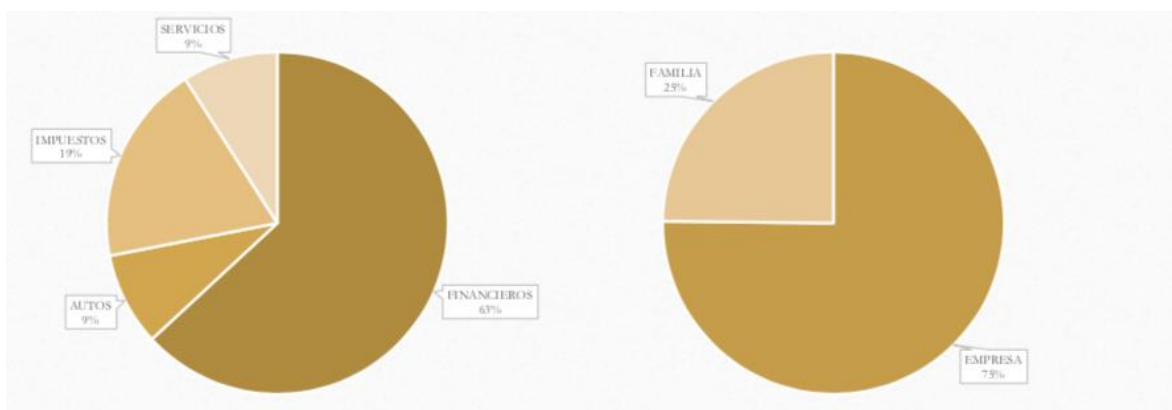


Ilustración 3. Composición de los gastos 2018

Posteriormente, se presentó la herramienta financiera elaborada y se demostró la manera de utilizarse. La herramienta es elaborada en Excel, y cuenta con 5 pestañas, la primera de ellas contiene las instrucciones de uso de la herramienta, en la segunda pestaña “Datos” el usuario debe completar la información de la empresa según los periodos que se deseen analizar, siendo ésta información la correspondiente a: caja, bancos, clientes, deudores diversos, pagos anticipados,

<sup>12</sup> Greco, O. (2007). *Diccionario contable (4a. ed.)*. P. 283

<sup>13</sup> Greco, O. (2007). *Diccionario contable (4a. ed.)*. P. 471

<sup>14</sup> Greco, O. (2007). *Diccionario contable (4a. ed.)*. P. 263

impuestos a favor, inventario, impuestos acreditables pagados, impuestos acreditables por pagar, anticipo a proveedores, maquinaria y equipo, equipo de transporte, mobiliario y equipo de oficina, equipo de cómputo, otros activos fijos, depreciación de otros activos fijos, proveedores, cuentas por pagar a corto plazo, acreedores a corto plazo, impuestos trasladados no cobrados, provisión de sueldos y salarios por pagar, impuestos y derechos por pagar, impuestos retenidos, deudas con entidades de crédito, otras deudas, capital social, aportaciones por capitalizar, resultados de ejercicios anteriores, utilidad o pérdida del ejercicio, venta por maquila, ingreso por maquila, devoluciones, costo de materia prima, costo de mano de obra, costo de maquila, gastos de venta, gastos de administración, gastos de fabricación, gastos financieros, otros gastos, ISR y PTU.

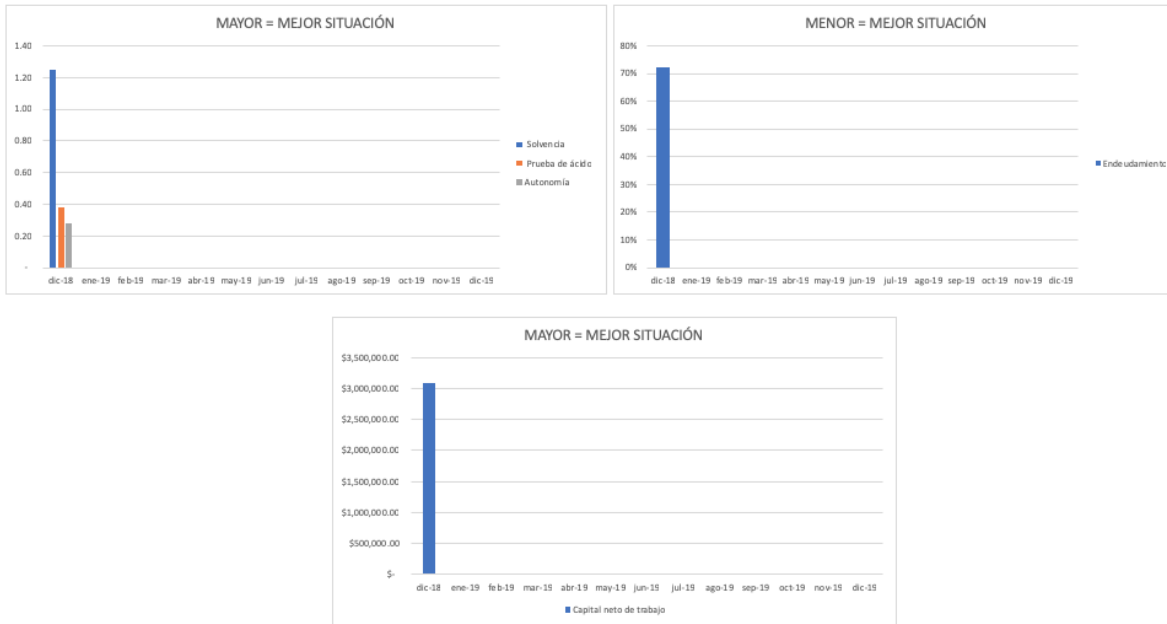
En la pestaña de análisis financiero, se vacía en automático la información de la pestaña de datos para arrojar resultados correspondientes a las razones financieras de **solventia** “aquel que vincula el activo total con el pasivo total”<sup>15</sup>, **prueba de ácido** “Los pesos que dispone la empresa por cada peso de pasivo, sin tomar en cuenta el inventario”, **autonomía** “representa la capacidad financiera del capital propio para hacer frente a las deudas”<sup>16</sup>, **endeudamiento** “mide la capacidad de una empresa para hacer frente a sus compromisos”<sup>17</sup>, **capital neto de trabajo** “Cantidad con la que cuenta la empresa para realizar sus operaciones normales, después de haber cubierto sus obligaciones a corto plazo” y se muestran los gráficos correspondientes a dicha información

---

<sup>15</sup> Greco, O. (2007). *Diccionario contable (4a. ed.)*. P. 300

<sup>16</sup> Greco, O. (2007). *Diccionario contable (4a. ed.)*. P. 291

<sup>17</sup> Greco, O. (2007). *Diccionario contable (4a. ed.)*. P. 293

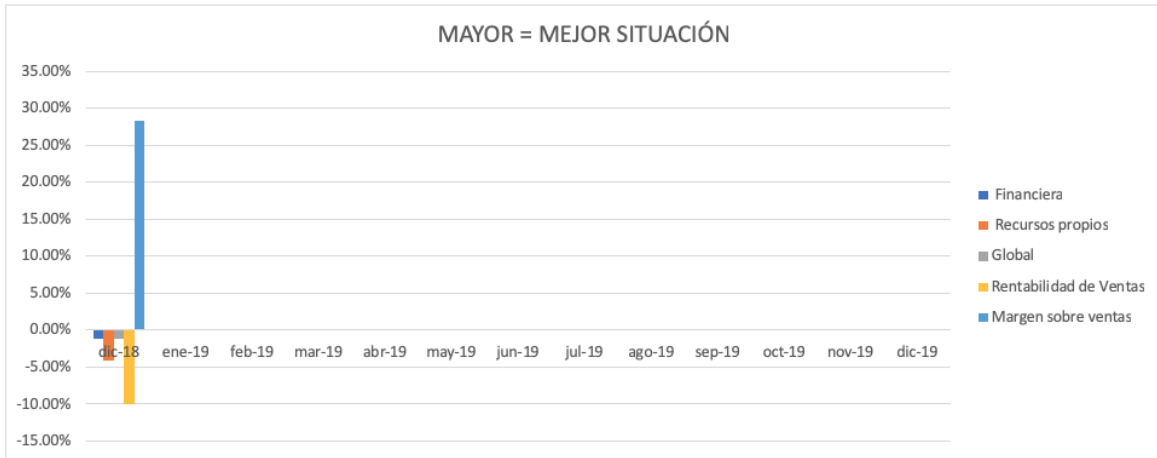


En la pestaña de análisis de rentabilidad, se vacía en automático la información de la pestaña de datos para arrojar resultados correspondientes a las razones financieras de rentabilidad **financiera** “rentabilidad de los recursos utilizados en la empresa”, **recursos propios** “aquel que expresa la tasa de rendimiento o retribución sobre el capital neto o capital propio”<sup>18</sup>, **global** “que determina la rentabilidad del activo total y constituye una medida de eficiencia económica en la utilización de la inversión total de la empresa aislando el factor financiero”<sup>19</sup>, **rentabilidad de ventas** “mide la rentabilidad sobre las ventas de una empresa”<sup>20</sup>, **margen sobre ventas** “porcentaje de margen sobre ventas” y se muestran los gráficos correspondientes a dicha información.

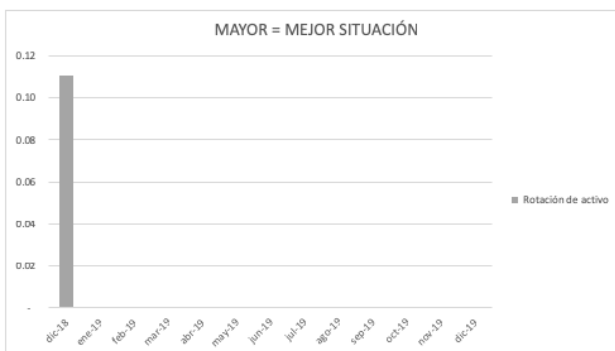
<sup>18</sup> Greco, O. (2007). *Diccionario contable (4a. ed.)*. P. 299

<sup>19</sup> Greco, O. (2007). *Diccionario contable (4a. ed.)*. P. 298

<sup>20</sup> Greco, O. (2007). *Diccionario contable (4a. ed.)*. P. 299



En la pestaña de análisis de la gestión, se vacía en automático la información de la pestaña de datos para arrojar resultados correspondientes a las razones financieras de **rotación de activo** “Indica cuánto se generó en relación a todos los recursos en operación”, **rotación de inventarios** “cantidad de veces en que las partidas componentes del inventario de los bienes de cambio rotan durante un periodo anual”<sup>21</sup>, **rotación de cuentas por cobrar** “representa el índice de rotación de deudores por ventas”<sup>22</sup>, **rotación de proveedores** “indica el plazo medio de días en que se produce la cancelación del pago de una deuda”<sup>23</sup> y **ciclo financiero económico** “Indica cuantos días lleva comprar materia prima, transformarla, venderla, pagar a proveedores y recuperar el efectivo.” y se muestran los gráficos correspondientes a dicha información.



<sup>21</sup> Greco, O. (2007). *Diccionario contable (4a. ed.)*. P. 299

<sup>22</sup> Greco, O. (2007). *Diccionario contable (4a. ed.)*. P. 299

<sup>23</sup> Greco, O. (2007). *Diccionario contable (4a. ed.)*. P. 299

## Herramienta de Costeo

En cuestión de la propuesta de *una herramienta de costeo* se comenzó agendando cita con el gerente de administración y finanzas para ver cómo funcionaban las dos herramientas que se nos habían presentado previamente en la etapa de diagnóstico. El gerente dio a conocer que ya se había llevado a cabo la labor de unificar estas herramientas en una sola, la cual toma en cuenta únicamente lo relacionado a la mano de obra y materia prima, para posteriormente agregar un 35% al costo del producto antes de agregar el porcentaje de utilidad al mismo. Se entiende como **mano de obra** “aquella que comprende los sueldos y jornales abonados al personal empleado en actividades aplicadas a la producción de bienes y servicios. Es la carga de trabajo” “humano ejecutada a lo largo de todo el proceso productivo.”<sup>24</sup> Y como **materia prima** “aquella que se consume o utiliza en la producción de un producto particular o lote o grupo de productos similares, puede ser medida y cargada en forma directa a cada orden de producción”<sup>25</sup>

Una vez que se conocía el método de costeo utilizado por la empresa, se procedió a elaborar una herramienta que contemplara dentro del costo de los productos aquellos **costos indirectos de fabricación** que incurren en el costo del mismo, es decir “gasto vinculado con el proceso industrial y considerado atribuible al producto, pero cuya imputación al costo de los bienes o servicios producidos es de difícil aplicación”<sup>26</sup>

La herramienta realizada en Excel cuenta con cuatro pestañas, la primera de ellas contiene las instrucciones de uso de la herramienta, mientras que en la segunda pestaña “Datos” el usuario debe ingresar el tipo de producto y las unidades de venta del mismo, posteriormente identificar el costo de materia prima y mano de obra de

---

<sup>24</sup> Greco, O. (2007). *Diccionario contable (4a. ed.)*. P. 352

<sup>25</sup> Greco, O. (2007). *Diccionario contable (4a. ed.)*. P. 356

<sup>26</sup> Greco, O. (2007). *Diccionario contable (4a. ed.)*. P. 160

cada unidad, hacer un registro de todos los **gastos fijos** “representan los gastos que una entidad económica debe realizar para poder llevar a cabo sus operaciones normales.”<sup>27</sup>, así como los **gastos administrativos** “gastos realizados por el ente en razón de sus actividades pero que no son atribuibles a las funciones de compra, producción, comercialización y financiamiento de bienes o servicios”<sup>28</sup> y los **gastos de venta** “aquellos realizados por el ente en relación directa con la venta y distribución de sus productos o de los servicios que presta”<sup>29</sup> de la empresa, para finalmente establecer el porcentaje de utilidad deseada por el empresario.

En la pestaña de “Costeo de Producto” se presenta un catálogo de los productos previamente ingresados, y se debe seleccionar uno de ellos para ingresar su código donde se pide. De esta manera, en automático se realiza el costeo del producto con base a una ponderación de los costos indirectos de fabricación de acuerdo a las unidades producidas, dando como resultado el costo total del producto y un precio sugerido de venta de acuerdo a la utilidad deseada previamente establecida

|                           |          |
|---------------------------|----------|
| <b>CÓDIGO DE PRODUCTO</b> | <b>5</b> |
| Ponderación               | 0.453%   |

| PRODUCTO |          |
|----------|----------|
| 1        | Blusa    |
| 2        | Vestido  |
| 3        | Blusa    |
| 4        | Chamarra |
| 5        | Blusa    |
| 6        | Blusa    |
| 7        | Blusa    |
| 8        | Blusa    |
| 9        | KAFTAN   |
| 10       | Blusa    |

| DESGLOSE                      |           |               |
|-------------------------------|-----------|---------------|
| Blusa                         |           |               |
| COSTO DIRECTO DE PRODUCCIÓN   |           |               |
| Materia Prima                 | \$        | 64.62         |
| Mano de Obra directa          | \$        | 38.00         |
|                               | \$        | 102.62        |
| COSTO INDIRECTO DE PRODUCCIÓN |           |               |
| Gastos FIJOS                  | \$        | 6.51          |
| <b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>    | <b>\$</b> | <b>109.13</b> |
| COSTO ADMINISTRACIÓN Y VENTA  |           |               |
| Gasto ADMIN y VTA             | \$        | 23.76         |
| <b>COSTO TOTAL</b>            | <b>\$</b> | <b>132.89</b> |
| <b>PRECIO DE VENTA</b>        | <b>\$</b> | <b>146.18</b> |

Ilustración 4. Herramienta de Costeo. Costeo de Producto.

<sup>27</sup> Greciet, PP, Armando, FG, & Ortega, OD. (2011). Contabilidad básica para micro, pequeña y medianas empresa en Honduras. España. Ministerio de Educación de España.

<sup>28</sup> Greco, O. (2007). *Diccionario contable (4a. ed.)*. P. 259

<sup>29</sup> Greco, O. (2007). *Diccionario contable (4a. ed.)*. P. 260

. En la pestaña de “Análisis de Producto” se presenta nuevamente el catálogo de los productos previamente ingresados, y al momento de seleccionar uno de ellos para ingresar su código, se realiza un análisis del producto mostrando los porcentajes que corresponden al costo directo e indirecto de cada producto, así como su **contribución marginal** “diferencia entre el precio de venta neto y el costo de venta variable compuesta por el costo de producción más el costo de comercialización”<sup>30</sup> y **utilidad unitaria** “provecho, conveniencia, interés o fruto que se saca de una cosa”<sup>31</sup>

|                           |          |
|---------------------------|----------|
| <b>CÓDIGO DE PRODUCTO</b> | <b>5</b> |
|---------------------------|----------|

4

| PRODUCTO |          |
|----------|----------|
| 1        | Blusa    |
| 2        | Vestido  |
| 3        | Blusa    |
| 4        | Chamarra |
| 5        | Blusa    |
| 6        | Blusa    |
| 7        | Blusa    |
| 8        | Blusa    |
| 9        | KAFTAN   |
| 10       | Blusa    |
| 11       | Vestido  |
| 12       |          |
| 13       |          |
| 14       |          |
| 15       |          |
| 16       |          |
| 17       |          |
| 18       |          |
| 19       |          |

|                        |  |                  |
|------------------------|--|------------------|
| <b>COSTO PRODUCTO</b>  |  | <b>\$ 131.39</b> |
| <b>PRECIO DE VENTA</b> |  | <b>\$ 144.53</b> |

| 5                            |                              | Blusa     |     |
|------------------------------|------------------------------|-----------|-----|
| <b>COSTO DIRECTO</b>         | MATERIA PRIMA                | \$ 64.62  | 49% |
| 78%                          | MANO DE OBRA                 | \$ 38.00  | 29% |
| <b>COSTO INDIRECTO</b>       | GASTO FIJO                   | \$ 5.01   | 4%  |
| 22%                          | GASTO ADMINISTRATIVO Y VENTA | \$ 23.76  | 18% |
| <b>CONTRIBUCIÓN MARGINAL</b> | PRECIO DE VENTA              | \$ 144.53 |     |
| 9%                           | MARGEN                       | \$ 13.14  |     |
| 6%                           | UTILIDAD UNITARIA            | \$ 8.13   |     |

Ilustración 5. Herramienta de Costeo. Análisis por producto.

<sup>30</sup> Greco, O. (2007). *Diccionario contable (4a. ed.)*. P. 147

<sup>31</sup> Greco, O. (2007). *Diccionario contable (4a. ed.)*. P. 512

## Herramienta de Control de Inventarios

En cuestión de la propuesta de *una herramienta de costeo* se comenzó agendando cita con el que era gerente de logística y con el actual gerente de producción, para poder obtener un conocimiento más profundo acerca de la forma en cómo se realizan las entradas de mercancías al almacén y si existía alguna forma de acomodo ya que se había comentado dicha información en etapa de diagnóstico. El gerente dio a conocer que ya se habían llevado acabo diferentes inventarios de tela en diferentes momentos, pero nunca se había dado un seguimiento y faltaba tener un control mas exacto ya que existían muchas telas que no habían sido inventariadas. Por lo que se decidió realizar un inventario en los 3 almacenes con los que cuenta la empresa, para poder tener un conocimiento exacto del 90% de toda la mercancía que tiene la empresa, a esto nos referimos a la materia prima, los productos terminados tanto de diseño como de maquila y las telas la cuales son primordiales para futuros proyectos de la empresa.

Una vez que se conoció con más profundidad el método que uso la empresa para realizar los inventarios, se procedió a realizar los inventarios mediante Excel para después unificarlo a una herramienta con la que cuenta la empresa la cual se llama "SinNube". En esta herramienta la empresa cuenta con la información que fue inventariada anteriormente y el área de diseño y producción esta ligada a la misma por lo cual al realizar la actualización del inventario las áreas contarán con la información concreta.

En este Excel estarían inventariadas todas las telas en existencia en almacén, los productos del almacén de avíos y el almacén de productos terminados. Así mismo, se acomodarían todos los productos de tal forma que para la empresa sea mas sencillo poder ubicar los productos. Se organizo por composición de tela ya que se pretendió usar todos los espacios posibles para tener un orden.

## 5.2. Resultados obtenidos

Para la propuesta de recursos humanos, se realizó un manual que beneficia al desarrollo de funciones correspondientes al área. El manual posibilita los procesos del personal previo a su ingreso y crecimiento laboral, para esto, con base a los aspectos generales, se permite contar con una plantilla de acuerdo a la filosofía propia de la organización, a su vez, mejorar la comunicación desde el reconocimiento de sus funciones.

En cuestión de la propuesta de una herramienta financiera para la toma de decisiones, se realizó una herramienta financiera que favorece el análisis del desempeño de la empresa a través de razones financieras con sus respectivos gráficos. La herramienta facilita la toma de decisiones, dado que permite conocer la información confiable y actualizada de la empresa, con base a la herramienta es posible proyectar nuevas inversiones, expansiones y compras.

En cuestión de la propuesta de una herramienta de costeo, se realizó la herramienta que permite tener conocimiento de los costos reales de sus productos. Gracias a esto, se podrán obtener los costos reales de cada producto y el margen de utilidad de cada uno de ellos. De tal modo, la dirección cuenta con información confiable para toma de decisiones futuras y posee una herramienta que le permite negociar sus productos con conocimientos sólidos.

Para la propuesta de una herramienta de control de inventario se creó una herramienta realizada en Excel la cual cuenta con una pestaña, con diferentes columnas entre ellas, el “subnombre” de la tela para futuras compras, ya que en muchas ocasiones el nombre comercial en diferentes tipos de tela cambia por lo tanto con el “subnombre” de la tela es muy fácil poder obtener la correcta. Así mismo, se diferencia por color, cantidad de metros totales por rollo y cuantos rollos hay en existencia. Al momento de hacer el Excel se pensó hacerlo de una forma muy sencilla para que la persona encargada del seguimiento después del inventario pudiera realizar el proceso de manera sencilla y sin dificultades.

| Nombre Tela (Comercial) | Sub Nombre | Color | Rollos | Composicion | Metros de Tela | Cantidad Total | En Muestra | Pieza Unica | ProductoSAT | Costo | Precio |
|-------------------------|------------|-------|--------|-------------|----------------|----------------|------------|-------------|-------------|-------|--------|
|-------------------------|------------|-------|--------|-------------|----------------|----------------|------------|-------------|-------------|-------|--------|

Todo esto con la finalidad de que, en futuros proyectos, el área de diseño tenga conocimiento de las telas en existencia para la realización de nuevos productos, con esto la empresa puede obtener un beneficio ya que no se realizan nuevas compras de tela. Otro de los beneficios es que se les brindo la información a los empresarios de que existían telas que eran piezas únicas, esto quiere decir que son rollos de tela que tienen tiempo ya almacenados sin moverse, al ser una empresa dedicada a la moda, las tendencias cambian constantemente por lo que posiblemente usar esas telas para diferentes producciones puede ser un tanto complicado. La solución a estas telas fue la venta de dichos rollos a empresas dedicadas a realizar productos con tela como disfraces, entre otros. Otra solución posible era la donación de la tela a fundaciones que trabajaran con las mismas para la reducción de impuestos, lo que ayudaría a la empresa en un futuro.

| Nombre Tela (Comercial) | Sub Nombre | Color                | Rollos | Composicion         | Metros de Tela | Cantidad Total |
|-------------------------|------------|----------------------|--------|---------------------|----------------|----------------|
| WOOLDOBY                | WOOLDOBY   | ROJO                 | 8      | 100% POLIESTER      | 954.15         | 954            |
| WOOLDOBY                | WOOLDOBY   | VERDE                | 3      | 100% POLIESTER      | 359.16         | 359            |
| WOOLDOBY                | WOOLDOBY   | MARINO               | 4      | 100% POLIESTER      | 290            | 290            |
| WOOLDOBY                | WOOLDOBY   | ROSA                 | 8      | 100% POLIESTER      | 426.27         | 426            |
| WOOLDOBY                | WOOLDOBY   | FLORES AZUL/AMARILLO | 6      | 100% POLIESTER      | 280            | 280            |
| WOOLDOBY                | WOOLDOBY   | OLIVO                | 3      | 100% POLIESTER      | 150            | 150            |
| WOOLDOBY                | WOOLDOBY   | SALMON               | 1      | 100% Poliester      | 60             | 60             |
| WOOLDOBY                | WOOLDOBY   | Negro                | 2      | 100% Poliester      | 35             | 35             |
| WOOLDOBY ESTAMPADO      | WOOLDOBY   | TINTO CIRCULOS       | 7      | 100% POLIESTER      | 891.2          | 891.2          |
| WOOLDOBY ESTAMPADO      | WOOLDOBY   | FLORES VERDE         | 20     | 100% POLIESTER      | 1600           | 1601           |
| WOOLDOBY ESTAMPADO      | WOOLDOBY   | NEGRO PALMAS         | 7      | 100% POLIESTER      | 573            | 573            |
| HIGMULTI ESTAMPADO      | HIGH MULTI | VERDE FLORES         | 14     | 100% POLIESTER      | 1516.40        | 1516           |
| HIGMULTI ESTAMPADO      | HIGH MULTI | AZUL FLORES          | 9      | 100% POLIESTER      | 772.61         | 772.61         |
| HIGMULTI ESTAMPADO      | HIGH MULTI | MULTICOLOR           | 19     | 100% POLIESTER      | 1100.80        | 1100           |
| HIGMULTI ESTAMPADO      | HIGH MULTI | BLANCO FLORES        | 7      | 100% POLIESTER      | 548            | 548            |
| HIGMULTI ESTAMPADO      | HIGH MULTI | AZUL RAYAS           | 6      | 100% POLIESTER      | 509.53         | 509            |
| HIGMULTI ESTAMPADO      | HIGH MULTI | NEGRO PLATA          | 6      | 100% POLIESTER      | 760            | 760            |
| HIGMULTI ESTAMPADO      | HIGH MULTI | NEGRO BLANCO         | 2      | 100% POLIESTER      | 255.80         | 255            |
| HIGMULTI ESTAMPADO      | HIGH MULTI | NEGRO BLANCO 2       | 1      | 100% POLIESTER      | 125.00         | 125            |
| HIGMULTI ESTAMPADO      | HIGH MULTI | AMIBAS               | 4      | 100% POLIESTER      | 227.60         | 227            |
| HIGMULTI ESTAMPADO      | HIGH MULTI | FLORES MORADO        | 1      | 100% POLIESTER      | 60             | 60             |
| HIGMULTI ESTAMPADO      | HIGH MULTI | MARINO FLORES        | 1      | 100% POLIESTER      | 70             | 70             |
| HIGMULTI ESTAMPADO      | HIGH MULTI | LILA FLORES          | 10     | 70% RAYON 30% NYLON | 1351           | 1351           |

### 5.3. Tablero de Seguimiento de Indicadores

#### Manual de Recursos Humanos

| Problema Central: Liderazgo enfocado a las operaciones   |                  |  |   |   | Propuesta Central: Fortalecimiento de los procesos operacionales en favor de la gestión |  |                                 |                         |               |        |                |
|--|------------------|--|---|---|---|--|---------------------------------|-------------------------|---------------|--------|----------------|
| Problema   | Dimensión        | Objetivo estratégico   | Objetivo (s) Operativo (s)  | Propuesta de mejora que abona a los Objetivos | Seguimiento de proyecto   |  |                                 | Medición de indicadores |               |        |                |
|  |                  |  |   |   | Cadena de Impacto   |  | Indicador                       | Medición Inicial        | Medición Meta | Brecha | Medición final |
|  |                  |  |   |   | RESULTADO   | USO  | BENEFICIO                       |                         |               |        |                |
| Descripciones y perfiles de puestos indocumentados, procesos de reclutamiento e inducción de personal deficientes. | Recursos Humanos | Contar con un 100% del personal capacitado en todas las áreas. | Afinar el proceso de contratación del personal, generar e implementar un sistema efectivo de comunicación y clarificar la línea jerárquica. | Manual de Recursos Humanos                    | RESULTADO   | Manual de Recursos Humanos   | 1 Manual de Recursos Humanos    | 0                       | 1             | 1      | 1              |
|  |                  |  |   |   | USO   | El administrador leerá, revisará y comprenderá los procesos descrito dentro del manual y hará uso de ellos | Número de revisiones por semana | 2                       | 6             | 4      | 6              |
|  |                  |  |   |   | BENEFICIO   | Contar con personal afin a la filosofía de la empresa.   | Número de personas reclutadas.  | 5                       | 70            | 65     | 100.0%         |
|  |                  |  |   |   | Identificar áreas de oportunidad para propiciar mejores condiciones de trabajo          | Índice de clima laboral  | 87%                             | 95%                     | 8%            | 85%    |                |

#### Herramienta Financiera para la Toma de Decisiones

| Problema Central: Liderazgo enfocado a las operaciones          |           |  |  |  | Propuesta Central: Fortalecimiento de los procesos operacionales en favor de la gestión |  |  |                         |               |        |                |
|---|-----------|--|--|--|---|--|--|-------------------------|---------------|--------|----------------|
| Problema  | Dimensión | Objetivo estratégico                             | Objetivo (s) Operativo (s)   | Propuesta de mejora que abona a los Objetivos      | Seguimiento de proyecto   |  |  | Medición de indicadores |               |        |                |
|   |           |  |  |  | Cadena de Impacto   |  | Indicador  | Medición Inicial        | Medición Meta | Brecha | Medición final |
|   |           |  |  |  | RESULTADO   | USO  | BENEFICIO  |                         |               |        |                |
| Información financiera insuficiente para la toma de decisiones. | Finanzas  | Ser una empresa financieramente autosustentable. | Contar con una herramienta que permita conocer el punto de equilibrio y facilite la planeación financiera. | Herramienta Financiera para la Toma de Decisiones. | RESULTADO   | Herramienta Financiera para la Toma de decisiones.   | 1 Herramienta.   | 0                       | 1             | 1      | 1              |
|   |           |  |  |  | USO   | La herramienta de control financiero será utilizada por el personal responsable, ingresando los registros de ingresos y egresos a la empresa, así como los activos de clientes, proveedores e inventarios en el momento en el que se realice una transacción para asegurar la fidelidad de la información contenida en ella. | Número de registros semanales.                         | 0                       | 4             | 4      | 5              |
|   |           |  |  |  | BENEFICIO   | Información confiable y utilizable para la toma de decisiones.   | Número de decisiones tomadas en base a la información. | 0                       | 3             | 3      | 3              |

## Herramienta de Costeo

| Problema Central: Liderazgo enfocado a las operaciones                                  |           |  |  |   |                         |   |  |               |        |                |     |
|---|-----------|--|--|---|-------------------------|---|--|---------------|--------|----------------|-----|
| Propuesta Central: Fortalecimiento de los procesos operacionales en favor de la gestión |           |  |  |   |                         |   |  |               |        |                |     |
| Problema  | Dimensión | Objetivo estratégico                             | Objetivo (s) Operativo (s)               | Propuesta de mejora que abona a los Objetivos | Seguimiento de proyecto |   | Medición de indicadores                                      |               |        |                |     |
|   |           |  |  |   | Cadena de Impacto       | Indicador   | Medición inicial   | Medición Meta | Brecha | Medición final |     |
| Conocimiento de costos inexacto   | Finanzas  | Ser una empresa financieramente autosustentable. | Contar con un sistema de costos efectivo | Herramienta de Costeo                         | RESULTADO               | Sistema de Costeo   | Sistema integral.  | 2             | 1      | -1             | 2   |
|   |           |  |  |   | USO                     | La herramienta de costeo será utilizada por el personal para el registro de los costos que influyen en la realización de un producto. Ésta será utilizada también para la generación de presupuestos para clientes. | Número de presupuestos realizados con base a la herramienta. | 0             | 2      | 2              | 1   |
|   |           |  |  |   | BENEFICIO               | Conocimiento de costos confiable  | Porcentaje de conocimiento de costos.                        | 50%           | 80.00% | 30.00%         | 80% |

## Herramienta de control de Inventarios

| Problema Central: Liderazgo enfocado a las operaciones                                  |                      |  |   |   |                         |   |  |               |        |                |      |
|---|----------------------|--|---|---|-------------------------|---|--|---------------|--------|----------------|------|
| Propuesta Central: Fortalecimiento de los procesos operacionales en favor de la gestión |                      |  |   |   |                         |   |  |               |        |                |      |
| Problema  | Dimensión            | Objetivo estratégico   | Objetivo (s) Operativo (s)  | Propuesta de mejora que abona a los Objetivos | Seguimiento de proyecto |   | Medición de indicadores  |               |        |                |      |
|   |                      |  |   |   | Cadena de Impacto       | Indicador   | Medición inicial   | Medición Meta | Brecha | Medición final |      |
| Control de inventario incompleto  | Procesos y Operación | Tener un conocimiento total de los productos con los que cuenta la empresa para proyectos futuros, así mismo evitar las re-compras por no tener conocimiento de inventarios. | Contar con un sistema de inventario y control de almacén (MP, PT, Telas). | Herramienta de Control de inventario          | RESULTADO               | Inventario actualizado con todo los productos (Telas, Avios)  | 1 inventario actualizado   | 1             | 1      | 0              | 0    |
|   |                      |  |   |   | USO                     | El servicio de actualización de inventarios se registrará y se dará seguimiento por el encargado del almacén, para futuras actualizaciones, contabilización y uso de los productos en inventario de Avios y Almacén | Porcentaje de productos registrados y actualizados en plataforma digital | 50%           | 90%    | 40%            | 100% |
|   |                      |  |   |   | BENEFICIO               | Proporcionar información confiable y actualizada sobre productos de inventario para la toma decisiones.   | No. De decisiones  | 0             | 1      | 1              | 2    |

## 6. Recomendaciones finales

### 6.1. Corto Plazo

- Hacer uso del manual de recursos humanos e implementar los procesos definidos en él.
- Tomar decisiones basadas en la herramienta financiera.
- Realizar el costeo de los productos en base a la herramienta de costeo.
- Dar seguimiento y uso a la herramienta de control de inventario.

### 6.2. Mediano Plazo

- Definir política y estrategias de precios.
- Implementar en su perfección el sistema Just in Time
- Desarrollar una herramienta de mercadotecnia.
- Desarrollar y dar seguimiento a la plataforma de e-commerce

### 6.3. Largo Plazo

- Apropiar una cultura organizacional
- Certificación en ISO 9001:2015
- Estrategia de Posicionamiento de marca propia "XXX Clothes"
- Certificación para proveedores confiables: "Proveedor Confiable"
- Implementación ERP (EJ: SAP)

## II. Reflexiones de cierre de los estudiantes

Laura Daniela Aguilar Esparza

La experiencia de la consultoría a la empresa me permitió aprender cosas sobre otras áreas con las que no estaba relacionada y a fortalecer los conocimientos sobre mi propia carrera. Me enfrente al desafío de aplicar mis conocimientos más allá de lo académico y es algo que aún me hace falta desarrollar para incorporarme a la vida profesional.

A lo largo del desarrollo del PAP aporté conocimientos personales sobre mi carrera con el empresario con el que trabajé más de cerca, puse a prueba todo aquello que creía saber sobre mi carrera y me di cuenta que me hace falta prepararme aún más. Me di cuenta que las cosas no son como las enseñan en la escuela y que el campo profesional es más complicado que los ejercicios de clase. Aprendí que para mi vida profesional no puedo basarme sólo en mi área, sino que tengo que relacionarme y estar en constante comunicación con las demás áreas de la empresa.

Con base a mi experiencia, considero que las principales problemáticas dentro de las MYPE se relacionan con el liderazgo operativo y mala administración de los recursos. Con mi participación en el proyecto forme parte del apoyo para solucionar la problemática del liderazgo enfocado a las operaciones, lo cual favorecerá el buen funcionamiento de la empresa y la correcta delegación de labores, lo que les permitirá ser más eficientes, todo esto se logró gracias a las entrevistas realizadas a los colaboradores y empresarios, la concientización de los gastos que se tienen, la facilitación de los métodos de costeos y el taller de desarrollo humano que impartimos, si los colaboradores no hubieran estado interesados en participar y proporcionar la información requerida no hubiera sido posible lograr el objetivo. Gracias al proyecto me di cuenta que en el mundo laboral las cosas son más complejas de lo que pensaba, los empresarios tienen muchas cosas en la cabeza y

no siempre se percatan de lo que está sucediendo dentro de la empresa y no alcanzan a identificar la raíz de los problemas.

Para intervenir una MYPE se debe buscar la manera de decirle al empresario que lo que está haciendo no necesariamente está bien, y buscar una sutil pero eficiente manera de comunicarle una visión más amplia de las cosas. A partir de mi experiencia tengo las bases para apoyar el mejoramiento de una cultura empresarial que se base en la comunicación y vinculación de las áreas, así como un mejoramiento del clima laboral. El PAP me ayudó a conocer mi capacidad de enfrentar retos personales con una tenacidad que no sabía que tenía, me ayudó a convivir y trabajar en equipo con diversas áreas y comunicarme efectivamente con ellas para el logro de un objetivo común.

El PAP fue una experiencia que tuvo un efecto positivo tanto en mi persona como en la empresa, logré cumplir con lo que me comprometí tanto con el equipo como con la empresa y esto tuvo como efecto un buen desarrollo del proyecto. Trabajé de manera asertiva buscando asesoría tanto en mis compañeros como en mis profesores.

A lo largo del proyecto tomé la decisión de participar activamente en las propuestas para lograr buenos resultados, lo que favoreció a una fuerte satisfacción personal y una favorable aportación al trabajo en equipo. Esto me lleva a darme cuenta que si le pongo más empeño del que me piden puedo lograr mejores resultados.

Las principales dificultades a las que me enfrenté, fue la necesidad de persistir constantemente al empresario para que me apoyara con información que necesitaba para trabajar, me enfrenté con la necesidad de estar presente para lograr un buen desarrollo del proyecto, me hubiera gustado recibir una capacitación de un profesional para contar con conocimientos que me ayudaran a elaborar la herramienta de costeo, a pesar de tener un compañero que me compartió sus conocimientos y me ayudó a realizarla.

## Seth Z. Watkins Pacheco

Estar en un proyecto de consultoría a empresas me permitió aprender sobre otras áreas con las cuales no estaba relacionado y a fortalecer los conocimientos sobre mi propia carrera. Me enfrenté al desafío de aplicar mis conocimientos más allá de lo académico y es algo que aún me hace falta desarrollar para incorporarme a la vida profesional.

A lo largo del PAP, aporte mis conocimientos personales sobre lo que he aprendido en mi carrera a lo largo de los semestres, aprender mas sobre el trabajo laboral y nuevos conocimientos que me brindo el empresario con el que trabaje en ciertos momentos, me di cuenta de que a pesar de que yo creía que tenia muchos conocimientos acerca de mi carrera y que yo creía que salir y aplicar era algo muy sencillo, no lo fue así. Fue todo un reto el cual muchas veces sentía muy lejos poder concluir. Muchas veces se cree que las cosas son como se aprenden en clases y la verdad salir al campo e intentar poner tu granito de arena es más complicado de lo que se piensa. Se necesita una gran comunicación en todo momento para poder obtener beneficios verdaderos.

Con base a mi experiencia, considero que las principales problemáticas dentro de las MYPE se relacionan con el liderazgo operativo y mala administración de los recursos. Con mi participación en el proyecto forme parte del apoyo para solucionar la problemática del liderazgo enfocado a las operaciones, lo cual se espera que favorecerá el buen funcionamiento de la empresa y se podrán tomar mejores decisiones en todo momento. Ya que muchas veces se cree que tener muchas ventas es lo mejor que puede pasar en una empresa y nos dimos cuenta que no es así, para que una empresa sea sólida, debe existir un control en todos los ámbitos y áreas de la empresa. Producir en muchas cantidades NO es un indicador de éxito.

Para intervenir una MYPE se debe buscar la manera correcta para informar los resultados de los diagnósticos, todas esas áreas que tu percibes que pueden mejorar. Muchas veces los empresarios están ocupados o tienen preocupaciones las cuales no te imaginas que puedan existir por lo cual se debe ayudar al empresario para poder guiarlo y poder lograr los resultados deseados. Intentar dividir los problemas y preocupaciones para poder atacarlos y eliminarlos. Siempre teniendo una comunicación efectiva para poder caminar hacia un bien común.

El PAP fue una experiencia que tuvo un efecto positivo en todos los ámbitos, tanto en aprendizajes laborales como académicos. Disfrute cada momento que pase durante el proyecto, conocí personas extraordinarias en mi camino las cuales me enseñaron muchos aprendizajes que realmente valoro. Poder obtener conocimientos de los empresarios fue algo que agradezco mucho y sobre todo el apoyo en todo momento de la consultora con la cual trabaje.

### Luis Fernando Bañuelos Han

La consultoría de empresa me permitió generar conocimientos sobre otras áreas fuera de mi campo de estudio, que, a su vez, logré fortalecer las habilidades que a lo largo de la carrera fui adquiriendo. De esta misma manera, me permitió ir a un escenario con situaciones fuera de los aspectos teóricos propuestos por la organización.

Durante el desarrollo del proyecto MYPE, aporté mis conocimientos dentro de un área en específica, sin embargo, logré desde mis reflexiones y aportar para el crecimiento integral del grupo directivo. Por otro lado, considero que el escenario te permite crecer fuera del conocimiento teórico adquirido a lo largo de la carrera.

Desde mi experiencia, considero que la problemática principal dentro del escenario fue el tipo de liderazgo ejercido por parte de los empresarios, donde desde sus principales funciones iban dirigidas a la solución de operativa o enfocada a tareas,

limitando sus procesos y su administración financiera. Desde mi aportación permitió desde reflejos conductuales claros dirigidos al grupo directivo.

El trabajo en una MYPE es fundamental cuidar en todo tiempo el tipo de relación ejercida del consultor y equipo hacia los empresarios, por lo que ellos te permitirán realizar un buen diagnóstico y un planteamiento estratégico que permita enfrentar la problemática inicial de la organización.

### III. Conclusiones

Consideramos que la MYPE es el motor de la economía mexicana, un porcentaje mayoritario de los empleos son generados por estas pequeñas empresas. La cultura mexicana se ve reflejada en las acciones y actitudes que destacan en la gestión de dichas empresas, de la misma manera, es vital hacernos conscientes de la problemática para poder presentar propuestas que brinden soluciones específicas.

Nuestra perspectiva, acerca del futuro de la empresa con la que trabajamos en este proyecto, es positiva y optimista. Consideramos que la empresa tiene muchas fortalezas internas y oportunidades dentro de la industria; se cuentan con diversas áreas a mejorar pero los empresarios se encuentran optimistas a enfrentarse a cualquier reto al que se enfrenten.

Consideramos que los empresarios tienen la disposición y apertura para realizar cambios que beneficien la gestión general de la empresa; cuentan con habilidades y aptitudes que benefician el buen camino de la organización.

La metodología del proyecto de aplicación profesional en consultoría en MYPES aporta un beneficio invaluable para la empresa. Mediante las herramientas de diagnóstico que nos proporciona la metodología, se puede detectar con precisión el

problema de raíz, que está dando pie a los malestares secundarios de la MYPE. De esta manera se facilita el desarrollo de propuestas, que impacten directamente al problema principal, y se construya el cambio a partir de la implementación de dichas propuestas.

La interacción social y profesional afecta de manera directa a todas las personas que conforman la empresa, tanto trabajadores como colaboradores externos. Es por esto, la importancia de tener una cultura empresarial sólida, que brinde sentido de pertenencia al capital humano. De esta forma, las interacciones son transparentes y se busca llegar a un objetivo o meta común, trascendiendo la individualidad del colaborador.

## IV. Fuentes Consultadas

- Córdoba, M. (2014). Análisis financiero. Colombia. Ecoe Ediciones.
- Moreno, FJ. (2014). Contabilidad básica. México. Grupo Editorial Patria.
- Greco, O. (2007). *Diccionario contable (4a. ed.)*.
- Ocampo, FED. (2009). Administración financiera: base para la toma de decisiones económicas y financieras. Colombia. Grupo Editorial Nueva Legislación SAS.
- Greciet, PP, Armando, FG, & Ortega, OD. (2011). Contabilidad básica para micro, pequeña y medianas empresa en Honduras. España. Ministerio de Educación de España
- Dessler, G. (2001). Administración del personal. Pearson Educación: México.
- Hernández, C. (2007). Análisis Administrativo. Universidad Estatal: Costa Rica.

## V. Anexos

Anexo 1. Análisis del entorno

Anexo 2. Instrumento de clima laboral

Anexo 3. Herramienta Financiera para la Toma de Decisiones

Anexo 4. Herramienta de Costeo

Anexo 5. Manual de Recursos Humanos