

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Programa de Consultoría Integral en MYPE



**ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara**

60
años

Proyectos de Aplicación Profesional

PAP 3A 01 Consultoría en MYPE

Diciembre 2018

Consultoría Integral en una empresa dedicada a

PRESENTAN:

Equipo de intervención:

LAE Gabriela Rodríguez del Rio

II Johsué Vicente Lizárraga Arriaga

LAF Paola López Álvarez

Consultor:

Mtra. Myrna Araceli Becerra Ramírez

Tlaquepaque, Jalisco.

ÍNDICE

Introducción.....	5
1.Generalidades y contexto de la empresa.....	8
1.3. Entendimiento del negocio	8
Administración y Gestión:	9
Operaciones y Producción:	9
Finanzas:	10
Recursos Humanos:	10
Mercado:	11
1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa.....	12
Propuesta de valor.....	12
Ventaja competitiva de la empresa.....	12
Estrategia genérica.	13
1.5. Análisis del entorno	13
Introducción	13
Tabla resumen	13
Diamante de Porter	17
Conclusión del Análisis del Entorno	17
2. Diagnóstico.....	18
2.1. Metodología del diagnóstico	18
2.2. Proceso particular.....	19
2.3. Descripción de la situación de la empresa	20
Gestión y Administración:	20
Operaciones:.....	26
Recursos Humanos:	28
Finanzas:	30
Mercado:	32
2.4. Análisis e interpretación de resultados	34
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	34
Herramienta DIE	34
Análisis FODA.....	35
Diagrama ISHIKAWA	35
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	35

Herramienta DIE	35
FODA.....	38
Ishikawa.....	41
3.Planteamiento estratégico.....	42
<i>Misión anterior:</i>	42
<i>Visión anterior:</i>	42
<i>Valores anteriores:</i>	42
<i>Objetivos Generales mediano plazo:</i>	43
<i>Objetivos específicos a corto plazo:</i>	43
3.1. Misión, Visión y Valores.....	45
MISIÓN:	45
VISIÓN:.....	45
VALORES:	46
3.2. Metas estratégicas y estrategia general	46
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	47
3.4. Mapa estratégico	48
4.Propuesta de mejora.....	49
4.1. Nombre de la propuesta	49
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	49
Matriz de priorización de propuestas.	49
4.3. Plan de acción detallado.....	50
4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial	51
5.Implementación.....	52
5.1. Actividades realizadas y su justificación	52
<i>primera semana.</i>	52
<i>segunda semana.</i>	53
<i>tercera semana.</i>	54
<i>cuarta semana.</i>	55
<i>quinta semana.</i>	59
<i>sexta semana.</i>	61
<i>séptima semana.</i>	62
<i>octava semana.</i>	66

5.2. Ajustes al plan de acción	68
5.3. Resultados obtenidos	68
Área de Operaciones y Procesos	68
Área de Finanzas	70
Área de Recursos Humanos.....	73
□ Resultados iniciales:	74
□ Resultados Finales:.....	74
Área de Gestión y Administración	74
5.4. Tabla sobre capacitación y empleo	75
5.5. Tablero de seguimiento de indicadores	75
6. Recomendaciones	76
6.1. Corto plazo	76
6.2. Mediano plazo	78
6.3. Largo plazo	78
II. Reflexiones de cierre de los estudiantes	79
Reflexiones Iniciales.....	79
Reflexiones sobre Validación	85
Reflexiones sobre Implementación.....	90
Reflexiones sobre Cierre	98
Reflexiones Grupales	103
III. Conclusiones.....	103
IV. Fuentes consultadas	103
V. Anexos.....	104

Introducción

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

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

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

Aspectos cualitativos.

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

Aspectos cuantitativos:

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

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

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

5. Presentación final y evaluación del proyecto: en esta etapa se presenta el informe de resultados ante el empresario y las instituciones promotoras del proyecto.

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

El informe que se presenta a continuación es el resultado de esta intervención efectuada en la empresa Custom Store S de RL de CV. El documento consta de siete partes, la primera de ellas se centra en señalar las generalidades y el contexto de la empresa, con respecto a la ficha técnica, el perfil del empresario, la historia y el análisis del sector al que pertenece. La segunda presenta la manera en que se realizó el diagnóstico y los resultados que se obtuvieron de este ejercicio.

La tercera plantea las propuestas de mejora a la problemática presentada en el apartado anterior. La cuarta describe las actividades implantadas por área funcional o de manera integral. La quinta señala algunas recomendaciones y comentarios a la empresa. La sexta y última sección integra los anexos que dan cuenta de los productos concretos realizados en la intervención.

Metodología del proyecto

I. Desarrollo del proyecto

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1 Historia de la empresa

Nace en el 2004 dentro de una empresa textil, dando el servicio de Fashion Brand para el mercado de maquilas en México, llegó a desarrollar marcas de todo tipo de productos textiles que han llegado a convertirse en marcas internacionales o de presencia a nivel nacional.

Más adelante en 2008 crea 98 Coast Av., marca de trajes de baño para caballero, que tiene presencia en más de 10 países y más de 45 puntos de venta nacionales e internacionales. Todos los puntos de venta fueron conceptualizados y creados por el equipo de trabajo de la empresa.

En el 2010 desarrollaron más de 14 marcas propias para Coppel, las cuales son de las marcas insignia de las tiendas. 2014 inicia un nuevo reto transformar los puntos de venta para la empresa inmobiliaria más importante de Jalisco y de las más grandes a nivel nacional, transformando la experiencia de compra de productos inmobiliarios, Tierra y Armonía. Es en 2015 que decide abrir su planta de fabricación de mobiliario para controlar calidad y tiempos.

1.3. Entendimiento del negocio

Es una empresa mexicana dedicada al interiorismo comercial e identidad de marca, formada por 14 colaboradores, 5 de ellos en el área de diseño gráfico, industrial e interior, 1 en el área contable, 1 en administrativo, 1 cotizaciones, 1 en ventas y 1

chofer. Cuenta con misión, visión y valores establecidos en enero de 2018. Los objetivos que se han establecido no se han trabajado del todo, se ha logrado cumplir algunos, pero no se ha sabido mantenerlos o mejorarlos y otros se han dejado fuera.

La empresa funciona de la siguiente manera:

Administración y Gestión:

El área administrativa se integra de 4 áreas distintas; dirección general, contabilidad, diseño y procesos.

El director general mismo que es el dueño de la empresa es el encargado de la toma de decisiones, la comunicación dentro de la empresa se lleva a cabo por medio de un chat interno (SLACK), dentro del software se abre una conversación por tema o proyecto que se tiene dentro de la empresa y así fluya mejor la información. De igual manera para la parte de procesos se utiliza un software llamado Neo Data y acelerar la entrega de cotizaciones.

Operaciones y Producción:

En el área operativa todo comienza en cuanto el equipo de ventas tiene un prospecto de cliente, se le muestran los proyectos en los que ha participado la empresa para darle una idea del trabajo que realiza, el cliente interesado, solicita una cotización para esto se cobra un anticipo de 60%, se elaboran planos con la propuesta de la empresa para el cliente, en caso de que se acepte, se realiza otra cotización con los materiales que se requerirán para las instalaciones y mobiliario del espacio a trabajar. Ya aceptado el proyecto, se envía a la carpintería la solicitud de los muebles requeridos, y a los distintos proveedores la materia prima a utilizar en la decoración del espacio. El proyecto tiene una duración aproximada de 5 semanas y termina en el momento que se entrega al cliente el espacio listo para operar.

El área de producción (taller de carpintería) se encuentra dirigido por una persona la cual cuenta con un equipo de 2 laqueadores, 1 carpintero y 1 ayudante de carpintería; la orden de producción y los planos del mueble se envían a la persona encargada del taller, él mismo después hace una revisión de los materiales necesarios y los materiales en inventario, se hace una cotización y se compra el material faltante para comenzar con el proceso productivo en el cual el encargado del taller delega por tipo de actividades y capacidades del equipo distintas tareas de carpintería, laqueado y terminado, por último el mueble es empacado y trasladado al área en la que será montado.

Finanzas:

Dentro de las oficinas donde opera la empresa se tiene un encargado de contabilidad, el cual lleva registros de compras de materia prima, pagos a proveedores, lleva un control de gastos y realiza la facturación, a pesar de que tiene bastante orden en sus registros se desconoce en realidad la situación financiera de la empresa.

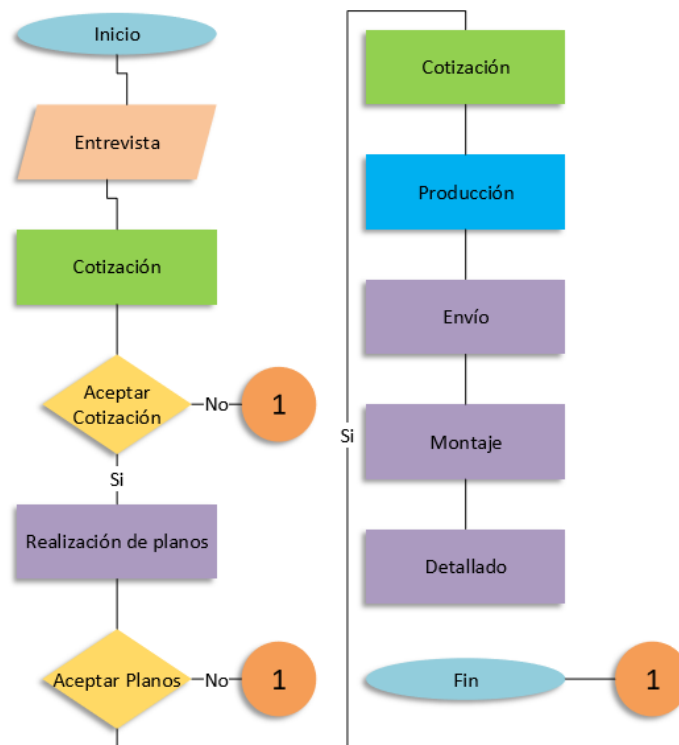
Recursos Humanos:

Dentro de la empresa no se tiene un departamento de R.H. como tal, tanto el administrador como el propietario se encargan del proceso de entrevistas y contratación.

Mercado:

En el área de mercado, es el mismo propietario quien promueve el negocio, no se maneja ningún tipo de publicidad, se tiene página web y de Facebook, pero no se utiliza para promocionar, su manera de promocionarse es de boca en boca.

El proceso general del negocio se desarrolla de la siguiente manera:



El proceso general de la empresa comienza cuando el cliente se pone en contacto con el empresario, el cual realiza una entrevista al cliente para conocer sus necesidades y las expectativas de servicio, a partir de la información recopilada de la entrevista se realiza una cotización, ésta es enviada al cliente para la valoración de la misma, una vez que el cliente acepta la cotización comienza la realización de los planos, mismos que serán enviados al cliente para su validación y correcciones respectivas.

Una vez que los planos han sido aceptados comienza la segunda fase del proyecto en donde se realiza una segunda cotización del mobiliario requerido en los planos, con base en la cotización del mobiliario se realiza una orden de producción, ésta se envía al encargado del taller de carpintería quien valora la carga de trabajo que tiene el taller en ese momento, hace una comparación entre las materias primas que se tienen en inventario y las que se requieren para la producción semanal, de ésta manera se hace una estimación de las fechas de entrega y por último se comienza la producción. Al terminar la producción, el mobiliario es empacado según el destino y el tipo de transporte que será utilizado para el montaje y detallado en el lugar acordado con el cliente.

1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor. Ayudar al cliente a hacer desde la conceptualización de la marca, su logotipo, el diseño de su local, asesoría de registro de marca, mobiliario del local, son algunas de las que la empresa te puede ayudar a realizar. Es una empresa muy completa que brinda un servicio de principio a fin y tiene gran experiencia en boutiques.

Ventaja competitiva de la empresa. La empresa ofrece a sus clientes una conceptualización completa del negocio, se destaca por su trabajo profesional y que va de la mano con la idea que tiene el cliente y el concepto de la marca para poder proyectar a sus clientes su esencia, así mismo al ser su propio proveedor de mobiliario trabaja con mayor control de calidad y compromiso de entrega.

Estrategia genérica: Esta empresa fue pionera en este negocio, entró al mercado cuando todavía no existía este concepto y a la fecha no hay mucha competencia, pero tiene un nicho de mercado muy específico por eso se dedica a darle a sus clientes lo que piden sin perder la esencia de la marca.

Desde que se hace un convenio con la empresa se ponen las cosas muy claras en el acuerdo para que todo quede más especificado y tanto el cliente como la empresa estén en el mismo canal. También se le muestra al cliente las etapas con las que va a contar el proyecto y de cuantos días o semanas dedicará a cada una de ellas de igual manera su precio va de acuerdo con la calidad y atención que brinda.

1.5. Análisis del entorno

Introducción

Una empresa como esta, enfocada en la creación de espacios para mejorar experiencias de compra se puede ver afectado por diferentes factores, generando situaciones donde tiene que saber cómo reaccionar ya sea de manera positiva o negativa tomando en cuenta las oportunidades y/o amenazas a las que puede enfrentarse.

A continuación, se identificaron distintas variables que pueden llegar a impactar a la empresa tanto, tecnológica, económica, social y políticamente.

Tabla resumen

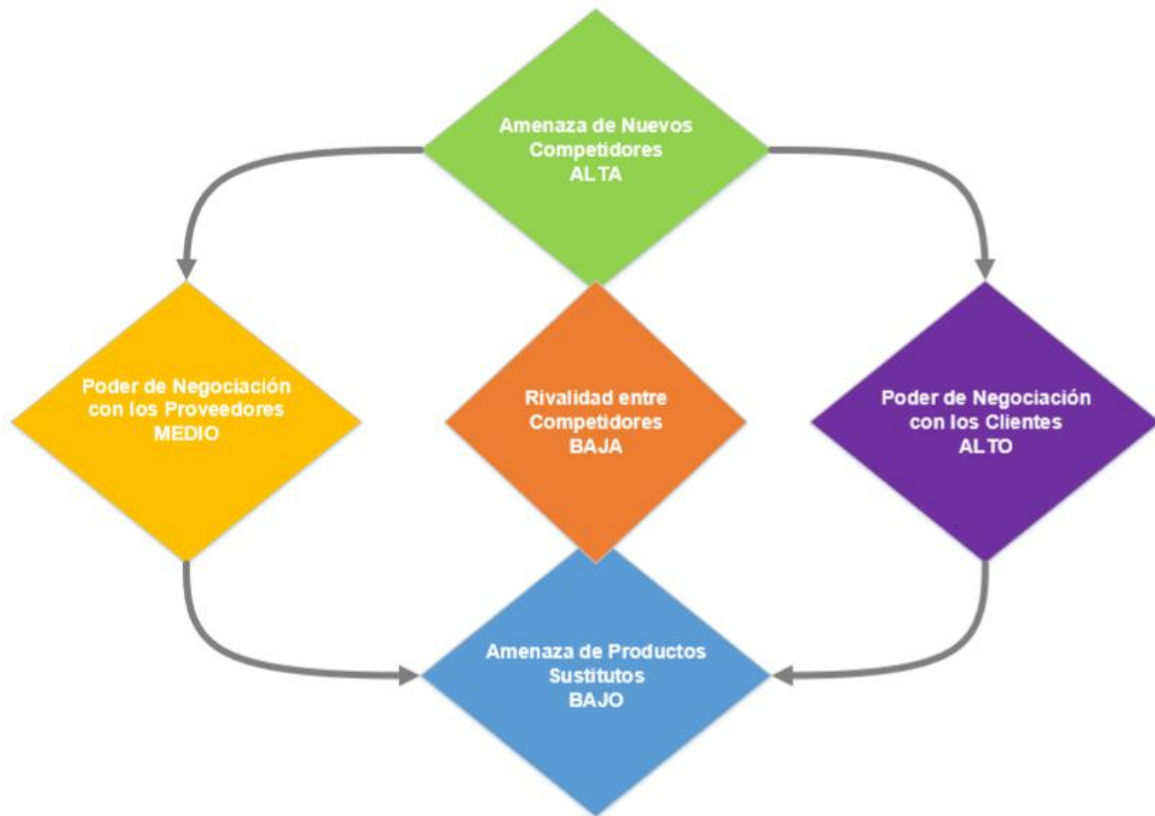
Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos:		
Apoyos financieros	El Fondo Jalisco de Fomento Empresarial (FOJAL) espera colocar mil millones de pesos en diversos tipos de créditos,	

	los nuevos negocios contarán con mayor capital para inversión. http://www.ntrguadalajara.com/post.php?id_nota=93012 Proyecto hecho en Zapopan, hecho por mujeres, apoyo para emprendedores.	
Indicadores Económicos	En el país hay cerca de 1,300 giros de franquicias, de las cuales 800 ya están bien establecidas y con un crecimiento constante que conforman casi 88,000 puntos de venta que a su vez generan casi un millón de empleos directos.	De acuerdo con la “Encuesta sobre las expectativas de los especialistas en economía del sector privado”, (agosto,2018) bajó el pronóstico del tipo de cambio para el cierre de 2018, a 18.92 pesos, de 19.11 pesos por dólar que se tenía en julio, y también lo recortaron para el siguiente año, a 18.98 pesos, de 19.00 pesos por dólar. Inflación, se eleva su estimación para al cierre de este año, a 4.41%, de 4.23% que se tenía previsto y para 2019 la subieron a 3.74% respecto al 3.63% previo.
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
Segmento de mercado	El consumidor actual y del futuro es un usuario hiper informado, hiperconectado, infiel, ama las experiencias, confía en los comentarios de otros usuarios, busca marcas éticas, le gusta comparar y se aburre fácilmente. La tendencia señala la existencia de un cliente más exigente. https://www.negociosyemprendimiento.org/2015/09/caracteristicas-consumidor-moderno-vender-mas.html	

Impacto del Diseño en México	El nombramiento de la Ciudad de México como Capital Mundial del Diseño en 2018 promete tener un impacto en la industria si sabe transformar el city branding en una oportunidad de negocio.	
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
Normatividad	Modificación al Tratado de Libre Comercio de América del Norte, propone una exención de aranceles para los bienes digitales, lo cual, de acuerdo con analistas haría más atractivo este formato de comercio para los consumidores, Aunque esto haría que las grandes marcas fueran más atractivas, la participación de mercado de los gigantes no es tan extensa en México como para preocupar a las pymes digitales.	
Aspectos tecnológicos:		
Internet de las cosas	La creación de tiendas inteligentes es una oportunidad para monitorear en tiempo real tanto los propósitos de la visita (investigación o compra, por ejemplo), hasta la toma de decisiones que se realizan en ese momento, ayudará no solo a mejorar las ventas, sino también a tener un panorama más amplio de las mejoras que se pueden hacer en cuanto al diseño de la tienda y el	

	posicionamiento de los productos. http://www.caad-design.com/el-retail-se-reinventa-con-el-internet-de-las-cosas/	
Aspectos de competencia:		
Rivalidad entre competidores	Es difícil llegar a tener un competidor directo, por el giro específico de la empresa, pero se podría decir que los arquitectos, agencias de branding y diseñadores de interiores entrarían en la competencia.	
Entrada potencial de nuevos competidores	Es difícil el ingreso al sector debido a que es un sector desconocido que conforma distintos sectores en uno.	
Productos sustitutos		No se podría considerar un producto sustituto como tal, debido al giro de la empresa tan específico, si se contrata todo el proceso, en caso de únicamente contratar el proyecto, entran como sustitutos: pintores, arquitectos, diseñadores de interiores y hasta agencias de branding o diseño.
Poder de negociación con los consumidores	Alto poder de negociación con el consumidor ya que se contrata por proyecto completo, basándose en anticipos durante el avance de este hasta su entrega.	
Poder de negociación de los proveedores	La fabricación de sus propios insumos la operación de proyecto.	

Diamante de Porter



Conclusión del Análisis del Entorno

Al finalizar el análisis del entorno, se concluyó que el poder de negociación que tiene la empresa hacia los proveedores se encuentra en un nivel medio debido a que hay abastecimiento abundante de los materiales pero los tiempos de entrega que manejan la mayoría de los proveedores excede el tiempo contemplado del proyecto; el poder de negociación de la empresa hacia los clientes se encuentra en un nivel alto, esto se debe a que la mayoría de los clientes de la empresa buscan este servicio con urgencia y a que se trabaja bajo proyectos con tiempos de entrega estrictos.

La amenaza de productos sustitutos se encuentra en un nivel bajo ya que el giro de la empresa se centra en la combinación de distintas disciplinas como lo es

mercadotecnia, diseño, entre otras para alcanzar las necesidades específicas del cliente, esto ocasiona que el giro sea muy específico y su servicio variable; la rivalidad entre competidores está en un nivel bajo debido a que actualmente no existen muchas compañías dentro de México dedicadas al giro tan específico de la empresa y las que se encuentran en el giro están dirigidas a distintos sectores demográficos. Por último, la amenaza de nuevos competidores se encuentra en un nivel alto debido a que recientemente se ha optado por trabajar servicios y productos que se acerquen cada vez más a las necesidades y expectativas del cliente.

2. Diagnóstico

2.1. Metodología del diagnóstico

Partiendo del concepto que diagnosticar es en esencia la identificación de problemas a partir de síntomas, el proceso de diagnóstico se centra principalmente en la obtención, procesamiento y análisis de información, con el objetivo primordial de identificar aquellas situaciones que requieren ser modificadas a fin de lograr mejores resultados en la empresa sujeta a este proceso.

Para realizar un diagnóstico empresarial en la práctica se puede proceder de dos maneras distintas:

- Una forma amplia y abierta que somete a un escrutinio a todas y cada una de las áreas que integran la empresa.
- Una forma restringida y cerrada que centra el análisis exclusivamente en ciertas áreas específicas.

La primera forma presenta la ventaja de ser más exhaustiva y de hecho puede derivar en una verdadera reingeniería de la empresa, sin embargo, esto implica un plazo más prolongado para su realización y la asignación de mayores recursos tanto humanos como financieros. Por otra parte, también presenta el riesgo de generar

inquietudes no deseadas en áreas más sensibles que podrían conducir a resultados contrarios a los buscados.

En cambio, aun cuando el segundo enfoque es un tanto limitado, los requerimientos de tiempo y recursos son menores y estos pueden ser dirigidos a las áreas prioritarias, de acuerdo con los síntomas detectados previamente, los que en todo caso deberán ser confirmados.

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta las restricciones de tiempo y recursos del Programa de Consultorías Universitarias, el proyecto que aquí se presenta se centra en las áreas prioritarias inicialmente identificadas.

2.2. Proceso particular

El proceso de diagnóstico inició con una reunión entre el equipo consultor y el empresario dentro de las instalaciones donde se externaron dudas sobre lo manifestado en el prediagnóstico, así como se indago un poco más sobre el funcionamiento de la operación, finanzas, mercado, gestión y recursos humanos de la empresa.

Una vez analizada la información se realizó una entrega respecto al entorno del negocio. Para hacer el análisis se hizo una lista de factores que pudieran afectar de manera positiva o negativa al negocio, en 4 aspectos económicos, tecnológicos, sociales y legales. Conforme a los distintos puntos se analizó el impacto de cada factor en la empresa. Una vez que se tenían claros los factores que se iban a investigar los consultores se dispusieron a buscar en distintas fuentes noticias, datos, opiniones de personas con experiencia en el tema, información para poder completar esas variables y contextualizarlas con la empresa.

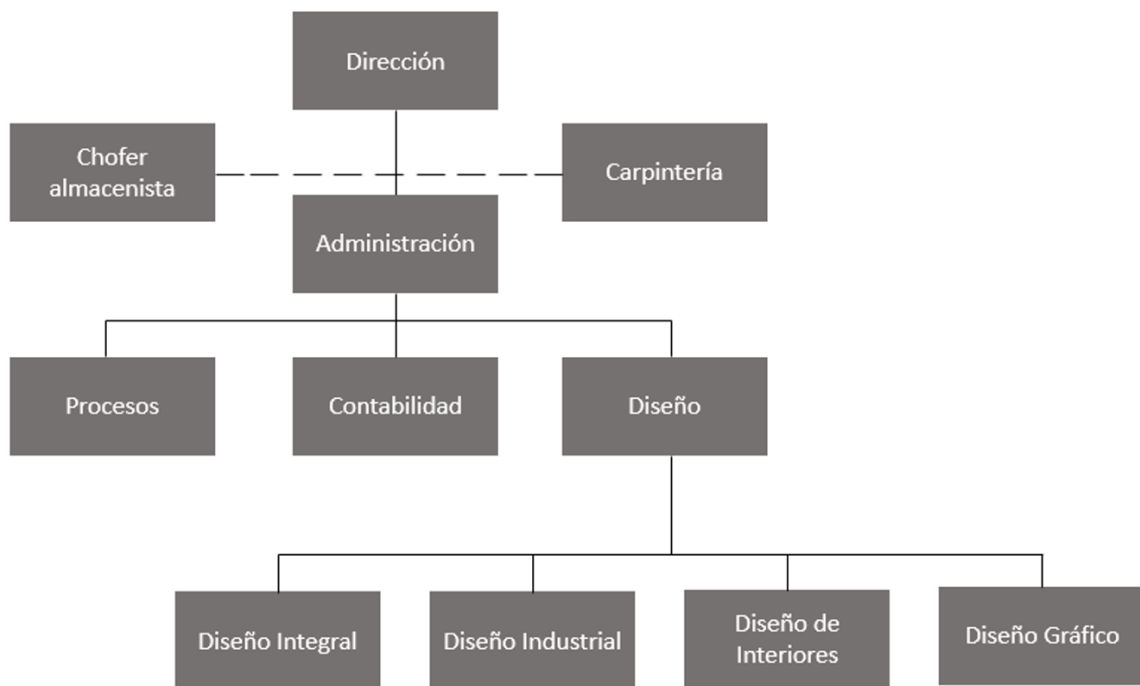
Posteriormente el consultor senior facilitó las herramientas para diagnosticar y recabar más información de la empresa incluyendo aportaciones de todos los colaboradores, tanto del taller como de la oficina. Para esta fase de obtener información más detallada se eligieron seis distintas herramientas: una entrevista con preguntas clave sobre la empresa y el conocimiento que tienen de ella, que se realizó a todos por igual, un **test de habilidades directivas** (anexo 3) en el que se hacían preguntas acerca de su desempeño, éste únicamente se aplicó a los colaboradores que se identificaron como **líderes de la empresa o encargados de área**, un **test de clima laboral** (anexo 2) que se aplicó a **todos los trabajadores excepto al empresario**, un cuestionario acerca de los procesos que se llevan a cabo en cada departamento, éste se aplicó al jefe de proyectos de diseño y al encargado del taller, un formato donde se recabó información financiera para realizar un análisis de la situación financiera actual de la empresa y por último se diseñó una encuesta para evaluar la opinión del cliente validada por el empresario para su aplicación.

Ya con las herramientas contestadas y entrevistas aplicadas, el equipo consultor se reunió para analizar las fortalezas y debilidades de la empresa y se apoyó de las oportunidades y amenazas que se habían detectado en el análisis del entorno para así detectar las principales problemáticas de la organización

2.3. Descripción de la situación de la empresa

Gestión y Administración:

En el área de gestión y administración, se entregó al equipo consultor el organigrama que se tiene establecido hasta ahora:



Integrado por un director general, mismo que es el dueño de la organización, de ahí se despliega al encargado de administración, posteriormente las demás áreas, procesos, contabilidad y diseño, en diseño se cuenta con un jefe de proyectos y a su cargo un especialista de cada área integral, industrial, de interiores y gráfico.

Por parte del manual de descripción de puestos, comparándolo con las entrevistas se observó que estos no están actualizados y las responsabilidades de cada puesto no se encuentran bien establecidas, lo que complica la libertad que se otorga a los colaboradores para tomar de decisiones, ya que se desconoce hasta qué nivel se puede llegar a decidir, la administración depende 100% del empresario, lo que resulta complicado tomar decisiones sin él presente.

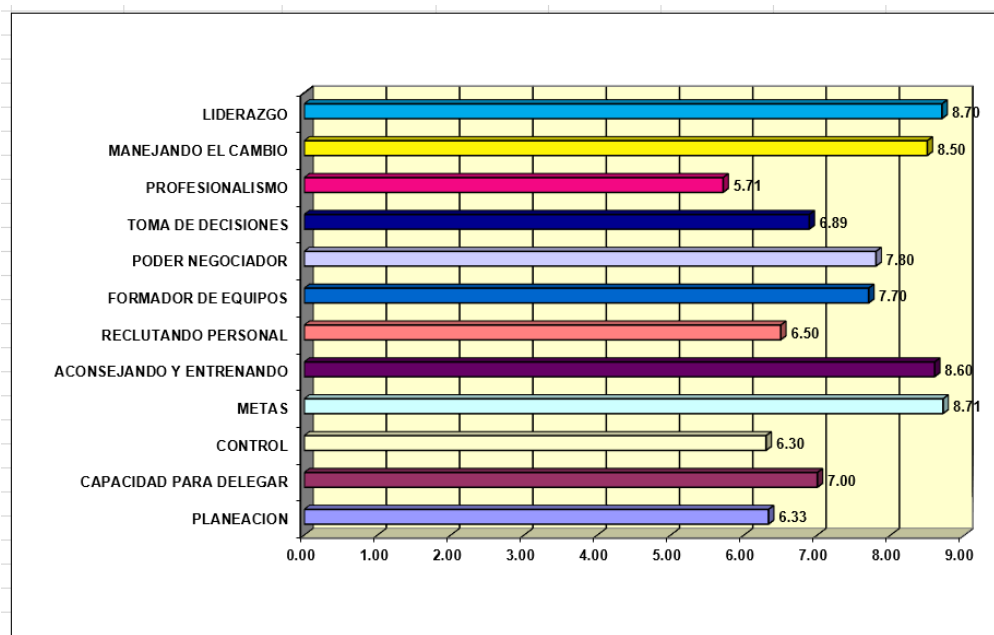
Se integró un programa para mejorar la comunicación interna llamado SLACK, el cual, el empresario explicó al equipo como se utiliza y cómo ha beneficiado a la empresa ya que en repetidas ocasiones se tenía confusión durante el proceso de proyectos, las órdenes no eran enviadas adecuadamente por parte de los directivos

y por lo tanto los colaboradores las captaban de manera incorrecta, reflejándose en errores en los proyectos y tiempos de entrega.

Dentro del área de procesos, que es el encargado de cotizaciones de proyectos, se adquirió otro programa llamado Neo Data, el cual se explicó cómo se está utilizando, y cómo ha ayudado al control y rapidez en dicha área, se busca implementarlo posteriormente en registros para área financiera.

Con la herramienta **habilidades directivas**, (anexo 3) proporcionada por el consultor senior, se aplicó a los 4 líderes identificados por el equipo consultor, lo que arrojó los siguientes resultados.

Director general:



HABILIDAD	PUNTAJE	
PLANEACION	6.33	☹
CAPACIDAD PARA DELEGAR	7.00	☹
CONTROL	6.30	☹
METAS	8.71	☹
CONSEJANDO Y ENTRENANDO	8.60	☺
RECLUTANDO PERSONAL	6.50	☹
FORMADOR DE EQUIPOS	7.70	☺
PODER NEGOCIADOR	7.80	☺
TOMA DE DECISIONES	6.89	☹
PROFESIONALISMO	5.71	☹
MANEJANDO EL CAMBIO	8.50	☺
LIDERAZGO	8.70	☺
TOTALES	88.75	
Media	7.40	

En primer lugar, se observa el gráfico general de las habilidades calificadas, el segundo cuadro muestra en verde las habilidades consideradas como fortalezas personales registrando como más altas liderazgo, metas, aconsejando y entrenando, y manejando el cambio; en rojo se muestran las áreas de mejora la más importante a mejorar sería la planeación, capacidad para delegar y la toma de decisiones.

Líderes de área:

Encargado de administración:

HABILIDAD	PUNTAJE	
PLANEACION	9.33	😊
CAPACIDAD PARA DELEGAR	7.67	😐
CONTROL	7.60	😞
METAS	9.29	😊
CONSEJANDO Y ENTRENANDO	9.80	😊
RECLUTANDO PERSONAL	9.83	😊
FORMADOR DE EQUIPOS	9.40	😊
PODER NEGOCIADOR	9.60	😊
TOMA DE DECISIONES	5.33	😞
PROFESIONALISMO	7.71	😞
MANEJANDO EL CAMBIO	10.00	😊
LIDERAZGO	9.80	😊
TOTALES	105.37	
Media	8.78	

Jefe de proyectos:

HABILIDAD	PUNTAJE	
PLANEACION	9.33	😊
CAPACIDAD PARA DELEGAR	7.58	😞
CONTROL	6.70	😞
METAS	8.43	😞
CONSEJANDO Y ENTRENANDO	9.20	😊
RECLUTANDO PERSONAL	8.83	😊
FORMADOR DE EQUIPOS	8.60	😊
PODER NEGOCIADOR	7.00	😞
TOMA DE DECISIONES	6.89	😞
PROFESIONALISMO	9.43	😊
MANEJANDO EL CAMBIO	8.88	😊
LIDERAZGO	9.40	😊
TOTALES	100.27	
Media	8.36	

Encargado de taller:

HABILIDAD	PUNTAJE	
PLANEACION	9.00	😊
CAPACIDAD PARA DELEGAR	8.42	😐
CONTROL	8.20	😞
METAS	8.71	😊
CONSEJANDO Y ENTRENANDO	9.00	😊
RECLUTANDO PERSONAL	8.33	😞
FORMADOR DE EQUIPOS	9.00	😐
PODER NEGOCIADOR	8.70	😐
TOMA DE DECISIONES	7.33	😞
PROFESIONALISMO	7.00	😞
MANEJANDO EL CAMBIO	8.50	😊
LIDERAZGO	8.90	😊
TOTALES	101.10	
Media	8.42	

Al analizar los resultados se detectó que las habilidades y oportunidades de mejora que en las que coinciden los líderes son las siguientes:

Liderazgo
Formación de equipos
Manejo del cambio

Capacidad para delegar
Toma de decisiones
Profesionalismo

Como fuertes se detectaron el liderazgo, la formación de equipos y el manejo al cambio, comparando los resultados con la información que se recabó en las entrevistas, el equipo consultor señaló que la formación de equipos no parecería fuerte dentro de la organización al igual que el liderazgo. Como oportunidades de mejora más fuertes son la capacidad para delegar, la toma de decisiones, y el profesionalismo, de igual manera se compararon con lo observado y no se cree que el profesionalismo sea débil dentro de la organización.

Operaciones:

El **área de operaciones** se analizó con base en **entrevistas** realizadas a los encargados de las áreas operativas tanto de taller como de oficinas, así como una **herramienta de análisis de producción**; dentro del taller se encontró que la producción se planea semanalmente por el encargado de taller tomando en cuenta factores como la disponibilidad del inventario de materia prima, el recurso humano disponible y la cantidad de órdenes que se están trabajando simultáneamente, se encontró también con instalaciones en condiciones regulares en cuanto a espacio para maniobrar, iluminación, ruido y rutas de evacuación, en cuanto a las condiciones de ventilación y temperatura interna se encuentran en condición de mejora.

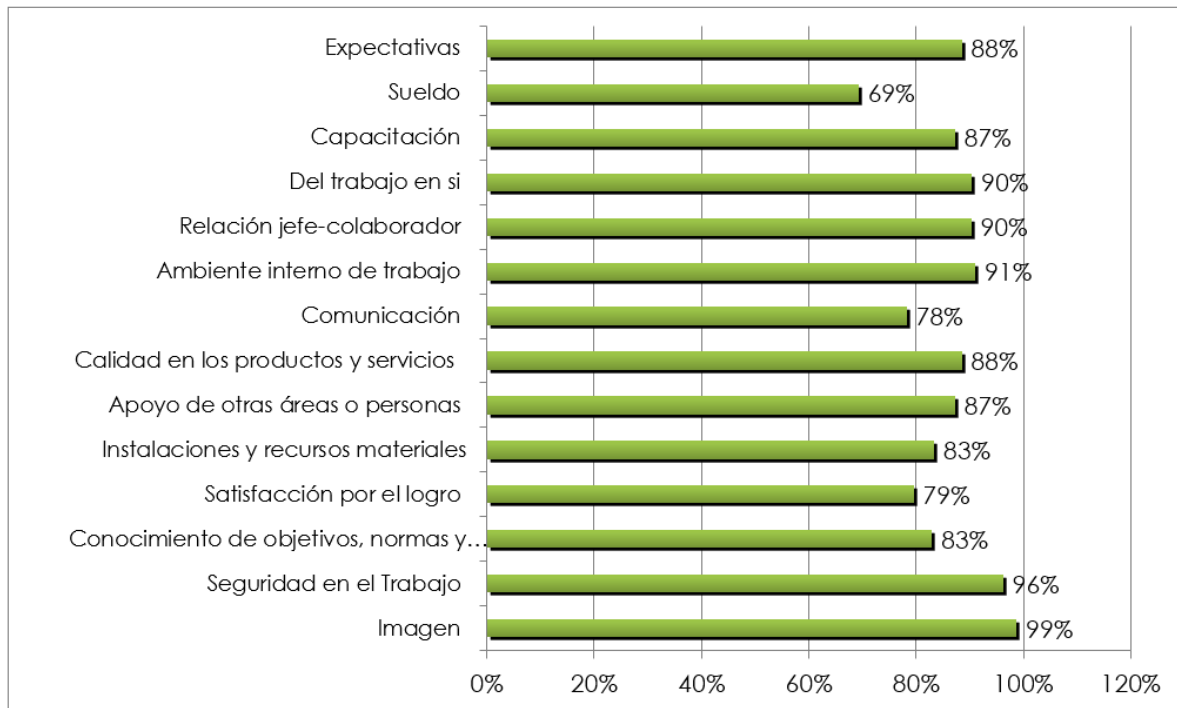
La maquinaria con la que se cuenta actualmente se encuentra en buen estado debido a la antigüedad del taller de carpintería, sin embargo el mantenimiento que se realiza a la misma es correctivo, factores clave como la capacidad de la planta son desconocidos y no se cuenta con manuales de procesos lo cual amplía temporalmente la curva de aprendizaje, respecto a seguridad industrial no se cuenta con el equipo de protección personal adecuado y el que se encuentra disponible no es utilizado por los colaboradores.

En el área de diseño (oficinas) una vez que se comienza un proyecto se asigna dependiendo del tipo de trabajo requerido al colaborador adecuado, es decir, si el proyecto requiere de diseño de interiores, se asigna al diseñador de interiores y así respectivamente hasta cumplir con los requerimientos del cliente, es importante mencionar que el proceso de diseño se encuentra en constante validación por el empresario y el cliente para hacer las correcciones necesarias al diseño antes de comenzar con la producción y así poder lograr el cumplimiento de las necesidades del cliente.



Recursos Humanos:

En el área de recursos humanos se pudo observar por medio de las entrevistas cara a cara y las encuestas de **clima laboral** (anexo 2) aplicadas se percibió el problema de ambiente laboral que existe en la empresa, se tiene muy separada la relación entre el departamento de diseño con el área administrativa, se trabaja en equipo en los proyectos pero en repetidas ocasiones se tienen problemas de diligencia y clarificación de responsabilidades, lo que provoca problemas de comunicación afectando con errores en los proyectos, de igual manera los colaboradores tienen desconocimiento de los ideales y metas de la empresa. Los resultados de las distintas áreas calificadas fueron las siguientes:



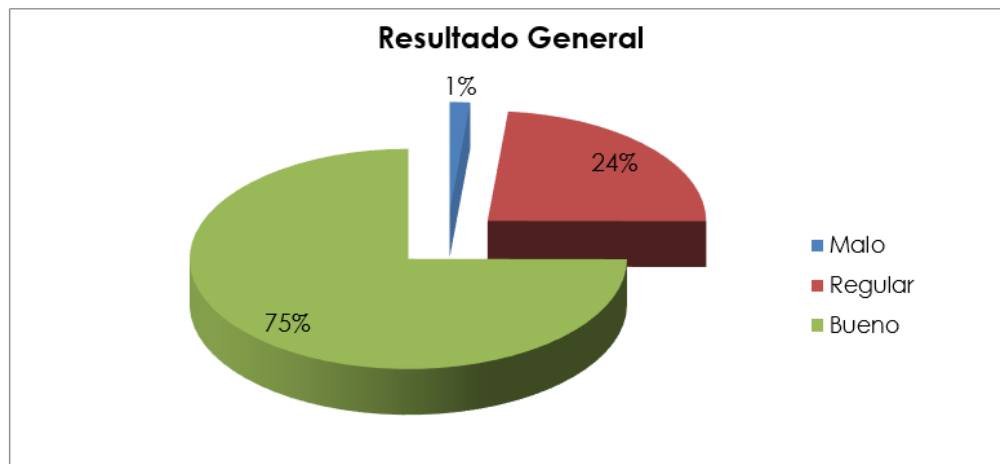
La relación jefe-colaborador es bastante buena, mencionaron que se siente el apoyo en cuanto presentan algún problema ya sea en cuanto a conocimientos o alguna situación personal. También se puede observar que el rubro calificado más

algo es la imagen que perciben ellos de la empresa lo que se considera una fortaleza para la empresa.

También se observó que no existe un procedimiento definido y formal para la contratación del personal, únicamente se hace una cita para que asistan a una entrevista a la empresa con su CV, se les presenta la empresa y la descripción de actividades a realizar, en caso de ser elegidos se firma un contrato de prueba por 3 meses y al concluir se valora la contratación permanente.

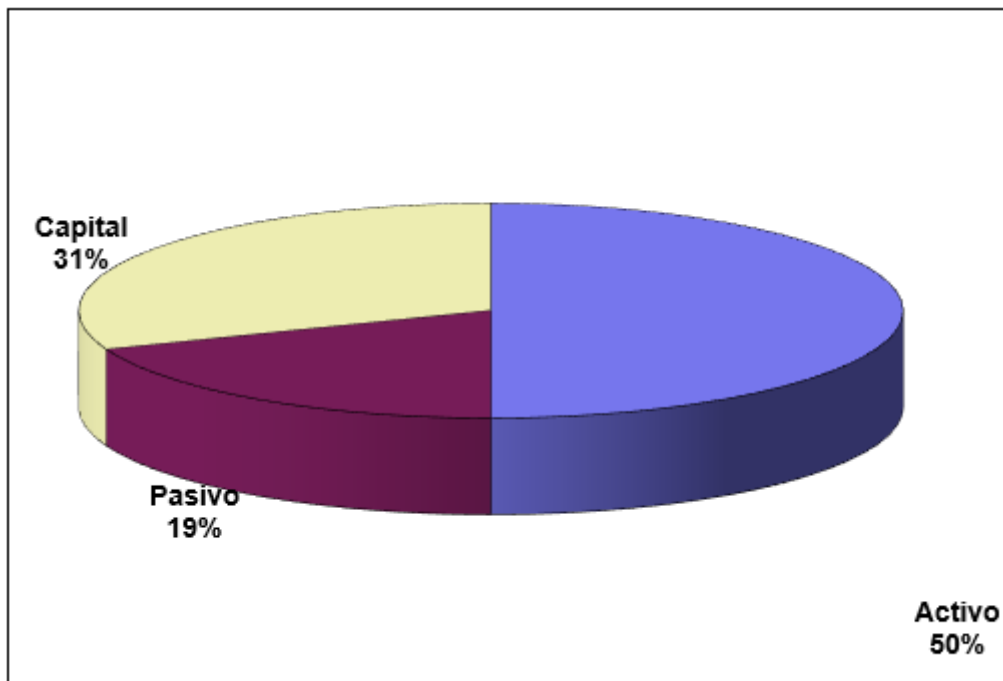
Dentro de este tema los colaboradores comentaron que en el momento de firmar el contrato permanente no se deja claro, ni se especifica por parte de la empresa con cuales prestaciones se cuenta y si se tiene seguro o están dados de alta. En el ámbito de escolaridad entre los miembros de Custom se detectó que los trabajadores dentro del taller se encuentran en un nivel de secundaria, y dentro de las oficinas con un nivel de licenciatura con excepción de la contadora, quien cursó carrera técnica y el chofer a nivel secundaria. El rango de edad del personal se centra de los 20-45 años.

El siguiente gráfico muestra, según las **encuestas** aplicadas, cómo se calificó en cuanto a clima laboral a la empresa, tanto los trabajadores de oficina como del taller, el 75% del personal considera que se tiene un buen ambiente laboral, mientras que el 24% cree que es regular y el 1% piensa que es malo.



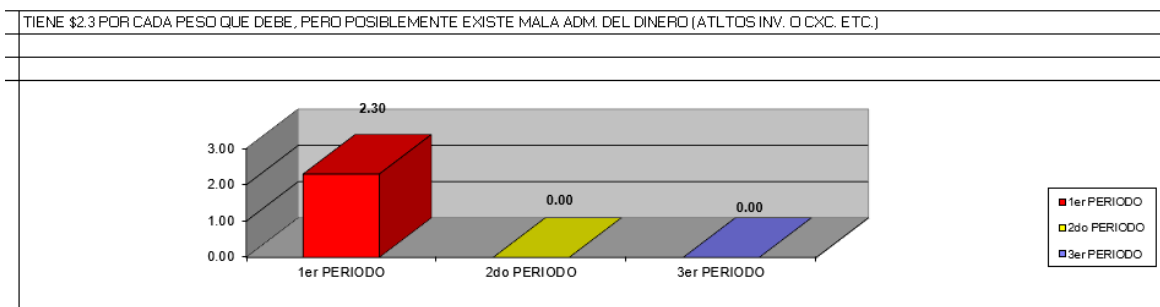
Finanzas:

En el área financiera, se entrevistó a la contadora para estar más enterados de actividades que se realizan en el día a día, y cómo se registra la información. En el área de finanzas la empresa no cuenta con información actualizada por lo que se decidió trabajar únicamente con los estados financieros de 2018, por lo que la información que arroja la herramienta no nos es del todo útil para analizar más a fondo el área. Se llevan controles del dinero que sale, pero en realidad no se contabiliza el total de éste y si en realidad está siendo rentable cada proyecto, de igual manera se desconoce el punto de equilibrio de ventas. Se trabaja con CONTPAQ para los registros y formatos de Excel elaborados por la misma contadora. Otro problema grave de esta área es que en el taller no se tiene ningún tipo de registro únicamente los pagos de nómina que se le hacen al encargado.

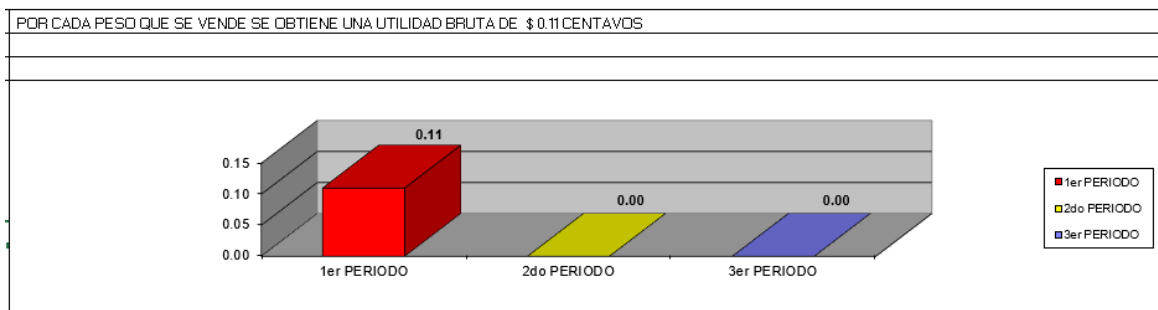


Con el gráfico anterior podemos observar que se tiene una buena distribución en cuanto a activos, pasivos y capital de la empresa, al tener un porcentaje mucho mayor de activos que de pasivos.

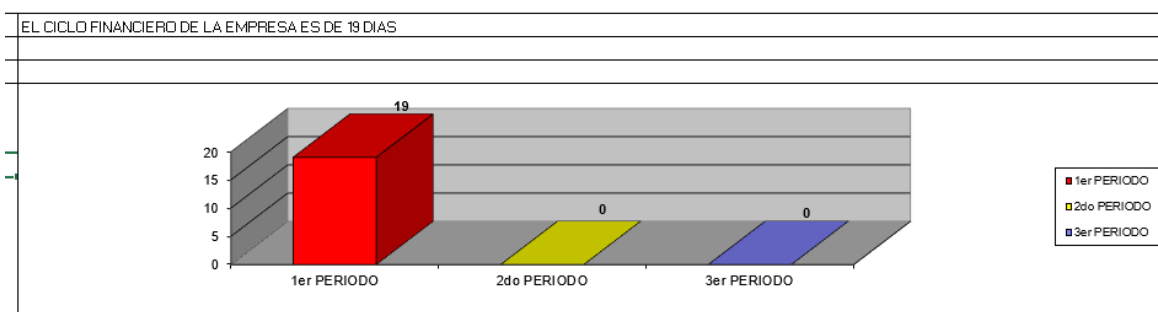
Analizando el estado de resultados nos arroja un resultado de liquidez positiva, \$2.3 pesos, lo que nos dice que la empresa hasta ahora está siendo rentable y puede hacer frente a sus pasivos, por cada peso que debe tiene \$2.3 para pagar.



Por otro lado, el margen de utilidad nos arroja que por cada peso que se vende se genera una utilidad de 0.11 centavos.

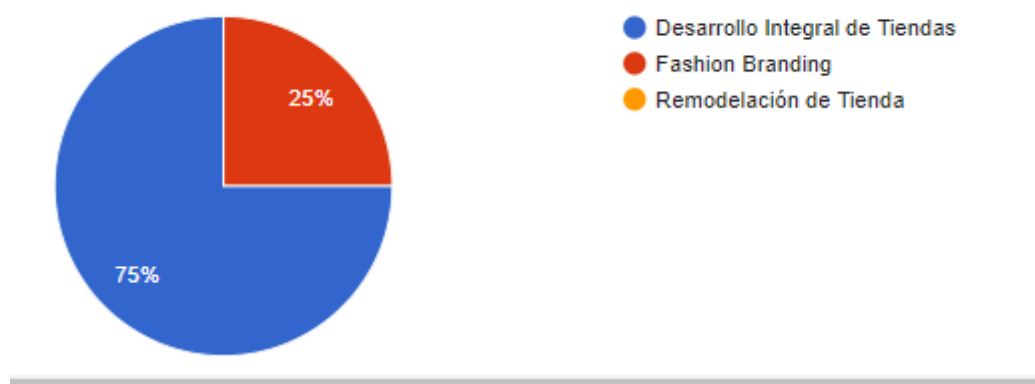


El ciclo financiero de la empresa se registró en 19 días lo cual se considera razonable.



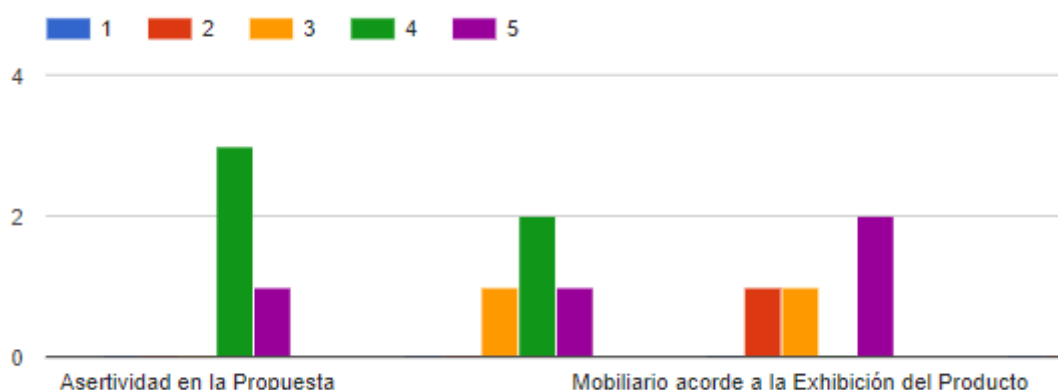
Mercado:

En el área de mercado se diseñó una encuesta en línea, validada por el empresario, ya que no se contaba con información de post venta disponible, se envió a los clientes principales de la empresa y se obtuvieron los siguientes resultados.



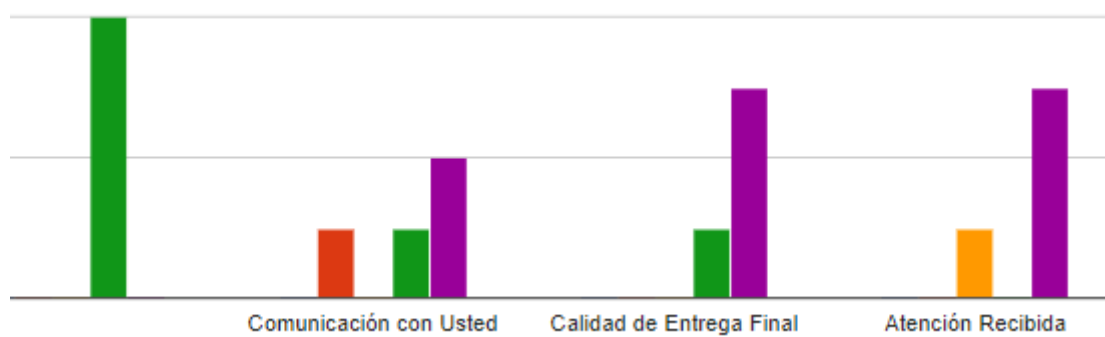
En el gráfico anterior responde a la pregunta de servicio contratado a Custom, se puede observar que el principal es el desarrollo integral de tiendas con un 75% de contratación.

Otros aspectos importantes que se calificaron fue la asertividad en la propuesta calificado de 1 a 5, tomando 1 como malo y 5 como excelente. Este rubro el 75% de los encuestados lo calificó con 4. Con referencia al proyecto acorde a objetivos planteados el 50% calificó 4, 25% 3, y 25% como excelente. Al ser la carpintería un proveedor interno de Custom se consideró importante calificar el mobiliario acorde a la exhibición y obtuvo resultados 50% como excelente.



En cuanto a la puntualidad de entrega se obtuvo 100% calificación de 4, característica del sentido de urgencia que diferencia a Custom en su forma de trabajo.

En cuanto a comunicación se tiene 50% con calificación de 4, 25% como malo y 25% con 4, la calidad de entrega final el 75% calificó como excelente, igual que en atención recibida.



2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Herramienta DIE

La herramienta DIE se trabajó con los datos recabados en las sesiones, tanto como en las entrevistas e información por parte del empresario, ésta es una herramienta creada por el CUE (Centro Universidad Empresa) del ITESO que nos arroja por medio del análisis de las diferentes áreas funcionales de la empresa la etapa en la que se encuentra, nos muestra gráficos y porcentajes de cada área en este caso se situó a la empresa en etapa básica.

Análisis FODA

El FODA, se utilizó para detectar dentro de cada área funcional de la empresa, las oportunidades y amenazas que puedan impactar en el sector que se encuentra la empresa. De igual manera se analizan las debilidades y fortalezas que se tienen dentro de la empresa y para conocer cómo aprovecharlas o hacerles frente y mejorar la situación de la organización.

Diagrama ISHIKAWA

También conocido como diagrama de causa y efecto, se eligió trabajar con esta herramienta gráfica, para enlistar los distintos problemas de cada área funcional y así llegar a un problema central, y poder continuar a elaborar las propuestas de mejora.

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

Herramienta DIE

Como se mencionó anteriormente el DIE analiza información de las diferentes áreas de la empresa para darnos a conocer en cuales se está siendo fuerte y en cuales se debe trabajar más. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

La empresa en general se situó en etapa básica.

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: **BÁSICA**

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

BÁSICA

Áreas funcionales

Escalas de calificación: ■ ≥ 7.5 y ≤ 10 ■ ≥ 5 y < 7.5 ■ ≥ 3.1 y < 5 ■ ≥ 0 y < 3.1

	CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1	GESTIÓN	58.0	96.0	6.0	CONFIABLE
AF2	VENTAS Y MERCADOTECNIA	42.0	120.0	3.5	BÁSICA
AF3	OPERACIONES	58.0	138.0	4.2	BÁSICA
AF4	RECURSOS HUMANOS	82.0	171.0	4.8	BÁSICA
AF5	FINANZAS	66.0	155.0	4.3	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA		306.0	680.0	4.5	BÁSICA

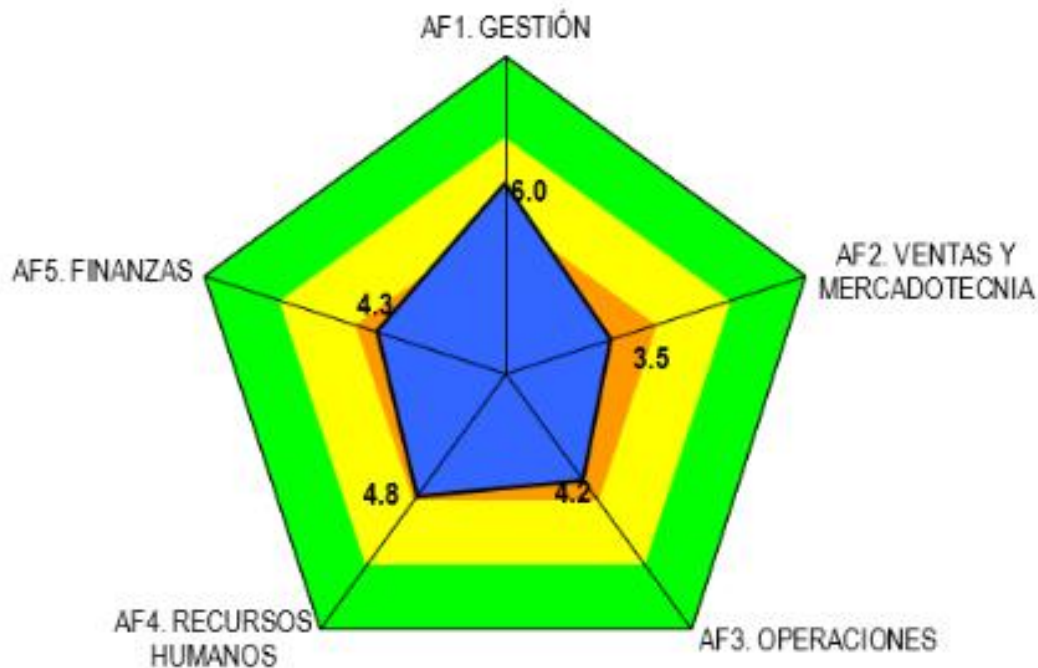
Áreas transversales

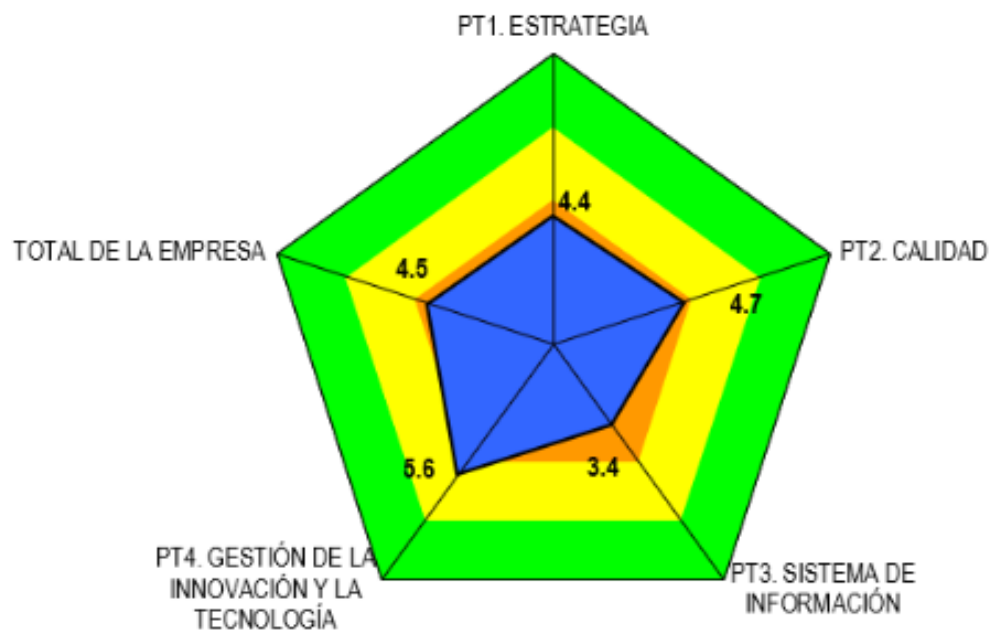
Escalas de calificación: ■ ≥ 7.5 y ≤ 10 ■ ≥ 5 y < 7.5 ■ ≥ 3.1 y < 5 ■ ≥ 0 y < 3.1

	CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1	ESTRATEGIA	66.0	195.0	4.4	BÁSICA
PT2	CALIDAD	324.0	683.0	4.7	BÁSICA
PT3	SISTEMA DE INFORMACIÓN	107.0	312.0	3.4	BÁSICA
PT4	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	30.0	54.0	5.6	CONFIABLE
TOTAL DE LA EMPRESA		547.0	1244.0	4.5	BÁSICA

% de respuestas

90%	El porcentaje de preguntas contestadas es suficiente para obtener resultados valiosos
-----	---





FODA

FODA	Fortalezas	Debilidades
	<i>Gestión</i> 1. Habilidades de los líderes: formación de equipos, buen manejo de cambio, liderazgo 2. Conciencia de la necesidad de mejorar continuamente 3. Actitud positiva ante retroalimentación 4. Herramienta de comunicación interna (SLACK) 5. Línea de autoridad clara <i>Recursos Humanos</i> 1. Equipo capacitado y apasionado por su trabajo 2. Empatía y sentido humano 3. Colaboradores orgullosos de la empresa (Clima laboral: Imagen 99%, seguridad en el trabajo 97%) 4. Compromiso por fechas de entregas y metas <i>Mercado</i> 1. Clientes frecuentes 2. Estrategia de venta por recomendación 3. Imagen corporativa 4. Giro específico 5. Experiencia en retail <i>Operaciones</i> 1. Abundancia de materia prima en taller 2. Capacidad de operación acorde a demanda 3. Proveedor de carpintería interno	<i>Gestión</i> 1. Administración dependiente del empresario 2. Seguimiento inadecuado de acciones de mejora (5S's, evaluaciones de desempeño, juntas) 3. Habilidades de los líderes: capacidad para delegar, toma de decisiones, profesionalismo 4. Comunicación deficiente (Clima laboral: Comunicación 78%) <i>Recursos Humanos</i> 1. Descripciones de puesto desactualizadas 2. Proceso de reclutamiento inadecuado 3. Desconocimiento del rendimiento del equipo de trabajo 4. Clima laboral valuado en 75% bueno. 5. Cultura de trabajo en equipo débil en toda la empresa <i>Mercado</i> 1. Dependencia de clientes mayoritarios 2. Desconocimiento de la percepción del cliente sobre la rentabilidad de proyectos 3. Comunicación reactiva durante proyectos con clientes <i>Operaciones</i> 1. Planeación y control empírico 2. Desconocimiento de la eficiencia de la operación 3. Mantenimiento de maquinaria correctivo 4. Equipo de trabajo incompleto

	4. Capacidad de respuesta inmediata <i>Finanzas</i> 1. Objetivos financieros medibles 2. Liquidez positiva (\$2.30) 3. Empresa rentable	5. Equipo de protección personal insuficiente 6. Proceso de producción rudimentario <i>Finanzas</i> 1. Información financiera poco confiable para la toma de decisiones 2. Información financiera no disponible en tiempo y forma para la toma de decisiones 3. Control ineficiente de gastos dentro de taller
Oportunidades	Estrategias de Crecimiento FO	Estrategias de Reorientación DO
1. Consumidor orientado a las experiencias 2. Tendencia hacia tiendas inteligentes 3. Apoyo a emprendimiento 4. Franquicias	$Fg1 + Fg2 + Fg4 + Frh1 + Frh3 + Frh4 + Fm2 + Fm3 + Fm5 + Fo4 + Ff2 \rightarrow O1 + O2 + O3 + O4$ Si la empresa desea aprovechar el apoyo al emprendimiento, tendencia hacia tiendas inteligentes, enfocado a franquicias y a un consumidor más informado y orientado a la búsqueda de experiencias, habrá de hacer uso de fortalezas como la conciencia de la necesidad de mejorar continuamente, equipo apasionado y capacitado, experiencia en retail, entre otras.	$Dg1 + Dg4 + Drh2 + Drh3 + Dm1 + Dm2 + Dm3 + Do4 + Do6 + Df1 + Df2 \rightarrow O1 + O2 + O3 + O4$ La empresa necesita trabajar en la autonomía de los colaboradores, optimizando y eficientando la comunicación tanto interna como externa, de modo que sea posible mejorar el clima laboral entre los mismos, generando una cultura de trabajo en equipo, de ese modo se encontrará más fortalecida para poder aprovechar las oportunidades como la tendencia de los consumidores orientados hacia las experiencias, tiendas inteligentes, así como el apoyo al emprendimiento y el aprovechamiento del sector de franquicias.
Amenazas	Estrategias Defensivas FA	Estrategias de Supervivencia DA
1. Inflación en aumento (4.23% a 4.41%) 2. Nuevos competidores, tendencia hacia el diseño.	$Fg2 + Fg3 + Frh1 + Frh4 + Fm1 + Fm5 + Fo1 + Fo3 + Fo4 + Ff2 + Ff3 \rightarrow A1 + A2$ Mediante el aprovechamiento de fortalezas como la necesidad de encontrarse en una mejora continua, experiencia en retail, eficientando el proveedor interno de carpintería, la empresa puede generar una estrategia defensiva ante el aumento de la inflación y la entrada de nuevos competidores al sector que permita mitigar riesgos relacionados con éstas amenazas.	$Dg1 + Dg3 + Drh5 + Dm1 + Df1 + Df2 + Df3 \rightarrow A1 + A2$ Para hacer frente al impacto que pueda generar el aumento en la inflación y la entrada de nuevos competidores, se necesita fortalecer la autonomía de los colaboradores, la dependencia de clientes potenciales, estar alerta de la situación financiera de la empresa en todo momento, entre otros.

Con el análisis FODA se logró identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, y a que oportunidades y/o amenazas se pueda enfrentar, se enlistó por área funcional las fortalezas y debilidades, esta información se logró recabar gracias a las distintas encuestas aplicadas, entrevistas, observación, pláticas con el empresario y colaboradores y las oportunidades y amenazas se eligieron a partir del estudio del análisis del entorno, que factores son los que más podrían impactar a la empresa.

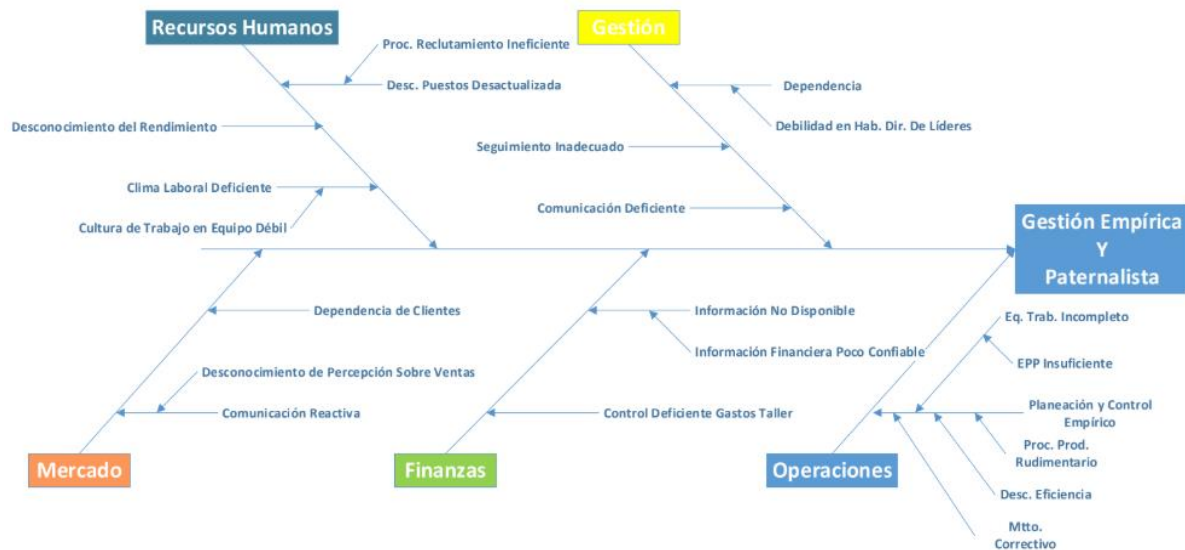
Posteriormente se realizó un FODA cruzado en el cual como se observa en la imagen anterior, si la empresa desea aprovechar el apoyo al emprendimiento, tendencia hacia tiendas inteligentes, enfocado a franquicias y a un consumidor más informado y orientado a la búsqueda de experiencias, habrá de hacer uso de fortalezas como la conciencia de la necesidad de mejorar continuamente, equipo apasionado y capacitado, experiencia en retail, entre otras.

En el segundo cuadrante se muestra la estrategia de reorientación la cual compara las debilidades contra las oportunidades; se llegó a lo siguiente para hacer frente al impacto que pueda generar el aumento en la inflación y la entrada de nuevos competidores, se necesita fortalecer la autonomía de los colaboradores, la dependencia de clientes potenciales, estar alerta de la situación financiera de la empresa en todo momento, entre otros.

Después se estableció la estrategia defensiva, mediante el aprovechamiento de fortalezas como la necesidad de encontrarse en una mejora continua, experiencia en retail, eficientando el proveedor interno de carpintería, la empresa puede generar una estrategia defensiva ante el aumento de la inflación y la entrada de nuevos competidores al sector que permita mitigar riesgos relacionados con estas amenazas, se forma por una suma de fortalezas que se pueden aprovechar para hacer frente a las amenazas del sector detectadas.

Por último, la estrategia de supervivencia para hacer frente al impacto que pueda generar el aumento en la inflación y la entrada de nuevos competidores, se necesita fortalecer la autonomía de los colaboradores, la dependencia de clientes potenciales, estar alerta de la situación financiera de la empresa en todo momento, entre otros, que toma en cuenta las debilidades y amenazas detectadas.

Ishikawa



En el diagrama de Ishikawa o diagrama de causa - efecto se muestra que una de las causas principales de la problemática de la empresa, es la planeación y el control empírico que se lleva a cabo de las distintas áreas funcionales de la empresa, en las que residen problemas como el control deficiente de gastos en el taller de carpintería, información financiera poco confiable en el área de finanzas, el mantenimiento correctivo de la maquinaria, desconocimiento de la eficiencia, equipo de trabajo insuficiente se presentan en el área de operaciones.

En el área de mercado se presentan problemas como el desconocimiento de la percepción de los clientes sobre el servicio, en el área de recursos humanos encontramos clima laboral deficiente y desconocimiento del rendimiento de los colaboradores, un proceso de reclutamiento ineficiente que no permite evaluar adecuadamente los requerimientos de cada vacante propuesta.

En el área de gestión es donde encontramos la segunda causa principal de la problemática de la empresa, la dependencia del empresario derivada de una gestión

paternalista la cual ocasiona que áreas funcionales de la empresa dependen completamente del empresario para la toma de decisiones, dificultando el desarrollo de las habilidades directivas de los líderes de la empresa y encargados de áreas.

3. Planteamiento estratégico

La empresa contrató recientemente a un administrador para el apoyo en el planteamiento estratégico, y se trabajó en la elaboración y actualización de misión, visión y valores. El equipo consultor después de analizarlos sugirió hacer sesiones colaborativas para replantearlos y hacer partícipes a todos los colaboradores para lograr la unión con una idea en conjunto de lo que es en realidad la empresa y a dónde se quiere dirigir.

Misión anterior:

“Potenciar mediante la aplicación de estrategias de retail, creatividad e innovación el diseño de áreas comerciales para maximizar la experiencia de compra, el valor agregado y la utilidad del producto.”

Visión anterior:

“Ser reconocidos como empresa líder a nivel nacional por el diseño innovador, conceptualización original, asertividad en la operación de boutiques, restaurantes, bares, hoteles y espacios comerciales. Con representantes en las principales ciudades del país.”

Valores anteriores:

En la empresa estamos convencidos que la combinación del trabajo en equipo y los valores nos posiciona en los lugares más altos en calidad y desempeño.

Por esta razón hemos establecido una lista de valores con los cuales estamos comprometidos y se integran para tener una cultura organizacional bien planificada, integrada y dirigida al cumplimiento de objetivos estratégicos.

- Asertividad en el desarrollo y ejecución de nuestros proyectos.
- Originalidad y autenticidad.
- Trabajo coordinado en equipo.
- Responsabilidad y honestidad en el desarrollo de nuestras producciones.
- Sensibilidad para identificar, prevenir y corregir errores a tiempo.

Objetivos Generales mediano plazo:

- Trabajar sobre la metodología “cero defectos” en los procedimientos de la empresa.
- Incrementar las utilidades de la empresa mínimo en un 5%, evitando errores que conlleven a costos extras económicos.
- Tener un crecimiento porcentual mínimo del 15% anual en rentabilidad.
- Lograr una mayor presencia y reconocimiento en la industria.
- Regularizar la situación fiscal de la empresa.
- Aumentar la satisfacción de clientes.
- Cubrir nuestro punto de equilibrio mensual, con los programas de diseño vendidos.
- Decantar el IVA para el pago de impuestos, IMSS y licencias.

Objetivos específicos a corto plazo:

- Adquirir nuevas salas para el área de diseño.
- Aumentar en un 20% la eficiencia del área de diseño y producción.
- Contratar a dos integrantes más del departamento de diseño
- Contratar a un auxiliar contable.
- Mejorar tiempos en cotizaciones.



En la primera sesión se revisó en conjunto con los colaboradores y empresario la misión, se respondieron las siguientes preguntas y con las distintas respuestas el equipo decidió hacer 4 propuestas distintas de misión y de ahí los colaboradores eligieron una y sobre esa se trabajó hasta llegar a la misión definitiva.

- ¿Qué ofrecemos a nuestros clientes?
- ¿Para qué existimos o qué necesidad satisfacemos?
- ¿Por qué somos la primera opción de nuestro cliente?

De igual manera se realizó con los valores que se tenían se preguntó si en verdad era lo que regía al trabajo diario en la empresa y fue así como se quitaron valores y se agregaron nuevos.

Para la visión se trabajó únicamente con el empresario, de igual manera nos contestó las siguientes preguntas:

- 1.¿Para qué año definiremos la Visión de la empresa? 2021
- 2.¿A qué tipo de clientes estaremos atendiendo ? empresas de cadena, diferentes puntos de venta , boutiques en plazas comerciales, relacionado con la moda, cafeterías y restaurantes, oficinas, gimnasios.
- 3.¿En qué zonas queremos impactar? a nivel nacional
- 4.¿Qué tecnología necesitaríamos para llegar? tecnología de punta, carpintería: maquinaria que facilite y automatice los procesos, con métodos estándares establecidos (manual)
- 5.¿Cómo deberían de ser las personas que laborarían en el equipo? proactivas, innovadoras, con pasión, preparadas, responsable, comprometida, honesta.
- 6.¿Qué tipo de empresa queremos ser en ese año? intrépida, revolucionario, romper paradigmas, más expuesta, atrevida, tomar riesgos, sólida, estable.

De ahí se hicieron 4 propuestas con las palabras e ideas clave por parte del equipo consultor y se eligió una y sobre esa se trabajó para llegar a la visión definitiva, esta se decidió planear para el año 2021.

3.1. Misión, Visión y Valores

MISIÓN:

Crear o transformar espacios en experiencias positivas y rentables que impacten al usuario a través del retail.

VISIÓN:

Ser una empresa con presencia a nivel nacional, reconocida como revolucionaria a través de la especialización de espacios comerciales, con un equipo completo, proactivo, con pasión, altamente preparado; integrando tecnología de punta, automatización y mejora de procesos.

VALORES:

- Pasión, gusto por lo que hacemos.
- Eficiencia, optimizamos tiempos, recursos y procesos.
- Innovación, aprendizaje continuo.
- Sentido humano, sensibilidad mutua.
- Asertividad, comprendemos lo que el otro necesita.

3.2. Metas estratégicas y estrategia general

METAS 2021:



Ser una empresa sostenible a través de proyectos altamente remunerados.



Ser una empresa con presencia a nivel nacional, reconocida como revolucionaria a través de la especialización de espacios comerciales.



Integrar tecnología de punta, automatización y mejora de procesos.



Contar con un equipo completo, proactivo, con pasión y altamente preparado.

Contar con líderes en cada proceso de la empresa que permita la autonomía de la empresa.

3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

		2018	2019	2020
I		Económico - Financiera	- Cierre de ventas \$12 000 000. - Disminuir un 25% la venta de proyectos , pero incrementar el precio del proyecto en un 50%.	Alcanzar facturación de \$2,000,000 mensuales.
		Cliente - Mercado	- Mejorar el servicio a cliente (de acuerdo a percepción de encuesta) - Desarrollo de nuevos sectores por medio de agentes inmobiliarios	Cartera de clientes en constante expansión y con puntos de venta a nivel nacional de mayor metraje.
		Procesos Internos	- Identificar, plasmar procesos metodologías y - Gestión: Contratación de personal, - Funcionamiento independiente - Elaboración e implementación de manuales de procesos	Programas de mejora constante y cero errores.
		Personal entorno de trabajo	- Mejorar Ambiente laboral - Capacitación - Organigrama Ideal - Programa de incentivos	Programa de socio colaborador para atracción y retención de talentos.
		Gestión	- Rendimiento del desempeño de los líderes - Descubrir habilidades - Gerente de presupuestos, comercial y de procesos.	Contratación de líderes para cada proceso.

3.4. Mapa estratégico



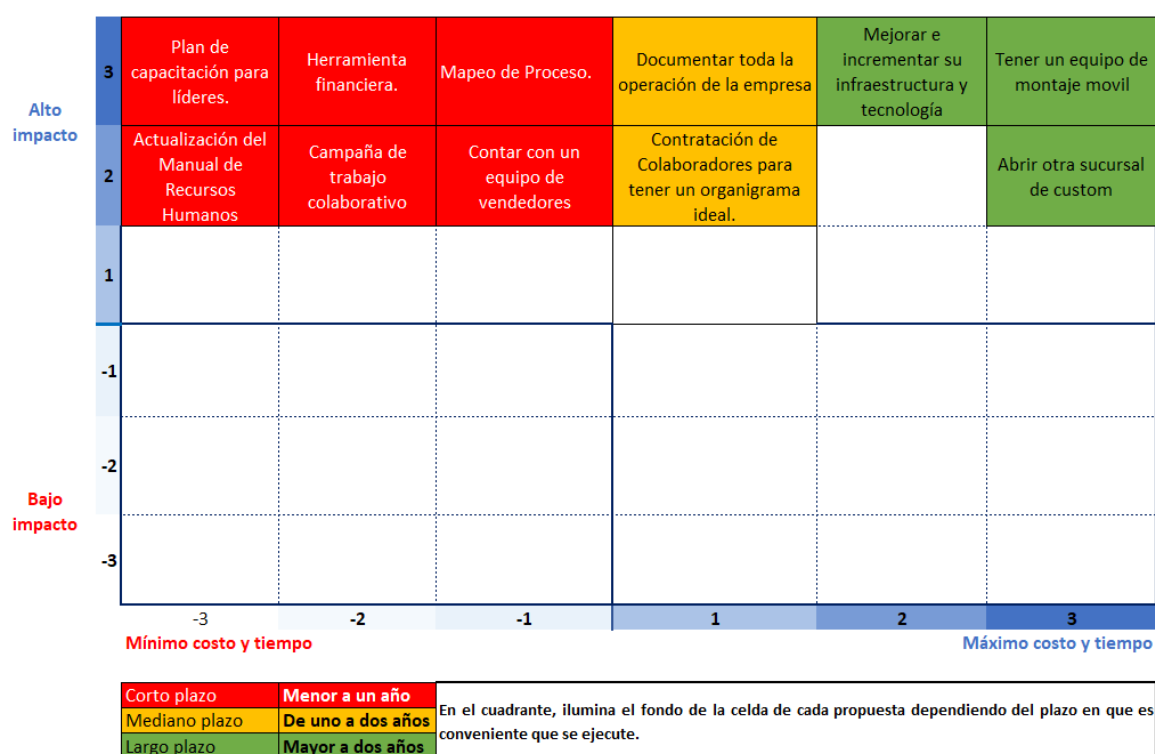
4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Gestión autónoma y estandarizada.

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

Matriz de priorización de propuestas.



Mediante el uso de la **herramienta matriz de impacto**, (anexo 5) se priorizaron las distintas propuestas de mejora a las que llegó el equipo consultor, se clasificaron en cuanto a cuáles ocasionarían un mayor impacto a la empresa comparándolo con el costo y tiempo que tomará su implementación. Por ejemplo, el plan de capacitación a líderes tendrá un alto impacto con muy bajo costo, y se va a realizar en un corto

plazo, a comparación de la propuesta de tener un equipo de montaje móvil, impactaría de la misma manera, pero su costo y tiempo serían máximos.

4.3. Plan de acción detallado

Elaboración del cronograma que contenga las actividades, los recursos a emplear, los responsables, los tiempos y los productos, en función de los objetivos de cada una de las propuestas.

El cronograma planteado contiene las etapas de las propuestas de mejora clasificadas por área funcional; en el área de gestión se acordó un plan de capacitación para líderes en el cual se trabajará acorde al test de habilidades directivas realizado, para el área de recursos humanos se decidió en una campaña de trabajo colaborativo (anexo 10) que fomente la interacción entre los colaboradores de la empresa para lograr una mejora en el clima laboral, en el área de operaciones se encontró la necesidad de estandarizar el proceso por lo que se acordó un mapeo del macro proceso el cual tendrá como beneficio la detección de desperdicios y áreas de oportunidad en el proceso.

Para el área de finanzas se propuso la realización de una herramienta de administración financiera que permita al empresario tener información financiera pertinente y confiable respecto a los aspectos financieros de su interés sobre la empresa para contemplar esa información en la toma de decisiones. En el cronograma se contempla la realización de la propuesta de mejora, la implementación de la misma y la medición de los resultados obtenidos de cada propuesta de mejora.

	Semana 1			Semana 2			Semana 3			Semana 4			Semana 5			Semana 6			Semana 7			Semana 8			Semana 9		
	2-Oct	4-Oct	5-Oct	9-Oct	11-Oct	12-Oct	16-Oct	18-Oct	19-Oct	23-Oct	25-Oct	26-Oct	30-Oct	1-Nov	2-Nov	6-Nov	8-Nov	9-Nov	13-Nov	15-Nov	16-Nov	20-Nov	22-Nov	23-Nov	27-Nov	29-Nov	30-Nov
Áreas Funcionales																											
Gestión																											
Plan de Capacitación para Líderes																											
Realización del Plan de Mejora de Liderazgo																											
Implementación																											
Medición de Resultados																											
Recursos Humanos																											
Campaña de Trabajo Colaborativo																											
Realización de Manual de Recursos Humanos																											
Participación de los colaboradores y empresario																											
Medición de Resultados																											
Operaciones																											
Mapa del Macroproceso																											
Realización del Mapa																											
Detección de áreas de oportunidad																											
Medición de Resultados																											
Finanzas																											
Herramienta de Administración Financiera																											
Realización de la Herramienta Financiera																											
Registro de Egresos e Ingresos																											
Medición de Resultados																											

(anexo 6)

4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abarca a los Objetivos	Seguimiento de proyecto							Medición de indicadores		
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha inicio	Fecha final	Responsable	Medición Inicial (con fecha)	Medición Meta	Dinero	
Dependencia en el empresario.	Gestión y administración	Contar con líderes en cada proceso que permita la autonomía de la empresa.	Mejorar las tres habilidades detectadas como débiles en los líderes de la empresa.	Plan de capacitación para líderes.	RESULTADO	Plan de mejora de liderazgo.	1 plan	A-Producto	2-Oct	9-Oct	Custom: Sergio Ileso: Gaby	0	1	1
					USO	Líderes participan activamente y con buena actitud en la implementación del plan de mejora y aplican lo aprendido con sus colaboradores.	Participación de 4 líderes.		9-Oct	23-Nov	Custom: Sergio Ileso: Gaby	0	4	4
					BENEFICIO	Líderes mejoran sus habilidades detectadas como débiles.	3 habilidades mejoradas en los líderes.		23-Nov	30-Nov	Custom: Sergio Ileso: Gaby	0	3	3
Clima laboral deficiente.	Recursos Humanos	Contar con un ambiente de trabajo sano.	Obtener un Clima laboral de por lo menos 90 puntos de calificación como bueno.	Actualización del manual de R.H. con campañas de trabajo colaborativo.	RESULTADO	Manual de R.H. actualizado con campaña de trabajo colaborativo.	1 manual y 1 campaña.	A-Producto	4-Oct	25-Oct	Custom: Sergio Ileso: Gaby	0	2	2
					USO	Trabajadores de la empresa y empresario participan con disposición y una buena actitud para la integración de la empresa.	100% de colaboradores de la empresa participan activamente.		25-Oct	23-Nov	Custom: Sergio Ileso: Gaby	0%	100%	100%
					BENEFICIO	Buen ambiente laboral dentro de la empresa e integración de trabajadores.	Aumento en los resultados del clima laboral.		23-Nov	30-Nov	Custom: Sergio Ileso: Gaby	75%	80%	5%

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto						Medición de indicadores			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha inicio	Fecha final	Responsable	Medición actual (con fecha)	Medición Meta	Brecha	
Planeación y control empírico.	Procesos y Operación	Integrar tecnología de punta, automatización y mejora de procesos.	Identificar, planear, procesos y metodologías	Mapa del Macroproceso	RESULTADO	Mapa del Macroproceso	1 Mapa		4-Oct	2-Nov	Custom: Sergio, Jesús, Fede Ileso, Johsué	0	1	1
					USO	Encargados de áreas operativas leen, analizan, comprenden e interpretan el mapa para la toma de decisiones.	Gerente de Operaciones detecta 1 área de oportunidad	2-Nov	16-Nov	Custom: Sergio, Jesús, Fede Ileso, Johsué	0	1	1	
					BENEFICIO	Toma de decisiones respecto a desperdicios, riesgos y áreas de oportunidad	Encargados de áreas operativas toman al menos 1 decisión de mejora.	16-Nov	30-Nov	Custom: Sergio, Jesús, Fede Ileso, Johsué	0	1	1	
Información financiera no disponible en tiempo y forma para la toma de decisiones.	Finanzas	Ser una empresa sostenible a través de proyectos altamente remunerados.	Cierre de ventas de \$12,000,000.00	Herramienta Financiera.	RESULTADO	Herramienta financiera que genere estados de resultado.	1 herramienta	A-Producto	4-Oct	2-Nov	Custom: Sergio / Eli Ileso, Paola	0	1	1
					USO	La contadora interna registra cada egreso e ingreso generados en el día a día, para que el empresario lo analice.	1 Flujo de efectivo 1 Estado de resultados	2-Nov	23-Nov	Custom: Sergio / Eli Ileso, Paola	0	2	2	
					BENEFICIO	Empresario utilizar la información que la herramienta genera para tomar por lo menos una decisión	1 decisión tomada		23-Nov	30-Nov	Custom: Sergio Ileso, Paola	0	1	1

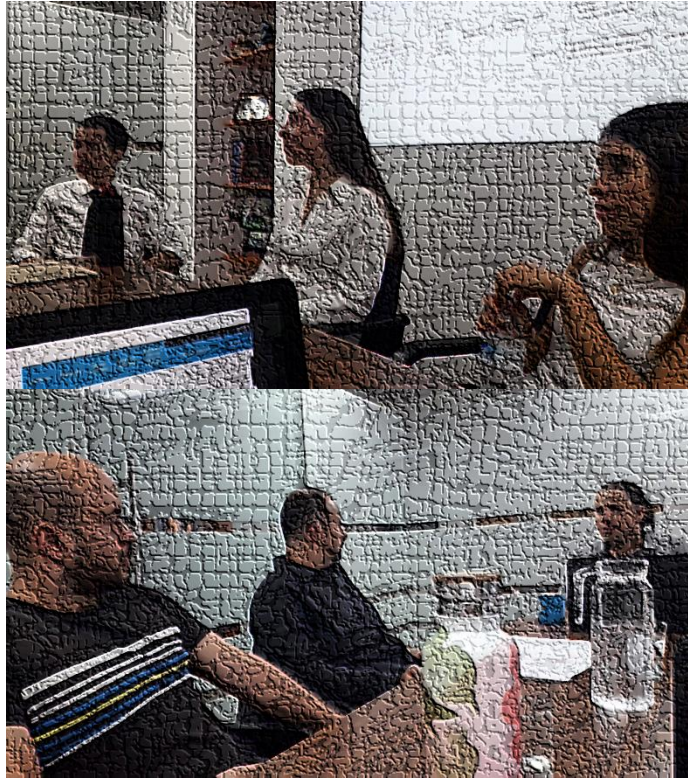
(anexo 18)

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

La *primera semana* el equipo consultor comenzó con la presentación de la validación el día martes, esto debido a que el empresario tuvo que salir de emergencia de la ciudad por lo que se pospuso la fecha, en la reunión estuvieron tanto los consultores junior como la consultora senior, el empresario acompañado por el Project manager de la empresa y por parte del ITESO el coordinador del proyecto PAP, se presentaron las propuestas de mejora y se tuvo aceptación por parte de la empresa.

Al terminar la presentación el equipo se reunió con el empresario para agendar fechas importantes y platicar un poco más a detalle las propuestas de mejora y escuchar su opinión y si deseaba hacer alguna sugerencia.



El día jueves se reunió el equipo de consultores en las instalaciones del ITESO para hacer una retroalimentación tanto del proyecto como de la presentación y del trabajo como equipo, posteriormente se realizó una planeación por áreas funcionales de la empresa, esta se llevó a cabo en una herramienta proporcionada por el consultor senior, en la que se visualiza por día, actividad, lugar y horario las actividades a realizar facilitando el control de cada una, esto con el fin de hacer más eficiente el proceso de implementación.

El día viernes los consultores junior continuaron con la redacción del reporte PAP ahora ya en la etapa de implementación, este reporte se irá complementando semana a semana con la información y los avances de la etapa de implementación.

Durante la *segunda semana* de implementación se comenzaron las actividades dentro de la empresa, el consultor junior del área de **procesos** se reunió con el

Project manager de la empresa con el objetivo de comenzar el bosquejo del macro proceso (anexo 23) por otro lado la encargada del área de **finanzas** junto con la consultora senior se reunieron con el director general para solicitar información para comenzar con la elaboración de la herramienta financiera, se mostraron ejemplos de controles que se están llevando actualmente y qué le gustaría implementar en ellos para contar con información más clara.

De igual manera se comentó sobre el software (Neodata) que se adquirió para el área de cotizaciones y la inquietud por implementarlo en el área de finanzas y contabilidad, por lo que se acordó entre la consultora junior y la consultora senior indagar más sobre este programa y apoyar en el área de mejorar la implementación de éste.

En el área de **recursos humanos y gestión** la consultora junior se reunió con el director general para rectificar qué colaboradores se están identificando como líderes dentro de la empresa, ya que se comentó en reuniones pasadas que se aplicará la herramienta de habilidades directivas, (anexo 3) a otros dos colaboradores, y comenzar a planear el plan de capacitación para líderes (anexo 8,9 y 10).

El día jueves el encargado de área de **procesos** se reunió con la encargada de contabilidad de la empresa, relatando muy detalladamente las actividades que lleva a cabo, esto para continuar con el mapeo del macroproceso, la encargada de **finanzas** junto con la consultora senior siguió por su parte con la investigación del funcionamiento del software NeoData, y la encargada de **gestión** con la investigación y selección de actividades para el plan de capacitación de líderes. (anexo 16).

La *tercera semana* se comenzaron las actividades dentro de las instalaciones de la empresa, los consultores de las áreas de **procesos** y **finanzas** se reunieron junto

con el equipo de la empresa en una capacitación para que se les explicara el funcionamiento del programa para cotizaciones que se está implementando llamado NeoData.



La consultora del área de **gestión y recursos humanos** estuvo trabajando en el manual de descripción de puestos (anexo 17) y planeando actividades para el taller de integración de equipos. El día jueves se reunieron las consultoras de las áreas de **gestión y finanzas** en las instalaciones del ITESO para continuar trabajando, con apoyo de la consultora senior, en la planeación de la campaña de mejora de habilidades directivas (anexo 19) y el taller de integración (anexo 21).

El consultor del área de **procesos** asistió al taller de la empresa para entrevistar al encargado de taller y poder continuar con el mapeo del macro proceso (anexo 18) contemplando también los procesos productivos del taller.

En la *cuarta semana* se comenzó con la implementación en el área de **administración y gestión**, el día martes se dio inicio al taller para mejora de habilidades directivas para líderes, el taller comenzó con una charla introductoria al tema a tratar el cual fue “Capacidad para delegar” (anexo 9), se obtuvo muy

buena respuesta por parte de los colaboradores de la empresa, la actividad realizada consistió en dividir en dos equipos, previamente establecidos por la consultora junior del área de gestión, y construir una torre con espagueti y plastilina, se eligió un líder para cada equipo y a estos se les compartieron las especificaciones e instrucciones y ellos debían transmitirlo a su equipo; el ganador sería el que tuviera la torre más alta y que ésta se mantuviera estable por sí misma, con la actividad se observaría la forma de delegar, la comunicación entre miembros, confianza, trabajo en equipo y el respeto de roles.



Al final se les pidió una retroalimentación de la cual se rescató que los problemas principales fueron el no proveer la información completa de manera oportuna y la dificultad de dar instrucciones, así como la dificultad por cuestionar las instrucciones que no estuvieran claras.

Como aprendizajes se expresó que se necesita de un equipo que soporte las ideas de los demás, la división de tareas como ayuda al trabajo colaborativo, participación con ideas nuevas.

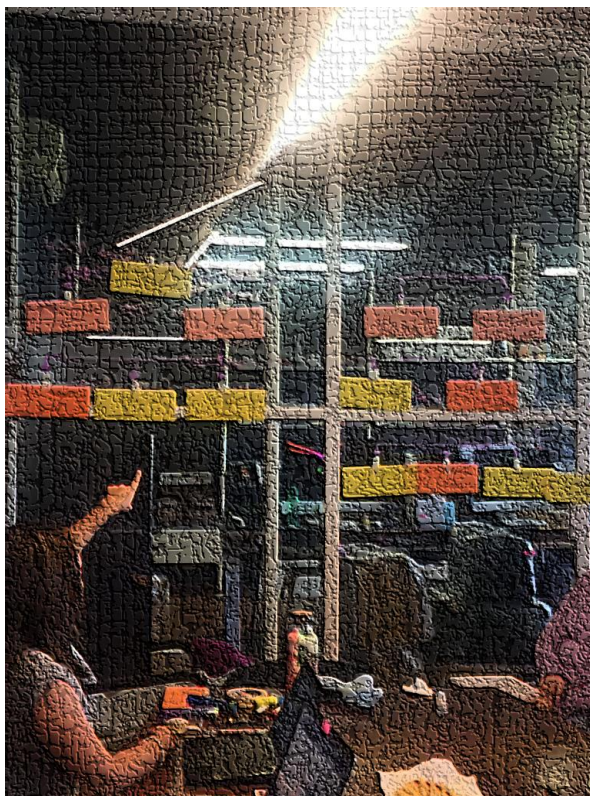


Como conclusión del taller se elaboraron 5 compromisos para mejorar la forma de delegar dentro de la empresa los cuales fueron:

1. Certificar que lo que se delegó se entienda como debe ser.
2. Cuestionar y poner el 100% de la atención.
3. Reiteración verbal y escrita.
4. Revisión constante de la actividad delegada.
5. Información más concreta.

Se les dejó una pequeña tarea que consistía en que cada trabajador tenía que hacer la descripción de su puesto, describiendo a detalle las actividades que realiza y con qué frecuencia las realiza, por último, quien era su jefe directo, esto para el apoyo de la descripción de puestos.

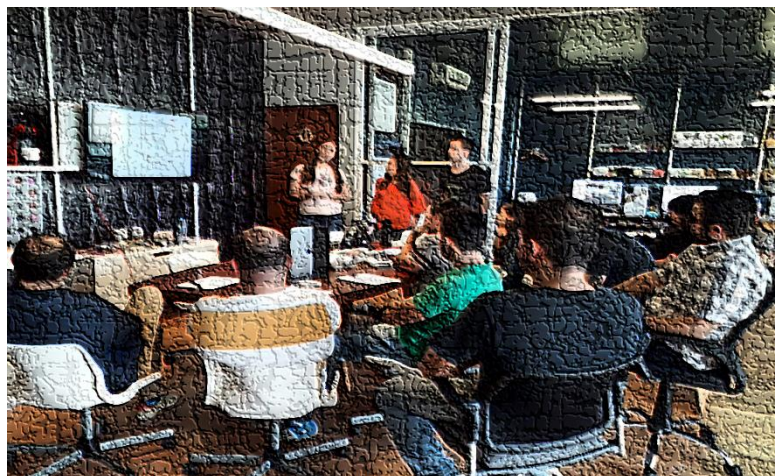
El día jueves se impartió la segunda sesión del taller para mejorar las habilidades directivas, en el que se reunió a todos los trabajadores de la empresa para definir cómo está conformado el organigrama actual y poder actualizarlo o hacer propuesta de algunos cambios.(anexo 1)



Durante la sesión hubo un poco de confusión a la hora de estructurarlo debido a que no se tienen claras las líneas de mando.

Después se les pidió que entregaran la lista de actividades que realiza cada colaborador en su puesto, éste se les había solicitado que realizarán la sesión anterior.

Posteriormente se trabajó el tema de 'toma de decisiones' (anexo 8), nuevamente se dio una introducción al tema con algunas definiciones y consejos para optar por una mejor decisión, después se realizó un juego de mesa que consistía en que cada casilla era de distinto color y actividad, la casilla azul otorgaba \$500, la roja quitaba \$15,000, naranja y verde se hacían preguntas en las que se tenía que tomar un tipo de decisión en menos de 15 segundos; algunas preguntas de decisión fueron diseñadas por el equipo consultor y otras se preguntaban entre los mismos compañeros de trabajo.



Por último, se hicieron reflexiones sobre el tema y se discutió la dificultad sobre la toma de decisiones, así como asumir la responsabilidad al tener que decidir sobre algo que pueda afectar a todo el equipo y se les pidió que para la próxima sesión llevará cada uno por escrito 3 propuestas de mejora para su trabajo.

El viernes el equipo consultor se reunió en el ITESO para realizar la planeación de la siguiente semana, y se inició la planeación de actividades del taller de integración de equipos dentro del área de **Recursos Humanos**.

En la *quinta semana* se siguió con la implementación en el área de **gestión y administración**. El día martes se inició con la última sesión de taller de mejora de habilidades directivas con el tema de control (anexo 7), a la cual asistieron los colaboradores de la empresa, pero esta vez sin el empresario.



Posteriormente se realizó una breve introducción al tema con material visual, se llevó a cabo una actividad con el equipo de un pequeño simulador de una fábrica, en el que una persona era el líder y tenía que organizar al equipo y delegar las actividades de producción.

Por otro lado, a cada uno de los demás colaboradores se les dio una actitud que debían tomar durante toda la actividad, esto para poner en práctica el tema de controlar situaciones que se puedan presentar dentro de un equipo.

Al terminar la actividad se hicieron reflexiones sobre el desempeño que tuvieron en la actividad como equipo y compartieron cual era la actitud que se le había dado a cada uno y la forma en la que se sintieron al llevarla a cabo. Por último, se les pidió que entregaran las 3 propuestas de mejora en su trabajo de las cuales podemos rescatar las siguientes:

- Priorizar y planificar actividades
- Preguntar información más detallada
- Organización de archivos para agilizar búsqueda
- Promover capacitación y convivencia entre el equipo
- Mejorar comunicación para evitar errores

De igual manera el equipo llegó a la conclusión de que se necesita controlar los cambios en producciones, control con los pedidos de clientes para evitar trabajar doble, controlar el tiempo para no apresurar los procesos, estandarizar procesos, controlar y planear las compras con tiempo de anticipación, bitácoras de control de actividades dentro del área de producción, revisiones e inventario antes de montaje para no darse cuenta de los errores o faltantes hasta el momento, control de emociones, controles escritos.

El día jueves en el área de **procesos** el consultor junior estuvo trabajando con la encargada de tráfico para poder hacer el macroproceso (anexo 23). En el área de **finanzas** la consultora junior trabajó en la planeación de la capacitación financiera que se les impartirá a tres líderes de la empresa y al empresario para poder analizar y tomar más en cuenta la información financiera en la toma de decisiones. En el área de **RH** la consultora junior junto con la consultora senior asistió a la carpintería para continuar trabajando con las descripciones de puestos.

El día viernes se reunió el equipo consultor en las instalaciones del ITESO para llevar a cabo la planeación de la siguiente semana y se elaboró la orden del día para el taller de integración que se impartirá en el área de **RH**.

La *sexta semana* el día martes por parte del área de **RH** la consultora junior y la consultora senior volvieron a asistir a la carpintería para terminar la descripción de puestos que se le hará a la empresa en la actualización del manual de RH. En el área de **procesos** se trabajó en la digitalización de los macro procesos para proceder con la validación del mismo y en el área de **finanzas** se hicieron adecuaciones al material para el taller, se decidieron los temas finales que fueron en primer lugar estados financieros, posteriormente la diferenciación entre costos fijos y variables y por último el punto de equilibrio y su cálculo con utilidad deseada, para la sesión se solicitó información financiera actualizada a la empresa y realizar

los ejercicios con sus mismos estados financieros y a la encargada de cotizaciones se le solicitaron 3 ejemplos de proyecto también para ayudar a comprender los temas del taller.

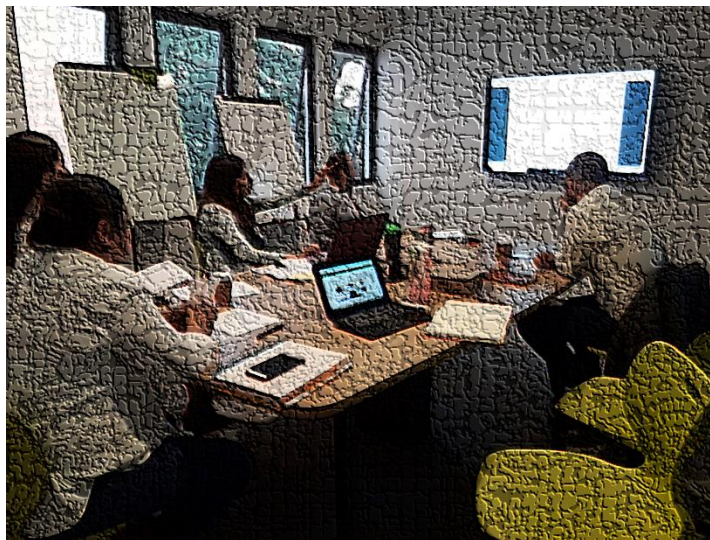


El día jueves los consultores junior de las áreas de **RH** y **procesos** acudieron junto con la consultora senior a la empresa para presentarle al empresario avances de la descripción de puestos y macro proceso respectivamente.

El empresario dio opiniones y sugerencias para hacer modificaciones. El día viernes el consultor de **procesos** estuvo trabajando con la persona encargada de instalaciones dentro de la empresa para completar el macro proceso, mientras tanto las consultoras junior de **RH** y **Finanzas** trabajaron vía remota en el apoyo visual para el taller de integración de personal (anexo 10) y la planeación semanal.

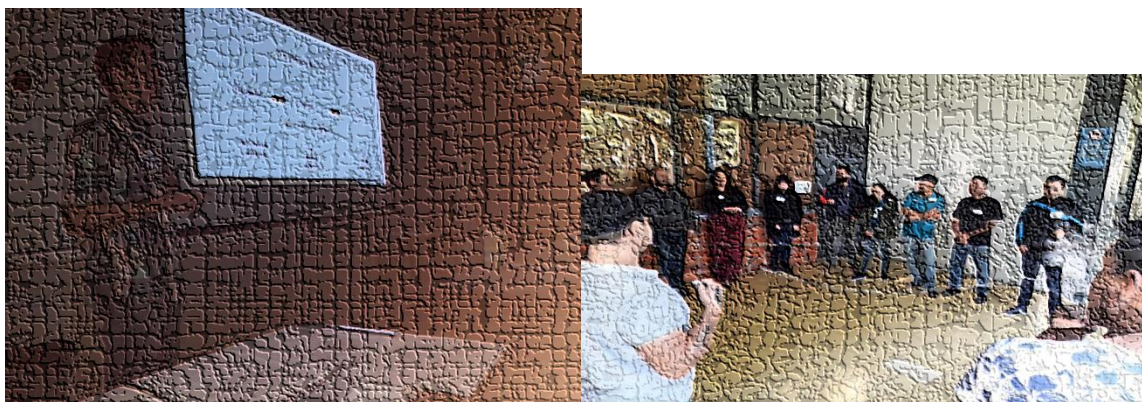
En la *séptima semana* el día martes en el área de **finanzas** se impartió la primera sesión de la capacitación financiera en la que asistieron la consultora junior y la consultora senior por parte del ITESO y el director general, Project manager, contadora interna y encargada de gestión de compras por parte de la empresa. Se desarrolló el tema de estados financieros (estado de resultados y balance general),

su conformación y diferencias, al igual que el cálculo de algunas razones financieras básicas para conocer y analizar la situación de la empresa.



En el área de operaciones el consultor junior hizo los últimos ajustes al macro proceso por área operativa de la empresa y la consultora junior de RH modificó y terminó las modificaciones pendientes del descriptivo de puestos.(anexo 17)

El día jueves el equipo consultor, impartió el taller de integración (INTEGR-ARTE) en las instalaciones del ITESO, acudieron tanto el personal del taller como de las oficinas de la empresa. (anexo 15).



Las actividades realizadas se basaron en las habilidades que se habían detectado como débiles dentro del clima laboral aplicado a la empresa las cuales fueron

comunicación, trabajo en equipo, integración, y se reforzaron las habilidades tratadas en los talleres de mejora de habilidades directivas y se les hizo reflexionar acerca de su desempeño como equipo con el tema y diferencias de grupos y equipos de trabajo y lo que se necesita para que se siga creciendo. Se trabajó una dinámica por tema y posteriormente reflexiones y conceptos.

De igual manera se realizó una dinámica para el tema de mejora de procesos en la cual por equipos mezclados (oficinas y taller) proponían cambios a distintos procesos de la empresa, utilizando el macro proceso, aportar mejoras o cambios y de ser el caso hacer las modificaciones. Y con esta misma dinámica se dio la introducción a la campaña que busca implementar próximamente el empresario de cero defectos.





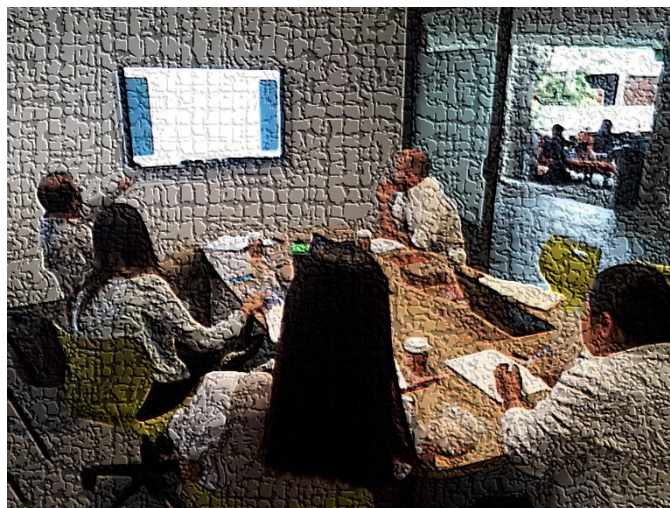
Para continuar con el apoyo al planteamiento estratégico se realizó una actividad en la que se representaba un organigrama viviente posicionando a cada colaborador en su puesto y amarrados de las manos debían llegar a la visión de la empresa, esto para recordarla, hacérselas presente, además de fortalecer las líneas de mando y tener claro en quien se pueden apoyar y a quién deben reportar actividades.





El día viernes los consultores junior junto con los consultores de otros equipos tuvieron una reunión de seguimiento con el coordinador del proyecto en el que se reflexionó sobre el desempeño que han tenido durante el proyecto.

La *octava semana* inició con la consultora junior del área de **finanzas** junto con la consultora senior impartiendo la segunda sesión del taller de capacitación financiera, el cual se llevó a cabo en las instalaciones del ITESO, esta vez asistieron el director general, Project manager y contadora interna, se trató el tema de costos fijos y variables y el prorratio de estos en los proyectos y punto de equilibrio, fue una sesión muy valiosa ya que se discutió el tema que no se estaban considerando el total de costos fijos dentro de los proyectos por lo que el margen de utilidad era mucho menor del que se tenía planeado, y con ello se llegó a un primer diseño de una herramienta para administrar mejor el recurso por proyecto, esta será utilizada por la responsable de compras y la contadora interna, para no sobrepasar los porcentajes establecidos de cada rubro en los gastos de proyecto.



De igual manera se discutió el punto de equilibrio con un costo promedio de proyecto y el empresario tuvo una idea más certera de sus nuevas metas de ventas.

Por otro lado, el consultor junior de **procesos** asistió a las oficinas de la empresa para aplicar las evaluaciones del perfil de puesto a los trabajadores. La consultora junior de **RH** realizó la misma actividad, pero en el taller de la empresa.

El día jueves el equipo consultor acudió a las oficinas de la empresa, en el área de **procesos** se revisó con el director general y el Project manager el macro proceso con las últimas modificaciones para llegar al ideal. La consultora de **finanzas** continuó con la elaboración de la herramienta presupuestos por proyecto ya evaluada por el empresario y la contadora interna. La consultora de **RH** aplicó las evaluaciones faltantes y continuó con la realización del reporte del taller de integración (anexo 21). La semana terminó con el consultor de **procesos** trabajando en los cambios a los macroproceso que se platicaron la sesión anterior.

La consultora de **finanzas** se reunió con el director general para los detalles y la prueba de la herramienta presupuestos por proyecto (anexo 22), la cual llevará un control semanal en los gastos del proyecto y se comparará el gasto real con el cotizado, esto para el control de gastos y una mejor administración del recurso financiero asignado a cada rubro del proyecto. La consultora de **RH** acudió a las

oficinas para aplicar el clima laboral por segunda vez para registrar si se obtuvieron cambios después del 'Taller Integr-arte'.(anexo 2)

5.2. Ajustes al plan de acción

Dentro del área financiera se llevaron a cabo distintos cambios como propuestas de mejora, en primer lugar se había establecido la herramienta financiera, pero el empresario se notó con mayor interés en el impulso del programa de NeoData y su implementación en el área contable y financiera por lo que se había optado por investigar del programa, conocerlo más a fondo y realizar una simulación con la captura de un proyecto y después realizar una capacitación financiera en base a los reportes que este software arroja.

Posteriormente al no obtener el acceso al programa en las fechas asignadas, se optó por retirar la simulación del caso, continuar con la capacitación financiera (anexo 14) y de ahí establecer un área de mejora con la ayuda de una herramienta y se obtuvo este resultado final, la herramienta para el apoyo de control de presupuesto por proyecto.

5.3. Resultados obtenidos

Área de Operaciones y Procesos

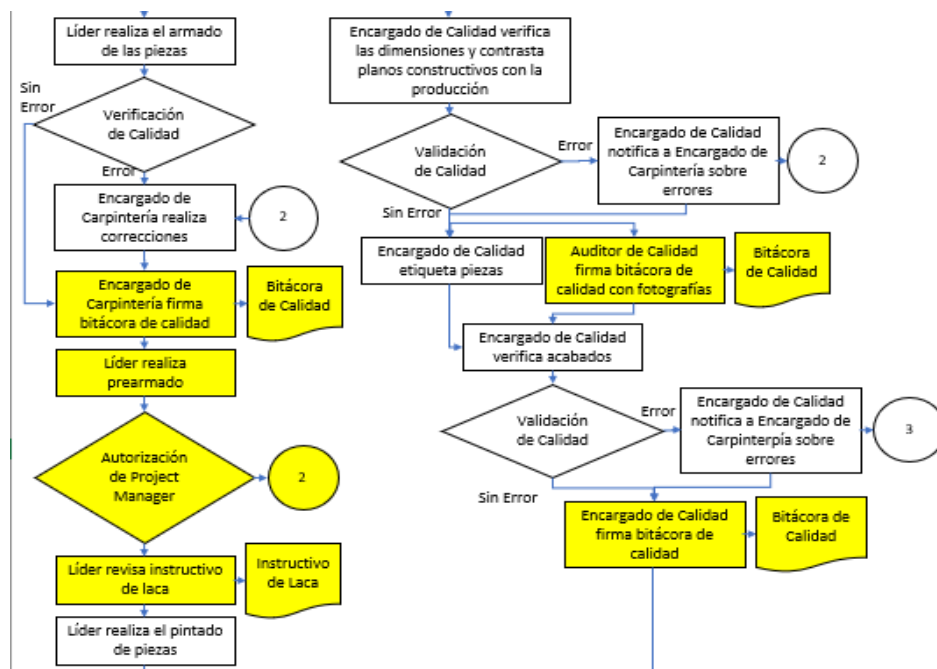


En el área de operaciones y procesos se lograron los objetivos planteados gracias al macroproceso (anexo 23) el cual se realizó con un flujo productivo ideal en conjunto del consultor junior encargado de operaciones, la consultora senior, el empresario, los líderes de áreas y los colaboradores para contemplar las distintas

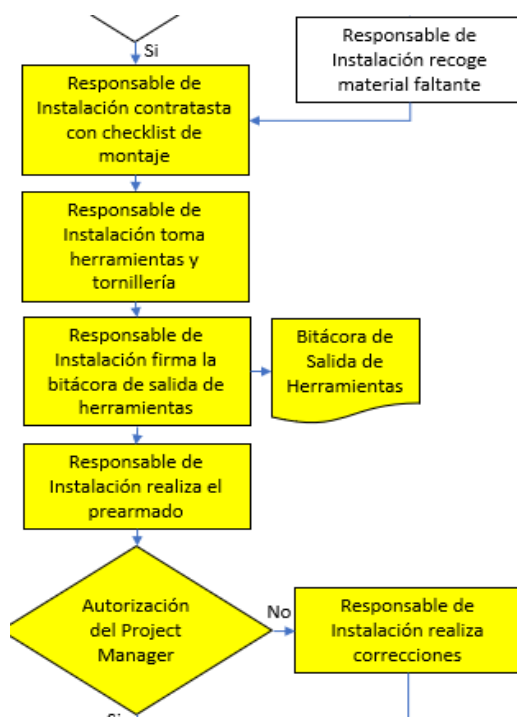
perspectivas dentro de la empresa y de ésta manera tomar en cuenta los errores, obstáculos, defectos y riesgos a los que se enfrenta la empresa día con día y poder tomar acciones correctivas para las distintas variables contempladas.



Se logró obtener cambios importantes en al menos cada uno de los procesos productivos, desde inspecciones, verificaciones, autorizaciones, evaluaciones de carga de trabajo, optimización de recursos, división de responsabilidades, limitación de decisiones, canales de comunicación óptimos, formatos necesarios, bases de datos utilizadas y herramientas necesarias en los distintos procesos productivos de la empresa.



Ejemplo: Proceso Producción

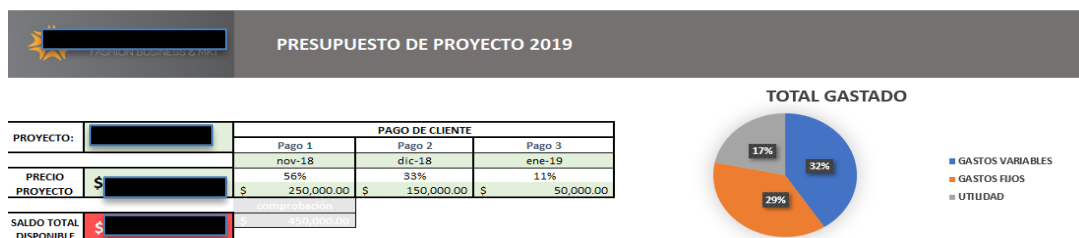


Ejemplo: Proceso Montaje

Área de Finanzas

En el área financiera se tenía principalmente problema con la información ya que esta no se encontraba disponible en tiempo y forma para tomarla en cuenta en la toma de decisiones, lo que genera una mala administración de recursos. Durante el proyecto la contadora interna logró poner al corriente la información y con el apoyo de la capacitación financiera se pudo poner más en contexto al empresario de la situación que presenta la empresa actualmente, con apoyo principalmente de las razones financieras.

COSTO FIJO TOTAL MENSUAL	\$ 176,440.00		
COSTO FIJO PROPORCIONAL	\$ 44,110.00	NÚMERO DE PROYECTOS AL MES	4
	COSTOS FIJOS	IMPORTE MENS	PROPORCIONAL
	R	11,000.00	\$ 2,750.00
	T	1,440.00	\$ 360.00
	T	3,900.00	\$ 975.00
	A	24000	6000
	M	19,000.00	\$ 4,750.00
	N	90,000.00	\$ 22,500.00
	P	1,750.00	\$ 437.50
	P	5,500.00	\$ 1,375.00
	P	4,200.00	\$ 1,050.00
	E	3,000.00	\$ 750.00
	A	150.00	\$ 37.50
	G	8,000.00	\$ 2,000.00
	M	1,500.00	\$ 375.00
	Depreciación equipo	3,000.00	\$ 750.00
	TOTAL	\$ 176,440.00	



Se le enseñó tanto al empresario como al Project manager y la encargada de compras de la empresa a cómo interpretar los estados financieros además con la ayuda de la contadora interna a diferenciar las cuentas de cada rubro, activos, pasivos, tipos de gastos e ingresos que se manejan en las transacciones del día a día de la empresa.

Durante el taller se elaboraron distintos ejercicios (anexo 11,12,13) que consisten en clasificación de cuentas en los estados financieros, clasificación de costos fijos y variables y por último se trató el tema de punto de equilibrio.

La última sesión fue bastante valiosa ya que se hizo un cálculo del total de los costos fijos mensuales de la empresa y se observó que no se estaba considerando la cantidad proporcional a los proyectos por lo que afectaba en la utilidad esperada, por lo que se optó por realizar la herramienta financiera para una mejor administración de recursos.

En la cual se captura el precio de venta del proyecto y arroja el presupuesto disponible para cada rubro los cuales se designaron 60% para compras de proyecto, en este apartado se registra el total cotizado por rubro (mobiliario, carpintería, herrería, viniles, etc.) y semana con semana registrar los pagos que se han realizado a cada rubro, al final registra el total gastado realmente y lo compara con el total cotizado para observar si hubo algún gasto de más o ahorro.

El siguiente 20% se consideró para costos fijos los cuales se calcula la parte proporcional al ingresar el número de proyectos que se están trabajando a la vez durante el mes y registra el pago cada 4 semanas. Por último, el otro 20% se espera como utilidad, en este rubro se registraría alguna compra de activo o los ingresos a la cuenta de inversión. (anexo 22)

COMPRAS ASOCIADAS A PROYECTO	60%		
Presupuesto disponible en relación a abonos		SALDO DISPONIBLE	

TOTALES									
GASTOS VARIABLES	COTIZADO	GASTADO	COTIZADO DISPONIBLE	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	
				PAGO	PAGO	PAGO	PAGO	PAGO	
Herrajes	\$ 10,000.00	\$ 60,000.00	-\$ 50,000.00	\$ 30,000.00	\$ 20,000.00	\$ 10,000.00			
Carpintería	\$ 100,000.00	\$ 3,000.00	\$ 97,000.00			\$ 3,000.00			
Fletes	\$ 20,000.00	\$ 45,000.00	-\$ 25,000.00	\$ 25,000.00		\$ 20,000.00			
Viaticos	\$ 20,000.00	\$ 8,000.00	\$ 12,000.00						
Otros	\$ 65,000.00	\$ 8,000.00	\$ 57,000.00						\$ 8,000.00
Instalaciones	\$ 55,000.00	\$ 20,000.00	\$ 35,000.00			\$ 20,000.00			
TOTAL	\$ 270,000.00	\$ 144,000.00	\$ 126,000.00	\$ 55,000.00	\$ 20,000.00	\$ 53,000.00	\$ -		\$ 8,000.00
PORCENTAJE DEL PRECIO DE VENTA	60%	32%	28%						

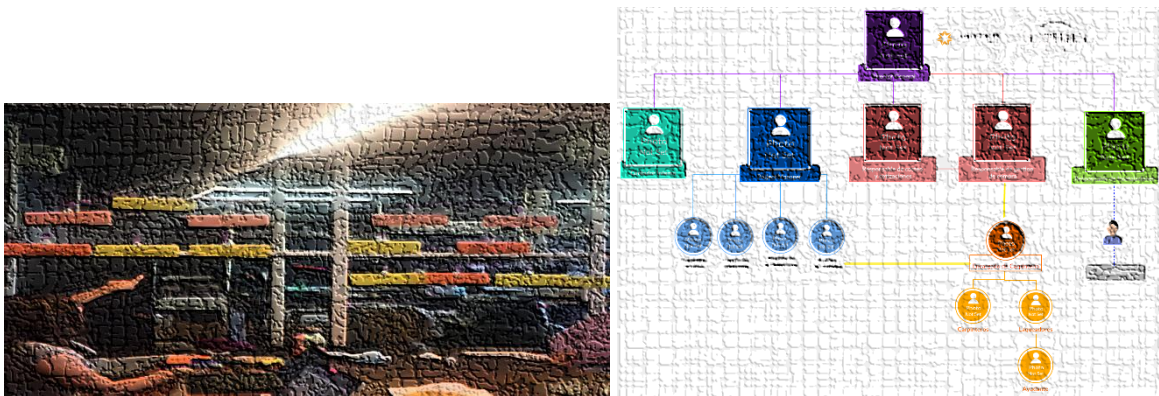
GASTOS FIJOS	23%	MESES DE PROYECTO	3						
Presupuesto disponible en relación a abonos		SALDO DISPONIBLE							
GASTOS FIJOS	COTIZADO	GASTADO	COTIZADO DISPONIBLE	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6
Total proporcional	\$ 132,330.00			PAGO	PAGO	PAGO	PAGO	PAGO	PAGO
Renta Custom	\$ 8,250.00	\$ 8,250.00	\$ -	\$ 2,750.00				\$ 2,750.00	
Teléfono e internet	\$ 1,080.00	\$ 1,080.00	\$ -	\$ 360.00				\$ 360.00	
Teléfono móvil	\$ 2,925.00	\$ 2,925.00	\$ -	\$ 975.00				\$ 975.00	
Hipoteca	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ -	\$ 6,000.00				\$ 6,000.00	
Mensualidad Autos	\$ 14,250.00	\$ 14,250.00	\$ -	\$ 4,750.00				\$ 4,750.00	
Nomina 6 Personas	\$ 67,500.00	\$ 67,500.00	\$ -	\$ 22,500.00				\$ 22,500.00	
Papelería	\$ 1,312.50	\$ 1,312.50	\$ -	\$ 437.50				\$ 437.50	
Pago de Imss	\$ 4,125.00	\$ 4,125.00	\$ -	\$ 1,375.00				\$ 1,375.00	
Pago de Rcv e Infonavit	\$ 3,150.00	\$ 3,150.00	\$ -	\$ 1,050.00				\$ 1,050.00	
Electricidad	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ -	\$ 750.00				\$ 750.00	
Agua	\$ 112.50	\$ 112.50	\$ -	\$ 37.50				\$ 37.50	
Gasolina	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ -	\$ 2,000.00				\$ 2,000.00	
Mantenimiento de Vehículo	\$ 1,125.00	\$ 1,125.00	\$ -	\$ 375.00				\$ 375.00	
Depreciación de equipo	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ -	\$ 750.00				\$ 750.00	
Comprobación	\$ 132,330.00	\$ 132,330.00	\$ -						
PORCENTAJE DEL PRECIO DE VENTA	29%	29%	0%						

UTILIDAD PRETENDIDA	17%		
Presupuesto disponible en relación a abonos	\$ [REDACTED]	SALDO DISPONIBLE	\$ -

UTILIDAD	COTIZADO	GASTADO	COTIZADO DISPONIBLE	Semana 1	Semana 2	Semana 3
				PAGO	PAGO	PAGO
	\$ [REDACTED]	\$ [REDACTED] 00				
TOTAL	\$ [REDACTED] 0	\$ [REDACTED] 0	\$ -			
PORCENTAJE DEL PRECIO DE VENTA	17%	17%	0%			

Área de Recursos Humanos

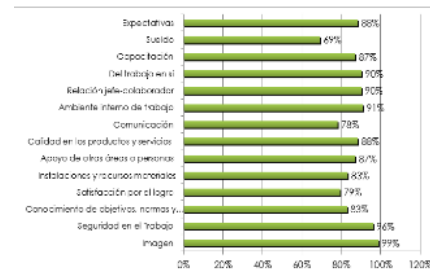
Al llegar a la empresa, se contaba con organigrama, pero al revisarlo se identificó que no se encontraba actualizado, así que en conjunto con el empresario y los colaboradores se definió el organigrama como se está trabajando actualmente (anexo 1) y se habló de qué cambios eran convenientes hacer para mejorar la comunicación y organización interna. Se destinó una sesión para trabajar en esto durante el taller de habilidades directivas, en la que se utilizaron hojas grandes con los nombres de cada puesto acomodadas en la pared unidas con hilo.



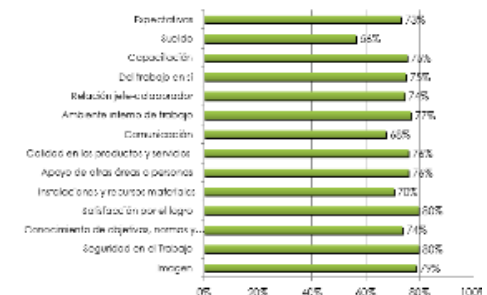
Por otro lado, al inicio del proyecto se aplicó un cuestionario de clima laboral a los colaboradores de la empresa y conforme a los resultados obtenidos se decidió implementar un taller para mejorar el clima laboral. Dicho taller se realizó con todas las personas que laboran tanto en las oficinas como en el taller de la empresa y se realizaron distintas dinámicas y reflexiones para provocar la integración del equipo.

Después de dos semanas de que se impartió el taller se volvió a aplicar el cuestionario de clima laboral, en esta ocasión mejoró un 4% el resultado general (anexo 2).

- Resultados iniciales:



- Resultados Finales:



Área de Gestión y Administración

En la etapa de diagnóstico se aplicó la herramienta de habilidades directivas (anexo 3) para evaluar a todos los líderes de la empresa, los aspectos a evaluar consistían en: planeación, capacidad para delegar, control, metas, actitud para aconsejar y entrenar, habilidades reclutando personal, formando equipos, negociando, tomando decisiones, profesionalismo, manejando el cambio y liderazgo.

Con los resultados que se obtuvieron con la evaluación se pudo identificar que los líderes coincidían en tres habilidades débiles, así que se decidió implementar cursos de capacitación para mejorar estos aspectos. (anexo 7, 8 y 9)

Fueron tres sesiones dedicadas a la mejora de habilidades en las cuales se trataba una habilidad por sesión, en cada taller se daba la definición de la habilidad, tips

para mejorarla o llevarla a cabo, videos o apoyos visuales y una actividad para reforzar la habilidad tratada en la sesión.



5.4. Tabla sobre capacitación y empleo

Número de empleos protegidos en oficinas		9
Número de empleos protegidos en carpintería		10
Número de empleos generados		0
Personas capacitadas	Área de capacitación	Horas de Capacitación
4	Finanzas	6
19	Clima Laboral	4
9	Habilidades directivas	9

5.5. Tablero de seguimiento de indicadores

Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			Medición de indicadores				Observaciones
			Cadena de Impacto		Indicador	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
Planeación y control empírico.	Procesos y Operación	Mapeo del Macroproceso	RESULTADO	Mapeo del Macroproceso	1 Mapa del Macroproceso	0	1	1	1	Se realizó un Mapa en Excel para facilitar la edición sin requerir software adicional
			USO	Encargados de áreas operativas leen, analizan, comprenden e interpretan el mapa para la toma de decisiones.	Número de áreas de oportunidad detectadas por proceso	0	1	1	8	Se logró la meta en más de un área de oportunidad
			BENEFICIO	Toma de decisiones respecto a desperdicios, riesgos y áreas de oportunidad	Número de decisiones en relación con la mejora de los procesos	0	1	1	2	Se tomaron distintas decisiones en base a los procesos que se tenían anteriormente establecidos

Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			Medición de indicadores				Observaciones
			Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final		
Dependencia en el empresario.	Gestión y administración	Plan de capacitación para líderes.	RESULTADO	Plan de mejora de liderazgo.	1 Plan de mejora de liderazgo.	0	1	1	1	Se elaboro un plan de mejora indicando las fechas de las capacitaciones y los temas que se tocarían en cada sesión.
			USO	Líderes asisten, reflexionan, aportan, cuestionan y participan activamente y con buena actitud en la implementación del plan de	Número de participaciones por sesión	0	4	4	8	Se cumplió la meta y además se obtuvo la participación de los demás colaboradores de oficina.
			BENEFICIO	Los líderes se mejoran sus habilidades directivas detectadas como debiles	"Número de habilidades directivas"	0	3	3	5	Los líderes percibieron una mejora en sus habilidades de: Capacidad para delegar, Aconsejar y entrenar, formar equipo, poder negociador y
Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			Medición de indicadores				Observaciones
			Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final		
Información financiera no disponible en tiempo y forma para la toma decisiones.	Finanzas	Capacitación Financiera.	RESULTADO	Capacitación financiera.	1capacitación financiera	0	1	1	1	Se realizaron dos sesiones de capacitación financiera con los temas estados financieros, costos fijos y variables y punto de equilibrio.
			USO	El empresario, la contadora y el líder de proyectos participan, cuestionan, conocen las cuentas contables, leen y analizan estados financieros, reconocen y consideran la diferencia de costos fijos y variables en los proyectos, calculan y analizan el punto de equilibrio de la empresa.	Número de Participación de 3 líderes	0	3	3	4	Se obtuvo participación tanto de los 3 líderes y además de la responsable de compras,
			BENEFICIO	Empresario utiliza la información que se discutió en los análisis de los ejercicios de taller para tomar por lo menos una decisión en base a la situación de la empresa	Número de decisiones en relación con la capacitación financiera	0	1	1	1	Se le dió a conocer al empresario el promedio de proyectos mensuales para llegar a su meta de utilidad. Se descubrió el área de necesidad para la herramienta, que fue la de presupuestos de proyecto.
	Finanzas	Herramienta de presupuestos por proyecto	RESULTADO	Herramienta de Presupuestos por Proyecto	Herramienta de presupuestos por proyecto	0	1	1	1	La herramienta se comenzó a elaborar durante la segunda sesión de la capacitación financiera
			USO	La responsable de compras y la contadora registran, analizan, consultan e informan movimientos y excedentes en el uso de los presupuestos económicos asignados por proyecto.	Numero de identificaciones de excedentes de presupuesto	0	1	1	1	Se identificó que en los costos fijos no se cubrían en su totalidad con el porcentaje designado
			BENEFICIO	El empresario analiza, cuestiona, verifica, reflexiona y toma decisiones sobre la distribución de los gastos considerando los establecido en la herramienta.	Numero de decisiones tomadas en relación a la herramienta de presupuestos por	0	1	1	2	Se tomó la decision de aumentar el porcentaje de costos fijos de 20% a 23%, bajar utilidad esperada a 17% o en su defecto disminuir el tiempo de duración de proyecto de 12 a 8 semanas.
Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			Medición de indicadores				Observaciones
			Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final		
Clima laboral deficiente.	Recursos Humanos	Actualización del manual de R.H.	RESULTADO	Manual de R.H. actualizado	1Manual de R.H. actualizado	0	1	1	1	Se realizó actualización del planteamiento estratégico, organigrama y perfiles con descripciones de puestos actualizados
			USO	El empresario y los trabajadores consultan, revisan, corrigen, aportan, aprueban, la descripción de cada puesto para su	Número de correcciones en el Manual	0	1	1	4	En total se realizaron 4 correcciones hasta obtener el Manual adecuado
			BENEFICIO	Mejora en el ambiente laboral de la empresa	Porcentaje de Clima Laboral	75%	80%	5%	79%	El clima laboral tuvo un aumento general del 4%
	Recursos Humanos	Campaña de trabajo colaborativo	RESULTADO	Campaña de trabajo colaborativo	1Campaña de trabajo colaborativo	0	1	1	1	Se realizo un taller con actividades y dinámicas para reflexionar como se esta trabajando en la empresa.
			USO	Trabajadores de la empresa y empresario asisten, participan, colaboran, opinan, reflexionan, comentan, aportan, cuestionan, con disposición y una buena actitud para la integración de la empresa.	100% de colaboradores de la empresa participan activamente	0%	100%	100%	100%	Se obtuvo una excelente participación por parte de los colaboradores tanto de las oficinas como de la carpintería.
			BENEFICIO	Buen ambiente laboral dentro de la empresa e integración de trabajadores.	Porcentaje de Clima Laboral	75%	80%	5%	79%	El clima laboral tuvo un aumento general del 4%

(anexo 18)

6. Recomendaciones

6.1. Corto plazo

- Continuar con la implementación del plan de mejora para líderes (anexo 19)

- Retomar la implementación de la campaña de “5S’s” en conjunto con la implementación de la nueva campaña de “Cero Defectos” con el fin de sistematizar los procesos y formatos utilizados en los procesos productivos de la empresa, disminuyendo así los defectos y desperdicios, así como mitigando riesgos mientras se mejora la organización dentro de la empresa en cuanto a documentación utilizada, formatos, herramientas, canales de comunicación, equipos, respaldos agilizando de esta manera el funcionamiento de la empresa logrando así un flujo eficiente de la misma.
- Comenzar con la migración de los procesos hacia el programa de NeoData con el objetivo de centralizar y contar con información actualizada, estandarizar el desarrollo y administración de los proyectos de la empresa y de esta manera lograr un control más robusto sobre los mismos, obteniendo así un sistema de reportes sobre los proyectos en cuestiones financieras, contables, optimización de recursos y tiempos.
- Implementación de mejora continua del macroproceso ideal, elaborando los formatos necesarios, utilizando de manera óptima los canales de comunicación, realizando las verificaciones de calidad requeridas, reconocimiento de colaboradores, así como llevar registro de los errores y defectos para llevar a cabo una reflexión de aciertos y desaciertos.
- Realizar una campaña de liderazgo y gestión específicamente para el encargado del taller de carpintería, así como para el encargado de calidad, con el objetivo de mejorar el liderazgo de ambos, así como la gestión del taller y la calidad del mismo.

6.2. Mediano plazo

- Generar las plantillas para la realización de reportes en NeoData y con la información generada por los reportes realizar juntas periódicas en cada departamento de la empresa, contable y financiero, de proveeduría y compras y de proyectos.
- Contar con representantes en las ciudades con mayor movimiento y ventas para evitar traslados de emergencia, o poder atender cambios de emergencia al igual que poderle dar seguimiento y mayor atención al cliente fuera de la ciudad de Guadalajara.
- Tener una consultoría enfocada únicamente en el taller de carpintería para la optimización de procesos, recursos, seguridad industrial, clima laboral y mejora de calidad.

6.3. Largo plazo

- Desarrollar un equipo de montaje móvil para facilitar el proceso de montaje en diferentes localidades y de ésta manera controlar los cambios y errores que puedan surgir durante éste proceso.
- Mejorar o incrementar la infraestructura y tecnología, dentro de la carpintería ya que algunas de las herramientas utilizadas son bastante antiguas o rudimentarias y poder agilizar los procesos de producción, dentro de las oficinas seguir invirtiendo en equipos de cómputo, servidores, y actualizaciones del software que se utilizan (Slack, NeoData, programas de diseño).

- Contratación de un gerente general que facilite el control de la empresa mediante un sistema de reporte directo hacia el director general, para facilitar el rol de prospección para el mismo.
- Automatización del taller de carpintería con el objetivo de estandarizar los procesos, medidas, herramientas, reportes, formatos buscando de ésta manera el cambio de un taller hacia una planta productiva.
- Certificación de la empresa en ámbitos de calidad y mejora continua, de igual manera la certificación de los colaboradores en sus puestos respectivamente.

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes

Reflexiones Individuales

LAE. Gabriela Rodríguez del Río

Reflexiones Iniciales

Desde que elegí este PAP supe que iba a ser un reto tanto personal como profesional porque me iba a exigir poner más atención en detalles y aplicar todo lo que e investigar lo que no se para poder ayudar a una persona y que tenemos en juego una empresa real, con dinero real.

Siento que me el estar en este PAP me va ayudar a mejorar en el trabajo que ya tengo y en las próximas empresas que trabaje o en algún emprendimiento.

También siento que me va ayudar a acomodar mis tiempos y perder el menor tiempo posible porque tengo mis clases normales, trabajo en una empresa, estoy ayudando a una microempresa a desarrollar su departamento de RH, y el PAP entonces tengo que poner horarios para cada cosa y cumplirlos.

En cuanto mis compañeros en todos los equipos y actividades que hicimos en las semanas de inducción me tocó hacer los trabajos con ellos, entonces ya medio los

conocía en el aspecto de cómo trabajan y me parece que hacemos un buen equipo porque nos coordinamos y complementamos. Al ser de diferentes carreras y ser tan diferentes en nuestra personalidad siento que vemos las cosas desde nuestra experiencia y contexto y eso ayuda mucho a complementar un mismo punto.

Espero que podamos integrarnos más porque siento que a veces nos da pena decirnos las cosas y siento que podemos hacer las cosas bastante bien todos juntos.

La semana pasada nos presentaron a nuestra asesora, el empresario y la empresa. La asesora me pareció una persona preparada y que sabe bastante del tema, se me hizo buena persona y amable, que está al pendiente, pero no está detrás de las personas, relajada y accesible. Sergio se me hizo muy relajado, que sabe lo que quiere, pero no como aterrizar, muy inquieto y con muchas ideas, me pareció un empresario flexible y actualizado.

El viernes que tuvimos nuestra visita a la empresa, no me imaginé que iba a ser en una plaza, yo me imaginaba un local, entonces desde ahí cambió todo lo que me imaginaba de la empresa. Me pareció un lugar agradable, con la decoración necesaria con muchas cosas modernas como la puerta corrediza que hace que la sala se haga privada. La parte donde están los diseñadores a simple vista se ve muy padre el acomodo se ven todos los lugares integrados pero cada uno con su propio espacio.

La apertura que tuvo el empresario con nosotros desde al principio, el que nos enseñara todo, nos dijera que nos pasaba sus diagramas y sus explicaciones y todo tan transparente me hizo sentir más cómoda en la empresa y no tanto como una intrusa. En cuanto a los empleados se me hicieron muy tímidos y como que no están integrados entre ellos. También pude percatarme que cuando el empresario les dio

una indicación ni lo voltearon a ver ni le contestaron y eso me hizo sentirme incómoda.

En la carpintería siento que tampoco hacen mucho caso porque hay problemas de autoridad, es decir el empresario quiere una cosa y el gerente de la carpintería quiere otra, entonces al tener dos órdenes de dos patrones siento que están bien confundidos los muchachos y obedecen al que les conviene. Esto lo note más cuando empezaron a discutir el empresario y el gerente de carpintería porque no se tienen las cosas a tiempo y el gerente de carpintería dice que se trata de entregar todo y el empresario le dijo que no trate, que lo haga, entonces siento que ahí es que no tienen una visión igual de lo que quieren lograr con el taller.

En general me gustó mucho la empresa, desde que supe que es lo que se hacía en la empresa me interesó mucho porque a pesar que mi carrera no está enfocada en eso, pero a mí me gustan esas cosas. Quiero ayudar y ser de utilidad para la empresa, pero tengo miedo de no saber y no poder hacer cosas que se me pidan de mi área.

Me cuestiono constantemente que es lo que he aprendido en la carrera y algunas veces siento que nada, pero llevo cuatro años trabajando y nunca me ha pasado quedarme en blanco cuando me piden algo, entonces espero que en este proyecto me pase lo mismo, que al salir diga no me quede atorada en nada.

Creo que una de las cosas que más me peso es que me enteré que es difícil faltar en ocasiones y yo tenía unos cursos por parte de la empresa planeados y los tuve que cancelar por esta situación. No se me hizo nada del otro mundo cuando nos dijeron cómo teníamos que trabajar ni nada porque llevo 4 años trabajando formalmente entonces ya sabía más o menos a que me iba a enfrentar, aunque en el trabajo estás en un área en específico y no te involucras en todas.

Al entrar a este PAP y ver ya bien lo que íbamos a hacer me surgieron miedos de no alcanzar a cumplir con todas las responsabilidades y cosas a las que me comprometí este semestre, me dio miedo al no saber o no poder ayudar en alguna cosa. Pero me da mucha emoción entrar en este proyecto con la empresa porque siento que tiene mucho futuro el concepto que tiene el empresario y la empresa en sí. Espero aprender mucho y terminar el PAP sintiéndome orgullosa del trabajo que hicimos como equipo.

Me gustaría que lográramos un ambiente agradable, que nos integramos totalmente como equipo para trabajar más cómodos, que fuera un verdadero trabajo en equipo donde todos nos apoyáramos y nos sintiéramos en confianza de preguntar cuando no sepamos o no recordemos algo. Que sea donde cada quien sabe que tiene que hacer y lo haga.

No me gustaría que llegara un punto que nos estuvieran dice y dice que hacer y que estuviera la asesora atrás de nosotros como en la primaria, en lo personal me gusta trabajar a mi ritmo y entregar las cosas.

Siento que para mantener una buena relación de trabajo es necesario el respeto y la buena comunicación, decir las cosas claras siempre ayude a que no existan malos entendidos y creo que eso es fundamental. En lo personal me comprometo a ser respetuosa, abrirme a recibir sugerencias y opiniones, a dar lo mejor de mí, tener buena actitud y disposición.

LAF. Paola López Álvarez

Reflexiones Iniciales

Durante las primeras semanas del PAP, considero que ha cumplido con mis expectativas, tenía conocimiento que iba a ser un gran reto, a comparación de lo que muchos compañeros me habían compartido de otros proyectos, buscaba que

fuera un proyecto que valiera la pena y en verdad nos hiciera utilizar las herramientas que hemos adquirido durante nuestras carreras, me gustó la mezcla de mi equipo incluyendo al consultor, es muy agradable y creo que su carácter ayuda mucho al equipo nos ayuda a sacar las ideas, que creo que todos tenemos mucho que aportar pero nos cuesta un poco de trabajo sacarlo.

Con respecto a la empresa, me sentí muy identificada ya que tiene que ver con el rubro al que se dedican mis papás que es el interiorismo, hasta ahora lo que he conocido de la empresa, considero que tiene mucho potencial para seguir creciendo, y seguir cumpliendo objetivos y metas, y nosotros crecer con ellos de la mano. El carácter del empresario también ayuda mucho al equipo ya que es muy activo, abierto a ideas y cambios. Me imaginaba muy diferente la empresa, se siente un ambiente no muy unido, pero, agradable para trabajar.

Lo más difícil hasta ahora creo que es el pensar en que va a pasar en las siguientes etapas, me preocupa un poco no poder resolver los conflictos del empresario ya que a veces lo siento que piensa muy en grande, y no sé hasta donde podamos llegar con el equipo. Pero de igual manera su actitud tan positiva creo que ayuda a incentivarnos y meternos más en la empresa.

De mis compañeros ambos tienen mucho que aportar ya que mucho de los problemas de la empresa son en procesos y la administración y yo lograr resolver los problemas con la gestión de recursos, principalmente financieros, que también es otro gran problema en la empresa. No me gustaría decepcionar a nadie, al contrario, quiero que sea un gran cambio para todos, y que al terminar estemos tan satisfechos el equipo como el empresario.

II. Johsué Lizárraga Arriaga

Reflexiones Iniciales

A lo largo de la semana de inducción del PAP me di cuenta del alto sentido de compromiso, responsabilidad y profesionalidad que se tenía en el mismo debido a que se trabaja con empresas reales que cuentan con necesidades reales de solucionar problemáticas para sobrevivir, crecer y mejorar, no solo casos en los que el estudiante puede intervenir de acuerdo con sus conocimientos, esta cualidad fue una de las principales razones por las cuales decidí formar parte de éste PAP sobre los demás, el hecho de poder aplicar mis conocimientos con problemáticas reales, con retos constantes, aprender de los mismos para adquirir experiencia y conocimiento de las problemáticas a las que se enfrentan constantemente los empresarios mexicanos día con día.

En cuanto a mi equipo de trabajo, me siento bastante satisfecho de la cohesión que se ha tenido en esta etapa del proyecto, desde nuestra consultora senior hasta con mis compañeras consultoras junior, es un ambiente de bastante respeto, confianza y colaboración, características indispensables para promover un ambiente de trabajo profesional y eficaz, espero formar muy buenas relaciones con todos los integrantes del equipo no solo para el proyecto si no para un futuro laboral en el que cada vez se necesita mayor colaboración entre distintas disciplinas para formular soluciones óptimas.

Mi primera impresión al conocer a la consultora senior fue que es una persona bastante organizada, responsable y con experiencia en la consultoría, esto me dio la confianza de que su conducción y los aprendizajes serían de bastante ayuda; la primera impresión al conocer al empresario fue que es una persona con energía, proactivo, siempre en movimiento y con años de experiencia en los negocios, por lo mismo se encuentra abierto a nuevas ideas y conocimientos que ayuden a mejorar su empresa y sus conocimientos.

Las instalaciones administrativas de la empresa son espacios organizados, se siente que hay conexión con la cultura del empresario y su visión, falta un poco

implementar esa misma cultura en el taller de carpintería y mejorar el ambiente laboral entre los colaboradores ya que hay muchos desacuerdos entre los mismos, lo que ocasiona que el equipo de trabajo de la empresa no se encuentre en la misma sintonía.

A partir de estas semanas de inducción y presentación con la empresa, me siento altamente capaz de colaborar con mi equipo y con la empresa para lograr mejoras, de acuerdo con la cultura que pude apreciar en el empresario y su equipo, se encuentran altamente relacionados con la organización y trabajo en equipo, características con las cuales me identifico personalmente.

LAE. Gabriela Rodríguez del Río

Reflexiones sobre Validación

Desde que estaba chica me tocó vivir la experiencia de que mi papá tiene su MYPE y a veces nos tocaba irnos tardes completas o en vacaciones estar días ahí en la oficina porque él mismo tiene un puesto dentro de la empresa. Entonces al entrar a este PAP y estar asignada a esta empresa con un empresario que quiere hacer muchas cosas porque tiene muchas ideas, pero se le confunden las cosas, que a mi parecer se parece mucho a como mi papá manejo su empresa mucho tiempo, no me parece algo fuera de mi conocimiento o siento que he aprendido algo relacionado con las MYPE's, de lo único que si he aprendido y me he tenido que meter a investigar es sobre el giro de la empresa porque de eso no tenía ni idea de nada.

Cuando entre a PAP tenía miedo de no cumplir con los conocimientos porque a veces siento que en la carrera se ven tantas áreas, pero poquito de cada una que no iba a tener conocimientos muy fuertes y me daba miedo fallar y no saber usar una herramienta o no saber cómo ayudar en cierta parte, pero con el paso del tiempo he sentido que hasta ahorita si he dado el ancho en cuanto a lo que se y aportó, espero así seguir en esta etapa que vamos a comenzar.

En lo personal siento que la empresa tiene mucho para donde crecer y me gusta como el concepto de la empresa en sí. El empresario con este tiempo que lo he conocido poquito más es un empresario muy apasionado que se entrega totalmente a la empresa, que tiene ideas muy buenas y que siempre está buscando prepararse y mejorar sus puntos débiles, acepta la crítica muy bien.

En cuanto a las demás personas que trabajan en la empresa, en general se me hacen muy serios y callados pero que encajan mucho en la empresa y con el empresario en la parte de la pasión, son personas que están ahí porque les apasiona lo que hacen y no nada más esperando la quincena.

La forma en la que estuvimos trabajando la mayor parte del tiempo en este periodo es que todos hacíamos un poquito de todo, pero cada uno era responsable como del área que es más de su carrera y tampoco podría decir si alguien trabajo más que otro porque al estar complementándonos entre todos es difícil tener el control exacto de qué actividad específica hizo cada quien.

Me parece que todo el equipo les gusta mucho su carrera y en lo que trabajan y se entregan a eso, me di cuenta que los trabajos salen rápido y casi todo bien desde la primera creo que eso habla de que el equipo tiene conocimiento en el tema en el que está trabajando y le gusta, también observe que al ser tan diferentes todos nos complementamos muy bien y no tenemos muchos roces y eso me gusta.

En cuanto a que opinan mis compañeros de mí no sé, tengo mis cosas buenas y malas y las dos las he mostrado durante este tiempo. Algo que tengo que supongo que ya lo vieron y no sé si es bueno o es malo es que soy muy transparente sobre mis sentimientos y emociones, es muy fácil darse cuenta de si estoy emocionada, nerviosa, enojada, pero no sé si ellos lo ven como debilidad o fortaleza mía.

Creo que las personas que integran el equipo han facilitado el trabajo dentro del mismo, algo que me ha limitado a mí es el tiempo, en general siento que somos un equipo muy bueno y trabajamos bien juntos y cuando se han presentado complicaciones nos apoyamos unos a otros y el trabajo sale adelante.

El día de la presentación creo que estuvo medio apresurado, literal 15 minutos antes de la hora nos pusimos de acuerdo quién iba a decir quién y cómo lo íbamos a decir, la verdad me sentía segura porque no había forma de no saber algo puesto que nosotros trabajamos todo lo que se iba a presentar, pero como dije anteriormente que soy muy transparente con mis emociones, sentía mucha emoción de presentar las propuestas de mejora porque las de gestión y RH me gustaron mucho cuales quedaron entonces antes de mostrarlas al empresario tenía como mucha emoción pero sé que no me podía ver tan emocionada y lo trate de esconder poquito y me vi como nerviosa.

Durante la presentación fui controlando la emoción y siento que salió bien y ya después al ver que el empresario y el coordinador del PAP estaban de acuerdo con las propuestas me dio alegría que también compartieran ese punto de vista. Algunos de los aprendizajes que he tenido y si me los reconocería es que en el área personal con todos los compromisos que me puse yo sola este semestre me estoy volviendo loca, pero siento que estoy cumpliendo con todos, entonces, aunque tenga sueño todo el día, a veces siento que ya no puedo más y cosas de ese tipo, lo estoy sintiendo como un reto a mí misma y me gusta darme cuenta que estoy sacando todo adelante pero definitivamente no lo volvería a hacer.

En el área de relación con los demás creo que me adapto rápido a la gente y ella a mí, no sé si sea por mi actitud, la forma en la que soy o que verdaderamente soy adaptable, pero siento que me llevo muy bien con mi equipo y con los de la empresa cuando me tocaba entrevistarlos y así fluía mucho la plática.

En el área profesional y de mis conocimientos me ha dado gusto darme cuenta que poco a poco se me ha quitado el miedo de no saber cómo se hacen las cosas y de no poder, no sé si porque ya agarré seguridad o porque si se las cosas, aunque a veces no siento que las sé. Creo que hablando de lo que hemos logrado con la empresa estoy satisfecha, me ha gustado llegar hasta este punto y me emociona la nueva etapa que comienza porque es ya empezar a ver resultados y si verdaderamente estamos haciendo un buen trabajo.

Siento que me falta fortalecer la parte de como aprender a cambiar rápido el botón de que ya no estoy en tal parte ahora ya cambié, ejemplo que ya no estoy en la oficina ya llegué a PAP y enfocarme en PAP. Creo que porque me la paso a las prisas y en los caminos sigo arreglando cosas o comiendo llegó como todavía sacada de onda a la otra parte y me cuesta volver a concentrarme desde cero.

LAF. Paola López Álvarez

Reflexiones sobre Validación

Durante las pasadas 5 semanas, estuvimos trabajando ya con la empresa que se nos asignó la cual me gustó mucho su giro. Durante la etapa de diagnóstico me sentí muy bien trabajando con los colaboradores de la empresa, al principio me preocupaba un poco su participación ya que se veían bastante cerrados y al llevar a cabo las entrevistas creo que todo empezó a fluir bastante bien creo que hubo apoyo de su parte, tanto como de nuestra parte actitud para hacerlos participar.

De las actividades realizadas me encargué de las presentaciones, la captura para el DIE del área de RH y Finanzas, correcciones de la primera entrega, la encargada de administración mis compañeros apoyaron con la captura de habilidades directivas y captura del clima laboral. Las herramientas para la validación el FODA lo trabajamos juntos, el encargado de procesos el diagrama causa-efecto, la matriz

de impacto me encargué yo, el documento para entrega fue bastante problemático ya que nos falló la organización.

Como equipo creo que aún nos falta mucho trabajo en conjunto muchas veces creo que no decimos las cosas hasta que se nos pide hablar u opinar. Sentí un poco tenso las últimas semanas el trabajo y creo que se hizo así porque se nos juntó la carga de trabajo y con las demás materias que tenemos se nos hizo muy difícil poder dedicar el tiempo que se esperaba en el proyecto. Lo que al final complicó las cosas con el documento a entregar y no logramos entregar la calidad esperada, pero creo que al final logramos apoyarnos entre todos y sacarlo con la presentación que se debía.

Estaba nerviosa por la validación ya que el carácter del empresario muchas veces siento que no nos ayuda porque le cuesta ver las cosas que se están haciendo mal o le cuesta aceptar los cambios o no cree que sean necesarios, pero en este caso funcionó creo que le parecieron buenas las propuestas que hicimos, otra cosa que me preocupa un poco es la disponibilidad de él ya que tiene una fuerte carga de trabajo y eso creo que nos podría complicar las cosas, pero al igual me siento emocionada porque es la parte digamos práctica del proyecto y donde cada quien vamos a poder sacar lo que sabemos para ayudar y cumplir las propuestas que propusimos.

II. Johsué Lizárraga Arriaga

Reflexiones sobre Validación

El participar en un proyecto de consultoría en MYPE hizo que me percatara de la realidad bajo la que operan día con día, qué tipos de factores externos e internos intervienen en el desarrollo de la misma; así mismo, me permitió ser empático con los empresarios responsables de estas empresas los cuales se encuentran envueltos en situaciones que no les permiten dedicar el tiempo suficiente a la planeación.

Al principio del proyecto los colaboradores de la empresa presentaron cierta timidez y hasta cierto punto resistencia para nosotros poder apoyarlos, pero una vez que se realizó la sesión de planteamiento estratégico y se incluyó la opinión de los colaboradores para la toma de decisiones, éstos mostraron una actitud de mayor colaboración con el equipo de consultores.

Durante el período de diagnóstico nosotros como consultores jr nos dedicamos a la aplicación de herramientas para diagnosticar como entrevistas, test de habilidades directivas, encuestas para valorar el clima laboral, herramientas de análisis financiero, así como producción. El valorar la información recopilada con un equipo consultor multidisciplinario permite la integración de distintas perspectivas encontrando así una solución óptima a las problemáticas de la empresa.

Los resultados obtenidos del diagnóstico fueron óptimos para proponer herramientas que mediante su uso permitan mejorar la gestión de la empresa, al presentar estas propuestas al empresario durante la etapa de validación, el empresario estuvo de acuerdo con las mismas, de la misma manera estuvo de acuerdo con la información encontrada durante la etapa de diagnóstico.

LAE. Gabriela Rodríguez del Río

Reflexiones sobre Implementación

Las implementaciones que hemos hecho son: en el área de RH, un taller de integración de personal y descriptivos de puestos actualizados. En la de gestión, se hizo una campaña para trabajar los temas en los que los líderes habían salido más bajos. En finanzas se está dando un taller en el que se les está explicando a algunos líderes de la empresa temas financieros básicos. Y en operaciones se llevaron a cabo los macro procesos de todas las áreas de la empresa.

Siento que todas estas implementaciones se han llevado bastante bien, siento que en la empresa las han tomado de la mejor manera y que a los trabajadores se les están aclarando muchas cosas porque se les está tomando en cuenta en todos los cambios. Es algo que mínimo se va a ver un cambio interno fuerte al tener más claridad en todo y eso se va a notar en el exterior también.

En estas implementaciones solo se hizo una pequeña modificación en el área de finanzas en la que se había dicho que se les iba a dar una capacitación de un programa que ellos quieren manejar, pero lo hablamos como equipo que nosotros no teníamos un verdadero conocimiento de este programa y no iba a ser de mucha ayuda lo que nosotros pudiéramos enseñarles, entonces se optó por dar una capacitación financiera básica para que las personas que toman decisiones importantes o que su puesto les implica tener relación con el dinero en la empresa tengan conocimiento de que si conviene según lo que se está ganando y que no conviene.

A lo largo de este proyecto y de la implementación sobre todo que hemos tenido más contacto con las personas de la empresa he notado buena actitud y disposición a la mayoría de las personas, a lo mejor al principio sí hubo una que otra persona que se resistía a que se hiciera algún cambio o que se le pidieran ciertas cosas para nosotros darnos cuenta de las necesidades que tenía la empresa, pero durante los talleres, dinámicas y todo han estado participativos.

Mis compañeros de equipo han tenido muy buena actitud y siempre nos apoyamos, aunque no estemos liderando la actividad o algo, pero siempre con la mejor disposición. Creo que al tener a las dos partes importantes del proyecto con estas características favorecen mucho que avance a buen ritmo y que se logre lo planeado.

Creo que al igual que mis compañeros yo también tengo buena actitud siempre y estoy pendiente cuando me necesiten para algo, porque a pesar que tenemos nuestras responsabilidades por áreas, pero pues estamos juntos en este proyecto y si uno no avanza todos nos quedamos atrás, entonces siempre trato de estar y apoyar con lo que pueda. Soy una persona que a lo mejor no me hago notar mucho porque no suelo ser muy participativa o muy acaparadora de atención pero que siempre estoy ahí para cualquier cosa.

En esta etapa de implementación me he dado cuenta que se más cosas que las que yo creía que sabía, y que tengo más capacidad de la que creía de traer cosas en la cabeza y cumplir con todas. También me di cuenta que me es fácil empezar a hablar y llevar con la gente, no sé si es mi personalidad o que sea, pero la gente se me acerca, aunque no me conozca mucho.

Algo que me da mucha alegría y orgullo es cuando se logra algo en lo que trabajaste mucho y muy duro, me ha costado trabajo coordinar todas mis actividades tanto personales, laborales y escolares, entonces en esta etapa de implementación que fue más trabajo que se empieza a notar, me sentía más presionada, pero me daba una satisfacción más grande cuando se lograba y la gente agradecida es como ver todo lo de atrás y sentir que valió la pena echarle ganas.

En si no estoy trabajando de una manera diferente a la que estoy acostumbrada a trabajar, porque siento que ya cada quien tiene su manera, claro que al estar en un equipo tienes que adaptar un poco tu manera a la de los demás, pero siento que sigo siendo yo, una cosa que sí tuve que implementar personalmente fue empezar a apuntar las cosas y planear mis actividades porque con tantos asuntos que traía en la cabeza se me olvidaban algunos detalles.

A veces y a pesar de que ya estoy por salir de la carrera tenía ese sentimiento como que sabía mucho pero no sabía nada y me frustraba porque pensaba, cuando esté

trabajando en un lugar ya más formal y me pidan algo que no sepa hacer pero que se supone que si tengo que saber, que voy a hacer. Era una preocupación grande que tenía, pero sinceramente me di cuenta que tengo la información y que, si he aprendido mucho en la escuela, pero esa información va saliendo según se necesite. Por lo mismo también tuve que usar algunas de mis habilidades para poder llevar a cabo la implementación de las dos áreas (RH y Gestión) algunas de las que siento que fueron más importantes son: toma de decisiones, líder, organización, empatía, responsabilidad.

Creo que tengo que practicar la seguridad en mí y en lo que se, para el momento que tenga que presentar los resultados de en lo que trabaje, también sé que tengo que seguir dando todo mi esfuerzo porque se viene el cierre y tiene que estar con la misma calidad de todo el trabajo anterior, entonces solo queda agarrar vuelo para terminar bien el proyecto.

No descubrí muchas cosas nuevas del aspecto laboral porque ya he trabajado varios años en una empresa entonces ya sé cómo se podía aplicar mi carrera en lo real por decirlo así, siento que la carrera de Administración de Empresas es una carrera muy amplia, que te enseñan cosas de muchas áreas que son básicas entonces eso me gusta porque me ha tocado estar con compañero de otras carreras que no saben nada más que lo de ellos y en esta sabes poquito de todo y se me hace más fácil que consigas un trabajo o que puedas poner un negocio porque tienes mínimo la idea y te da oportunidad de ver qué área es la que te llamó más la atención y después especializarte en eso.

Siento que cambios en sí no he tenido muchos, pero la experiencia de este proyecto sí me ha retado mucho, con todos los compromisos que me hice en este periodo y este proyecto que es pesado también me ha llevado más allá de los que yo pensé que eran mis límites y me he sorprendido yo mismo de que siempre hay más, más por hacer, más por dar, más por aprender. Una cosa que me ha reafirmado es que

todos tenemos situaciones día a día que a veces no podemos separar mucho y que tenemos que ser siempre amables con las personas porque no sabemos que traigan en ese momento.

La verdad siento que he trabajado bien, que he cumplido con todo lo que se me ha pedido, estoy satisfecha con lo que he logrado en las áreas y también reconozco que sin la ayuda de mi equipo no se hubiera logrado así de bien, porque creo que ese toque de cada uno tan diferente es el que complementa las dinámicas y actividades. Siento que mi desempeño ha sido bueno, he puesto todo lo que está en mí para lograr el proyecto y que salga bien y en cada etapa me he involucrado más en este proyecto.

LAF. Paola López Álvarez

Reflexiones sobre Implementación

Durante la etapa de implementación en mi área que es la financiera surgieron bastantes cambios, esto debido al constante cambio de ideas del empresario, se había establecido como propuesta inicial la elaboración de una herramienta financiera y en base a ella tomar decisiones en el ámbito financiero, pero al adquirir un software que le arrojaba ya los reportes que creía necesitar para estas decisiones por lo que se buscó el investigar más sobre dichos reportes y su análisis y fue que se optó por la capacitación financiera al empresario para que ya con el nuevo programa pudiera analizar más fácil los reportes, después a raíz de esa capacitación se llegó a identificar que era necesaria la herramienta en el área de cotizaciones y compras de proyecto, esto por la falta de control en lo presupuestado en la cotización con lo gastado ya en la construcción real y por qué el empresario tenía designado ciertos porcentajes para compras, gastos y utilidad y no se estaban respetando.

Durante la realización de los cambios entré un poco en frustración ya que sentía que mi área estaba estancada y no había servido de mucho mi participación, al

querer hacer los cambios tuve bastante apoyo de la consultora para abrirme los ojos de lo que estaba pasando y que necesitaba apoyar a lo que yo propusiera por lo que me enfoqué en la capacitación y la herramienta.

Apoyamos como equipo en el área de gestión en los talleres de mejora de habilidades directivas y el taller de trabajo colaborativo, fueron buenas sesiones creo que juntos hicimos una buena planeación de actividades y noté varios cambios en la personalidad de algunos colaboradores, no sé si fue por resultado de la convivencia que generamos pero observé que se organizaron de nuevo para hacer sus comidas juntos y cada semana le tocaba a alguien distinto ser el encargado, al igual que con el ingreso de una nueva trabajadora al equipo generó mayor comunicación entre ellos.

El taller de trabajo colaborativo desde mi punto de vista le ayudó mucho a la carpintería estaban muy interesados en los temas y participaban muchísimo más que los de las oficinas espero esto también haya hecho un cambio en el encargado de la carpintería para su forma de trabajar. En mis compañeros de equipo noté muchísima más participación tanto en tareas asignadas como apoyo entre nosotros.

Creo que se siguen complementando nuestras formas de trabajar, de uno de mis compañeros y la consultora aprendí mucho a cómo decir las cosas de manera simple y no darle tantas vueltas a lo mismo, ser contundente y preciso cosas que en mi persona son débiles y creo que gracias a esa desesperación que sentía también logre dar más a conocer mis ideas, y tratar de apoyar más en lo que aportaban tanto el equipo de la empresa como el equipo consultor.

Jamás me imaginé impartiendo un curso de algo, me costaba mucho hablar en público o ser el que “sabe” del tema y más con la personalidad del empresario que debate mucho las cosas por lo que tenía más nervios de como fuera a salir la capacitación financiera, pero al final me di cuenta que con preparación en el tema y

empeño lo puedo lograr. Durante la capacitación pues tenía que aplicar básicamente lo que he aprendido durante mi carrera, pero de manera muy rápida y en palabras que pudieran captar fácil sobre todo las cosas de planeación financiera, análisis financiero e información financiera.

Sobre el contexto laboral, comparaba la empresa del PAP con la de mis papás y me daba cuenta de problemas muy similares y que creo que muchas pymes mexicanas se enfrentan que es el estar en crecimiento y querer seguir con la administración como se tenía desde que empezó, que no se le tome tanta importancia al recurso humano me cuesta entender y creo que eso se refleja demasiado en la productividad de la empresa el trabajar por trabajar y no por querer superarse o mejorar. Sí estoy convencida de mi carrera, pero me di cuenta que me hace falta muchísimo por aprender.

Como equipo creo que logramos bastante en la empresa, sobre todo porque cada sesión que teníamos fuera del taller de habilidades, de revisiones al macro proceso, descriptivos de puestos o la capacitación financiera se desataron discusiones que creo yo que no se les tomaba el tiempo para hablarlas dentro de la empresa y eran puntos de vista e ideas muy valiosas.

II. Johsué Lizárraga Arriaga

Reflexiones sobre Implementación

A lo largo de la etapa de implementación se realizaron talleres para mejorar las habilidades críticas de los líderes que detectamos al inicio del proyecto, estos talleres han permitido mejorar la integración de los colaboradores, la comunicación entre ellos, sus actitudes hacia el cambio y su compromiso con la empresa y el proyecto del que formamos parte.

Los cambios que han surgido durante esta etapa han sido ocasionados por fallas en las tecnologías utilizadas, por ejemplo, se tuvo que utilizar una plataforma distinta

para la realización del macro proceso ya que se necesitaba un programa fácil de utilizar y que permita la edición del macro proceso en un futuro por lo que se tuvo que trabajar el macro proceso en Excel, un programa de fácil acceso y con el cual la empresa ya cuenta, a diferencia de la plataforma Visio que se comenzó a utilizar en un principio.

Una de las principales problemáticas con las que nos enfrentamos al inicio de la etapa de implementación fue la resistencia al cambio por parte de los colaboradores y del empresario, ya que muchas veces visualizan estos cambios como pérdida de libertad dentro de sus funciones aun cuando estos cambios están siendo realizados para facilitar sus funciones y mejorar el flujo de trabajo sin tantas complicaciones.

Esta problemática disminuyó después de que se involucró a todos los colaboradores en el taller de integración en donde explicamos más a detalle el objetivo de estos cambios, el funcionamiento de los mismos y también se hizo entrega de los descriptivos de puestos actualizados en donde los colaboradores pudieron percatarse de la importancia de los cambios para buscar una carga de trabajo equilibrada entre todos los colaboradores y concientizarlos de la importancia de su función dentro de la empresa.

También logré darme cuenta del alcance de mi carrera en las micro y pequeñas empresas, ya que muchos de los conocimientos obtenidos a lo largo de mi carrera han sido utilizados, principalmente las bases de mi carrera, debido a que la naturaleza del empresario mexicano es una persona que le gusta correr riesgos y comprometerse completamente con su proyecto ocasionando que al inicio de sus proyectos omitan muchos procesos fundamentales para el correcto funcionamiento de la empresa, los cuales no logran detectar hasta en un futuro.

Esta falta de planeación al inicio de un proyecto ocasiona que los cimientos de una empresa no estén completamente desarrollados por lo que dificulta el crecimiento

adecuado de la misma, por lo que un macro proceso en el caso de la empresa en la que me encuentro colaborando es esencial para lograr estandarizar el flujo de trabajo, los canales de comunicación y una vez que el proceso se encuentra estandarizado y se lleva a cabo correctamente facilita la detección de áreas de mejora así como la estandarización de formatos, la carga de trabajo de los colaboradores, la mitigación de riesgos, defectos y errores propiciando así el crecimiento de la empresa y de los departamentos de la misma.

LAE. Gabriela Rodríguez del Río

Reflexiones sobre Cierre

En el proyecto lo que más me gusto fue darme cuenta de lo mucho que se pueden complementar las carreras a la hora de ver las cosas, creo que me volví más segura exponiendo mis resultados, aprendí a confiar más en mi trabajo y en lo que se, a que cuando sentía que ya no podía más al final si podía, también reforcé que muchas veces la forma de ser y de trabajar de otra persona es muy diferente a la tuya y te tienes que adaptar y no volverte loco por eso.

Los conocimientos que me ha aportado mi carrera son muy amplios, pude llevar el área de mi carrera y otra área que según yo no veíamos mucho, pero resulta que si se, puse a prueba la confianza en mí misma y en mi carrera. Mis aprendizajes son que siempre es bueno tener un punto de vista exterior para complementar ese punto ciego para ti.

Creo que el mayor problema de las MYPE's es que no tienen las finanzas claras ni separadas y la mala comunicación. Con mi trabajo en la empresa siento que ayude a los trabajadores a tener claro las actividades que tienen que hacer en su puesto y a sentirse más parte de la empresa a todos, creo que una de las actividades claves para lograr esto fue el taller de integración y que se tomó en cuenta a los trabajadores para crear la misión, visión y valores de la empresa.

Creo que algo que desde mi carrera me di cuenta es que es súper importante desde que se quiere poner un negocio saber mínimo poquito de todas las áreas ya que a veces es fácil solo contratar a alguien más para que cubra una parte de la empresa de la cual no sabemos, pero si no estamos enterados no vamos a saber si se está haciendo bien el trabajo.

Yo siento que cumplí muy bien con todas las cosas que se solicitaron y más con todas las actividades diarias siento que mi desempeño y cumplimiento fue bastante bueno. Creo que falle en el aspecto de comprometerme a muchas cosas (escuela, pap y trabajo) cuando no sabía la carga de trabajo que me iba a llegar por todas partes. Otra cosa que me hubiera gustado hacer desde al principio es integrado más con los trabajadores, puse medio mi línea para ser profesional, pero siento que eso hizo que se tardaran más tiempo en confiar en mí y darme información sincera.

La primera y más retadora decisión que tome fue aventarme el semestre con la carga que tenía, creo que fue buena decisión porque me rete a mí misma, de una manera que no lo volvería a hacer, pero fue un gran reto y lo logre.

Meterme a este proyecto que yo sabía que iba a implicar mucho esfuerzo y verdadero trabajo fue otra decisión y no me arrepiento de haberla tomado.

Por último, creo que tomar todas las decisiones que tome dentro del proyecto, las herramientas utilizadas y la forma en la que se trabajaron hicieron que se logaran todos los resultados, que fueron grandes y relevantes.

Creo que el tener las cosas tan claras, los documentos, las fechas y toso hace que desde al principio sea más claro lo que vas a estar haciendo y te da oportunidad de administrar tu tiempo. Del trabajo de mis compañeros estoy contenta de lo que lograron porque al igual que a mí fue un reto y lograron muy buenos resultado también. Del empresario un buen trabajo también por ser tan abierto y sincero y darnos la información necesaria para obtener estos resultados.

LAF. Paola López Álvarez

Reflexiones sobre Cierre

Con mi participación en el PAP experiencia en consultoría MYPE puedo decir que mejoré varias habilidades y capacidades para mi crecimiento personal y profesional, como comunicación de ideas y puntos de vista, organización y planeación, controlar mis emociones ante situaciones que están fuera de mi control, aceptar cuando las cosas no salen como esperaba, negociar, tratar y entender a un cliente real, dar a conocer mis conocimientos.

Puse a prueba conocimientos básicos de mi carrera que fue el tema de costos, los cuales rescato como lo que más aportó a mis propuestas de mejora y las problemáticas que tenía la empresa.

Por otro lado, para el buen desarrollo del PAP apoyé a mis compañeros en cuanto me lo pedían, escuchar cuando necesitaban resolver alguna situación y afrontar los problemas para seguir adelante.

En el campo profesional vi de cerca la situación y problemática en la que viven las PYMES mexicanas, principalmente los problemas por crecimiento y no verlo como tal querer seguir con administración de un pequeño negocio, no implementar nuevas técnicas que aporten al crecimiento, y así generar problemas con la productividad y eficiencia de la empresa. Lo más complicado para mí creo que fue el tratar con el cliente, ya que me causaba mucho miedo que no aceptara ninguna propuesta que le hiciéramos o no quisiera aceptar el cambio, pero al final lo logramos, aceptó que sí estaban ahí algunos de los problemas de las áreas funcionales que tratamos.

Creo que las MYPE deben atenderse mucho en problemas de gestión y financieros ya que no le toman la importancia que deberían, el empresario a mi parecer quiere hacer de todo y por eso deja áreas importantes al descubierto al igual que no se toma la importancia que deberían al recurso humano, no se le hace parte de la empresa, simplemente va a trabajar, pero no se siente involucrado totalmente. En lo financiero se quiere llevar controles de ingreso y gasto únicamente y no debería

ser así ya que no se tienen objetivos medibles para ver si en realidad se está creciendo; se cree que se vende más y está siendo más rentable al ver crecer números, pero no se analiza si de verdad se está logrando o de igual manera se está gastando todo ese “extra” vendido.

Junto con el equipo considero que nuestro trabajo benefició bastante a la empresa ya que no se tenía comunicación de lo que los colaboradores pensaban de ella, no se les tomaba en cuenta y en muchas actividades los hicimos partícipes para definir el futuro de la empresa, de igual manera creo que aportamos a la personalidad del empresario a dejar a los demás decidir y aceptar que tienen mucho que aportar y no se tiene que echar tanto peso en sus hombros.

Por otro lado, mi más grande error considero que fue no aportar mis ideas desde un principio y lograr mayor avance en el área financiera, creo que pude haber hecho muchos más análisis, así como el de costeo para ver qué otros rubros se debían mejorar en cuanto a disminución de gastos y mejorar la administración del recurso financiero, pero me siento satisfecha con lo logrado, fueron aspectos muy importantes dentro de la organización.

Al igual con los resultados de mis compañeros creo que son bases para seguir alimentando el crecimiento de la empresa.

II. Johsué Lizárraga Arriaga

Reflexiones sobre Cierre

Gracias al proyecto de aplicación profesional sobre consultoría en micro y pequeñas empresas tuve la oportunidad de aterrizar y reafirmar conocimientos relacionados con la documentación de procesos, así como el análisis de los mismos, de igual manera tuve el contacto directo con el empresario lo cual me permitió mejorar y practicar mis habilidades de negociación y de exposición.

El problema principal en el que intervenimos durante el desarrollo de este proyecto es un problema recurrente dentro de las micro y pequeñas empresas mexicanas en

el que los empresarios llevan a cabo una gestión paternalista de las mismas ocasionando que los colaboradores no se desenvuelven en la empresa con confianza ni empeño, de igual manera este problema se ve impactado por una planeación deficiente ya que recae en manos de un solo elemento de la empresa, en este caso del empresario.

Con el objetivo de combatir esta gestión paternalista se desarrollaron dinámicas planeadas para los líderes de áreas que identificamos de la empresa, esto con el objetivo de mejorar las habilidades que detectamos como deficientes en los mismos, así como trabajar con los colaboradores de manera más personal y directa logrando empoderarlos sobre las decisiones que pueden tomar sin supervisión del empresario, de igual manera involucrarlos más en las decisiones administrativas para lograr un mayor compromiso con la empresa tomando en cuenta su opinión e inquietudes.

El participar en un proyecto que trabaja con realidades de la situación laboral en México me permitió percatarme del impacto social del mismo, ya que nos encontramos apoyando a los emprendedores mexicanos más vulnerables, actualmente las micro y pequeñas empresas predominan en la economía mexicana y muchas de las mismas no logran sobrevivir sus primeros años operativos debido a las circunstancias en las que se encuentran, los factores sociales y políticos que influyen en la misma así como la planeación deficiente que se lleva a cabo durante la creación de una micro y pequeña empresa.

El compromiso e involucramiento de mi equipo sobre la problemática a la que nos enfrentamos permitió un ambiente de empatía, flexibilidad y comprensión en el que se lograron aprendizajes mediante la inclusión de distinto puntos de vista al proyecto, un factor importante en el desarrollo del equipo fue la organización y la planeación, ámbitos adquiridos después del inicio del proyecto que nos permitieron

lograr una mejor administración de recursos como el tiempo, hasta equilibrar la carga de trabajo equitativamente.

Reflexiones Grupales

III. Conclusiones

Durante el desarrollo de este proyecto los consultores junior pudieron percatarse de la situación de las micro y pequeñas empresas en México, en las que predominan factores como la planeación inadecuada debido al constante movimiento en el que se encuentran, así como factores sociales y políticos que impactan fuertemente en el desarrollo adecuado de las empresas.

El sector en el que se desenvuelve la empresa en que los consultores junior trabajaron tiene fuertes expectativas futuras debido a que es un sector reciente con tendencias futuras hacia la personalización de la experiencia del usuario, haciendo uso de la combinación del diseño y las experiencias de compra del usuario, ámbitos en los que la empresa se especializa; en conjunto con la visión, apertura y disponibilidad del empresario para alcanzar los objetivos que se plantea la empresa para los años siguientes y el apoyo del proyecto de consultoría que plantea las bases para un correcto desarrollo futuro.

IV. Fuentes consultadas

Bibliográficas:

Ortiz, H. . (2017). *Finanzas Básicas*. México: Cengage Learning.

Díaz, M., Parra R. & Castañeda L. . (2016). *PRESUPUESTOS. ENFOQUE PARA LA PLANEACIÓN FINANCIERA*. México: Pearson.

GOMEZ CEJA GUILLERMO, *Planeación y Organización de Empresa*. Octava Edición McGraw Hill México.

José María Acosta Vera. (2009). *Delegar. Pozuelo de Alarcón*, Madrid: ESIC.

Daniel Goleman. (2013). Liderazgo . California: Ediciones B, S.A..

V. Anexos

1. Organigrama
2. Herramienta para evaluación de clima laboral
3. Herramienta para evaluación de habilidades directivas
4. FODA
5. Matriz de impacto
6. Diagrama de Gantt
7. Taller de control
8. Taller de toma de decisiones
9. Taller capacidad para delegar
10. Planeación taller INTEGR-ARTE
11. Ejercicios para capacitación financiera
12. Crucigrama para capacitación financiera
13. Formulario para capacitación financiera
14. Video capacitación financiera
15. Video taller INTEGR-ARTE
16. Video plan de mejora para líderes
17. Manual de RH
18. Tablero de indicadores
19. Plan de mejora de liderazgo
20. Reporte taller de habilidades directivas
21. Reporte taller Integr-arte
22. Herramienta Presupuestos por Proyecto
23. Macroproceso
24. Ishikawa

