

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Centro Universidad Empresa

Economía solidaria y trabajo digno

**PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)
PROGRAMA INTEGRAL DE CONSULTORIA EN MYPE**



ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara

3A02 Consultoría para la Competitividad

**Reporte ejecutivo del proceso de consultoría integral
en una empresa del sector alimentario ubicada en el AMG**

PRESENTAN

Lic. En admón. de empresas y emprendimiento, Daniela Nicole Mayorga Riviello

Lic. En Administración financiera, Julio Andreé Salcedo Peña

Ing. en Ingeniería en Empresas de Servicio, Rodrigo Hurtado Mendoza

Profesores PAP:

Mtra. Blanca Estela Oliva Hernández

Mtra. Fátima Silva Contreras

Mtro. Gustavo Viruega Aguilar

Tlaquepaque, Jalisco, Julio del 2022

ÍNDICE

Contenido

Contenido	1
REPORTE PAP	2
Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional	2
Resumen	0
1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional	1
1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto	1
1.2 Caracterización de la organización	2
1.2 Identificación de las problemáticas	5
1.4. Planeación de alternativas	13
1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora	22
1.6. Valoración de productos, resultados e impactos	63
1.7. Bibliografía y otros recursos	69
1.8. Anexos generales	70
3. Reflexión crítica y ética de la experiencia	80
3.1 Sensibilización ante las realidades	80
3.2 Aprendizajes logrados	84

REPORTE PAP

Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional

Los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) son experiencias socio-profesionales de los alumnos que desde el currículo de su formación universitaria- enfrentan retos, resuelven problemas o innovan una necesidad sociotécnica del entorno, en vinculación (colaboración) (co-participación) con grupos, instituciones, organizaciones o comunidades, en escenarios reales donde comparten saberes.

El PAP, como espacio curricular de formación vinculada, ha logrado integrar el Servicio Social (acorde con las Orientaciones Fundamentales del ITESO), los requisitos de dar cuenta de los saberes y del saber aplicar los mismos al culminar la formación profesional (Opción Terminal), mediante la realización de proyectos profesionales de cara a las necesidades y retos del entorno (Aplicación Profesional).

El PAP es un proceso acotado en el tiempo en que los estudiantes, los beneficiarios externos y los profesores se asocian colaborativamente y en red, en un proyecto, e incursionan en un mundo social, como actores que enfrentan verdaderos problemas y desafíos traducibles en demandas pertinentes y socialmente relevantes. Frente a éstas transfieren experiencia de sus saberes profesionales y demuestran que saben hacer, innovar, co-crear o transformar en distintos campos sociales.

El PAP trata de sembrar en los estudiantes una disposición permanente de encargarse de la realidad con una actitud comprometida y ética frente a las disimetrías sociales. En otras palabras, se trata del reto de “saber y aprender a transformar”.

El Reporte PAP consta de tres componentes:

El primer componente refiere al ciclo participativo del PAP, en donde se documentan las diferentes fases del proyecto y las actividades que tuvieron lugar durante el desarrollo de este y la valoración de las incidencias en el entorno.

El segundo componente presenta los productos elaborados de acuerdo con su tipología.

El tercer componente es la reflexión crítica y ética de la experiencia, el reconocimiento de las competencias y los aprendizajes profesionales que el estudiante desarrolló en el transcurso de su labor.

Resumen

El Proyecto de Aplicación Profesional (PAP 3A02 - Consultoría para la competitividad), tiene como propósito implementar Capacidades Estratégicas que le permitan a las empresas operar hacia una competitividad superior.

En el periodo de verano 2022 el equipo conformado tuvo como objetivo específico el seguimiento y fortalecimiento de las capacidades empresariales que se han estado trabajando en los periodos anteriores, mediante la implementación de tácticas operativas alineadas. Se buscó llegar a metas realistas que generaran un impacto social, económico y de valor para la empresa y sus integrantes.

Las áreas trabajadas fueron costos, crédito y cobranza, pagos, identidad institucional, comunicación interdepartamental y procesos de producción y almacén. De las tácticas implementadas el 16.6% quedaron en producto y el 83.4% llegaron al uso, además en 83.4% se cumplió al 100% de la meta propuesta y el 16.6% se consiguió el 95%.

Para cada táctica se realizó una presentación de validación con el personal directivo, se reconocieron los impactos y las mejoras necesarias para continuar con la implementación de los cambios propuestos.

1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional

El PAP es una experiencia de aprendizaje y de contribución social integrada por estudiantes, profesores, actores sociales y responsables de las organizaciones, que de manera colaborativa construyen sus conocimientos para dar respuestas a problemáticas de un contexto específico y en un tiempo delimitado. Por tanto, la experiencia PAP supone un proceso en lógica de proyecto, así como de un estilo de trabajo participativo y recíproco entre los involucrados.

1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto

El objetivo del PAP es desarrollar un efecto social y estructural en las pequeñas y medianas empresas, con la ayuda y participación de estudiantes de diferentes disciplinas, buscando encontrar una solución a los problemas y/o áreas de oportunidad que en la actualidad atraviesan las organizaciones del AMG.

Según un estudio realizado por CIFEM-BBVA del IPADE Business School se detectó que, en México, una de cada seis empresas familiares llega a la tercera generación, esto debido a una falta de unión familiar. Otro dato, es que el 76% de los entrevistados comentan que la unión familiar es un factor muy importante para superar los desafíos. En el mismo estudio se indica que el 69% de empresas familiares han incrementado sus ventas en los últimos tres años, aún con la pandemia.

Este estudio fue aplicado a 430 personas de empresas familiares, 29% de los encuestados pertenece a la segunda generación; 32% es el fundador o fundadora; 21% pertenece a la primera generación; 8% a la tercera; 9% no es miembro de la familia y sólo 1% es de la cuarta generación o posterior.

Estudio realizado por CIFEM-BBVA

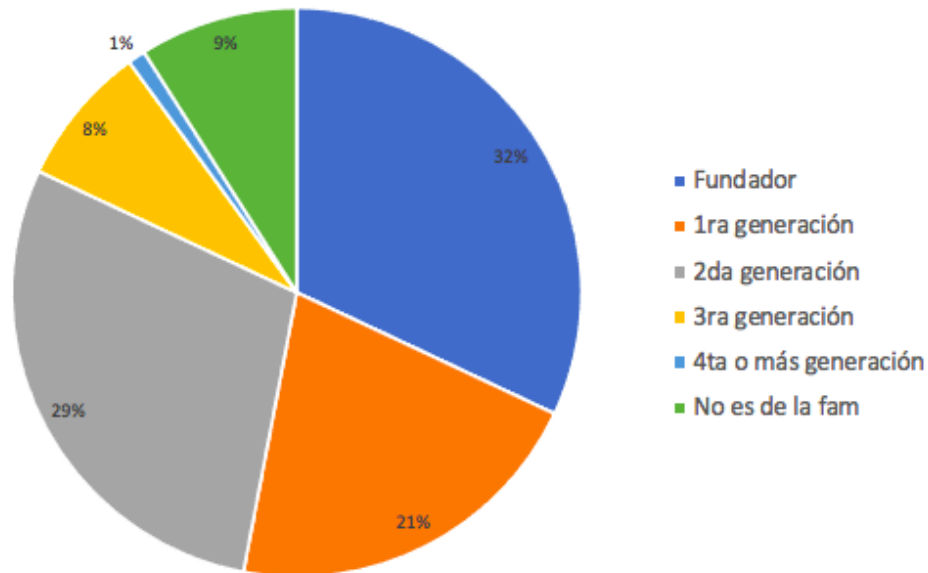


Imagen 1. Empresas de México que llegan a la tercera generación. Elaboración propia con datos de CIFEM-BBVA

Un dato que el especialista asegura es que sólo el 21% de las empresas familiares en Jalisco están institucionalizadas, son profesionales y tienen un buen desarrollo de comunicación, institucionalización, etc., como gobierno familiar. El 48% de las empresas no tienen definidos procesos sucesorios, sólo el 7% lo tiene claro. El gobierno corporativo no existe en el 70% de las empresas familiares.

1.2 Caracterización de la organización

Para el Proyecto de Aplicación Profesional (PAP CC) fue asignada la empresa ubicada en Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco, la cual fue fundada en el año dos mil nueve (2009), la compañía ha optado por migrar del rubro de empresa familiar al de empresa corporativa.

El propósito de la empresa es el de proveer a sus clientes suministro de productos confiables y de calidad. Los integrantes de la empresa saben que comparten la premisa de estar disponibles para sus clientes y prospectos.

Algunos datos de la empresa son:

- Giro: Fabricación de materiales de empaques para las industrias alimenticia y farmacéutica.
- Número de empleados: 23 (Veintitrés) Integrado por 13 hombres y 10 mujeres
- Clientes: Empresas de giro alimenticio (lácteos, bebidas), farmacéutico y de confitería.

La empresa se dedica a la manufactura y comercialización de empaques de cierre, a saber:

- Tapas de aluminio
- Bobinas (Foil) de aluminio para productos:
 - Bebibles
 - Farmacéuticos
 - De confitería
- Liners (para sellado)
- Cucharas
- Sellos de garantía

La ventaja competitiva de la empresa es la entrega en tiempo, lo cual se ha visto afecta por la situación del macroentorno (incremento en costos, dificultades en la importación desde China, etc.), esto mismo ha hecho que se incremente la plantilla laboral quedando las áreas como a continuación se desglosan.

- Dirección general
- Área administrativa
 - Recursos humanos
 - Contabilidad
 - Ventas
- Área de Operaciones
 - Calidad
 - Compras
 - Desarrollo

- Almacén
- Producción y mantenimiento

EL organigrama se presenta a continuación:

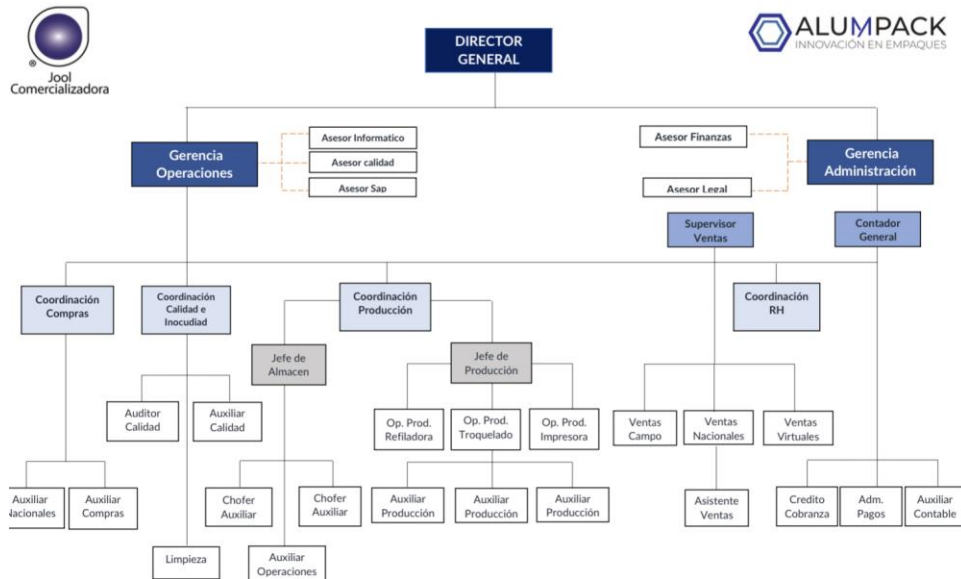


Imagen 2. Organigrama de la empresa.

La identidad institucional actual está conformada por:

Misión:

Somos una empresa experta en materiales flexibles y de aluminio para empaques del sector alimentario, farmacéutico y de la industria en general. Cumplimos con los más altos estándares de calidad a nivel mundial ofreciendo productos de innovación, para dar larga vida e imagen con el apoyo de nuestros colaboradores.

Visión:

Ser reconocidos a nivel internacional como una empresa flexible, comprometida, con personal altamente capacitado, que desarrolla soluciones creativas e innovadoras para proyectos de empaque.

Objetivo Estratégico:

Desplazar los productos líderes (tapa y bobina) abriendo el mercado a EUA y Canadá prospectando mínimo 3 clientes a finales del 2022.

En este periodo PAP de verano 2022 el equipo se dio a la tarea de verificar si las capacidades identificadas como prioritarias en el año 2021 y el inicio del 2022 siguen siendo valiosas para la empresa. A partir de esto, revisamos y analizamos los documentos de los periodos anteriores y tuvimos una plática con el personal de la empresa. Con esta información preparamos nuestras propuestas y estrategias de trabajo identificando las áreas de oportunidad como a continuación desglosamos.

1.2 Identificación de las problemáticas

El proceso de consultoría con la empresa es una relación formal, profesional y temporal. En el periodo de verano 2022 la empresa y el equipo de consultoría PAP CC continuaremos con las ACD (Áreas Clave de Desempeño) ya establecidas en periodos pasados, dándole seguimiento a capacidades y objetivos que previamente ya se han ido trabajando para mejorar el impacto que generan dentro de la empresa y crear un valor como equipo PAP.

Las cuales se muestran a continuación:

ACD	Capacidad
Producción Adaptativa: Rapidez para adaptarse a los cambios en el producto y volumen de la demanda.	<i>Desarrollar mercados ofreciendo proyectos personalizados y productos especializados destacando las certificaciones de calidad.</i>
Institucionalización Empresarial: Formalización, estandarización y documentación de políticas corporativas.	<i>Estandarizar y documentar, políticas corporativas, procesos operativos y la comunicación.</i>

<p>Tiempo de Ciclo y Tiempo de Entrega: Eficientes ciclos de producción y tiempos de entrega.</p>	<p><i>Implementar la propuesta de valor para ampliar su cartera de proveedores y clientes.</i></p>
--	--

Para el diseño del plan de trabajo de este periodo coincidimos en querer darle seguimiento a las tácticas operativas anteriores, ya que pudimos notar que si han mejorado aspectos o situaciones de la empresa. Presentamos a la empresa un recorrido por la línea del tiempo, para mostrarles lo que se ha realizado a lo largo de cada periodo y validar nuestras propuestas.

En la primera visita con la empresa mostramos la siguiente presentación realizada por la maestra consultora:



Imagen 3. Resumen empresa 2021 y 2022. Elaborada por Mtra. Blanca Oliva

Escuchamos las necesidades de cada departamento, tomamos en cuenta el tiempo del periodo escolar y la prioridad que se le dio a cada una de las solicitudes.

En la ACD de Producción Adaptativa se propuso dar seguimiento a la táctica operativa de la matriz de costos directos e indirectos, así como también trabajar en ajustar el proceso de otorgamiento de crédito, en la parte de respaldos financieros solicitados al cliente.

En la ACD de Institucionalización se planteó dar continuidad a la transmisión de la identidad institucional planeando el plan de trabajo para la implementación en el siguiente periodo. Se propuso una nueva táctica operativa para identificar hallazgos en el proceso de pagos, el cual actualmente tiene bastantes áreas de oportunidad, se esperaba realizar al menos tres propuestas concretas para trabajar el siguiente periodo. Y realizar una dinámica de comunicación para seguir mejorando la misma, ya que es algo que se debe trabajar continuamente.

En la ACD de Tiempo de ciclo y tiempo de entrega se propuso realizar una simulación de procesos operativos de producción y almacén, con el fin de ver los recursos faltantes y cuellos de botella en los procesos.

Aparte de esto elaboramos el Acta de Constitución para el equipo (Anexo 2.1), en la cual todos trabajamos y estuvimos de acuerdo con el objetivo, propósito y los alcances para este periodo de verano 2022.

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

Fecha de elaboración: 30 de mayo de 2022.

PROPÓSITO Generar un impacto social y económico en JOOL Comercializadora a través de esquemas de capacitación y consultoría con un equipo de trabajo multidisciplinario para la mejora tanto del funcionamiento como de la propia estrategia de la empresa, continuando con el reforzamiento de las áreas de desarrollo y sus capacidades estratégicas a fin de incrementar su competitividad y con ello las condiciones y calidad de vida laboral que sostiene.
OBJETIVO <i>El equipo PAP en conjunto con el equipo de la empresa dará continuidad a áreas claves de desempeño y sus respectivas capacidades estableciendo mejoras para integrar en 3 áreas departamentales para julio 2022.</i>
ALCANCE <i>Las actividades se realizarán en los departamentos de Administración, Operación y Comercial.</i> TIEMPO <i>El proyecto se llevará a cabo a lo largo de 8 semanas, iniciando el 24 de mayo y finalizando el 14 de julio del 2022.</i> <ul style="list-style-type: none">• <i>Semana 1-2: Integración de equipo universitario y empresarial y formulación de plan de desarrollo</i>• <i>Semana 3-7: Ejecución de plan de trabajo</i>• <i>Semana 8: Cierre de proyecto</i>
GOBERNABILIDAD El proyecto será supervisado por parte de la coordinación educativa y de intervención, los consultores y asesores asignados para este Proyecto de Aplicación Profesional relacionado a la Consultoría para la Competitividad de la empresa JOOL Comercializadora.
EQUIPO DE GESTIÓN DE PROYECTO CONSULTORES: <ul style="list-style-type: none">• Blanca Estela Oliva Hernández• Gustavo Viruega• Fátima Silva ASESOR TEMPORAL: <ul style="list-style-type: none">• Ramón Eduardo Murillo Cerda ALUMNOS: <ul style="list-style-type: none">• Julio <u>André</u> Salcedo Peña• Daniela Nicole Mayorga Riviello• Rodrigo Hurtado Mendoza
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES <i>Reuniones mixtas (presenciales y virtuales)</i> <i>Pandemia COVID-19 y situaciones de salud de los participantes.</i> <i>Casos extraordinarios</i> <i>Condiciones de redes de internet y canales de comunicación.</i>

Imagen 4. Acta de Constitución, Elaborada por Equipo PAP Verano 2022.

Realizamos el Acuerdo de comunicación de equipo ITESO y Equipo Empresarial (Anexo 2.2), para este tomamos en cuenta los medios de comunicación que más utilizamos, como WhatsApp, estableciendo en que situaciones utilizaríamos cada medio.

Acuerdo de comunicación equipo ITESO y Equipo Empresarial.

Mecanismo de comunicación	¿Para qué?	¿De quién?	¿A quién?	¿Cuándo?
Mensajes de WhatsApp	Acuerdos, dudas, aclaraciones, notificaciones, obtención de información.	Consultores, consultores Jr y la empresa (JOOL).	Equipo universitario, consultores o equipo empresarial.	Cuando sea necesario
Correo electrónico	Solicitar información, entrega de evaluaciones, informar y notificar reuniones.	Consultores y consultores Jr.	Equipo universitario, consultores o equipo empresarial.	Cuando sea necesario
SharePoint	Reportes semanales, actividades, relatorías y herramientas realizadas.	Consultores y consultores Jr.	Equipo universitario y consultores.	Cada que se realice una actividad
Reuniones en plataformas virtuales	Comunicar adelantos, realizar trabajo colaborativo, presentar propuestas.	Consultores y consultores Jr.	Equipo empresarial	Situaciones extraordinarias

Imagen 5 Acuerdo de comunicación equipo ITESO y Equipo Empresarial.

Elaborada por Equipo PAP Verano 2022.

También hicimos el documento De Grupo a Equipo (Anexo 1.1) en el cual establecimos el objetivo del grupo, el cumplimiento de las tareas y las relaciones de trabajos para la comunicación, el apoyo entre nosotros y la participación.

De grupo a equipo

Ideas generales de los miembros del grupo:

Objetivo del grupo para transformarse en equipo efectivo de trabajo
- Tener un trabajo colaborativo constante, comunicación efectiva y compromiso con el equipo.

Cumplimiento de las tareas (dirección, estructura, organización)

Líneas de acción:

1. Para determinar los roles y las responsabilidades en la ejecución de las acciones acordadas en el proyecto.
Como consultores, cumplir con las tareas acordadas y apoyo a todo el equipo. Definir y cumplir con los tiempos de entrega. Saber intervenir y comunicar con los demás integrantes del equipo.

2. Para el seguimiento, control y entrega, de las tareas consensadas y asignadas entre los miembros del equipo.
Respetar los tiempos del plan de trabajo, definir las prioridades, presentar avances.

Formación de relaciones sólidas de trabajo en equipo (comunicación abierta, participación activa, relaciones de apoyo).

Líneas de acción:

3. Para lograr y mantener una comunicación efectiva (eficiente y eficaz) entre los miembros del equipo.
<ul style="list-style-type: none">- Crear una relación de confianza y escucha activa- Decir las cosas directas y respetuosas para no tomar los comentarios como negativos- Comprender al equipo- Estar atento a las herramientas y medios de comunicación (Whatsapp, sharepoint, correos)

4. Para conseguir y mantener una participación activa de todos los integrantes del equipo durante sus interacciones.
Participación positiva Integrar e invitar a que comparta ideas o comentarios Flexibilidad
5. Para manejar los conflictos oportuna y satisfactoriamente.
Empatizar y respetar comentarios y participaciones. Ser tolerantes Tener inteligencia emocional

Imagen 6. De Grupo a Equipo, Elaborado por Equipo PAP Verano 2022.

Otro documento que realizamos fue la Matriz de riesgos (Anexo 2.3), donde se establecen distintas situaciones que pudieran afectar el plan de trabajo, el nivel de impacto, la probabilidad de que suceda, la clasificación de riesgo y qué hacer ante esa situación.

No.	Riesgo	I	P	C	Nivel	¿Qué hacer?
1	Complicaciones de salud de integrantes o equipo empresarial	2	2	4	Medio	Tomar medidas de prevención.
2	Que la comunicación no fluya en el equipo de trabajo	3	1	3	Bajo	Realizar una intervención para mejorar la comunicación
3	Empresa presente un paro en producción	3	2	6	Alto	Buscar alternativas tácticas
4	La empresa no se preste a proporcionar información o herramientas necesarias para el uso o análisis de la consultoría	3	1	3	Bajo	Presionar personal para recibir información necesaria
5	Situación extraordinaria que afecten directa o indirectamente objetivo de la empresa	3	1	3	Bajo	Buscar alternativas tácticas con base a las necesidades de la empresa y el plan de trabajo

Imagen 7. Matriz de Riesgos, Elaborado por Equipo PAP Verano 2022.

Con estos documentos elaborados, como parte base de integración del equipo PAP y del conocimiento de la empresa se dio paso a la planeación de las tácticas a trabajar en este periodo.

1.4. Planeación de alternativas

En este periodo de verano 2022 se visitó a la empresa en la semana uno para presentar al equipo de consultores que estaría trabajando en este lapso de tiempo, así como presentar un resumen de todos los avances que se habían logrado desde que se inició el PAP de consultoría en JOOL. Esto con el fin de refrescar la memoria del equipo empresarial y poner en contexto a los nuevos integrantes de la empresa, como se mencionó anteriormente.

Otro objetivo fue que el mando directivo y los mandos medios expresaran sus ideas sobre lo que les gustaría trabajar o darles continuidad a ciertas áreas. Se abrió un diálogo sobre las áreas de oportunidad y las prioridades que tenía la empresa, se anotaron las opciones con más importancia para empezar a elaborar las estrategias para planeación de tácticas.

El equipo PAP se reunió y se identificaron, analizaron y definieron las propuestas de trabajo de tácticas operativas que estuvieran alineadas a las ACD y sus capacidades y objetivos, pero también con visión a fortalecer las áreas de oportunidad habladas en la junta inicial.

Para esto se elaboró un Plan de trabajo (Anexo 3.1) para este periodo:

Centro Universidad Empresa (ITESO) PAP Consultoría para la Competitividad PLAN DE TRABAJO PARA LA EMPRESA: JOOL COMERCIALIZADORA Periodo: Verano 2022										
	ACD	Capacidad	Objetivo	Táctica Operativa	Actividades	Indicadores			Meta	Responsable
						Producto	Uso	Beneficio		
8	Producción adaptativa	Desarrollar mercados ofreciendo proyectos personalizados y productos especializados destacando las certificaciones de calidad.	Expandir mercados de influencia posicionando e como una empresa reconocida	Ajustar el proceso de otorgamiento de crédito en los respaldos financieros solicitados al cliente	Reunión con departamento de contabilidad y cobranza con el fin de ver las razones de la constante problemática.	Lista de requerimientos oficiales actualizada.	Obtener información financiera necesaria para análisis de capacidad de pago del cliente.	Tener respaldos financieros de los clientes.	Tener identificados los requerimientos y listados para julio 2022.	Julio, Karina y Christian
9					Identificar información financiera necesaria para analizar capacidades de pago del cliente, sin pedir el estado de resultados.					
10					Analizar alternativas de requerimiento de documentos y/o información financiera para añadir a política de cyc.					
11					Elaboración de anexo a política de cyc en lista de requerimientos oficiales.					
12					Presentación de propuestas a mandos directivos y validación por director general.					
13				Seguimiento a matriz de costos directos e indirectos	Reunión con coordinador de contabilidad para revisar avances y/o implementaciones de dicha matriz.	Formato de análisis de costos directos e indirectos.	Interpretación de resultados del formato de costos.	Control de costos por nivel de ponderación.	Identificación de mínimo 3 costos ponderados para la toma de decisiones para julio 2022.	Julio, Karina y Christian
14					Analizar alternativa de cambio de formato para practicidad de la empresa.					
15					Empleo de formato hasta ponderaciones y evaluaciones.					
16					Analizar resultados del producto final. (Formato final)					
17					Presentación de los avances y resultados a dirección.					
18	Institucionalización	Estandarizar y documentar, políticas corporativas, procesos operativos y la comunicación.	Formalizar, rediseñar y transmitir estructura empresarial	Estandarizar el proceso de pagos.	Análisis de diagramas de flujos en el proceso de pagos.	Lista de hallazgos de conjunto de incidencias en el proceso de pagos y propuestas de mejora	Identificar áreas de oportunidad y buscar e implementar propuestas de mejora	Medición y control del proceso de pago a proveedores	Identificar 3 áreas de oportunidad y realizar propuestas para los mismos para julio 2022	Nicole Christian Samantha Karina
19					Conocer causa raíz del problema con los pagos a proveedores.					
20					Reunión con departamentos de pagos, compras y ventas de manera individual y de manera grupal para entender el proceso de pago.					
21					Entendimiento del uso del sistema SAP.					
22					Análisis de información.					
23					Buscar propuestas de mejora.					
24					Establecer y documentar la estandarización y plan de mejoras.					
25				Presentación de propuestas a mandos directivos y validación por director general.						
26				Planificar la transmisión la identidad institucional a toda la organización	Reunión con coordinadora de RH con el fin de planear como transmitir la identidad.	Plan de trabajo para transmisión de la identidad institucional	Reconocer el que, como y cuando de los temas a impartir al personal operativo	Al concluir la implementación, el personal de la empresa se apropia de la identidad institucional	A largo plazo el personal de la empresa contesta la herramienta de diagnóstico.	Rodrigo Pamela
27					Realizar encuesta de diagnóstico de identidad institucional					
28					Revisar con Pamela los posibles horarios para implementar la transmisión					
29				Dinámica para la comunicación interdepartamental	Realizar plan de trabajo con temas, metodologías y tácticas de validación	Dinámica de comunicación	Reflexión del tipo de comunicación existente de los miembros del equipo	Cambio en el tipo de comunicación entre los mandos directivos	Identificar los tipos de comunicación en el equipo directivo de Jool	Nicole, Jorge, Christian, Samantha, Daniel, Cynthia, Karina, Pamela, Nancy
30					Presentación de plan trabajo para transmisión la identidad institucional a toda la organización					
31					Buscar dinámicas para mejorar comunicación interdepartamental					
32	Presentar y realizar dinámica a Jool y compartir reflexiones									
33	Analizar reflexiones	Presentar resultados a Jool								

35	Tiempo de ciclo y tiempo de entrega	Implementar su propuesta de valor para ampliar su cartera de proveedores y clientes	Eficientar los tiempos de entrega	Simulación de procesos operativos de producción y almacén	Revisión de flujos de los procesos operativos de producción y almacén	Simulador con distintos escenarios de los procesos de producción y almacén	Detección de áreas de oportunidad, cuellos de botella y falta de personal en los procesos modelados	Implementar recursos necesarios que efficienten el proceso de producción y almacén	Presentar 3 escenarios de los procesos de producción y 3 de almacén y sus resultados	Rodrigo Cynthia Daniel Carina
36					Traspasar las actividades de los flujos en bizagi modeler					
37					Adquirir información de el departamento de producción: diagrama de flujo del proceso con actividades de producción y almacén, personal requerido, tiempos promedio, horarios laborales, un tiempo meta objetivo					
38					Correr el modelo AS B e identificar las áreas de oportunidad, cuellos de botella y personal requerido					
39					Realizar simulaciones con distintos escenarios (Permisos, actual, optimizado)					
40	Presentación de simulador y resultados	Entregable de los productos e indicadores propuestos en cada táctica operativa	Cumplimiento de los objetivos planteados en cada capacidad	Desarrollo de las capacidades establecidas para la empresa	Presentación de documentos al 100% *PAP, presentaciones intermedias, presentación final)	Equipo PAP CC V2022				
41	Cierre del proceso	Evaluar avances en las capacidades a desarrollar	Cierre del proceso	Evaluar avances e impactos logrados en el desarrollo de las capacidades	Presentación final para cierre del proceso de intervención del PAP CC	Presentación de cierre				
42										
43										
44	Elaborado por:	Equipo PAP CC, Verano 2022	Validado por:	Jorge Ontiveros Larios						Fecha: 2 de junio 2022
45										

Imagen 8. Plan de trabajo para la empresa durante el periodo Verano 2022.

Elaborado por Equipo PAP CC.

En este plan de trabajo se especifican las ACD, capacidades, objetivos, tácticas operativas e indicadores y metas.

Una vez realizado el Plan de Trabajo, se elaboró el Cronograma de actividades para este periodo (Anexo 4.1) que se presenta a continuación:

CRONOGRAMA PAP 3A02 CONSULTORÍA PARA LA COMPETITIVIDAD - Verano 2022											
#	Táctica Operativa.	Actividad, Producto o Proceso	Inicio	Finalización	Mayo		Junio			Julio	
					01 al 03	04 al 06	01 al 03	04 al 06	07 al 09	10 al 12	13 al 15
5	Ajustar el proceso de otorgamiento de credito en los respaldos financieros solicitados al cliente	Reunión con departamento de contabilidad y cobranza con el fin de ver las razones de la constante problemática.									
6		Identificar información financiera necesaria para analizar capacidades de pago del cliente sin pedir el estado de resultados.									
7		Analizar alternativas de requerimiento de documentos y/o información financiera para añadir a política de cyc.									
8		Elaboración de anexo a política de cyc en lista de requerimientos oficiales.									
9		Presentación de propuestas y validación con coordinación de contabilidad y director general.									
10	Seguimiento a matriz de costos indirectos	Reunión con coordinador de contabilidad para revisar avances y/o implementaciones de dicha matriz.									
11		Analizar alternativa de cambio de formato para practicidad de la empresa.									
12		Empleo de formato hasta ponderaciones y evaluaciones.									
13		Analizar resultados del producto final. (Formato final)									
14		Presentación de los avances y resultados a dirección.									

CRONOGRAMA PAP 3A02 CONSULTORÍA PARA LA COMPETITIVIDAD - Verano 2022											
#	Táctica Operativa.	Actividad, Producto o Proceso	Inicio	Finalización	Mayo		Junio			Julio	
					01 al 03	04 al 06	01 al 03	04 al 06	07 al 09	10 al 12	13 al 15
14		Presentación de los avances y resultados a dirección.									
15	Estandarizar el proceso de pagos	Análisis de diagramas de flujos en el proceso de pagos	7 de junio	9 de junio							
16		Conocer causa raíz del problema con los pagos a proveedores	7 de junio	9 de junio							
17		Reunión con departamentos de pagos, compras y ventas de manera individual y de manera grupal para entender el proceso de pagos	7 de junio	16 de junio							
18		Entendimiento del uso del sistema SAP	14 de junio	16 de junio							
19		Análisis de información	14 de junio	30 de junio							
20		Buscar propuestas de mejora	21 de junio	30 de junio							
21		Establecer y documentar la estandarización y plan de mejoras	28 de junio	30 de junio							
22	Presentación de propuestas a mandos directivos y validación por director general.	28 de junio	7 de julio								
23	Reunión con coordinadora de RH con el fin de planear como transmitir la identidad	07 al 09 Junio	14 al 16 Julio								
24	Planificar la transmisión la identidad institucional a toda la organización	Revisar con Pamela los horarios de los trabajadores	14 al 16 Julio	14 al 16 Julio							
25		Realizar plan de trabajo con temas, metodologías y tácticas de validación	21 al 23 Junio	21 al 23 Junio							
26		Presentación de plan trabajo para transmisión la identidad institucional a toda la organización	28 al 30 Junio	28 al 30 Junio							
27		Buscar dinámicas para mejorar comunicación interdepartamental	7 de junio	9 de junio							

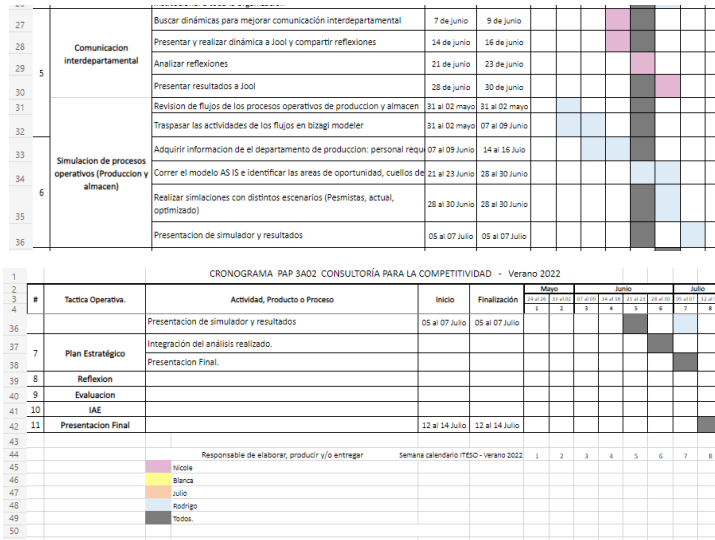


Imagen 9: Cronograma de actividades PAP 3A02 - verano 2022.
Elaborado por equipo PAP CC.

Con este cronograma se planearon las fechas en las que se llevarían a cabo las distintas actividades con cada participante del equipo empresarial para organizar el tiempo y ser más eficientes.

A partir de que el equipo PAP elaboró estos dos documentos se hizo una presentación de inicio (Anexo 5.1) para reunir toda la información sobre las tácticas, actividades, indicadores y fechas. Asistimos a la empresa para llevar a cabo esta presentación y que el equipo empresarial validara las tácticas operativas propuestas para este periodo.



Imagen 10: Presentación inicial "Jool V. 2022". Elaborado por equipo PAP CC V.2022

A continuación, se muestran las nuevas tácticas operativas que se desarrollaron en este periodo.

- **Producción adaptativa**

Capacidad Empresarial: Desarrollar mercados ofreciendo proyectos personalizados y productos especializados destacando las certificaciones de calidad.

Objetivo: Expandir mercados de influencia, posicionandose como una empresa reconocida

Imagen 11. ACD Producción Adaptativa PAP 3A02 - verano 2022.

Elaborado por Lic. Adm. Financiera: Julio Salcedo.

Trabajamos en dos tácticas operativas:

- 1. Ajustar el proceso de otorgamiento de crédito en los respaldos financieros solicitados al cliente.**

Para esta táctica se optó por darle seguimiento a la captura de información financiera de los clientes de JOOL para el otorgamiento de crédito basándonos en sus políticas de su modelo de crédito y cobranza y con el fin de que JOOL obtenga los respaldos financieros de sus clientes para poder analizar su capacidad de pago y tener una garantía.

Con las siguientes actividades:

1. Reunión con departamento de contabilidad y cobranza con el fin de ver las razones de la constante problemática.
2. Identificar información financiera necesaria para analizar capacidades de pago del cliente, sin pedir el estado de resultados.
3. Analizar alternativas de requerimiento de documentos y/o información financiera para añadir a política de CyC.
4. Elaboración de anexo a política de CyC en lista de requerimientos oficiales.
5. Presentación de propuestas a mandos directivos y validación por director general.

Los indicadores en el plan de trabajo correspondientes a esta táctica operativa fueron los siguientes

Producto	Uso	Beneficio
Lista de requerimientos oficiales actualizada.	Obtener información financiera necesaria para análisis de capacidad de pago del cliente.	Tener respaldos financieros de los clientes.

La meta para esta táctica operativa fue la tener identificados los requerimientos y listados para julio 2022.

La siguiente táctica operativa fue:

2. Seguimiento a matriz de costos directos e indirectos

Se presentó esta propuesta a la empresa y se validó que se requería darle continuidad al análisis y evaluación de los costos directos de la empresa.

Con las siguientes actividades:

1. Reunión con coordinador de contabilidad para revisar avances y/o implementaciones de dicha matriz.
2. Analizar alternativa de cambio de formato para practicidad de la empresa.
3. Empleo de formato hasta ponderaciones y evaluaciones.
4. Analizar resultados del producto final. (Formato final)
5. Presentación de los avances y resultados a dirección.

Estos fueron los indicadores:

Producto	Uso	Beneficio
Formato de análisis de costos directos e indirectos.	Interpretación de resultados del formato de costos.	Control de costos por nivel de ponderación.

La meta que se propuso fue identificación de mínimo 3 costos ponderados para la toma de decisiones para julio 2022.

- **Institucionalización Empresarial**

Capacidad Empresarial: Estandarizar y documentar, políticas corporativas, procesos operativos y la comunicación

Objetivo: Formalizar, rediseñar y transmitir estructura empresarial

Imagen 12. ACD Institucionalización empresarial PAP 3A02 - verano 2022.

Elaborado por Lic. Julio Salcedo.

Trabajamos en tres tácticas operativas:

1. Estandarizar el proceso de pagos

Esta táctica se definió después de informarnos que la empresa estaba teniendo problemas con el proceso de pago a proveedores y resultaba ser un área de prioridad para los mandos directivos.

Con las siguientes actividades:

1. Análisis de diagramas de flujos en el proceso de pagos.
2. Conocer causa raíz del problema con los pagos a proveedores.
3. Reunión con departamentos de pagos, compras y ventas de manera individual y de manera grupal para entender el proceso de pagos.
4. Entendimiento del uso del sistema SAP.
5. Análisis de información.
6. Buscar propuestas de mejora.
7. Establecer y documentar la estandarización y plan de mejoras.
8. Presentación de propuestas a mandos directivos y validación por director general.

Estos fueron los indicadores:

Producto	Uso	Beneficio
Lista de hallazgos de conjunto de incidencias en el proceso de pagos y propuestas de pago.	Identificar áreas de oportunidad y buscar e implementar propuestas de mejora.	Medición y control del proceso de pago a proveedores

Con una meta de identificar 3 áreas de oportunidad y realizar propuestas para los mismos para julio 2022.

2. Planificar la transmisión la identidad institucional a toda la organización.

Se optó por esta táctica en resultado a que el director general tiene como principal prioridad el que todo el recurso humano de la empresa se sienta identificado con JOOL y su misión, visión y valores.

Conlleva las siguientes actividades:

1. Reunión con coordinadora de RH con el fin de planear como transmitir la identidad.
2. Realizar encuesta de diagnóstico de identidad institucional.
3. Revisar con RH los posibles horarios para implementar la transmisión.
4. Realizar plan de trabajo con temas, metodologías y tácticas de validación.

5. Presentación de plan trabajo para transmisión la identidad institucional a toda la organización.

Estos fueron los indicadores:

Producto	Uso	Beneficio
Plan de trabajo para transmisión de la identidad institucional.	Reconocer el que, como y cuando de los temas a impartir al personal operativo.	Al concluir la implementación, el personal de la empresa se apropia de la identidad institucional.

Con una meta de que el 100% del personal de la empresa contesta la herramienta de diagnóstico.

3. Dinámica para la comunicación interdepartamental

Con las siguientes actividades:

1. Buscar dinámicas para mejorar comunicación interdepartamental.
2. Presentar y realizar dinámica a Jool y compartir reflexiones.
3. Analizar reflexiones.
4. Presentar resultados a Jool.

Estos son los indicadores:

Producto	Uso	Beneficio
Dinámica de comunicación	Reflexión del tipo de comunicación existente de los miembros del equipo.	Cambio en el tipo de comunicación entre. los mandos directivos.

Con la meta de identificar los tipos de comunicación en el equipo directivo de Jool.

- **Tiempo de Ciclo y Tiempo de Entrega**

Capacidad Empresarial: Implementar la propuesta de valor de JOOL para ampliar su cartera de proveedores y clientes

Objetivo: Eficientar los tiempos de entrega

Imagen 13: ACD Tiempo de ciclo y tiempo de entrega PAP 3A02 - verano 2022.

Elaborado por Lic. Adm. Financiera: Julio Salcedo.

En esta sección solo se trabajó en una táctica operativa:

1. Simulación de procesos operativos de producción y almacén.

Para esta táctica se definió el trabajar en una simulación de los procesos internos de producción y almacén para encontrar áreas de oportunidad de eficiencia y agilizar los tiempos de entrega de producto.

Conlleva las siguientes actividades:

1. Revisión de flujos de los procesos operativos de producción y almacén.
2. Traspasar las actividades de los flujos en BizAgi modeler.
3. Adquirir información del departamento de producción: diagrama de flujo del proceso con actividades de producción y almacén, personal requerido, tiempos promedios, horarios laborales, un tiempo meta objetivo.
4. Correr el modelo AS IS e identificar las áreas de oportunidad, cuellos de botella y personal requerido.
5. Realizar simulaciones con distintos escenarios: pesimista, actual, optimizado.
6. Presentación de simulador y resultados.

Con estos indicadores:

Producto	Uso	Beneficio
. Simulador con distintos escenarios de los procesos de producción y almacén.	Detección de áreas de oportunidad, cuellos de botella y falta de personal en los procesos modelados.	Implementar recursos necesarios que eficiente el proceso de producción y almacén.

La meta fue presentar 3 escenarios de los procesos de producción y 3 de almacén y sus resultados.

Todas estas tácticas operativas se presentaron al directivo y al personal de mandos medios para su validación, fueron aceptadas. Se agendaron citas con el personal involucrado, el mismo día de la presentación para iniciar con la implementación.

1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora

A continuación presentaremos las actividades realizadas a lo largo del periodo, separadas por ACD intervenida.

ACD: Producción adaptativa

1. Táctica operativa: Ajustar el proceso de otorgamiento de crédito en los respaldos financieros solicitados al cliente.

En esta táctica operativa se tenía como objetivo darle seguimiento a las políticas de crédito y cobranza de la empresa, pero así mismo ver alternativas sobre requerimientos oficiales de información financiera de los clientes para que el departamento de cobranza pueda analizar la capacidad de pago tanto de nuevos clientes como antiguos, con la finalidad de que JOOL pueda contar con garantías de información financiera de todos sus clientes.

Esta táctica surgió a partir de que el director general considerara indispensable contar con los estados de resultados de sus clientes que dieran información respecto a la posibilidad de pago

de los mismos. Al hacer la estrategia de propuestas de tácticas vimos que se podía pedir documentos financieros alternativos al Estado de Resultados con que se pudiera llegar al mismo objetivo de analizar la capacidad de pago; se optó por llamarlos “respaldos financieros” para que el equipo empresarial lo reconociera como algo más en general y no se encapsularan en el estado de resultados como única opción.

El primer acercamiento fue con la encargada de crédito y cobranza para tener una entrevista sobre ciertas dudas que teníamos y nos pudiera ayudar dándonos información. Estas interrogativas se basaron en lo siguiente:

- ¿Cuál es la respuesta del cliente cuando se le piden estos documentos oficiales?
- ¿Qué dificultades existen en este proceso?
- De la totalidad de clientes de JOOL ¿cuántos de ellos han entregado estos documentos oficiales?
- ¿Qué alternativas al estado de resultados ves viable tener para poder analizar su capacidad de pago?

Ella nos mencionó que los clientes responden muy a la defensiva cuando se les piden estos datos, entre estos los clientes antiguos que ya llevan muchos años de relación con la empresa y están acostumbrados a cierta manera de pago y de cobro. Cuando son clientes nuevos no hay tanto problema con que ellos den esta información, e incluso con clientes muy grandes ya ha habido algunos que han entregado los estados de resultados. Se habló también sobre tener un tacto con los clientes y saber pedir esta información financiera tratándose de datos muy delicados y privados sobre los clientes.

El porcentaje de clientes que ha entregado toda la información financiera es menor al 10%.

El segundo acercamiento fue con el coordinador de contabilidad para presentarle lo que se había hablado con la encargada de cobranza y los objetivos más detallados que se querían lograr con esta táctica. Con él se habló más directamente sobre la información financiera que ellos requieren para poder hacer el análisis de capacidad de pago. Nos comentó que ciertos

clientes son muy celosos con esta información y no te la dan tan fácilmente o ni siquiera la dan y confirmó que no son muchos los clientes que hayan entregado todos los requerimientos oficiales.

Se le realizaron preguntas como ¿qué alternativas al estado de resultados él veía posible y viable pedir a los clientes? Hablamos sobre opciones como el estado de cuenta bancario de los últimos tres meses y el balance general anual como alternativas y que también se les pueda pedir al cliente. Opciones como el flujo de efectivo y razones financieras más detalladas quedaron por el momento descartadas debido también a que presentan información más sensible para las empresas y podría tener el mismo efecto al momento de pedirlos.

A partir de identificar los tres documentos que cumplirían la función de respaldos financieros decidimos modificar la lista de requerimientos oficiales que se maneja como una política de crédito y cobranza perteneciente a su modelo. Esto con el objetivo de añadir un nuevo apartado que hable de estos respaldos financieros específicos a pedir. A continuación, se muestra el documento actual (mayo-junio 2022):



LISTADO DE DOCUMENTACIÓN REQUERIDA, PARA LLENAR SOLICITUD DE SUMINISTRO Y LÍNEA DE CRÉDITO.

Documentos que se le deberá requerir a "EL CLIENTE".

- 1.- Copia certificada del acta constitutiva en caso de ser persona moral y en caso de ser persona física, identificación oficial vigente y CURP.
- 2.- Copia de Cedula de identificación fiscal.
- 3.- Copias de los últimos estados de cuenta bancarios que tenga.
- 4.- En caso de que se tenga algún crédito, copia del contrato relativo al mismo.
- 5.- Copia del ejercicio fiscal anual inmediato anterior y lo que haya transcurrido a la fecha.
- 6.- En caso de que se cuente con algún inmueble de su propiedad, copia de la escritura relativa al mismo con boleta registral, así como recibo predial y recibo de agua del inmueble actualizados.
- 7.- Acta de matrimonio en caso de ser persona física.

Documentos que se le deberá requerir al "REPRESENTANTE LEGAL".

- 8.- Identificación oficial vigente y CURP.
- 9.- Copia de Cedula de identificación fiscal.
- 10.- Comprobante de domicilio.
- 11.- Acta de matrimonio.

Documentos que se le deberá requerir a cada "OBLIGADO SOLIDARIO".

- 12.- Persona física que deberá entregar identificación oficial vigente y CURP.
- 13.- Copia de cedula de identificación fiscal.
- 14.- Comprobante de domicilio.
- 15.- Acta de matrimonio en caso de estar casado.
- 16.- Copias de los últimos estados de cuenta bancarios.
- 17.- En caso de que el obligado solidario tenga algún crédito, copia del contrato relativo al mismo.
- 18.- Copia del ejercicio fiscal anual inmediato anterior y lo que haya transcurrido a la fecha.
- 19.- Copia de la escritura del inmueble de su propiedad con boleta registral, así como recibo predial y recibo de agua del inmueble actualizados.

Actualizado con CamScanner

Imagen 14: Lista de requerimientos oficiales ACTUAL mayo 2022

Elaborado por departamento de cobranza.

Como se puede observar en la imagen anterior, la lista de requerimientos no contaba con un apartado de respaldos financieros ni de información financiera requerida al cliente, por lo que con ayuda de la encargada de cobranza y la validación del coordinador de contabilidad se realizó la actualización de esta política de crédito y cobranza con la siguiente información:

IV. Respaldos financieros que se le deberá requerir a “EL CLIENTE”.

Como parte de nuestra política de otorgamiento de crédito se requiere la siguiente información financiera del cliente:

1. Estado de resultados parcial y anual.
2. Balance general anual.
3. Estado de cuenta bancario de los últimos 3 meses.

Imagen 15: Respaldos financieros solicitados al cliente.

Elaborado por departamento de cobranza JOOL y Lic. Administración financiera Julio André Salcedo Peña.

Se realizó el ajuste y se añadió al documento de la lista de requerimientos oficiales como se puede observar en la siguiente imagen: (Anexo 6.1)



LISTADO DE DOCUMENTACIÓN REQUERIDA, PARA LLENAR SOLICITUD DE SUMINISTRO Y LÍNEA DE CRÉDITO

I. Documentos que se le deberá requerir al “EL CLIENTE”.

1. Copia certificada del acta constitutiva en caso de ser persona moral y en caso de ser persona física, identificación oficial vigente y CURP.
2. Copia de Cédula de identificación fiscal.
3. Copias de los últimos estados de cuenta bancarios que tenga.
4. En caso de que se tenga algún crédito, copia del contrato relativo al mismo.
5. Copia del ejercicio fiscal anual inmediato anterior y lo que haya transcurrido a la fecha.
6. En caso de que se cuente con algún inmueble de su propiedad, copia de la escritura relativa al mismo con folio registral, así como recibo predial y recibo de agua del inmueble actualizados.
7. Acta de matrimonio en caso de ser persona física.

II. Documentos que se le deberá requerir al “EL REPRESENTANTE LEGAL”.

8. Identificación oficial vigente y CURP.
9. Copia de Cédula de identificación fiscal.
10. Comprobante de derechos.
11. Acta de matrimonio.

III. Documentos que se le deberá requerir a cada “OBLIGADO SOLIDARIO”.

12. Persona física que deberá entregar identificación oficial vigente y CURP.
13. Copia de cédula de identificación fiscal.
14. Comprobante de derechos.
15. Acta de matrimonio en caso de estar casado.
16. Copias de los últimos estados de cuenta bancarios.
17. En caso de que el obligado solidario tenga algún crédito, copia del contrato relativo al mismo.
18. Copia del ejercicio fiscal anual inmediato anterior y lo que haya transcurrido a la fecha.
19. Copia de la escritura del inmueble de su propiedad con folio registral, así como recibo predial y recibo de agua del inmueble actualizados.

IV. Respaldos financieros que se le deberá requerir a “EL CLIENTE”.

Como parte de nuestra política de otorgamiento de crédito se requiere la siguiente información financiera del cliente:

1. Estado de resultados parcial y anual.
2. Balance general anual.
3. Estado de cuenta bancario de los últimos 3 meses.

Imagen 16: Lista de requerimientos oficiales solicitados al cliente ACTUALIZADA junio 2022.

Elaborado por departamento de cobranza JOOL y Lic. Administración financiera Julio André Salcedo Peña.

Una vez validado por el coordinador de contabilidad se le presentó al director general los avances (Anexo 7.1) que se habían tenido con la finalidad de que se conociera la información actualizada y validar los cambios.



Imagen 17: Presentación de avances sobre respaldos financieros.

Elaborado por Lic. Administración financiera Julio Andreé Salcedo Peña.

En la presentación de esta táctica, se definió lo que es un respaldo financiero y su función dentro de las empresas, se habló sobre las alternativas de información a pedir y para qué nos sirven, que resultados muestran y por último la actualización de la lista de requerimientos con el nuevo apartado de respaldos financieros. El director general tuvo mucha participación con la encargada de cobranza y con el coordinador de contabilidad para ver que ellos también estuvieran de acuerdo con validar este documento actualizado y confirmar cómo se podía llevar a cabo el proceso de solicitar esta información a los clientes con tacto, de tal manera que ayudara a mantener la buena relación con ellos.

Finalmente se validó por parte del director general y se concluyó que se quedaría la versión actualizada de esta lista de requerimientos oficiales.

Como conclusión podemos decir que se identificaron tres documentos que cumplirían la función de respaldos financieros, ampliando las alternativas al departamento de CC para solicitar material que sustente la capacidad de pago del cliente previo a la otorgación del crédito.

Se incluyó en la lista de requerimientos un apartado de solicitud de respaldos financieros, con el tipo de los mismos que pueden aceptarse, facilitando de esta manera el trabajo al personal que pide al cliente la información documental para otorgamiento de crédito.

2. Táctica operativa: Seguimiento a matriz de costos directos e indirectos

En esta táctica se planeó darle continuidad a la matriz de costos que se elaboró junto con el coordinador de contabilidad el periodo pasado del PAP. El principal objetivo fue iniciar a llenar esa matriz, con datos contables de la empresa.

Al momento de ponerme en contacto con el coordinador de contabilidad y expresarle las ideas sobre cómo estaríamos trabajando esta táctica me comentó que él ya había tenido un avance en el análisis de costos totales de la empresa, específicamente con los costos directos a las ventas y había ponderado mensualmente. Esto reflejó que efectivamente la lógica detrás de la matriz de costos que se elaboró anteriormente interesó al contador y comenzó a implementarla. Actualmente en la empresa no se usa la matriz de costos como se propuso, pero el formato que se usa en contabilidad conlleva las ponderaciones por mes y comparativas al nivel de ventas como se había presentado.

Entonces para seguir con el avance que ya se había tenido me puse de acuerdo con el coordinador de contabilidad sobre ver las cuentas que más impacto representaban del total de costo de venta y analizar su situación en lo que va del año 2022 y dar una interpretación.

Con ayuda del encargado del sistema SAP se rescató la información sobre los costos mensuales con su origen, fecha, detalles y cargos (\$) del periodo de enero a junio de 2022. Con esta información ya puesta en Excel, se elaboraron tablas dinámicas para la mejor

organización de tanta información y fuera más rápida su búsqueda por categoría o tipo de filtro.

Se identificaron tres cuentas involucradas en el costo de venta de la empresa las cuales son:

- RF: Facturas
- RC: Notas de crédito
- NE: Entregas al cliente

JOOL COMERCIALIZADORA S.A. de C.V.			
Etiquetas de fila	Suma de Cargo (ML)	Etiquetas de fila	Suma de Cargo (ML)
<03/01/2022		<03/01/2022	
ene	##	ene	###
RF	##	RF	###
03-ene	##	03-ene	###
101704	##	04-ene	###
Facturas clientes - C000018	##	05-ene	###
101705	##	06-ene	###
Facturas clientes - C000019	##	07-ene	###
101706	##	11-ene	###
Facturas clientes - C000257	##	12-ene	###
04-ene	##	13-ene	###
101707	##	17-ene	###
Facturas clientes - C000038	##	18-ene	###
101708	##	19-ene	###
Facturas clientes - C000038	##	20-ene	###
101709	##	21-ene	###
Facturas clientes - C000085	##	24-ene	###
05-ene	##	25-ene	###
06-ene	##	26-ene	###
07-ene	##	27-ene	###
11-ene	##	31-ene	###

Imagen 18: Tablas dinámicas sobre costos directos.

Elaborado por Lic. Administración financiera Julio Andreé Salcedo Peña.

Y en la siguiente imagen se representa el peso de estas cuentas en el total de costos, teniendo las facturas el mayor porcentaje, 98% de todos los costos, las entregas al cliente en un 2% y notas de crédito con un casi nulo 0.002%, lo que quiere decir que no hay devoluciones de producto y habla bien sobre la calidad de su servicio:

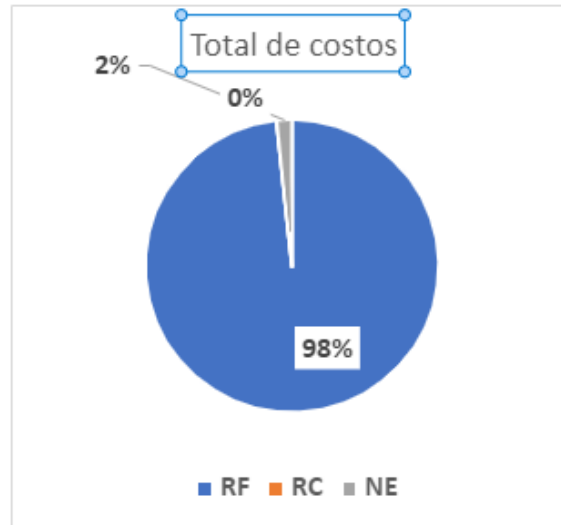


Imagen 19: Representación gráfica sobre costos directos.

Elaborado por Lic. Administración financiera Julio Andreé Salcedo Peña.

Mediante esta información realizamos un análisis de ponderaciones al total de costos, sobre el nivel de ventas para saber cuánto porcentaje representan los costos del total de ventas y por ende conocer el margen de contribución y así determinar cuánto gana por venta la empresa de manera mensual. Se muestran los porcentajes en la imagen siguiente:

	Ve	Co:	Ponderación total costos	Ponderación costo/ventas	Margen contribución
ene	##	##	17,18%	79,83%	20,17%
RF		##	17,18%	79,83%	
feb	##	##	15,87%	84,04%	15,96%
NE		##	0,00499%	0,03%	
RF		##	15,87%	84,01%	
mar	##	##	15,91%	83,93%	16,07%
NE		##	0,90%	4,73%	
RC		##	0,00%	-0,01%	
RF		##	15,01%	79,21%	
abr	##	##	21,85%	81,21%	18,79%
NE		##	0,0%	0,00%	
RF		##	21,85%	81,21%	
may	##	##	15,85%	79,67%	20,33%
NE		##	0,80%	4,02%	
RF		##	15,05%	75,65%	
jun	##	##	13,33%	77,44%	22,56%
RF		##	13,33%	77,44%	
Total Costos Acumulados		##		81,05%	
Total Ventas Acumuladas		##			

Imagen 20: Análisis de ponderaciones ene-jun 2022.

Elaborado por Lic. Administración financiera Julio Andreé Salcedo Peña.

En la anterior imagen podemos observar las ponderaciones del total de costos y ventas acumulados del periodo analizado, desglosando el porcentaje perteneciente a cada cuenta contable por mes. Y del lado derecho está el porcentaje de costos sobre ventas y el margen de contribución, lo que marcamos de manera más clara a continuación.

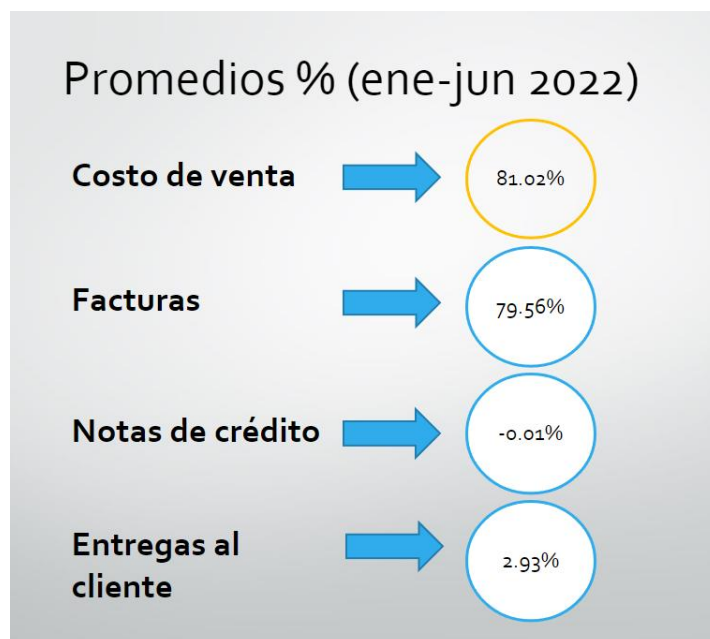


Imagen 21: Promedios porcentuales del periodo.

Elaborado por Lic. Administración financiera Julio André Salcedo Peña.

Para evaluar tendencia se realizó una gráfica lineal sobre el comportamiento de los costos en el periodo analizado y aquí quiero destacar ciertos puntos:

- Los costos tuvieron un despunte hacia el alza en los meses de febrero y marzo por situaciones macroeconómicas de inflación y problemas de guerra en Ucrania, que tuvieron un impacto en los precios de los proveedores y por ende los costos subieron a un 84% en JOOL
- A partir de abril se empieza a notar un decremento porcentual y una tendencia hacia la baja. Empezaron a tocar los 70's en porcentajes de costos.

- Para el mes de junio se tiene un 77.44% habiendo disminuido casi un 8% desde el mes de enero, lo que son buenos resultados.
- La línea de tendencia punteada tiene intersecciones con la línea real, esto en análisis técnico representa un cambio o comportamiento distinto en el futuro. En la gráfica podemos observar que existen tres intersecciones, una al alza y dos a la baja, cuando existe una intersección hacia la baja significa que probablemente suceda un comportamiento futuro hacia la baja, y al comienzo de junio hubo una intersección a la baja, los costos han disminuido un 3% de mayo a junio.
- Estos análisis se pueden realizar de manera anual con datos históricos y de esta manera se pueden identificar estacionalidades, es decir, momentos donde los costos tienen comportamientos fuera del rango y poder prepararse y reducir impactos y riesgos posibles.

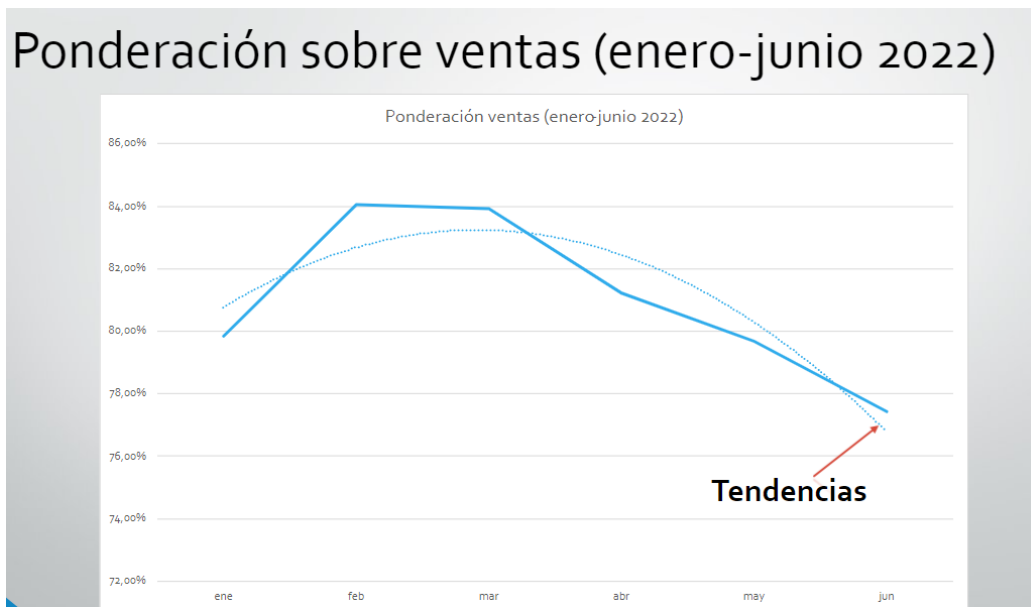


Imagen 22: Gráfica lineal con líneas de tendencia sobre comportamiento de costos directos.

Elaborado por Lic. Administración financiera Julio Andreé Salcedo Peña.

El mantener este tipo de información y continuar con la elaboración de gráficas de tendencia, facilitará el análisis de la información y la toma de decisiones definiendo, como ya se

mencionó la estacionalidad de las ventas (y sus causas si se determinan), el tener datos históricos, reducir riesgos y por ende controlar los costos en todos los sentidos.

ACD: Institucionalización Empresarial

1. Táctica operativa: Estandarizar el proceso de pagos.

Al empezar el plan de trabajo nos dimos cuenta de que generaría un mejor y mayor impacto hacer la lista de hallazgos del proceso de pagos, para esto se tuvo una plática con el contador y la que en ese momento se encargaba de los pagos, que hoy ya no está laborando en la empresa, y con la encargada de compras que ella era la que pasaba los pagos. Platicando con los tres por separado nos dimos cuenta de que existían fallas en los procesos, que se tenían de mucho tiempo atrás, siendo causado por la desorganización y falta de comunicación entre los puestos anteriores y ellos.

Primero analizamos cada situación platicada, se revisaron los diagramas de flujo de cuentas por pagar, compras internacionales y compras indirectas, con el contador y les hicimos algunos cambios para alinear los diagramas a situaciones que se realizan actual y realmente en la empresa, como evidencia anexamos los diagramas anteriores y los que se realizaron en este PAP se presentarán más adelante.

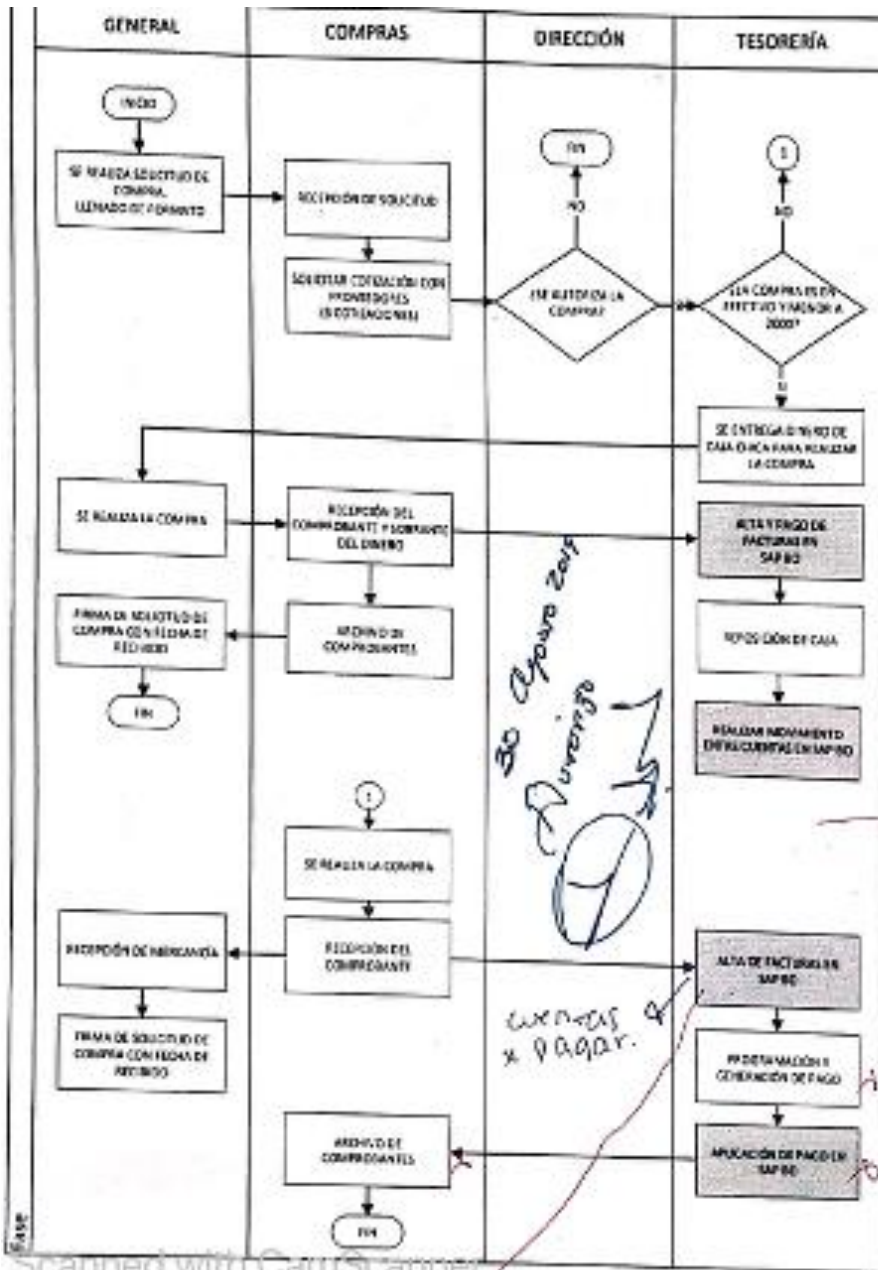
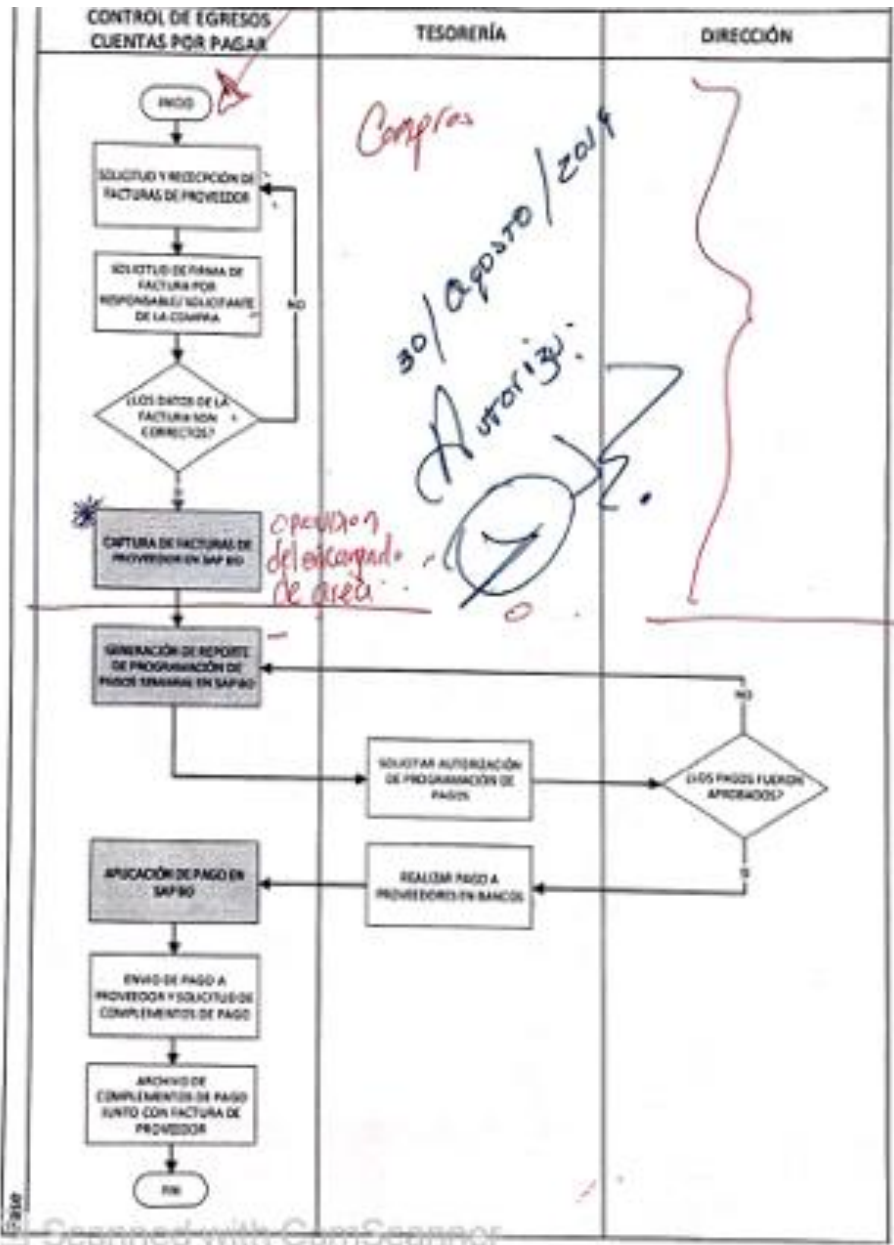


Imagen 23: Diagrama de flujo de Compras Indirectas de la empresa con correcciones.

Elaborado por Lic. Administración de empresas y emprendimiento Daniela Nicole Mayorga

Riviello



*Imagen 24: Diagrama de flujo de Cuentas por Pagar de la empresa con correcciones.
 Elaborado por Lic. Administración de empresas y emprendimiento Daniela Nicole Mayorga
 Riviello*

En la presentación de los avances de esta táctica se dio el contexto de lo que es y la importancia que tiene tener bien establecido un sistema de pagos.



Es un conjunto de instrumentos, reglas y procedimientos.

Es indispensable que esté bien diseñado y que sea sólido.

Fomenta la bancarización, posibilitando la creación de nuevos productos y servicios financieros.

La posible interrupción puede derivar en la inestabilidad financiera.

Las fallas en el sistema pueden verse como falta de fondos y desfase en tiempos de pagos.

Imagen 26: Diapositiva dos de presentación Sistema de Pagos.

Elaborado por Lic. Administración de empresas y emprendimiento Daniela Nicole Mayorga Riviello

También presentamos las propuestas realizadas para esta táctica, las cuales fueron cuatro:

La primera propuesta fue la reestructuración del departamento, sugerimos dividir el mismo en dos puestos independientes:

- **RESTRUCTURACIÓN:** de cierta fecha hacia atrás, para organizar el departamento hasta tenerlo al día.
- **PAGOS ACTUALIZADOS:** de la misma fecha hacia adelante, para darle continuidad del presente hacia el futuro.

Esta propuesta no fue aceptada por el director general, nos comentó que el puesto de pagos no implica mucho tiempo, ya que se realizan aproximadamente 20 pagos al día.

La segunda propuesta fue estructurar el sistema, es decir, realizar correcciones en los diagramas de flujo de cuentas por pagar, compras indirectas y compras internacionales presentados antes, para que estén más apegados a lo que se realiza y se necesita hacer en la empresa, de tal manera que facilite la capacitación del personal de nuevo ingreso en este y en cualquier puesto.

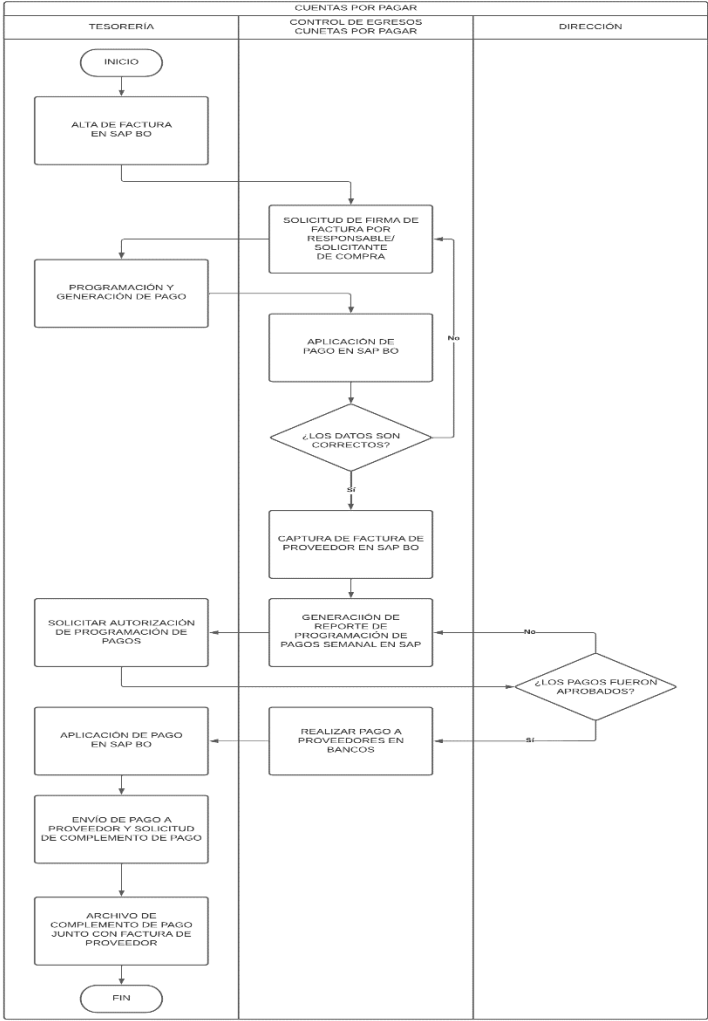


Imagen 27: Diagrama de flujo de Cuentas por Pagar corregido. Elaborado por Lic. Administración de empresas y emprendimiento Daniela Nicole Mayorga Riviello

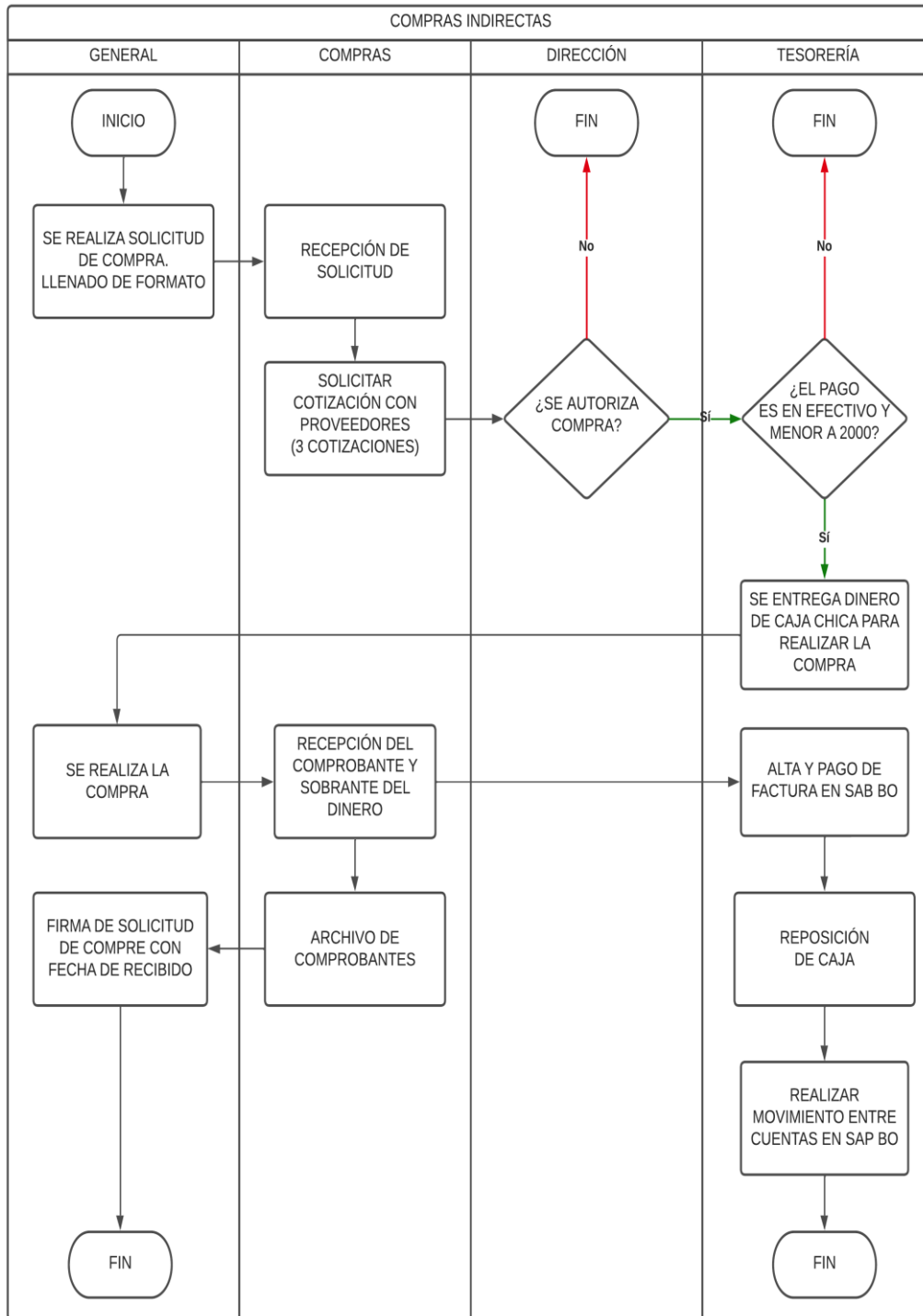


Imagen 28: Diagrama de flujo de Compras indirectas corregido. Elaborado por Lic. Administración de empresas y emprendimiento Daniela Nicole Mayorga Riviello

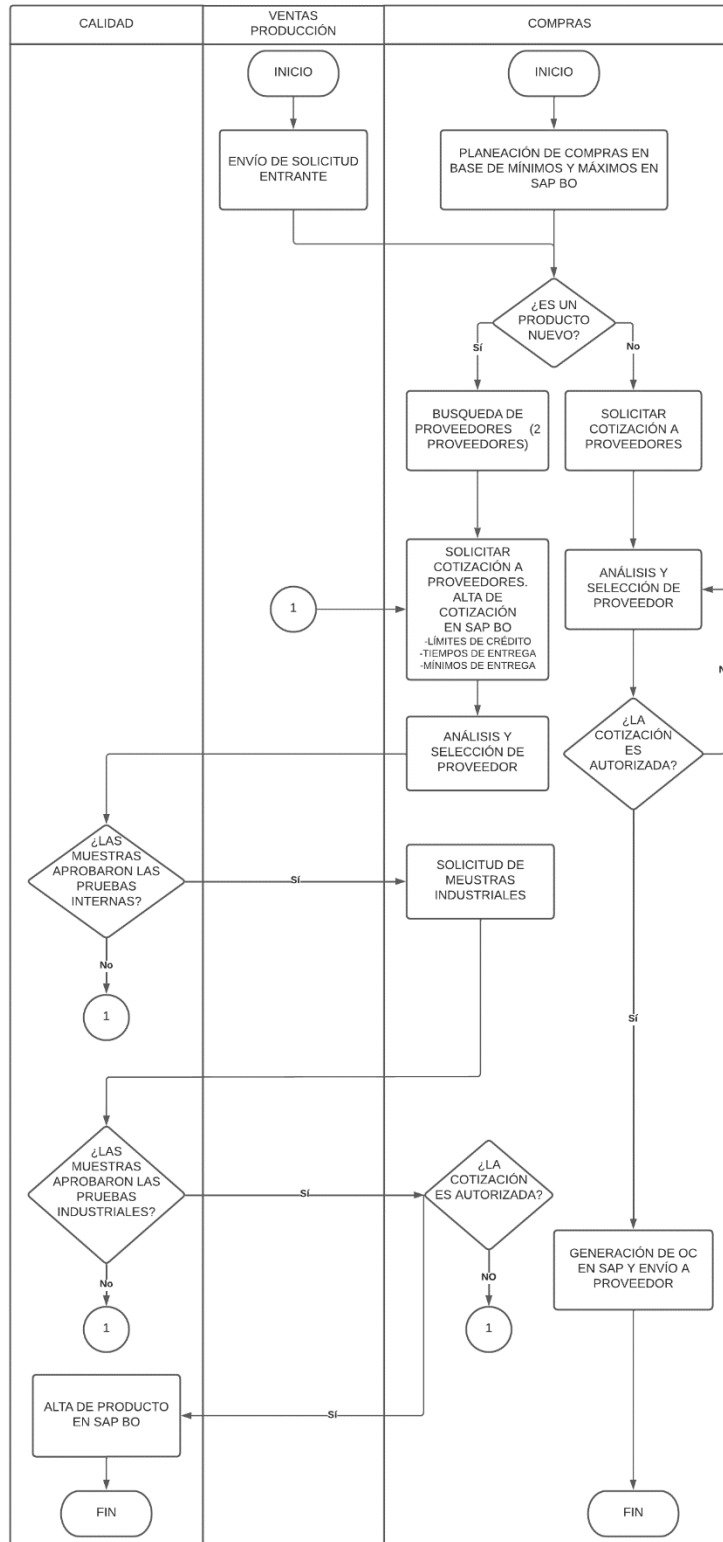


Imagen 29: Diagrama de flujo de Compras Internacionales corregido. Elaborado por Lic. Administración de empresas y emprendimiento Daniela Nicole Mayorga Riviello

Las correcciones se realizaron en el programa de Lucid chart, y se presentaron en la validación de Sistemas de Pagos (Anexo 8.2), en esta reunión se identificaron necesidades de cambios y correcciones. Con esto el Director General se dio cuenta que todos los diagramas de flujo de la empresa tienen que ser actualizados, ya que la empresa ha crecido bastante y comentaban que los procedimientos han cambiado, después de eso le solicitó a cada coordinador de área que se encargara de actualizar los diagramas de flujo de su departamento.

La tercera propuesta fue la de actualización de puestos, que implica dos actividades que son actualizar el perfil y la descripción del puesto y crear el nuevo perfil y descripción del puesto de reestructuración, que este segundo no será necesario por lo ya antes comentado que el Director General no ve necesario un segundo puesto.

La cuarta y última propuesta de esta táctica operativa fue la estandarización de integración del personal, es decir, la capacitación previo del personal, el seguimiento y acompañamiento del mismo. Tiene tres etapas:

- Reestructurar la capacitación para el puesto, ya que al hablar con las que estaban en el área de pagos y compras ambas comentaron que no se les da una capacitación de acompañamiento, sino que se les dan carpetas con documentos y ellas tuvieron que investigar. Es necesario que alguien que conozca la empresa les muestre primero que hace la empresa, y luego los pasos para desarrollar su trabajo, esta etapa necesita tres departamentos de apoyo, que son el de Recursos Humanos, Compras y Contabilidad.



Imagen 30: propuesta de Estandarización de Integración del Personal de presentación Sistema de Pagos. Elaborado por Lic. Administración de empresas y emprendimiento Daniela Nicole Mayorga Riviello

- Rediseñar capacitación para ambos puestos
- Hacer evaluaciones terminando la capacitación para poder confirmar que la persona está apta para el puesto, sino hacer un análisis de que más necesita la persona o si hay que reemplazarla.

Esta propuesta les causo mucho ruido a los coordinadores presentes, ya que se dieron cuenta que, si es necesario una reestructuración para brindar un acompañamiento, pero en todos los puestos, no solamente en estos dos.

Como conclusión podemos comentar que se quedó como compromiso para el personal de la empresa realizar correcciones en los diagramas de flujo de todas las áreas de la misma, buscando que estén apegados a lo que se realiza y se necesita hacer en la empresa, de tal manera que facilite la capacitación del personal de nuevo ingreso y que apoye en la realización eficiente de las actividades que correspondan.

También en establecer mecanismos, temas, tiempo y proceso de capacitación para el Depto. de Pagos y para cualquier persona de nuevo ingreso.

2. Táctica operativa: Planificar la transmisión la identidad institucional a toda la organización.

El objetivo de esta táctica operativa fue la de buscar una forma de transmitir la identidad institucional a todos los empleados de la empresa, ya que para el director era importante que los colaboradores entendieran y supieran “¿Qué es?” y “¿Hacia dónde se quiere llegar?”.

Para iniciar nos enfocamos en realizar una plática con la coordinadora de RH, la cual nos comentó que tenía un problema con el director general en establecer la Misión y la Visión, ya que en cada junta que tenían, se hacían cambios en las mismas. El departamento de RH se apoyó con nosotros y realizamos una carta de autorización el cual estipulaba que la Misión, Visión y Valores propuestas en el periodo de PAP otoño 2021, fueran las establecidas para trabajar con la transmisión de la identidad empresarial, quedando firmado y aceptado por el director.

CARTA DE AUTORIZACION

Tajomulco de Zúñiga, Jal

16/Junio/2022

Asunto: Autorización de Misión, Visión y Valores de JOOL

Por medio de la presente, yo Ing. Jorge Ontiveros, ESTABLEZCO que la misión, visión y valores escritas en este documento, las cuales fueron desarrolladas durante el periodo PAP otoño 2021, sean las únicas de la empresa JOOL Comercializadora SA de CV y con los que se trabajara para transmitir la identidad de la institución a toda la organización.

Cualquier cambio o modificación, tendrá que ser revisado y platicado antes con los directivos de la empresa y los consultores del equipo PAP ITESO.

Misión – ¿Quiénes Somos?

Somos una empresa experta en materiales flexibles y de aluminio para empaques del sector alimentario, farmacéutico y de la industria en general. Cumplimos con los más altos estándares de calidad a nivel mundial ofreciendo productos de innovación, para dar larga vida e imagen con el apoyo de nuestros colaboradores.

Visión – ¿Hacia dónde vamos?

Ser reconocidos a nivel internacional como una empresa flexible, comprometida, con personal altamente capacitado, que desarrolla soluciones creativas e innovadoras para proyectos de empaque

Valores

CONFIABILIDAD

Tenemos la certeza de que todo el equipo desempeña sus labores de forma correcta y que esto se ve reflejado en todas nuestras interacciones: los clientes, los proveedores, y entre los colaboradores.

COMPROMISO

Cumplimos con los acuerdos y objetivos asignados, con disposición y proactividad para lograrlo.

HONESTIDAD

Somos una empresa transparente, ejecutamos nuestras acciones con la verdad, sopesando las consecuencias positivas o negativas que puedan repercutir en ello.


RECIPROCIDAD

Correspondemos de forma mutua, con clientes, proveedores, y entre los colaboradores.

RESPECTO

Nos comprometemos con la empresa y los que nos rodean para cumplir en tiempo y forma los objetivos de manera multilateral.

Atentamente.



Ing. Jorge Ontiveros

Imagen 31: Carta de Autorización para establecer Misión Visión y Valores. Elaborado por Ing. En Empresas de Servicio Rodrigo Hurtado Mendoza

Una vez teniendo los temas definidos y autorizados, se planeó con la coordinadora de RH realizar una encuesta diagnóstico a todo el personal de la empresa, para identificar el grado de involucramiento del personal. Esto como primer paso previo a la realización del Plan de trabajo para la implementación de la Identidad Institucional en la empresa, consideramos trabajar así por el tiempo calendario tan corto de este periodo de intervención (8 semanas).

Se realizó la encuesta, la cual contenía cuatro preguntas relacionadas a la Misión, Visión y Valores, con el fin de analizar las respuestas y determinar que tanto conocían a la empresa, la coordinadora de RH aplicó las encuestas de forma escrita a todo el personal.

IDENTIDAD INSTITUCIONAL

En esta encuesta la finalidad es conocer su opinión sobre JOOL, por lo cual pedimos de su total sinceridad.

Esta encuesta será totalmente anónima, agradecemos su tiempo y apoyo.

1. En una frase corta comenta que es JOOL para ti

2. ¿Cuál consideras que es el propósito principal de JOOL?

3. ¿Como tú crees que JOOL quiere ser reconocido?

4. ¿Qué actitudes aportas tu a JOOL (ej. Honestidad, lealtad)? máximo 3.

¡Muchas gracias por su participación!

Imagen 32: Encuesta diagnostico para la transmisión de la identidad institucional. Elaborado por Ing. En Empresas de Servicio Rodrigo Hurtado Mendoza

Las preguntas realizadas fueron:

- Misión - En una frase corta comenta, ¿qué es JOOL para ti?
- Visión - ¿Cual consideras que es el propósito principal de JOOL?
- Visión - ¿Como tú crees que JOOL quiere ser reconocido?
- Valores - ¿Que actitudes aportas tu a JOOL? (ej. Honestidad, lealtad)

La coordinadora de RH nos pasó una copia de cada una de las encuestas realizadas, se contestaron 22 de 23, es decir, la contesto el 95% del personal. Una vez obtuvimos las copias,

nos pusimos a la tarea de clasificar cada una de las respuestas por pregunta y por tema sacando porcentajes por la clasificación y analizando los resultados. (Anexo 9.1)

Misión	Visión	Valores	Misión	Visión	Valores
En una frase corta comenta, ¿qué es JOOL para ti?	¿Cuál consideras que es el propósito principal de JOOL?	¿Cómo lo crees que JOOL quiere ser reconocido?	Clasificación	N.º acertado	Clasificación
			Clasificación	N.º acertado	Clasificación
1 Una empresa transformadora y comercializadora de aluminio	La generación de ganancias y empleo a través de comercialización de productos	Como principal proveedor y socio comercial en proyectos de ensayo industrial	Empresa comercializadora de aluminio	4	1
2 Mi oportunidad de trabajo	Realizar una fuente de trabajo	Desde una óptica servicio	Mi trabajo y mi fuente de ingresos	5	0
3 Mi fuente de empleo	Ser la principal empresa en su giro	Como la mejor opción en empleos en el mercado	Mi trabajo y mi fuente de ingresos	3	1
4 Una empresa que ofrece trabajo, dedicada a la venta de lapas de aluminio	Vender y posicionarse en el mercado nacional e internacional	Como empresa que brinda buen servicio	Empresa comercializadora de aluminio	4	0
5 Un proyecto y una estabilidad para llegar a cumplir objetivos	Tener una empresa sana y poder crecer para estar en lista financiera libre	Como la empresa que no tiene rebases en la entrega	Un proyecto en crecimiento y con objetivos	2	0
6 Trabajo	Satisfacer las necesidades del cliente en cuanto al suministro de los de aluminio	Como el número 1 en abastecimiento de los de aluminio	Mi trabajo y mi fuente de ingresos	3	1
7 Una compañía que me ha permitido aplicar mis conocimientos y desarrollarme dentro de lo mismo, respetando los que día a día hacemos un servicio de calidad, además de obtener una relación que al ganar entre empleados y empresa	Como plaza. Mantener el crecimiento año con año de la empresa Luego salir al mercado en el mercado nacional como una empresa altamente reconocida por sus clientes	1. Honestidad 2. Compromiso y trabajo en equipo 3. Aplicación de conocimientos adquiridos en la empresa para la mejora continua y cumplimiento de objetivos	Un proyecto en crecimiento y con objetivos	3	0
8 Una fuente de ingreso ya que dependo de este trabajo para poder adquirir lo que necesito	Ser reconocida como la mejor empresa importadora de aluminio	Honestidad, responsabilidad y cumplimiento en mi labor	Mi trabajo y mi fuente de ingresos	3	1
9 Una empresa dedicada a la comercialización de lapas de aluminio	Expandir su mercado y llegar a ser el proveedor principal de marcas, nacionales e internacionales	Como la empresa mejor posicionada en su ramo	Empresa comercializadora de aluminio	4	1
10 Un trabajo	Establecerse día con día	Como una empresa sólida	Mi trabajo y mi fuente de ingresos	3	0
11 Una empresa	Ser el #1 en empleos de aluminio	Como la mejor empresa de empleos	Una empresa	2	1
12 Jool significa un reto, significa aprender	Comercializar, innovar, analizar	Como el #1 de aluminio	Un proyecto en crecimiento y con objetivos	1	0
13 Mi fuente de ingresos	Expandir su producto a más clientes, tener producto de calidad, tener calidad en el mercado.	Como una de las mejores empresas	Mi trabajo y mi fuente de ingresos	3	1

Imagen 33: Análisis realizado en Excel. Elaborado por Ing. En Empresas de Servicio Rodrigo Hurtado Mendoza

Dentro de los respuestas de la pregunta de Misión (en una frase corta comenta, ¿qué es JOOL para ti?) se clasificaron en cuatro categorías, donde la respuesta más acertada a lo que es la Misión fue “Empresa comercializadora de aluminio” fueron tres respuestas que representa un 13.64%, el 50% de las respuestas fueron clasificadas como “Mi trabajo y mi fuente de ingresos”, el cual es una respuesta positiva para los colaboradores de la empresa, ya que el objetivo de la transmisión de la identidad es que conozcan que es y a que se dedica la empresa, otras respuestas fueron catalogadas como “un proyecto en crecimiento y con objetivos” que obtuvo un 27.27% y se clasifico como “una empresa” con 9.09%.

Clasificación	Respuestas	%
Empresa comercializadora de aluminio	3	13.64%
Mi trabajo y mi fuente de ingresos	11	50.00%
Un proyecto en crecimiento y con objetivos	6	27.27%
Una empresa	2	9.09%
Suma total	22	100.00%

Imagen 34: Resultados de la pregunta de Misión. Elaborado por Ing. En Empresas de Servicio Rodrigo Hurtado Mendoza

Es decir, el 50% identifica a JOOL como su fuente de ingreso, el 22.73% como una empresa y el 27.27% restante como una apuesta de crecimiento, lo que interpretamos como personal que tiene excelentes oportunidades de aceptar y apropiarse de la misión de la empresa.

Dentro de los resultados de la Visión, que correspondía a las preguntas ¿Cual consideras que es el propósito principal de JOOL? y ¿Como tú crees que JOOL quiere ser reconocido?, para facilitar la interpretación de cada pregunta, se clasificó la primera en tres categorías las cuales se dividieron en “Crecer como empresa y brindar buen servicio” con 8 respuestas equivalente a un 36.36%, “Generación de ganancias y fuentes de empleo” con 2 respuestas y un resultado del 9.09% y “Posicionarse como el principal proveedor en la industria” la cual fue la respuesta más acertada a la visión de la empresa con un 45.45%. De esta pregunta nos llamó la atención dos respuestas en específico que tuvieron comentarios detractores a la empresa. A la hora de presentar estas respuestas, el director general mostro curiosidad en saber quiénes eran estas personas, el cual nosotros no dimos esta información por el anonimato de las encuestas realizadas.

De la segunda pregunta, los resultados se clasificaron en tres categorías, mencionaron que la empresa quiere ser “Confiable y con excelente producto y servicio” con 7 respuestas (31.82%), “Principal proveedor en la industria” con 11 respuestas (50%) y “Una gran empresa y exitosa” con 4 respuestas (18.18%), estas respuestas indican a nuestro parecer que, por parte de la Visión, solo hay que reforzar el conocimiento del personal hacia donde la empresa quiere llegar.

<i>Clasificación Propósito</i>	Respuestas	%
Contradecir, minimizar, anular	1	4.55%
Crecer como empresa y brindar buen servicio	8	36.36%
Estresarme día con día	1	4.55%
Generación de ganancias y fuentes de empleo	2	9.09%
Posicionarse como el principal proveedor en la industria	10	45.45%
Suma total	22	100.00%

<i>Clasificación Reconocido</i>	Respuestas	%
Confiable y con excelente producto y servicio	7	31.82%
Principal proveedor en la industria	11	50.00%
Una gran empresa y exitosa	4	18.18%
Suma total	22	100.00%

*Imagen 35: Resultados de la pregunta de Visión. Elaborado por Ing. En Empresas de Servicio
Rodrigo Hurtado Mendoza*

Por lo tanto, respecto a la visión identificamos que el 90.9% del personal ven con un enfoque positivo el propósito de JOOL y que el 100% consideran o tienen en alta estima las características en que la empresa quiere ser reconocida.

Para la cuarta y última pregunta, la cual se enfocaba en los valores de la empresa, se buscó que las personas dieran actitudes que creyeran importantes para la empresa. La pregunta fue “¿Que actitudes aportas tu a JOOL? (ej. Honestidad, lealtad) máximo 3”, en la pregunta se agregaron dos valores de la empresa como ejemplos para guiar al personal.

Dentro de las respuestas, honestidad y lealtad se repitieron en todas las respuestas. Valores de la empresa que fueron agregados fueron “compromiso” con 8 respuestas, “confiabilidad” con 1 y “respeto” con 2 respuestas. “Reciprocidad” fue la única de los 5 valores no mencionada en la encuesta. Se determino que se trabajara en todos y cada uno de los valores, explicando que son y como aportan a la empresa.

Valor de JOOL acertado	Respuestas
Compromiso	8
Confiabilidad	1
Respeto	2

Imagen 36: Resultados de la pregunta de Valores. Elaborado por Ing. En Empresas de Servicio

Rodrigo Hurtado Mendoza



Imagen 37: Porcentaje de los valores de la empresa mencionados en las 22 encuestas realizadas.

Elaborado por Ing. En Empresas de Servicio Rodrigo Hurtado Mendoza

Con estos resultados podemos concluir que el 59% del personal de la empresa reconoce la “honestidad” como un valor de la empresa y que ellos mismos viven, seguido de “compromiso” con un 30% de reconocimiento. Por lo que consideramos que es importante trabajar en la identificación del resto de los valores y en la búsqueda de mecanismos que apoyen a desarrollar los mismos en la cultura de la empresa.

Los resultados fueron presentados al director general y a los coordinadores de la empresa en la presentación de avances de las tácticas operativas de “Respaldos Financieros” y

“Transmisión de la Identidad Institucional”. (Anexo 7.1), en la cual se reconoció el alto porcentaje de respuestas afines a la Identidad, pero también se cuestionó bastante las respuestas no tan satisfactorias de dos personas (como se comentó anteriormente).



Imagen 38: Presentación de avances de las tácticas operativas de Respaldos Financieros y Transmisión de la Identidad Institucional. Elaborado por Ing. En Empresas de Servicio Rodrigo Hurtado Mendoza

Una vez concluida la presentación de los resultados de la encuesta, se realizó el plan de trabajo para la transmisión de la identidad institucional con la coordinadora de RH (Anexo 9.2). Este se planteó realizarlo pensando en empezar en el periodo de otoño 2022.

El plan de trabajo contiene cinco temas y diversas actividades, entre otras definir horarios y grupos, preparación de presentaciones, dinámicas y materiales de apoyo, realizar presentaciones y dinámicas de validación, evaluar y analizar la retención de conocimientos y al final determinar si es necesario realizar otra dinámica dependiendo del porcentaje de la captación y retención de información del personal, cuando se logre obtener más del 80%, se pasará al siguiente tema y repetir los pasos.

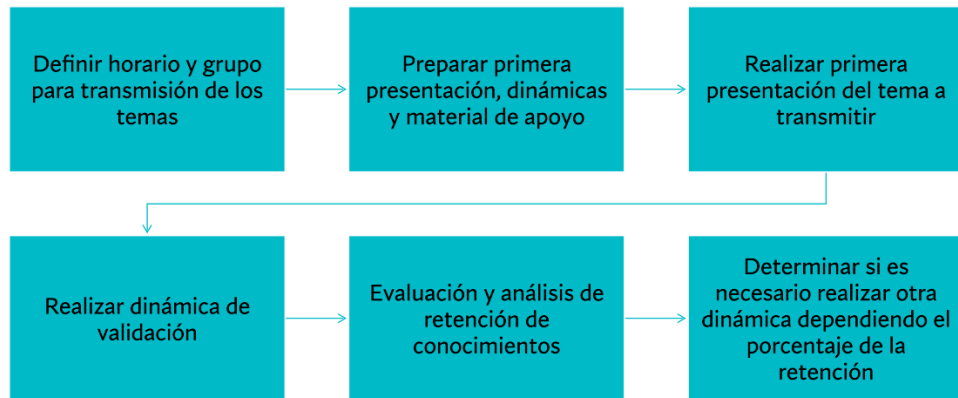


Imagen 39: Actividades del plan de trabajo para la transmisión de la identidad institucional.

Elaborado por Ing. En Empresas de Servicio Rodrigo Hurtado Mendoza

Al final de esta táctica se presentó el plan de trabajo al director general y a los coordinadores de la empresa en la presentación de la Identidad Institucional (Anexo 9.3) y se dio luz verde para empezar a trabajar en el siguiente periodo de otoño 2022.



Imagen 40: Presentación de la Identidad Institucional. Elaborado por Ing. En Empresas de Servicio Rodrigo Hurtado Mendoza

Con el sondeo realizado entre el personal de la empresa para evaluar el nivel de incorporación a la Identidad Institucional, se tiene una buena condición para iniciar directamente en la implementación del Plan de trabajo elaborado.

3. Táctica operativa: Dinámica para la comunicación interdepartamental.

Esta táctica operativa es con un fin intangible, pero muy importante y significativo para la empresa, ya que ellos están conscientes de que tienen que mejorar su comunicación interna, han estado muy interesados desde otoño 2021, y aun siendo poco tiempo han hecho grandes cambios, de los cuales nos hemos podido percatar, aparte de que están dispuestos a seguir mejorando su comunicación.

Se realizó el juego de Código Secreto, con la ayuda de dos coordinadores del PAP, este juego es para dos equipos, el número de integrantes no importa; uno de los integrantes se elige como “capitán”, el cual va cambiando cada ronda. El juego tiene 25 palabras y un mapa, en este se señala por color (en una guía que solo pueden ver los capitanes) las palabras que deben ser identificadas por cada equipo. Cada capitán debe son una sola palabra y un número indicar a su equipo las palabras del mapa que le corresponden descubrir, el resto del equipo, con la palabra que les dijo su capitán tienen que elegir de todas las palabras del tablero cuales corresponden a lo que ellos piensan que les quiso COMUNICAR su capitán, para esto tienen un tiempo límite, si le atinan se pone una carta del color del equipo, si se equivocan pueden pasar varias cosas, que adivinen palabras del equipo contrario y entonces se pone la carta del otro equipo o que sea una carta nula (sin beneficio para ningún equipo) o en el peor de los casos, que descubran al espía y con eso se termina el juego.

El equipo que descubra todas sus palabras primero, gana. Por lo que es bueno que se trate de dar con una sola palabra más de una señal, lo cual cuando se juega el juego, se nota que no es tan fácil.



Imagen 41: Portada del juego Código secreto.

El objetivo de esta dinámica fue crear reflexión del tipo de comunicación existente entre los miembros del equipo e identificar los tipos de comunicación en el equipo directivo de la empresa, el cual se cumplió satisfactoriamente.

La dinámica se realizó en las instalaciones de la empresa en un espacio de comedor y terraza que tienen, jugamos cuatro rondas, una para que entendieran el juego y cancelada por un equipo que hizo trampa.



Imagen 42. Equipo de la empresa jugando. Elaborada por Lic. Administración de empresas y emprendimiento Daniela Nicole Mayorga Riviello

En esta dinámica nos encontramos con varias situaciones por parte de los equipos, entre estas, que solo se iban de una palabra en una, que en su mayoría les resultaba, pero hubo varias ocasiones que adivinaban palabras del otro equipo y les quitaba ventaja. Otra situación es que uno de los integrantes de un equipo se frustraba demasiado porque él no pensaba que las palabras que decían tenían sentido, como por ejemplo decían Dama para que encontraran Caballero y ese integrante decía que era lo contrario, o hacían trampa diciendo más palabras o señas, por este motivo empezamos a aplicar sanciones como quitarles el turno o tener que voltear de espaldas al capitán del momento.

Al final de la dinámica abrimos un espacio de reflexión, con ayuda de la Coordinadora Fátima y la Maestra Blanca, en el cual hablamos sobre que se iban por un camino “seguro”, y que eso se refleja también en sus negociaciones, estos comentarios les hicieron ruido y empezaron a debatir que fue porque no entendieron el juego. Otro tema que reflexionar es que el propósito del juego fue sobre cómo nos comunicamos y como entendemos a los demás, aquí empezaron a proponer cambiar la manera de comunicarse, que en lugar de decir “¿me entendiste lo que dije?” decir “¿me puedes repetir lo que te acabo de decir?”, esto para saber si realmente entendió la otra persona si recibió la información como yo quería, también

dijeron que hay que tener empatía con los demás, aprender a explicar y aprender a entender al otro.



Imagen 43. Equipo de la empresa jugando. Foto tomada por Lic. Administración de empresas y emprendimiento Daniela Nicole Mayorga Riviello



Imagen 44. Equipo de la empresa y equipo PAP. Foto tomada por Mtra. Fátima Silva Contreras

Después de la dinámica se hizo la presentación final de comunicación (Anexo 10.1) en la que se les presentaron los estilos de comunicación empresarial existentes, se explicó cada uno de ellos, las dificultades en la comunicación empresarial, una diapositiva de la cultura

organizacional que se realizó en otoño 2021, para reforzar el estilo de comunicación que identifico la misma empresa, las reflexiones de la dinámica, de ellos y nuestras, la comunicación actual de la empresa, la óptima y cómo llegar a tener esa comunicación.

TIPOS DE COMUNICACIÓN



Imagen 45: Diapositiva de tipos de comunicación de la presentación Dinámica de Comunicación.

Elaborado por Lic. Administración de empresas y emprendimiento Daniela Nicole Mayorga

Riviello

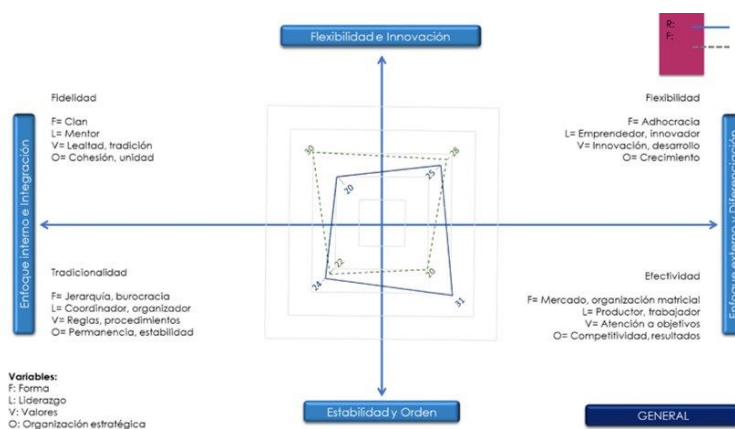


Imagen 46: Diapositiva dos de presentación Cultura Organizacional.

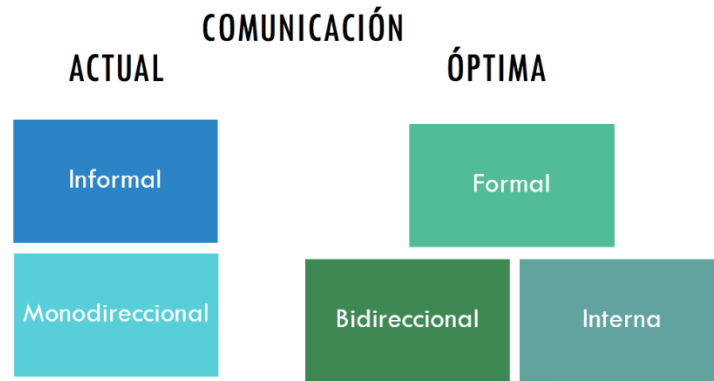


Imagen 47: Diapositiva de tipos de comunicación de la empresa de la presentación Dinámica de Comunicación. Elaborado por Lic. Administración de empresas y emprendimiento Daniela Nicole Mayorga Riviello

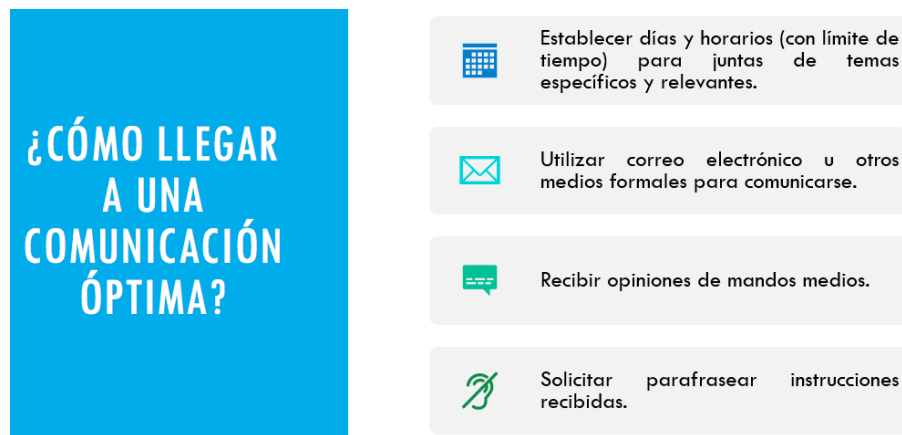


Imagen 48: Diapositiva para tener una comunicación óptima de la presentación Dinámica de Comunicación. Elaborado por Lic. Administración de empresas y emprendimiento Daniela Nicole Mayorga Riviello

Identificamos que el tipo de comunicación actual de la empresa es informal y monodireccional y que la comunicación deseada sería formal y bidireccional.

Terminando esta presentación los coordinadores de los departamentos empezaron a opinar que estaban de acuerdo con lo presentado y nos platicaron de situaciones que les gustaría empezar a cambiar. El Director General también opinó que es importante realizar estos cambios para poder tener mejores resultados, aparte de que en la presentación de Sistema de

Pagos volvió a tocar el tema de la comunicación haciendo énfasis en lo que se presentó y platicó.

Con esto concluimos que es importante continuar con este tipo de dinámicas en la empresa.

ACD: Tiempo de Ciclo y Tiempo de Entrega

1. Táctica operativa: Simulación de procesos operativos de producción y almacén.

En esta táctica operativa se pensó que realizar un método para ver como eficientar el tiempo de entrega a cliente, ya que en la primera visita a la empresa se nos mencionó que tenían problemas con retrasos de mercancía y retrasos de entrega. Las dos áreas en las que se decidió trabajar fueron producción y almacén.

Nos dimos a la tarea de realizar un simulador con ciertos escenarios para los procesos de producción y almacén con la herramienta llamada Bizagi Modeler y para realizarlos requeríamos de cierta información, para lo cual nos dimos a la tarea de revisar los procesos operativos de JOOL que teníamos archivados y al revisar el flujo de producción determinamos que la información del modelo no es la que se espera para el simulador que se planea hacer.

La información del flujo de producción está muy general, contiene actividades desde que se recibe una orden de compra en área de ventas y de compras el cual no son requeridas. Se busco con la empresa que nos proporcionara las actividades específicas de los procesos, entre estas, quienes son parte del proceso, cuantos recursos humanos se necesitan por actividad y tiempos promedio que se tiene.

El coordinador de calidad nos ayudó con parte de la información, él nos proporcionó los diagramas de flujo que contenían las actividades de ambos procesos y que departamento se encargaba de cual actividad. Esta información nos fue muy útil para realizar los flujos en el programa, sin embargo, para la simulación se necesitaba el resto de la información de recursos y tiempos promedio.

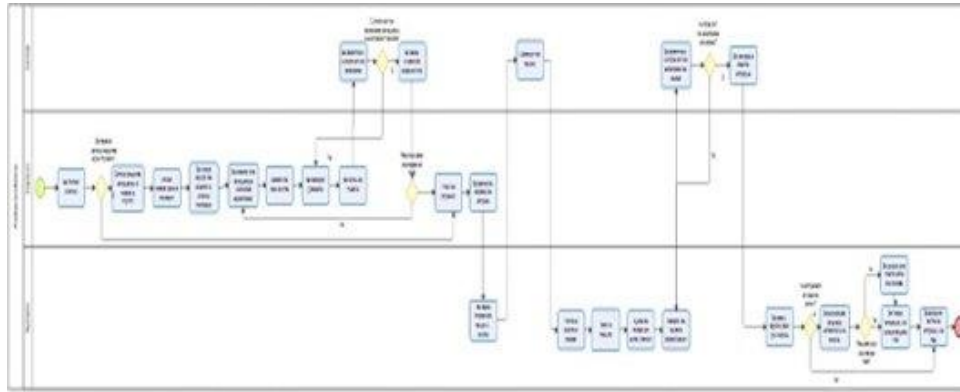


Imagen 49: Proceso de producción realizado en Bizagi. Elaborado por Ing. en Empresas de Servicio Rodrigo Hurtado Mendoza

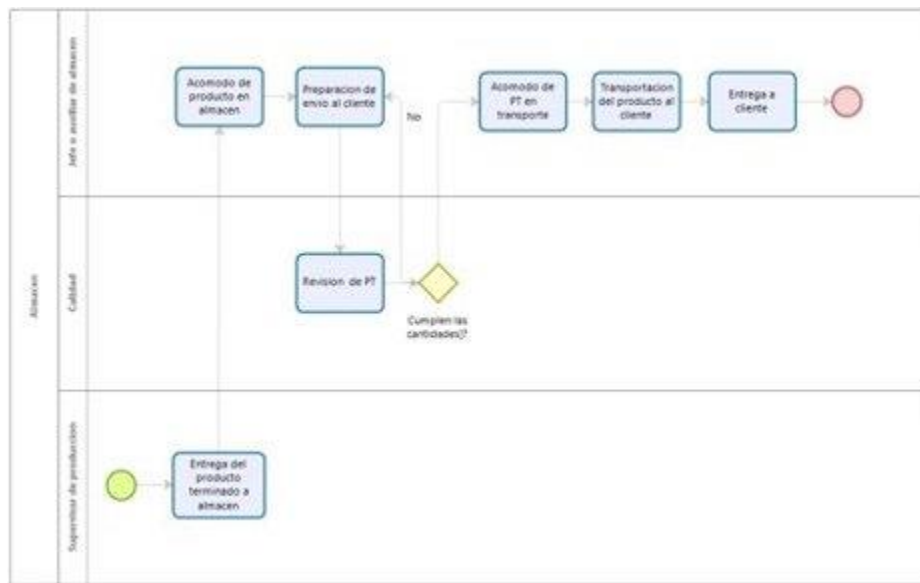


Imagen 50: Proceso de almacén realizado en Bizagi. Elaborado por Ing. en Empresas de Servicio Rodrigo Hurtado Mendoza

Para entender mejor los procesos, se solicitó a la coordinadora de calidad un tour por el área operativa, información de cómo funciona y cuales son cada una de las actividades que se realizan esto para documentar la información y llenar los espacios en el programa. Para el proceso de producción nos comentó se contaba con un personal de 2 operadores de producción, 2 inspectores de calidad y 1 impresor. Del proceso de producción se necesitaba solo 1 operador de producción, los 2 inspectores de calidad y 3 personal de almacén, 1 encargado y 2 auxiliares que también eran los choferes que entregan la mercancía.

Para la simulación de cada proceso se hicieron 3 escenarios, uno el cual es el actual sin ningún cambio (AS IS), otro que le llamamos pesimista (OP), el cual tenía menos recursos que los que tiene actualmente, simulando una situación en la que renuncie o falte personal. Y al final después de correr los primeros dos simuladores y analizando resultados y cuellos de botella, realizamos el óptimo (TO BE) con el que se les agregaron recursos a las actividades que tenían tiempos de espera o se atoraba el proceso por falta de personal.

Para el proceso de producción establecimos que su simulación fuera de un día, con un tiempo de 10 horas. El proceso tenía llegadas cada 40 minutos que simulaban el tiempo en el que se agregaba una bobina a la maquina inicial. El proceso AS IS presentaba 16 instancias iniciadas y terminadas 10 el cual representaba un 62.50%, con un promedio de 4 horas 18 minutos. En este escenario detectamos que tenía un área de oportunidad grande en el proceso de impresión, tenía falta de personal (solo impresor), se estancaba en varias actividades y el simulador presentaba tiempos de espera de más de 3 horas divididas en distintas actividades de la impresión que impedían pasar las instancias a los siguientes procesos en producción.

Simulador	Instancias iniciadas	Instancias completadas	%	Tiempo promedio (m)	Horas promedio	Tiempo promedio esperando recursos (m)	Horas promedio
As Is	16	10	62.50%	227	3.78	169	2.82
OP	16	4	18.75%	318	5.29	383	6.39
To Be	16	13	81.25%	210	3.49	100	1.66

Escenario	Operador de producción	Inspector de calidad	Impresor
As Is	2	2	1
OP	1	2	1
To Be	4	2	3

Imagen 51: Resultados proceso de producción. Elaborado por Ing. En Empresas de Servicio

Rodrigo Hurtado Mendoza

En el escenario OP decidimos quitar un operador de producción y dentro de los resultados de 16 instancias iniciadas, solo 4 fueron terminadas representando solo un 18.75% de bobinas terminadas. El impacto de tener un solo recurso en el proceso, es desastroso y fue algo que llamo la atención de los coordinadores en la empresa.

Y como ultimo escenario, en el TO BE se buscó, agregar 2 recursos en la parte de impresión que tenía el cuello de botella y agregar otros dos operadores de producción para auxiliar en el proceso de refilado y el empaque de la bobina, ya que estos 2 que están actualmente son los encargados de esto mismo y detienen sus procesos para realizar otros. Los resultados de este escenario fueron de 16 instancias iniciadas 13 completadas, representando un 81.25% y con un tiempo promedio de 3 horas y 49 minutos y con menos tiempo de espera en las actividades teniendo 2 horas y 6 minutos.

Para el proceso de Almacén se realizaron los mismos escenarios, solo cambio el tiempo teniendo un periodo 30 días contando de lunes a viernes y 16 horas cada instancia iniciada. El proceso AS IS presentaba 46 instancias iniciadas y terminadas 38 el cual representaba un 82.61%, con un promedio de 3 días. En este escenario detectamos que tenía un área de oportunidad grande en las entregas, 2 personas para entregar y ayudar a preparar mercancía hacían que en varias actividades presentara tiempos de espera de más de 2 días, divididos en distintas actividades dentro de almacén y en retrasos de entrega de mercancía. En el escenario OP decidimos quitar un auxiliar de almacén (también chofer que entrega mercancía) y dentro de los resultados de 46 instancias iniciadas, solo 22 fueron terminadas representando solo un 47.83% de bobinas terminadas.

Como paso en el proceso de producción, el que haga falta personal en la operación actual, afecta mucho en los tiempos. En el escenario TO BE se agregaron 2 recursos al personal de almacén el cual fue el que tenía el problema en este proceso, uno para que se quedara apoyando dentro de almacén a preparar mercancía y el otro como conductor delegado y apoyar a las entregas. Los resultados de este escenario fueron de 46 instancias iniciadas 43 completadas, representando un 93.48% y con un tiempo promedio de 2 días y sin nada de tiempo de espera en recursos.

Escenario	Iniciadas	Entregadas	%	Tiempo promedio (m)	Días promedio	Tiempo esperando recursos (m)	Días promedio
As Is	46	38	82.61%	4342.68	3.02	2368.24	1.64
OP	46	22	47.83%	12221.82	8.49	11040.42	7.67
To Be	46	43	93.48%	2315.35	1.61	0.00	0.00

Escenario	Operador de producción	Inspector de calidad	Jefe de almacén y auxiliares
As Is	1	2	3
OP	1	2	2
To Be	1	2	5

Imagen 52: Resultados proceso de almacén. Elaborado por Ing. En Empresas de Servicio Rodrigo Hurtado Mendoza

Cuando realizamos la presentación de simulador de procesos operativos (Anexo 11.1), se aclaró que los simuladores estaban realizados con tiempos aproximados y pensando en un proceso fluido. Se explico las áreas de oportunidad de ambos procesos y se puso mucho énfasis en la falta de personal que se tiene actualmente.

El director general estuvo de acuerdo de la falta personal, pero como las propuestas de agregar tanto personal podía ser costoso como para tener a ese recurso parado en algún momento del proceso, se discutió la posibilidad de realizar soluciones alternas como adquirir auxiliares que pueden apoyar a las distintas tareas de producción y optimizar las entregas para realizar más de una entrega en una vuelta, el cual si es una solución que efficientiza los tiempos de flujo y entrega.

SIMULADOR DE PROCESOS OPERATIVOS

Rodrigo Hurtado Mendoza
Ing. Empresas de Servicio



Imagen 53: Elaborado por Ing. En Empresas de Servicio Rodrigo Hurtado Mendoza

En conclusión, podemos decir que al presentar tres escenarios: actual, pesimista y optimo, se evidenciaron los cuellos de botella en cada proceso y los recursos necesarios para minizar estos riesgos.

1.6. Valoración de productos, resultados e impactos

Aquí indicaremos el nivel a que se llegó en los indicadores propuestos, ya sea producto, uso o beneficio y el cumplimiento de las metas logrado.

ACD: Producción adaptativa

1. Táctica operativa: Ajustar el proceso de otorgamiento de crédito en los respaldos financieros solicitados al cliente.

- a. **Producto:** Lista de requerimientos oficiales actualizada.
- b. **Uso:** Obtener información financiera necesaria para análisis de capacidad de pago del cliente.
- c. **Beneficio:** Tener respaldos financieros de los clientes.
- d. **Meta:** Tener identificados los requerimientos y listados para julio 2022.

En esta táctica operativa se llegó a producto el cual fue la actualización de la lista de requerimientos oficiales en su política de crédito y cobranza y se listaron los respaldos financieros requeridos. Por lo que la meta se cumplió en un 100%.

2. Táctica operativa: Seguimiento a matriz de costos directos e indirectos

- a. **Producto:** Formato de análisis de costos directos e indirectos.
- b. **Uso:** Interpretación de resultados del formato de costos.
- c. **Beneficio:** Control de costos por nivel de ponderación.
- d. **Meta:** Identificación de mínimo 3 costos ponderados para la toma de decisiones para julio 2022.

Para esta táctica se llegó a un uso el cual fue darle la interpretación al análisis sobre costos de venta y las tendencias sobre su comportamiento en los siguientes periodos, así como los beneficios de toma de decisiones a partir de estos análisis. La meta se cumplió en un 100% ya que se identificaron los tres costos y se ponderaron para una toma de decisiones óptima.

ACD: Institucionalización Empresarial

1. Táctica operativa: Estandarizar el proceso de pagos.

- a. **Producto:** Lista de hallazgos de conjunto de incidencias en el proceso de pagos y propuestas de pago.
- b. **Uso:** Identificar áreas de oportunidad y buscar e implementar propuestas de mejora.
- c. **Beneficio:** Medición y control del proceso de pago a proveedores.
- d. **Meta:** Identificar 3 áreas de oportunidad y realizar propuestas para los mismos para julio 2022.

Esta táctica operativa se llegó al uso, se hicieron cuatro propuestas en las cuales se tomarán en cuenta tres, dos de estas propuestas hicieron que se comprometieran, ya que consideran que son muy importantes, el director general se impresionó bastante y les pidió a los coordinadores de cada área que se encargaran de actualizarlos los diagramas de flujo de cada área para tenerlos al día.

2. Táctica operativa: Planificar la transmisión la identidad institucional a toda la organización.

- a. **Producto:** Plan de trabajo para transmisión de la identidad institucional.
- b. **Uso:** Reconocer el que, como y cuando de los temas a impartir al personal operativo.
- c. **Beneficio:** Al concluir la implementación, el personal de la empresa se apropia de la identidad institucional.
- d. **Meta:** A largo plazo el 100% del personal de la empresa contesta la herramienta de diagnóstico.

Se llegó a un 95% de la meta, ya que se realizaron 22 de 23 encuestas, faltó una encuesta de ser contestada la cual fue la del director general. La táctica se quedó en el uso, se logró realizar el plan de trabajo para la transmisión de la identidad institucional y este se llevará a cabo en el periodo de otoño 2022

3. Táctica operativa: Dinámica para la comunicación interdepartamental.

- a. **Producto:** Dinámica de comunicación.
- b. **Uso:** Reflexión del tipo de comunicación existente de los miembros del equipo.
- c. **Beneficio:** Cambio en el tipo de comunicación entre los mandos directivos.
- d. **Meta:** Identificar los tipos de comunicación en el equipo directivo de la empresa

Esta táctica operativa llegó al 100% de su meta, en el uso, ya que al finalizar la dinámica de comunicación si hubo reflexión y también propuestas de mejora para su comunicación y al presentarles sobre la comunicación hubo aún más reflexión y aparte nos compartieron experiencias que les gustaría cambiar.

ACD: Tiempo de Ciclo y Tiempo de Entrega

1. Táctica operativa: Simulación de procesos operativos de producción y almacén.

- a. **Producto:** Simulador con distintos escenarios de los procesos de producción y almacén.
- b. **Uso:** Detección de áreas de oportunidad, cuellos de botella y falta de personal en los procesos modelados.
- c. **Beneficio:** Implementar recursos necesarios que eficiente el proceso de producción y almacén.
- d. **Meta:** Presentar 3 escenarios de los procesos de producción y 3 de almacén y sus resultados.

Se llegó al 100% de la meta en esta táctica operativa, se presentaron los dos simuladores con sus 3 respectivos escenarios. Se detectaron las áreas de oportunidad y se concluyó la falta de

recursos que se tiene y se acordaron realizar soluciones alternativas además de la posibilidad de contratar personal para los procesos y optimizar los tiempos de los procesos, por lo que la táctica se quedó en el uso.

Como conclusión de los realizado en este período de PAP se tiene lo siguiente:

- Se identificaron tres documentos que cumplirían la función de respaldos financieros, ampliando las alternativas al departamento de CC para solicitar material que sustente la capacidad de pago del cliente previo a la otorgación del crédito.
- Se incluyó en la lista de requerimientos a clientes, un apartado de solicitud de respaldos financieros, con el tipo de los mismos que pueden aceptarse, facilitando de esta manera el trabajo al personal que pide al cliente la información documental para otorgamiento de crédito.
- El mantener información contable integrada, actualizada y continuar con la elaboración de gráficas de tendencia, facilitará el análisis de la información y la toma de decisiones definiendo, como ya se mencionó la estacionalidad de las ventas (y sus causas si se determinan), el tener datos históricos, reducir riesgos y por ende controlar los costos en todos los sentidos.
- Se evidencio con las gráficas realizadas de costos, que el porcentaje de devoluciones es muy bajo, por lo que se infiere que la calidad de los productos y el servicio en la empresa es muy buena.
- Se quedó como compromiso para el personal de la empresa realizar correcciones en los diagramas de flujo de todas las áreas de la misma, buscando que estén apegados a lo que se realiza y se necesita hacer en la empresa, de tal manera que facilite la capacitación del personal de nuevo ingreso y que apoye en la realización eficiente de las actividades que correspondan.
- Establecer mecanismos, temas, tiempo y proceso de capacitación para el Depto. de Pagos y para cualquier persona de nuevo ingreso.
- Se realizaron encuesta de sondeo al 95% del personal respecto a la identidad institucional.

- El 50% del personal identifica a JOOL como su fuente de ingreso, el 22.73% como una empresa y el 27.27% restante como una apuesta de crecimiento, lo que interpretamos como personal que tiene excelentes oportunidades de aceptar y apropiarse de la misión de la empresa.
- Respecto a la visión el 90.9% del personal ven con un enfoque positivo el propósito de JOOL y el 100% consideran o tienen en alta estima las características en que la empresa quiere ser reconocida.
- El 59% del personal de la empresa reconoce la “honestidad” como un valor de la empresa y que ellos mismos viven, seguido de “compromiso” con un 30% de reconocimiento. Por lo que consideramos que es importante trabajar en la identificación del resto de los valores y en la búsqueda de mecanismos que apoyen a desarrollar los mismos en la cultura de la empresa.
- En la comunicación trabajaron a lo seguro, sin arriesgarse, lo cual se interpretó como bueno en la empresa, pero a nosotros nos pareció que indica problemas con la comunicación interna.
- Se mencionó que la manera de pedir las cosas afecta a cómo te entiendo lo que estoy diciendo, o que tanto puedo pedir que me lo aclares. Como cada uno vivió ambos lados del juego y que no es tan fácil como parece, por lo que se dieron cuenta que es importante entender al otro.
- Identificamos que el tipo de comunicación actual de la empresa es informal y monodireccional y que la comunicación deseada sería formal y bidireccional.
- Es importante continuar con este tipo de dinámicas en la empresa.
- Al presentar tres escenarios operativos en el simulador: actual, pesimista y optimo, se evidenciaron los cuellos de botella en cada proceso y los recursos necesarios para minimizar estos riesgos.

Como propuestas de continuidad para el siguiente periodo tenemos las siguientes:

Producción adaptativa

- Reestructurar y definir proceso de compra
- Continuar con captura de información para elaborar Proyecciones de venta

- Costeo por línea de productos para obtener margen de utilidad

Institucionalización empresarial

- Aplicar plan de trabajo de la identidad institucional
- Continuar con dinámicas que desarrollen comunicación
- Definir organigrama flexible a futuro
- Trabajar en mecanismos y estrategias que apoyen en el respeto de las jerarquías de mando

Tiempo de ciclo y tiempo de entrega

- Actualización de diagramas de flujo por área. Esta actividad sería de apoyo, ya que el compromiso fue la realización por parte del personal de la empresa.

1.7. Bibliografía y otros recursos

1. Guzmán, K. (2021, marzo) En México 1 de cada 6 empresas familiares llegan a la tercera generación: IPADE-BBVA. <https://www.milenio.com/negocios/mexico-1-6-empresas-familiares-llegan-generacion>
2. Presentación cultura organizacional otoño 2021
3. Clase: Costos para la toma de decisiones, profesor Cesar Aurelio. Tema: Costeo ponderado y representación de ventas. 2018.
4. Clase: Análisis financiero, profesora: Gemma Jaime de la Peña. Tema: Análisis de estados de resultados y flujos de efectivo. 2018.
5. Clase: Estrategias financieras, profesor: Alfonso Navarro. Tema: Proyecciones de ventas y de proyectos de inversión. 2021.
6. Oscar Castellero Mimenza. (2018). Comunicación empresarial: tipos, características y errores comunes. 13 septiembre, de Psicología y mente Sitio web: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/comunicacion-empresarial>
7. Banco Central de Reserva del Perú. (2016). La importancia de llevar a cabo una correcta gestión de cobros en la empresa. 26 agosto, de Banco Central de Reserva del Perú Sitio web: <https://www.bcrp.gob.pe/sistema-de-pagos/importancia.html>
8. Michel, C; Ortiz, J; Pérez, G; Reynoso, C; Tiburcio, A. (2021). Diagnóstico de Cultura Organizacional Presentación de Resultados [Diapositiva de PowerPoint 13].

1.8. Anexos generales

Anexo 1.1 De grupo a equipo.

De grupo a equipo

Ideas generales de los miembros del grupo:

Objetivo del grupo para transformarse en equipo efectivo de trabajo
- Tener un trabajo colaborativo constante, comunicación efectiva y compromiso con el equipo.

Cumplimiento de las tareas (dirección, estructura, organización)

Líneas de acción:

1. Para determinar los roles y las responsabilidades en la ejecución de las acciones acordadas en el proyecto.
Como consultores, cumplir con las tareas acordadas y apoyo a todo el equipo. Definir y cumplir con los tiempos de entrega. Saber intervenir y comunicar con los demás integrantes del equipo.

Anexo 2.1 Acta de Constitución del Proyecto.

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

Fecha de elaboración: 30 de mayo de 2022.

PROPÓSITO

Generar un impacto social y económico en JOOL Comercializadora a través de esquemas de capacitación y consultoría con un equipo de trabajo multidisciplinario para la mejora tanto del funcionamiento como de la propia estrategia de la empresa, continuando con el reforzamiento de las áreas de desarrollo y sus capacidades estratégicas a fin de incrementar su competitividad y con ello las condiciones y calidad de vida laboral que sostiene.

OBJETIVO

El equipo PAP en conjunto con el equipo de la empresa dará continuidad a áreas claves de desempeño y sus respectivas capacidades estableciendo mejoras para integrar en 3 áreas departamentales para julio 2022.

ALCANCE

Las actividades se realizarán en los departamentos de Administración, Operación y Comercial.

TIEMPO

El proyecto se llevará a cabo a lo largo de 8 semanas, iniciando el 24 de mayo y finalizando el 14 de julio del 2022.

- *Semana 1-2: Integración de equipo universitario y empresarial y formulación de plan de desarrollo*
- *Semana 3-7: Ejecución de plan de trabajo*
- *Semana 8: Cierre de proyecto*

Anexo 2.2 Acuerdo de comunicación.

Acuerdo de comunicación equipo ITESO y Equipo Empresarial.

Mecanismo de comunicación	¿Para qué?	¿De quién?	¿A quién?	¿Cuándo?
Mensajes de WhatsApp	Acuerdos, dudas, aclaraciones, notificaciones, obtención de información.	Consultores, consultores Jr y la empresa (JOOL).	Equipo universitario, consultores o equipo empresarial.	Cuando sea necesario
Correo electrónico	Solicitar información, entrega de evaluaciones, informar y notificar reuniones.	Consultores y consultores Jr.	Equipo universitario, consultores o equipo empresarial.	Cuando sea necesario
SharePoint	Reportes semanales, actividades, relatorías y herramientas realizadas.	Consultores y consultores Jr.	Equipo universitario y consultores.	Cada que se realice una actividad
Reuniones en plataformas virtuales	Comunicar adelantos, realizar trabajo colaborativo, presentar propuestas.	Consultores y consultores Jr.	Equipo empresarial	Situaciones extraordinarias

Anexo 2.3 Matriz de riesgos.

No.	Riesgo	I	P	C	Nivel	¿Qué hacer?
1	Complicaciones de salud de integrantes o equipo empresarial	2	2	4	Medio	Tomar medidas de prevención.
2	Que la comunicación no fluya en el equipo de trabajo	3	1	3	Bajo	Realizar una intervención para mejorar la comunicación
3	Empresa presente un paro en producción	3	2	6	Alto	Buscar alternativas tácticas
4	La empresa no se preste a proporcionar información o herramientas necesarias para el uso o análisis de la consultoría	3	1	3	Bajo	Presionar personal para recibir información necesaria
5	Situación extraordinaria que afecten directa o indirectamente objetivo de la empresa	3	1	3	Bajo	Buscar alternativas tácticas con base a las necesidades de la empresa y el plan de trabajo

Anexo 3.1 Plan de trabajo JOOL P2022.

ACD	Capacidad	Objetivo	Táctica Operativa	Actividades	Indicadores			Meta	Responsable
					Producto	Uso	Beneficio		
Producción adaptativa	Desarrollar mercados ofreciendo proyectos personalizados y productos especializados destacando las certificaciones de calidad.	Expandir mercados de influencia, posicionando e como una empresa reconocida	Ajustar el proceso de otorgamiento de crédito en los respaldos financieros solicitados al cliente	Reunión con departamento de contabilidad y cobranza con el fin de ver las razones de la constante problemática.	Lista de requerimientos oficiales actualizada.	Obtener información financiera necesaria para análisis de capacidad de pago del cliente.	Tener respaldos financieros de los clientes.	Tener identificados los requerimientos y listados para julio 2022.	Julio, Karina y Christian
				Identificar información financiera necesaria para analizar capacidades de pago del cliente, sin pedir el estado de resultados.					
				Análisis alternativas de requerimiento de documentos y/o información financiera para añadir a política de cyc.					
				Elaboración de anexo a política de cyc en lista de requerimientos oficiales.					
				Presentación de propuestas a mandos directivos y validación por director general.					
			Seguimiento a matriz de costos directos e indirectos	Reunión con coordinador de contabilidad para revisar avances y/o implementaciones de dicha matriz.	Formato de análisis de costos directos e indirectos.	Interpretación de resultados del formato de costos.	Control de costos por nivel de ponderación.	Identificación de mínimo 3 costos ponderados para la toma de decisiones para julio 2022.	Julio, Karina y Christian
				Análisis alternativa de cambio de formato para practicidad de la empresa.					
				Empleo de formato hasta ponderaciones y evaluaciones.					
				Análisis resultados del producto final. (Formato final)					
				Presentación de los avances y resultados a dirección.					

ACD	Capacidad	Objetivo	Táctica Operativa	Actividades	Indicadores	Meta	Responsable			
Institucionalización	Estandarizar y documentar, políticas corporativas, procesos operativos y la comunicación.	Formalizar, rediseñar y transmitir estructura empresarial	Estandarizar el proceso de pagos.	Análisis de diagramas de flujos en el proceso de pagos	Lista de hallazgos de conjunto de incidencias en el proceso de pagos y propuestas de mejora	Identificar áreas de oportunidad y buscar e implementar propuestas de mejora	Medición y control del proceso de pago a proveedores	Identificar 3 áreas de oportunidad y realizar propuestas para los mismos para julio 2022	Nicole Christian Samantha Karina	
				Conocer causa raíz del problema con los pagos a proveedores						
				Reunión con departamentos de pagos, compras y ventas de manera individual y de manera grupal para entender el proceso de pagos						
				Entendimiento del uso del sistema SAP						
				Análisis de información						
				Buscar propuestas de mejora						
			Planificar la transmisión la identidad institucional a toda la organización	Establecer y documentar la estandarización y plan de mejoras	Plan de trabajo para transmisión de la identidad institucional	Reconocer el que, como y cuando de los temas a impartir al personal operativo	Presentación de propuestas a mandos directivos y validación por director general.	Establecer el plan de trabajo y la programación de arranque de transmisión de la identidad institucional	Definir que temas se darán, que horarios, recursos y como validar	Rodrigo Pamela
				Reunión con coordinadora de RH con el fin de planear como transmitir la identidad						
				Revisar con Pamela los horarios de los trabajadores						
				Realizar plan de trabajo con temas, metodologías y tácticas de validación						
				Presentación de plan trabajo para transmisión la identidad institucional a toda la organización						
				Buscar dinámicas para mejorar comunicación interdepartamental						
Dinámica para la comunicación interdepartamental	Presentar y realizar dinámica a Joel y compartir reflexiones	Dinámica de comunicación	Reflexión del tipo de comunicación existente de los miembros del equipo	Presentación de propuestas a mandos directivos y validación por director general.	Cambio en el tipo de comunicación entre, los mandos directivos	Identificar los tipos de comunicación en el equipo directivo de Joel	Nicole, Jorge, Christian, Samantha, Daniel, Cynthia, Karina, Pamela, Nancy			
	Revisar con Pamela los horarios de los trabajadores									
	Realizar plan de trabajo con temas, metodologías y tácticas de validación									
	Presentación de plan trabajo para transmisión la identidad institucional a toda la organización									
	Buscar dinámicas para mejorar comunicación interdepartamental									
	Presentar y realizar dinámica a Joel y compartir reflexiones									
ACD	Capacidad	Objetivo	Táctica Operativa	Actividades	Indicadores	Meta	Responsable			
Tiempo de ciclo y tiempo de entrega	Implementar su propuesta de valor para ampliar su cartera de proveedores y clientes	Eficientar los tiempos de entrega	Simulación de procesos operativos de producción y almacén	Presentar resultados a Joel	Simulador con distintos escenarios de los procesos de producción y almacén	Detección de áreas de oportunidad, cuellos de botella y falta de personal en los procesos modelados	Implementar recursos necesarios que efficienten el proceso de producción y almacén	Presentar 3 escenarios de los procesos de producción y 3 de almacén y sus resultados	Rodrigo Cynthia Daniel Carina	
				Revisión de flujos de los procesos operativos de producción y almacén						
				Traspasar las actividades de los flujos en Visiag modeler						
				Adquirir información de el departamento de producción: personal requerido, tiempos promedio, horarios, laborales, un tiempo meta objetivo						
Cierre del proceso	Evaluar avances en las capacidades a desarrollar	Cierre del proceso	Evaluar avances e impactos logrados en el desarrollo de las capacidades	Correr el modelo AS IS e identificar las áreas de oportunidad, cuellos de botella y personal requerido	Entregable de los productos e indicadores propuestos en cada táctica operativa	Cumplimiento de los objetivos planteados en cada capacidad	Desarrollo de las capacidades establecidas para la empresa	Presentación de documentos al 100% *PAP, presentaciones intermedias, presentación final)	Equipo PAP CC V2022	
				Realizar simulaciones con distintos escenarios (Pesimistas, actual, optimizado)						
				Presentación de simulador y resultados						
				Presentación final para cierre del proceso de intervención del PAP CC	Presentación de cierre					

Anexo 4.1 Cronograma.

CRONOGRAMA PAP 3A02 CONSULTORÍA PARA LA COMPETITIVIDAD - Verano 2022												
#	Táctica Operativa.	Actividad, Producto o Proceso	Inicio	Finalización	Mayo		Junio			Julio		
					24 al 26	31 al 02	07 al 09	14 al 16	21 al 23	28 al 30	05 al 07	12 al 14
					1	2	3	4	5	6	7	8
1	Ajustar el proceso de otorgamiento de credito en los respaldos financieros solicitados al cliente	Reunión con departamento de contabilidad y cobranza con el fin de ver las razones de la constante problemática.										
		Identificar información financiera necesaria para analizar capacidades de pago del cliente sin pedir el estado de resultados.										
		Análisis de alternativas de requerimiento de documentos y/o información financiera para añadir a política de cyc.										
		Elaboración de anexo a política de cyc en lista de requerimientos oficiales.										
		Presentación de propuestas y validación con coordinación de contabilidad y director general.										
2	Seguimiento a matriz de costos indirectos	Reunión con coordinador de contabilidad para revisar avances y/o implementaciones de dicha matriz.										
		Análisis de alternativa de cambio de formato para practicidad de la empresa.										
		Empleo de formato hasta ponderaciones y evaluaciones.										
		Análisis de resultados del producto final. (Formato final)										
		Presentación de los avances y resultados a dirección.										

3	Estandarizar el proceso de pagos	Analisis de diagramas de flujos en el proceso de pagos	7 de junio	9 de junio																	
		Conocer causa raiz del problema con los pagos a proveedores	7 de junio	9 de junio																	
		Reunion con departamentos de pagos, compras y ventas de manera individual y de manera grupal para entender el proceso de pagos	7 de junio	16 de junio																	
		Entendimiento del uso del sistema SAP	14 de junio	16 de junio																	
		Analisis de informacion	14 de junio	30 de junio																	
		Buscar propuestas de mejora	21 de junio	30 de junio																	
		Establecer y documentar la estandarizacion y plan de mejoras	28 de junio	30 de junio																	
		Presentación de propuestas a mandos directivos y validación por director general .	28 de junio	7 de julio																	
4	Planificar la transmision la identidad institucional a toda la organizacion	Reunion con coordinadora de RH con el fin de planear como transmitir la identidad	07 al 09 Junio	14 al 16 Julio																	
		Revisar con Pamela los horarios de los trabajadores	14 al 16 Julio	14 al 16 Julio																	
		Realizar plan de trabajo con temas, metodologias y tacticas de validacion	21 al 23 Junio	21 al 23 Junio																	
		Presentacion de plan trabajo para transmision la identidad institucional a toda la organizacion	28 al 30 Junio	28 al 30 Junio																	
5	Comunicacion interdepartamental	Buscar dinámicas para mejorar comunicación interdepartamental	7 de junio	9 de junio																	
		Presentar y realizar dinámica a Jool y compartir reflexiones	14 de junio	16 de junio																	
		Analizar reflexiones	21 de junio	23 de junio																	
		Presentar resultados a Jool	28 de junio	30 de junio																	
6	Simulacion de procesos operativos (Produccion y almacen)	Revison de flujos de los procesos operativos de produccion y almacen	31 al 02 mayo	31 al 02 mayo																	
		Traspasar las actividades de los flujos en bizagi modeler	31 al 02 mayo	07 al 09 Junio																	
		Adquirir informacion de el departamento de produccion: personal requ	07 al 09 Junio	14 al 16 Julio																	
		Correr el modelo AS IS e identificar las areas de oportunidad, cuellos de	21 al 23 Junio	28 al 30 Junio																	
7	Plan Estratégico	Realizar simulaciones con distintos escenarios (Pesimistas, actual, optimizado)	28 al 30 Junio	28 al 30 Junio																	
		Presentacion de simulador y resultados	05 al 07 Julio	05 al 07 Julio																	
		Integración del análisis realizado. Presentacion Final.																			
8	Reflexion																				
9	Evaluacion																				
10	IAE																				

Anexo 5.1 Presentación inicial.

PAP 3A02

CONSULTORÍA PARA LA COMPETITIVIDAD

ITESO – JOOL Comercializadora

Consultora Mta. Blanca Estela Oliva Hernández

Admón. Financiera – Julio André Salcedo Peña

Admón. de empresas – Daniela Nicole Mayorga Riviello

Ing. Empresas de servicio – Rodrigo Hurtado Mendoza



Anexo 6.1 Lista de requerimientos oficiales solicitados al cliente



LISTADO DE DOCUMENTACIÓN REQUERIDA, PARA LLENAR SOLICITUD DE SUMINISTRO Y LINEA DE CREDITO

I. Documentos que se le deberá requerir al “EL CLIENTE”.

1. Copia certificada del acta constitutiva en caso de ser persona moral y en caso de ser persona física, identificación oficial vigente y CURP.
2. Copia de Cédula de identificación fiscal.
3. Copias de los últimos estados de cuenta bancarios que tenga.
4. En caso de que se tenga algún crédito, copia del contrato relativo al mismo.
5. Copia del ejercicio fiscal anual inmediato anterior y lo que haya transcurrido a la fecha.
6. En caso de que se cuente con algún inmueble de su propiedad, copia de la escritura relativa al mismo con folio registral, así como recibo predial y recibo de agua del inmueble actualizados.
7. Acta de matrimonio en caso de ser persona física.

II. Documentos que se le deberá requerir al “EL REPRESENTANTE LEGAL”.

8. Identificación oficial vigente y CURP.
9. Copia de Cédula de identificación fiscal.
10. Comprobante de domicilio.
11. Acta de matrimonio.

III. Documentos que se le deberá requerir a cada “OBLIGADO SOLIDARIO”.

12. Persona física que deberá entregar identificación oficial vigente y CURP.
13. Copia de cédula de identificación fiscal.
14. Comprobante de domicilio.
15. Acta de matrimonio en caso de estar casado.
16. Copias de los últimos estados de cuenta bancarios.
17. En caso de que el obligado solidario tenga algún crédito, copia del contrato relativo al mismo.
18. Copia del ejercicio fiscal anual inmediato anterior y lo que haya transcurrido a la fecha.
19. Copia de la escritura del inmueble de su propiedad con folio registral, así como recibo predial y recibo de agua del inmueble actualizados.

IV. Respaldos financieros que se le deberá requerir a “EL CLIENTE”.

Como parte de nuestra política de otorgamiento de crédito se requiere la siguiente información financiera del cliente:

1. Estado de resultados parcial y anual.
2. Balance general anual.
3. Estado de cuenta bancario de los últimos 3 meses.

Anexo 7.1 Presentación de avances

Lic. Administración financiera
Julio André Salcedo Peña

Ingeniero en Empresas de Servicio
Rodrigo Hurtado Mendoza

Presentación de avances

JOOL



Jool
Comercializadora

Anexo 9.1

Misión	Visión			Misión		Visión				
	¿Cuál consideras que es el propósito principal de JOOL?	¿Como lo crees que JOOL quiere ser reconocido?	¿Qué actividades aporta tu a JOOL? (ej. honestidad, salud)	Clasificación 1-5 acertado	Clasificación 1-5 Propósito	Clasificación 1-5 Reconocido	Clasificación 1-5 acertado			
1 Una empresa transformadora y comercializadora de aluminio	La generación de ganancias y empleo a través de comercialización de productos	Como principal proveedor y socio comercial en proyectos de envasado industrial	Compromiso, honestidad, respeto	Empresa comercializadora de aluminio	Comercio de generancia y empleo	Principal proveedor en la industria	4	1	1	Respeto
2 Oportunidad de trabajo	Brindar una fuente de trabajo	Crear una opción de servicio	Agradecimiento, honestidad y dar a aportar lo mejor	El trabajo y mi fuente de ingresos	Comercio de generancia y empleo	Confianza con proveedor producto y servicio	2	1	0	
3 Mi fuente de empleo	Ser la principal empresa en su giro	Como la mejor opción en empaques en el mercado	Constancia, salud, honestidad	El trabajo y mi fuente de ingresos	Posicionarse como el principal proveedor en la industria	Principal proveedor en la industria	2	2	1	Compromiso
4 Una empresa que ofrece trabajo, dedicada a la venta de tipos de aluminio	Vender y posicionarse en el mercado nacional e internacional	Como empresa que brinda buen servicio	Compromiso, justicia, actitud de servicio	Empresas comercializadoras de aluminio	Posicionarse como el principal proveedor en la industria	Confianza con proveedor producto y servicio	3	0	1	Compromiso
5 Un proyecto de una estabilidad para lograr y cumplir objetivos	Tener una empresa sana y poder crecer para estar en toda América Latina	Como la empresa que no tiene rebases en la entrega	Compromiso, salud, desempeño, Desarrollo de poder, todo el compromiso	Un proyecto en crecimiento y con objetivos	Posicionarse como el principal proveedor en la industria	Confianza con proveedor producto y servicio	2	1	0	
6 Trabajo	Satisfacer las necesidades del cliente en cuanto al suministro de fol de aluminio	Como el número 1 en abastecimiento de fol de aluminio	productividad	El trabajo y mi fuente de ingresos	Crear como empresa y brindar buen servicio	Principal proveedor en la industria	2	0	1	Compromiso
7 Una compañía que me ha permitido aplicar mis conocimientos y habilidades desde de mi ingreso, respetando día con día y buscando siempre ser el mejor, además de mantener una relación ganar-ganar entre empleado y empresa	Confiar plazo, mantener el crecimiento año con año de la empresa	Como una empresa líder en el mercado de empaques para alimentos y productos farmacéuticos	1. Honestidad 2. Compromiso y trabajo en equipo 3. Aplicación de conocimientos adquiridos en la empresa para su mejora continua y cumplimiento de objetivos	Un proyecto en crecimiento y con objetivos	Posicionarse como el principal proveedor en la industria	Principal proveedor en la industria	3	1	0	
8 Una fuente de ingreso y su dependo de este trabajo para poder adquirir lo que necesito	Ser reconocida como la mejor empresa importadora de aluminio	Posicionarse como la mejor empresa en venta de aluminio	Honestidad, responsabilidad y cumplimiento en mi labor	El trabajo y mi fuente de ingresos	Posicionarse como el principal proveedor en la industria	Principal proveedor en la industria	3	1	1	Compromiso
9 Una empresa dedicada a la comercialización de tipos de aluminio	Expandir su mercado y llegar a ser el proveedor principal de marcas, marcas e importaciones	Como la empresa mejor posicionada en su ramo	Honestidad Responsabilidad Esfuerzo	Empresa comercializadora de aluminio	Principal proveedor en la industria	Principal proveedor en la industria	3	1	1	Compromiso
10 Un trabajo	Esfuerzo día con día	Como una empresa exitosa	Lealtad Responsabilidad Honestidad	El trabajo y mi fuente de ingresos	Una gran empresa y exitosa	Principal proveedor en la industria	1	2	0	
11 Una empresa	Ser el #1 en empaques de aluminio	Como la mejor empresa de empaques	Responsabilidad Honestidad Confianza	Una empresa	Posicionarse como el principal proveedor en la industria	Principal proveedor en la industria	2	2	1	Confianza
12 Jool significa un mito, significa aprendizaje	Comunicar, motivar, analizar	Como el #1 de aluminio	Lealtad Responsabilidad Confianza	Un proyecto en crecimiento y con objetivos	Confianza con proveedor en la industria	Principal proveedor en la industria	1	1	0	
13 Mi fuente de ingresos	Expandir su producto a más clientes, tener productos de calidad, tener salud de el personal.	Como una de las mejores empresas	Trabajo, Esfuerzo, Honestidad, Honestas	El trabajo y mi fuente de ingresos	Crear como empresa y brindar buen servicio	Una gran empresa y exitosa	1	1	1	Compromiso

Anexo 9.2 Plan de trabajo JOOL

Centro Universidad Empresa (ITESO)
Transmisión de Identidad Institucional
PLAN DE TRABAJO PARA LA EMPRESA: JOOL COMERCIALIZADORA
Período: Otoño 2022

Tema	Objetivo	Táctica Operativa	Actividades	Indicadores			Meta
				PRODUCCIÓN	USU	BIENEFICIO	
Misión	Compartir a la organización ¿Que es JOOL? y que los empleados se identifiquen con la empresa	Proceso de integración del personal para conocer ¿Que es JOOL?	Definir horario y grupo para transmisión de misión Preparar primera presentación, dinámicas y material de apoyo Realizar primera presentación de misión Realizar dinámica de validación Evaluación y análisis de retención de conocimientos Determinar si es necesario realizar otra dinámica dependiendo el porcentaje de la retención	Presentación, dinámicas de evaluación y material de apoyo para la misión	Facilitar la comprensión de la misión de JOOL	Colaboradores de JOOL se identifiquen con la empresa	El 80% de la organización conoce la misión establecida de JOOL
Visión	Reforzar la transmisión ¿Hacia donde se quiere llegar y cuales son los objetivos de JOOL	Proceso de integración del personal para conocer ¿Hacia donde vamos?	Definir horario y grupo para transmisión de visión Preparar primera presentación, dinámicas y material de apoyo Realizar primera presentación de visión Realizar dinámica de validación Evaluación y análisis de retención de conocimientos Determinar si es necesario realizar otra dinámica dependiendo el porcentaje de la retención	Presentación, dinámicas de evaluación y material de apoyo para la visión	Facilitar la comprensión de la visión de JOOL	Los empleados de JOOL terminan de conocer los objetivos de JOOL y hacia donde quiere llegar	El 80% de la organización conoce la visión establecida de JOOL
Valores	Dar a conocer cuales son las actitudes con los que JOOL busca transmitir a sus empleados en su día a día	Proceso de integración del personal para conocer ¿Cuales son sus valores?	Definir horario y grupo para transmisión de valores Preparar primera presentación, dinámicas y material de apoyo Realizar primera presentación de valores Realizar dinámica de validación Evaluación y análisis de retención de conocimientos Determinar si es necesario realizar otra dinámica dependiendo el porcentaje de la retención	Presentación, dinámicas de evaluación y material de apoyo para los valores	Facilitar la comprensión de los valores de JOOL	Los empleados se adhieren de las actitudes y trabajan con los valores establecidos día con día	El 80% de la organización conoce los valores establecidos de JOOL

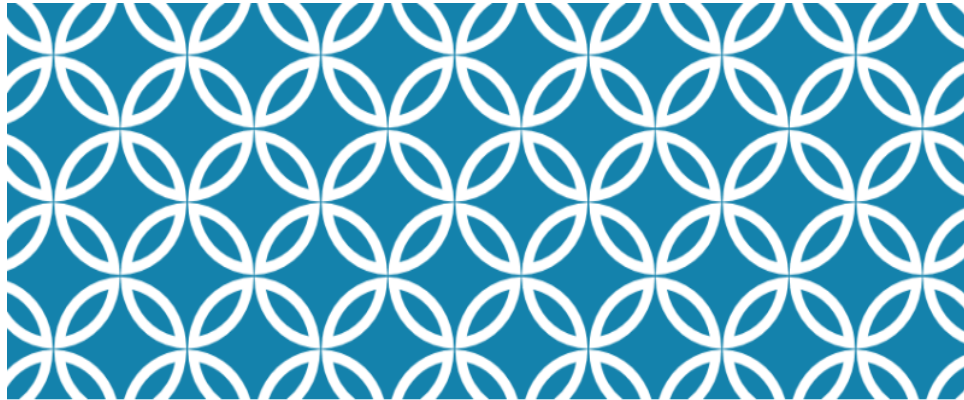
Anexo 9.3 Presentación II

PAP 3A02 CONSULTORÍA PARA LA COMPETITIVIDAD

ITESO – JOOL Comercializadora
Consultora Mta. Blanca Estela Oliva Hernández
Ing. Empresas de servicio – Rodrigo Hurtado Mendoza



Anexo 10.1 Dinámica de comunicación final



COMUNICACIÓN

LAE Daniela Nicole
Mayorga Riviello

Anexo 11.1 Presentación Simulación

SIMULADOR DE PROCESOS OPERATIVOS

Rodrigo Hurtado Mendoza
Ing. Empresas de Servicio



Anexo 12.1 Presentación Final V. 2022



APUESTA
Economía solidaria y trabajo digno



ITESO. Universidad
Jesuita de Guadalajara

**Consultoría para la Competitividad
Verano 2022**

JOOL Comercializadora, S.A. de C.V.

Estudiantes: LAE Daniela Nicole Mayorga Riviello

LAF Julio Andreé Salcedo Peña

IES Rodrigo Hurtado Mendoza

Consultor-Docente: Mtra. Blanca Estela Oliva Hernández

Equipo Coordinación: Mtra. Fátima Silva Contreras

Mtro. Gustavo Viruega Aguilar



3. Reflexión crítica y ética de la experiencia

El RPAP tiene también como propósito documentar la reflexión sobre los aprendizajes en sus múltiples dimensiones, las implicaciones éticas y los aportes sociales del proyecto para compartir una comprensión crítica y amplia de las problemáticas en las que se intervino.

3.1 Sensibilización ante las realidades

Julio André Salcedo Peña. Licenciatura en Administración financiera.

Al momento de escoger este PAP me empecé a emocionar de cómo sería mi experiencia dentro de una consultoría a una empresa, pero al mismo tiempo estaba muy nervioso por ser la primera vez que estaría en una empresa real ya aplicando las habilidades de mi carrera y eso me ponía a pensar en todas las posibilidades que podría hacer. Era un joven con muchas ideas en la cabeza y ciertas de ellas eran mucho lo contrario a las que tengo hoy después de haber tenido esta experiencia.

Fue hasta que me reuní con mi equipo con el que estaría trabajando en el primer periodo que cursé el PAP, que vi que algunas aspiraciones que tenía debían ser puestas con los pies en la tierra y no soñar tanto porque si no me perdería mucho de la realidad a la que teníamos que adaptarnos. El mundo de las empresas es tan volátil que tú como estudiante no puedes llegar con tantas aspiraciones y deseos de hacer tantas cosas sin antes conocer el contexto pasado, actual y a lo que quiere llegar la empresa a la que darás consultoría. Y eso es lo que hace el saber intervenir y conocer lo interno de la empresa. Bajarte un poco de las nubes y escuchar las necesidades reales y más prioritarias que tiene la empresa u organización para de ahí partir con las estrategias y planes de trabajo.

El compromiso es fundamental en este proyecto, pero yo pondría en el mismo nivel de la pirámide de prioridades a la responsabilidad social. Hay que tener el compromiso de dar la mejor calidad de trabajo para ayudar a la empresa, pero hay que pensar siempre en que ese

trabajo tenga un impacto social, económico y de calidad de vida para todos en la empresa. Porque debemos pensar en soluciones que integren todas las herramientas para que la empresa y sus colaboradores puedan desarrollarse en un ambiente saludable y de oportunidades de crecimiento personal y profesional.

El saber escuchar y respetar las opiniones y las ideas de los demás son valores esenciales a tener para poder llevar a cabo este PAP. No hay que juzgar sin antes conocer las razones del por qué. Aprender mutuamente de todos y tener un apoyo mutuo para fortalecer las bases de una buena solución que sea la mejor para ambas partes.

Me voy de este PAP con un panorama más amplio sobre las diferentes realidades que existen y las personas que forman parte de ellas. Con aprendizajes éticos que pongo en conjunto y alineados también a mis saberes profesionales. Me he desarrollado tanto personal como profesionalmente gracias a esta experiencia, pero sobre todo a las personas que he conocido en esta etapa de mi vida y estoy profundamente agradecidos con ellos por todo y por haberme enseñado a ser una mejor persona día con día.

Lic. Administración de Empresas y Emprendimiento Daniela Nicole Mayorga Riviello.

Volver a inscribir este PAP siempre fue mi única opción, ya que de hace 2 semestres que estuve cursándolo fue muy gratificante y de mucho provecho para mí. Volverlo a escoger me hizo darme cuenta de lo mucho que crecí en tan poco tiempo y los cambios que hubo en la empresa.

La manera en la que nos involucramos Blanca, Rodrigo, Julio y yo fue una experiencia que no cambiaría, la buena relación, la confianza y el apoyo que nos tuvimos estas semanas no se crean con cualquier persona y definitivamente nosotros hicimos un muy buen equipo, en el cual siempre nos ayudamos cuando había situaciones donde lo necesitamos. También la relación que hubo con los integrantes de la empresa fue muy buena, siempre tuvimos su apoyo, disponibilidad, confianza y disposición en cuestión de información y tiempo.

A lo largo de este periodo hubo un impacto muy grande para mí que fue ver los cambios de los colaboradores de la empresa, los comentarios que hacían hace un año y este periodo y el valor que le daban a lo que les presenté, como la comunicación, que de lo que yo les presentaba ellos mismos le iban agregando propuestas para la mejora enriqueciéndolas. Así mismo con el proceso de pagos, que, aunque hubo propuestas que no tomaron, otras buscaron la manera de mejorarlas en calidad de urgencia, sin la necesidad de nuestro apoyo porque antes de mostrarles no se habían percatado de la importancia y la necesidad que se tiene con esos documentos actualizados.

Lo que yo siento que más los marcó fueron las reflexiones de la comunicación, que ellos mismos hicieron propuestas y comentarios de los aspectos a mejorar, la manera en que todos aportaron y la reflexión que crearon fue de mucho provecho para ellos como para mi, ver el valor e importancia que le dieron. Con esto yo me voy contenta de ver que realmente les gusta y como nos toman en cuenta para su mejora continua, que es muy importante la disposición de tiempo y entrega que tienen ellos hacia nosotros.

Ing. en Empresas de Servicios Rodrigo Hurtado Mendoza.

Escogí este PAP porque esperaba aprender como las pequeñas y medianas empresas trabajaban, como estaban constituidas y como se manejaban en cuanto procesos y actividades. También tenía como objetivo aplicar lo que he visto a lo largo de la carrera y ver los resultados obtenidos.

Durante este corto ciclo pude abrir mi panorama en cuanto las dificultades y retos que tienen las mypes. Saber atacar y ayudar a solucionar problemas que este tipo de empresas tiene es también un reto importante y parte de lo que me quedo de este periodo es el aprender a escuchar y observar el entorno para adquirir información que puede ser útil a la hora de tomar decisiones que pueden ayudar a la empresa a resolver situaciones o a mejorar sus actividades del día a día.

Dentro de las dos actividades en las que participe, tuve buena comunicación con los departamentos involucrados, a pesar de que dos eran coordinadores operativos y la mayoría del tiempo estaban ocupados se logró terminar las tácticas y sacar resultados interesantes.

En una de estas dos tácticas pude aplicar herramientas y conocimientos que tenía de experiencias laborales pasadas y en el otro aplique una herramienta la cual he utilizado bastante durante mi etapa como estudiante en mi carrera. En la primera táctica mi experiencia como auditor de calidad me permitió clasificar y analizar respuestas de una encuesta, fue una actividad que disfrute mucho y sacamos resultados muy interesantes útiles para la aplicación de la identidad institucional en el siguiente periodo. En la otra táctica utilice un programa de modelado y simulación llamado Bizagi, el cual me costó adaptarlo a los procesos operativos, los resultados eran confusos, pero a pesar de eso logramos detectar cuales eran las áreas de oportunidad y cuellos de botella de sus procesos.

También me quedo con los comentarios del director general, en cuanto a las propuestas de esos simuladores que eran aumentar personal para que se efficienten los tiempos y tener un proceso más fluido sin tiempos de espera, como se haría en cualquier proyecto escolar. El director estuvo de acuerdo que, si hacia faltan recursos en los departamentos operativos y que agregar personal era la solución más lógica, pero había que pensar en los costos y puso en la conversación soluciones alternativas que también ayudaban también con los tiempos de entrega.

También me quedo con el compromiso que conlleva el ser consultor de una empresa, el trabajo en equipo también lo indispensable que es y que la comunicación fluya dentro de la empresa como afuera con los consultores.

Fue un periodo corto y de alguna forma con más presión, pero Blanca nos enseno que teniendo todo en tiempo y forma no se hace tan pesado. Me quedo contento con esta primera etapa del PAP y espero para el siguiente periodo integrar a los alumnos que serán parte del

equipo, así como Julio y Nicole me integraron y me hicieron sentirme parte importante del grupo.

3.2 Aprendizajes logrados

Julio André Salcedo Peña. Licenciatura en Administración financiera.

Estos dos periodos cursados en el PAP me han dejado muchos aprendizajes que ahora ya forman parte de mi persona y profesión. El que me llevo más en mente es el trabajo en equipo colaborativo y el respeto mutuo en él. Sin lugar a dudas esta experiencia me ha devuelto la creencia que efectivamente se puede trabajar en equipo y entregar muy buenos resultados de calidad que conlleven un impacto en ellos.

El llegar y no conocer a tus compañeros de equipo y mucho menos sus carreras puede parecer algo complicado de llevar, pero una vez que empiezan con el trabajo y ves que todos participan con ideas muy buenas desde sus perspectivas y contextos te cambia la mentalidad y te emociona trabajar con gente con otros conocimientos que alimentan y nutren tu misma visión. No me canso de decir que en el proceso de aprendizaje está el escuchar y aprender de los demás respetando sus ideas y opiniones porque ellos están viendo las cosas con una perspectiva en la que tú nunca habías observado, y esto aplica viceversa.

He aprendido muchísimo de mi consultora Blanca Oliva. Ella me ha enseñado a cómo ser siempre la mejor versión de ti para ti mismo y para los demás. A dar siempre un 110% y comprometerte con lo que estás haciendo pensando en cómo afectará a los demás mis decisiones procurando que sean beneficios para ambas partes. Me ha impulsado a desarrollar mis habilidades de profesión, pero también de mi persona teniendo en cuenta mis valores y mi cultura de ética y moral.

De mis compañeros he aprendido a ser creativos en la búsqueda de soluciones y no quedarse únicamente con una opción, sino buscar alternativas que sean más fáciles de entender para los demás y tengan el mismo objetivo e impacto buscados.

Me voy de este PAP con la seguridad de que ya no soy la misma persona que llegó el primer día. Me voy siendo un Julio más confiado en sí mismo y en sus habilidades. Pero lo más importante es que me voy infinitamente agradecido con cada una de las personas que conocí en esta etapa de mi vida que me han ayudado cada quien a su manera a crecer y desarrollarme como lo que soy hoy. Espero yo también haber sido de parte de su crecimiento personal y profesional. Muchas gracias PAP.

Lic. Administración de Empresas y Emprendimiento Daniela Nicole Mayorga Riviello.

Me llevo muchos aprendizajes de este PAP, profesionales, pero sobre todo personales, convivir estas semanas con mis compañeros y con la maestra fue una experiencia que me gustó mucho, me llevo bastante el apoyo multidisciplinario, como a pesar de ser casi de la misma edad los tres por ser de diferentes carreras, aunque son un poco parecidas, vemos las cosas con otro enfoque.

En estos dos periodos de PAP que tuve me ayudo mucho a ser más disciplinada conmigo y mi trabajo, a ser más exigente conmigo, también gracias a la maestra, a respetar los tiempos de mis compañeros. Muchos de estos aprendizajes me sirven para mi vida laboral, así como también puse en práctica mi experiencia laboral para llevar a cabo actividades del PAP.

Todos estos aprendizajes y experiencias no pudieron haber sido las mismas de no haber sido acompañada por la Maestra Blanca, sus consejos y sus comentarios sobre cosas del PAP como personales, a ella le debo un muy grande agradecimiento por demostrarme de lo que soy capaz y que todavía puedo más, también aprendí a pedir ayuda cuando no sé cómo sobrellevar una situación y que me reconozca los cambios que he tenido que yo no noté me hace darme cuenta que puedo tener más cambios para mejorar trabajando poco a poco. Su nivel de exigencia es muy bueno y como saber llevar las situaciones, buenas o malas.

De mis compañeros aprendí que a pesar de ser poco el tiempo que trabajamos juntos se puede hacer un muy buen equipo, con buena comunicación y apoyo entre nosotros, de ambos me llevo muchos aprendizajes personales y profesionales y dos buenas personas que espero seguir teniendo contacto.

Del PAP sin duda me voy muy satisfecha por todas las experiencias vividas, los aprendizajes adquiridos y las personas que conocí. Me gustó haber concluido mi carrera este periodo con el PAP por lo que hicimos, me puedo dar cuenta nuevamente del impacto que tenemos dentro de la empresa y eso personalmente es muy gratificante como nos toman en cuenta para decisiones y cambios importantes para ellos.

Ing. en Empresas de Servicios Rodrigo Hurtado Mendoza.

Estoy muy contento con los resultados obtenidos, con todo lo aprendido. El ser parte de un proyecto donde mis decisiones podían influenciar en una empresa real, me tenía nervioso al principio, al pasar el tiempo y conocer a mi equipo y la empresa, me sentí más en confianza y estoy agradecido con la empresa de ser positiva y estar siempre abiertos a ayudarnos y proporcionarnos información o materiales para trabajar.

Del equipo de trabajo agradecerles también el que me integraran rápido y me hicieran sentir parte importante del grupo, el responder mis dudas y guiarme durante el ciclo del PAP. Me queda eso de aprendizaje para yo apoyar en el siguiente periodo a los nuevos integrantes y guiarlos con la misma paciencia y liderazgo como lo hicieron Blanca, Julio y Nicole.

Me quedo con el compromiso y la disciplina son parte indispensable de trabajar en este proyecto y más en periodos así de cortos. Tener todo en tiempo y forma para presentarlo a la empresa y no dejar todo para el último momento.

Dentro de mi experiencia en lo aplicado de mi parte, es que hay muchas herramientas que ves en tu carrera universitaria que pueden ayudar a mejorar a las Mypes, saberlo aplicar es el

reto mayor. También tener experiencias laborales en medianas y grandes empresas con puestos administrativos u operacionales, ayudan también, en mi caso fue el análisis de datos y mi experiencia usando Excel.

Una dificultad que tuve fueron los horarios para trabajar fuera de horario del PAP, ya que trabajo durante la tarde y mi turno termina tarde, por lo que se me complicaba de momentos realizar mis presentaciones etc. Y tenía que desvelarme para terminarlas.

Me quedo muy satisfecho con este primer periodo de PAP y emocionado por lo que viene y en la continuidad de las actividades que realice y las propuestas que te quedas para proponer para el siguiente periodo.