

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Centro Universidad Empresa

Proyecto de Aplicación Profesional (PAP)

Programa de Consultoría Integral en MYPE



ITESO
Universidad Jesuita
de Guadalajara

PAP 3A 01 Consultoría MYPE

Consultoría integral a la empresa fabricante de muebles
ubicada en Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco, México.

Equipo de intervención:

II. Braulio Neyra González

LAE. Nicolás Thiessen Webb

CN. Estefanía Ramírez Sánchez

Consultor Senior:

Mtra. Myrna Araceli Becerra
Ramírez

Consultor Adjunto:

Lic. Marcela Becerra Orozco

Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco, mayo de 2019

Contenido

Introducción.....	5
Metodología del proyecto:.....	7
1. Generalidades y contexto de la empresa.....	9
1.1 Historia de la empresa	9
1.3 Entendimiento del negocio	11
1.4 Fundamentos estratégicos de la empresa.....	14
1.5 Análisis del entorno	15
2. Diagnóstico	22
2.1 Metodología del diagnóstico	23
2.2. Proceso particular.....	24
2.3. Descripción de la situación de la empresa	25
2.4. Análisis e interpretación de resultados.....	34
3. Planteamiento estratégico	43
3.1. Misión, Visión y Valores.....	43
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general.....	44
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo.....	46
3.4. Mapa estratégico	47
4. Propuesta de mejora	48
4.1. Nombre de la propuesta	48
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico	48
4.3. Plan de acción detallado	50
4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial	52
5. Implementación	53
5.1. Actividades realizadas y su justificación.....	53

5.2. Ajustes al plan de acción	63
5.3. Resultados obtenidos	65
5.4. Tabla sobre capacitación y empleo.....	70
5.5. Tablero de seguimiento de indicadores.....	71
6. Recomendaciones	74
6.1. Corto plazo	74
6.2. Mediano plazo	75
6.3. Largo plazo	75
II. Reflexiones de cierre.....	76
III. Conclusiones	114
IV. Fuentes consultadas.....	116
V. Anexos	116

Resumen

El siguiente documento titulado PAP 3A 01 Consultoría en MYPE “Consultoría integral en la empresa Servicios La empresa Diseño S.A. de C.V.”; fue elaborado por los alumnos Estefanía Ramírez Sánchez, Nicolás Thiessen Webb y Braulio Neyra González con el asesoramiento de la Maestra Myrna Araceli Becerra Ramírez y Marcela Becerra Orozco.

En el mismo describimos la metodología utilizada para el desarrollo del proyecto como lo establece el Centro Universidad Empresa, posteriormente se pueden observar las generalidades y el contexto en el que se encuentra la empresa actualmente.

En el documento se plasma el desarrollo del proyecto, comenzando con la etapa del diagnóstico y los resultados obtenidos en la misma, seguido de el planteamiento estratégico y las propuestas de mejora aprobadas por el empresario.

A partir del quinto apartado del documento se presenta la información sobre la implementación de las propuestas aprobadas, así como los resultados que se obtuvieron de las mismas. Una vez finalizado este apartado comienzan las recomendaciones a la empresa y los aprendizajes de los alumnos, así como sus conclusiones.

Introducción

El proyecto Consultorías Universitarias ha sido desarrollado 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).

Metodología del proyecto:

El proyecto es llevado a cabo a través de siete etapas descritas a continuación:

1. Pre-diagnóstico: Durante esta etapa se busca entender el entorno del mercado y conocer la empresa. Además, detectar las áreas en situación crítica o prioritarias a trabajar; establecer los indicadores clave que podrán ser utilizados para la medición de resultados.
2. Diagnóstico: A lo largo de esta etapa se indagan e identifican los datos necesarios para identificar la problemática y sus causas ya sea en el interior de la empresa como en su entorno.
3. Planteamiento Estratégico: En esta fase del proyecto se pretende brindar el apoyo necesario a los puestos directivos de la empresa para estructurar de manera correcta sus objetivos, misión, valores y su visión (a 5 años) con la finalidad de que las acciones de la organización estén encaminadas a los objetivos estratégicos que quieren alcanzarse.
4. Propuestas de mejora: Estas tienen como finalidad plasmar las alternativas de solución a corto, mediano y largo plazo a los problemas que pudieron ser identificados durante el diagnóstico de acuerdo con el tiempo y recursos con los que se cuenta.
5. Validación: Para completar esta fase, se lleva a cabo un evento dentro de las instalaciones del ITESO en el cual se realiza una presentación ejecutiva al empresario y/o directivos; en la cual se plasman los avances obtenidos y los descubrimientos de las etapas anteriores. Posteriormente el empresario acepta la continuidad del proyecto con la siguiente etapa al firmar el documento (Reporte PAP) oficial.

6. Implementación y medición de resultados: Consiste en desarrollar las propuestas de mejora en la empresa en conjunto con el personal de esta, buscando que estas logren infiltrarse en las actividades del día a día con el fin de mejorar los problemas previamente identificados.

7. Presentación final y evaluación del proyecto: Para finalizar el proyecto se hace entrega del informe en el cual se plasma el trabajo realizado a lo largo del semestre durante las diferentes etapas del proceso y se realiza nuevamente una presentación profesional hacia el empresario (puede ser acompañado de socios o directivos) y las instituciones que están involucradas.

I. Desarrollo del proyecto

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1 Historia de la empresa

La empresa nace como un pequeño proyecto ideado por su fundadora donde buscaba aplicar sus habilidades como diseñadora creando muebles para su casa recién construida. Junto con su esposo, recurrieron a un herrero que los acompañó en el proceso de fabricación del esqueleto de las sillas para posteriormente continuar ellos mismos con el proceso de recubrimiento y tejido.

La fundadora identificó una oportunidad de negocio en la fabricación de muebles con diseños originales, innovadores y sobre todo mexicanos en el momento en que varios amigos y familiares comenzaron a mostrarse interesados por los muebles que habían creado para su uso personal. Poco tiempo después decidió comenzar a fabricar pequeñas cantidades de sillas con el apoyo de su esposo y el herrero con el fin de venderlas. Este proceso llevó a la empresa a ser constituida formalmente en el año 2012.

El espacio que fue designado para este primer pequeño taller era la cochera de los dueños. Durante varios años este fungió como almacén, taller de tejido y oficinas centrales. Los procesos de herrería y pintura se realizaban en diferentes establecimientos a cargo de un tercero.

En el inicio, la empresa era un proyecto intermitente que funcionaba por temporalidades hasta que llegó la oportunidad de constituirse como empresa formal y tener operaciones todo el año. El crecimiento de la empresa fue exponencial, comenzó a tomar forma, requerir de más tiempo y trabajo de parte de la fundadora y su esposo, lo que los llevó a tomar la decisión de dejar su despacho de arquitectos y dedicarse tiempo completo a la prosperidad del proyecto.

Inspirados en ser la marca referente de muebles en México, bajo sus propios medios y con la esperanza de poder transmitir lo que para ellos significaba la empresa, tocaron la puerta de un cliente importante ubicado Chicago y lograron establecer una relación comercial firme que ha trascendido hasta el día de hoy.

Buscando iniciar relaciones comerciales en Estados Unidos, decidieron seguir el patrón utilizado para su primer cliente y lograron su objetivo. El aumento de las ventas hacia el extranjero generó la necesidad de fundar una empresa hermana en Estados Unidos que facilitara el proceso de venta y los guiara a ser más atractivos para sus clientes.

Gracias al crecimiento exponencial que vivía la empresa, el día 3 de noviembre del año 2017 se inauguró la fábrica en la cual se llevan a cabo las operaciones actuales de la empresa dentro de un parque industrial en el municipio de Tlajomulco. Para conmemorar la ocasión se celebró una fiesta temática de día de muertos a la cual fueron invitados los clientes con el fin de darles a conocer la nueva planta y exponer la nueva línea de productos que tenían para ofrecer.

Dentro esta fábrica se consolidó por primera vez los procesos de herrería y talabartería como un proceso interno de la empresa; además de contar con los talleres de tejido y carpintería, un almacén y las oficinas centrales.

Actualmente el proceso de pintura electrostática es realizado por medio de un intermediario, se espera comenzar a realizarlo de manera interna a partir de 2019.

La empresa busca proyectar su identidad mexicana por lo que para ellos es muy importante mantener sus procesos artesanales, aunque algunos de ellos requieran del apoyo de procesos industriales.

1.3 Entendimiento del negocio

LA EMPRESA nace como un sueño de la fundadora que se transmitió y convirtió en una empresa de diseño e innovación de muebles que mantiene relaciones fuertes con importantes empresas americanas.

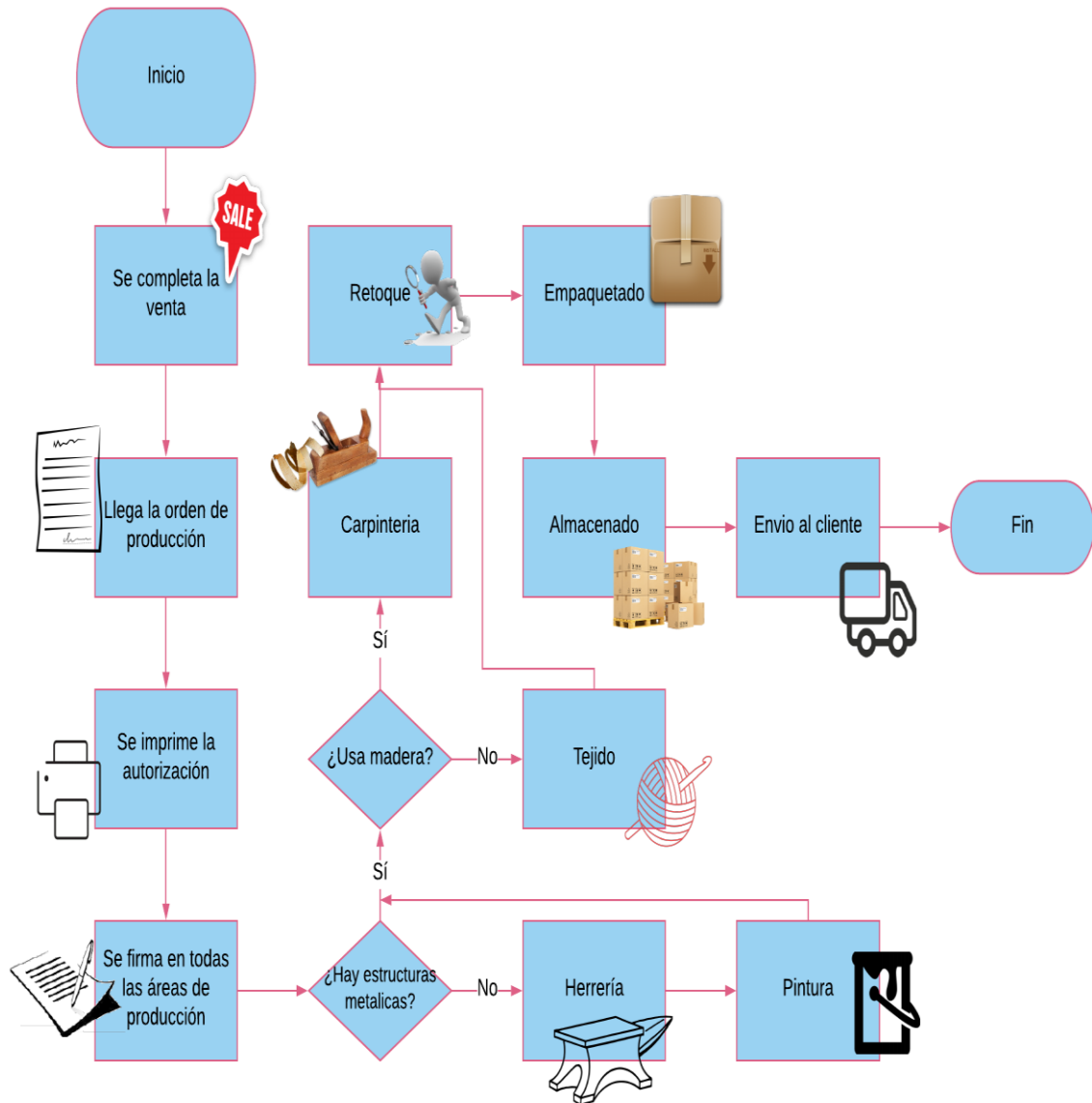
Se reconoce como una empresa orgullosamente 100% mexicana; es una empresa comprometida a demostrar el potencial de los productos mexicanos y el desarrollo de la formación humana y profesional de cada uno de sus integrantes.

Aunque la empresa tiene una idea clara de lo quiere llegar a lograr, aun no se ha concretado una misión y visión que pueda ser plasmada en papel por eso es importante detenerse un poco y ver como cumplir con todo lo que se proponen. Se busca llegar a ser la empresa referente de muebles de diseño en México.

Actualmente son 70 empleados los que forman parte del proyecto que LA EMPRESA representa con gerentes en áreas específicas de desarrollo como lo son: el área administrativa, comercial, de operación, y producción que se encargan de supervisar que todo en la empresa camine conforme a sus objetivos en cada espacio. Además, se cuenta con supervisores y operarios en las áreas de recursos humanos, comercio exterior, compras, ventas, logística, almacén, tejido, talabartería, retoque y empaque.

La empresa trabaja sobre pedido con un sistema push, dentro de la misma se fabrican los esqueletos de las sillas, donde posteriormente son enviados a un servicio de pintura outsourcing (la empresa contará con la capacidad de realizar este servicio por sí misma dentro de un par de meses), al regresar el producto a la fábrica pasa por los procesos de tejido o talabartería y finalmente son enviados al área de retoque y empaque donde son revisados para evitar imperfecciones y protegidos para que lleguen en buen estado a su destino final.

Diagrama de flujo



El comienzo de los procesos dentro de La empresa es generado en el área de ventas; al cerrar un pedido el vendedor genera una orden que incluye los requerimientos necesarios y particulares de la venta (total de sillas, fecha de entrega), posteriormente esta se envía al área de producción, al recibir esta orden se imprime en formato de “hoja viajera”.

Posteriormente se revisa el almacén para verificar si hay estructuras metálicas en existencia, si no son suficientes o no hay la orden pasa al taller de herrería para comenzar su producción, una vez que estas están listas son enviadas a una empresa de outsourcing donde se lleva a cabo el proceso de pintura.

Una vez pintadas, las estructuras regresan a la fábrica para su siguiente proceso; en este punto del proceso de producción se pasa a carpintería si es requerido, si no, se envía directamente al área de tejido.

Al finalizar el proceso de tejido las sillas son revisadas por el supervisor de área para corroborar que todo este hecho de la manera correcta, una vez aprobadas se trasladan al área de retoque donde existe otro filtro de calidad en donde en caso de ser necesario se llevan a cabo los últimos detalles ya sea de pintura o de estabilidad de la estructura.

Una vez terminadas, las sillas son enviadas al área de empaque en donde de acuerdo con el tipo de transporte que será utilizado y el tipo de silla que se está manejando, se aplica un embalaje y posteriormente son empaquetadas.

Finalmente, las piezas pasan a almacén donde permanecen hasta el momento en que son enviadas al cliente.

1.4 Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor.

La empresa ofrece diseño innovador y moderno, pero a la vez artesanal y 100% mexicano a través de muebles para interiores y exteriores de la mejor calidad dirigido a proyectos en hoteles y espacios de trabajo o convivencia.

Ventaja competitiva de la empresa.

La empresa rescata lo tradicional de los muebles mexicanos y lo combina con sus ideas modernas e innovadoras para producir diseños clásicos y originales. Esto se expresa con muebles de comodidad y calidad para interiores y exteriores a comparación con la competencia que se apega más a lo moderno o a lo tradicional exclusivamente y busca liderar en costo. Su ventaja competitiva se resume en el diseño de sus muebles y la calidad con la que los elaboran.

Estrategia genérica: liderazgo en costos, nicho de mercado o diferenciación.

La empresa se enfoca en una estrategia de nicho en donde busca ofrecer sus diseños y productos a empresas y despachos de arquitectos y diseñadores. Mismos que se encargan del diseño integral de un edificio y sus interiores o proyectos grandes tipo "contract". Actualmente dentro de la ZMG compite contra empresas como Sillas Concha y DM concept, pero busca ser la marca referente del país en muebles de diseño como lo es Fermob en Francia.

1.5 Análisis del entorno

Durante los últimos años el mundo ha enfrentado cambios políticos, económicos, climatológicos y tecnológicos que lo han llevado a situaciones inciertas e inestables que directa o indirectamente afectan al desarrollo de las personas y lo que nos rodea.

Se realizó un análisis del entorno del sector mueblero donde se tomaron en cuenta las variables específicas (*económicas, social cultural, demográficas, político-legal, tecnológicas, y de competencia*) para poder llevar a cabo un análisis más acertado y así ubicar un panorama más claro del papel que juega la empresa en el sector.

Esto ha permitido identificar que variables o indicadores le pueden beneficiar o afectar al momento de realizar sus operaciones.

TABLA DE RESUMEN

Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos:		
Tipo de cambio	La industria manufacturera que trabaja con materia prima nacional y exporta sus productos se beneficia del incremento del dólar ya que recibe más ganancias en pesos por el mismo producto y mejoran su rentabilidad.	Fuertes fluctuaciones causarán inseguridad en los precios de materia prima en caso de que esta sea importada, el último año ha habido mucha inestabilidad, causando variaciones y alzas en los precios.
Tasa de inflación		La inflación afecta de manera directa ya que existe una relación entre el crecimiento de la misma y el aumento del valor de la materia prima lo que provoca que los costos de la empresa sean mayores.
Cambios en demandas de categorías de productos y servicios	En México el sector tiene proyecciones que prevén un crecimiento promedio de 4.7% por año hacia 2022. En EUA mantiene un crecimiento estable del 3.2%.	Aunque el sector cuenta con crecimiento anual, en México la tendencia de compra de muebles para el hogar decreció respecto al periodo anterior donde se registraba un crecimiento de 5.3%.
Tasas de Interés		La inestabilidad en la tasa genera incertidumbre para la adquisición de un crédito o la capacidad de pago de uno ya existente.
Disponibilidad de crédito	Los créditos que ofrecen las instituciones de banca múltiple son una opción de financiamiento viable para la adquisición de maquinaria y herramientas de trabajo (refaccionario), para la compra de mercancías y materias primas (habilitación o avío) o en	

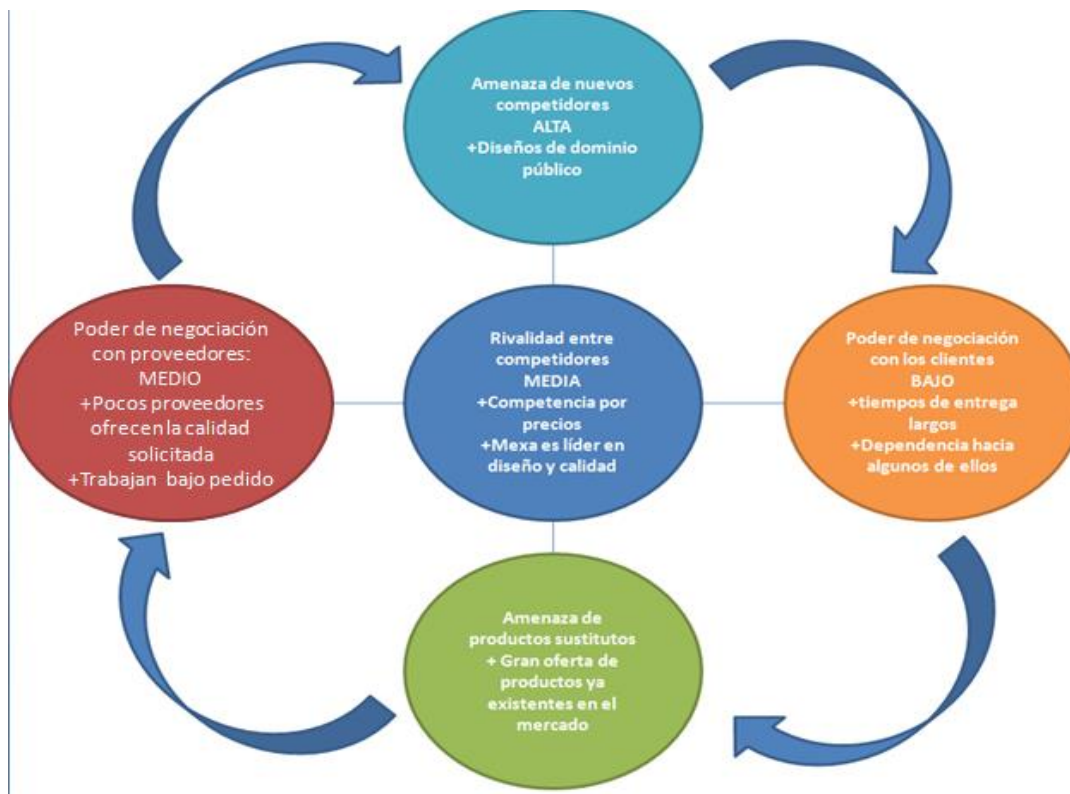
	su caso para capital de trabajo (crédito simple). Los montos son determinados según las necesidades y capacidad de pago del empresario y los plazos varían entre 6 y 60 meses.	
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
Estilos de vida (población por niveles socioeconómicos)	El gasto de consumo representa más de dos tercios de la actividad económica de EE. UU. El consumidor estadounidense valora tener comodidad en casa. El consumidor mexicano busca productos de buena calidad que les permita ahorrar tiempo y dinero.	Las nuevas generaciones buscan más experiencias que cosas materiales.
Actitud hacia los extranjeros		La xenofobia que poseen una parte de los estadounidenses presenta un reto hacia la aceptación de productos mexicanos en EUA, entre ellos se ha creado una mala impresión del trabajo mexicano.
Actitud hacia el servicio al cliente	El servicio al cliente es uno de los factores más importantes en el momento de la decisión de compra de un producto tanto en México como en Estados Unidos.	Al vender el producto por medio de un intermediario, no se tiene poder sobre la manera en que se lleva a cabo la venta.
Conservación de la energía		El desabasto de gasolina es una variante que nos afecta en gran medida ya que suele ser la energía con cual los medios de transporte trabajan y hace también que el personal/colaboradores empiecen a faltar y en gran

		medida despedir a varios de los operarios, es un fuerte golpe al sector de muebles, ya que para transportar los muebles se necesita del transporte terrestre.
Hábitos de compra	En México el consumidor busca muebles para el interior o exterior del hogar principalmente dentro de tiendas departamentales, en internet o showrooms. En USA el consumidor adquiere este tipo de productos en tiendas especializadas como puede ser IKEA.	Los muebles para el hogar no cuentan con un alto número de recompras en un año realizadas por el cliente final.
Hábitos de compra	El consumidor americano destina el 4.1% de sus ingresos a Muebles, electrodomésticos y mantenimiento del hogar, mientras que los mexicanos destinan un 5.2%.	
Hábitos de compra	El consumidor americano tiene una utilización de créditos de consumo alta. Los datos de la Reserva Federal muestran que en 2017 la deuda por tarjeta de crédito sobrepasó 1 billón USD. Los mexicanos realizan aproximadamente el 45% de sus compras con tarjeta de crédito.	
Hábitos de compra	El consumidor busca tendencias, si bien no cambiará su sala completa, busca agregar nuevas piezas que	

	añadan un toque de estilo y tendencia a su hogar.	
Ingreso disponible promedio	En USA el ingreso promedio per cápita en una familia es de \$44,049 dólares al año.	
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
Condiciones políticas en países extranjeros	El Tratado México-Estados Unidos-Canadá (T-MECUSMCA) nos abre la puerta para poder seguir comerciando con Estados Unidos y buscar clientes en Canadá.	
Regulaciones de importación y exportación	Exentos de impuestos a la exportación.	Posible requerimiento de certificados fitosanitarios, certificados de origen y demás tramites en instancias de gobierno que estén sujetos a la fracción arancelaria correspondiente.
Tratados especiales (libre comercio, cooperación)	El país con el que la empresa tiene relaciones actualmente cuenta con un tratado de libre comercio lo que facilita la operación de exportación de productos y brinda una mayor oportunidad de obtener un mejor margen de ganancia.	Con las renegociaciones del TLCAN en curso, existe incertidumbre respecto a cambios que se puedan presentar en las fracciones arancelarias con las que se trabaja.
Aspectos tecnológicos:		
Disponibilidad de maquinaria y equipo	Combinar el proceso artesanal con un poco de maquinaria puede facilitar el trabajo sin perder su valor agregado.	Los procesos industrializados son mucho más rápidos que los artesanales por lo que tienen tiempos de entrega más cortos que pueden resultar muy atractivos para los clientes.

Aspectos de competencia:		
Rivalidad entre competidores	El 67.6% del mercado se distribuye entre pequeñas marcas, el mercado no está centrado al consumo de una sola marca popular.	Existen muchas pequeñas marcas buscando posicionarse en el mercado.
Entrada potencial de nuevos competidores		Es fácil el ingreso al sector por tanto se presenta una mayor competencia para la empresa.
Entrada potencial de nuevos competidores		El consumidor tiene baja fidelidad a las marcas.
Productos sustitutos	El diseño artesanal y moderno es difícil de comparar con las otras marcas que buscan incursionar, es diferente y de calidad.	Existe diversidad de productos sustitutos y de variedad de precios y calidad, que pueden sustituir los productos.
Poder de negociación con los consumidores	Va en aumento ya que los puntos que toma en cuenta son el diseño, la calidad y el servicio al cliente.	

Diamante de Porter



Conclusiones del análisis:

Aunque la industria mueblera es una de las más antiguas, existen grandes oportunidades de desarrollo ya que es un tipo de producto necesario en la vida cotidiana del consumidor, generando así un deseo de compra de este para crear espacios cómodos y atractivos para su hogar.

El consumidor promedio destina alrededor del 4% o 5% de sus ganancias anuales a la adquisición de muebles, lo que representa una oportunidad para la empresa ya que esta ofrece las características principales buscadas por un consumidor, diseño, comodidad y calidad.

Por otra parte, también existen amenazas como la fuerte competencia que existe en el sector entre las marcas ya posicionadas. La baja injerencia sobre el tipo de

venta que se lleva a cabo hacia el cliente final que se tiene al momento de utilizar la venta por intermediarios y la competencia que existe entre los proveedores que surten a las grandes empresas “retail” por mejorar tiempos de entrega y precios, para así lograr ser marca líder en dicha empresa.

El poder de la negociación con los proveedores se puede identificar como medio ya que, si bien son pocos los que son capaces de brindar un alto nivel de calidad en sus productos, un consumo constante en grandes cantidades de parte de la empresa es importante para el proveedor.

En el diamante de Porter se puede observar que la amenaza de nuevos competidores es alta ya que algunos de los diseños estrella como la silla Acapulco son parte del dominio público por lo que muchos productores pueden tener acceso a ella y fabricarla.

La rivalidad entre competidores se considera como media ya que se basa principalmente en precios, pero una oportunidad de la empresa sobre su competencia es la innovación en diseño y calidad de exportación garantizada que ofrece incluso en los productos que se comercializan a nivel nacional.

La relación costo/beneficio es muy buena. Una de las debilidades que se pueden identificar es el bajo poder de negociación con los clientes debido a la extensa oferta que se encuentra en el mercado y la posible creación de una dependencia de venta hacia ellos.

2. Diagnóstico

2.1 Metodología del diagnóstico

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

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

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

La primera forma presenta la ventaja de ser más exhaustiva y de hecho puede derivar en una verdadera reingeniería de la empresa, sin embargo, esto implica un plazo más prolongado para su realización y la asignación de mayores recursos tanto humanos como financieros. Por otra parte, también presenta el riesgo de generar inquietudes no deseadas en áreas más sensibles que podrían conducir a resultados contrarios a los buscados.

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

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

2.2. Proceso particular

Al comenzar el proyecto se realizó una primera visita a la empresa donde el equipo tuvo la oportunidad de conocer personalmente al empresario, la fundadora y los gerentes de la misma, quienes fueron parte de una reunión inicial donde se habló acerca de las generalidades de la empresa, el funcionamiento de las diversas áreas que la conforman (dirección, administración, comercial, operaciones y producción) y la expectativa del proyecto. El equipo fue invitado a un recorrido por la fábrica.

Posteriormente se comenzó a elaborar el análisis del entorno en el cual se analizan que factores externos pueden influir a la empresa, se realizó la selección de las variables que son acordes a la empresa y su entorno.

Subsiguiente se analizaron dichas variables relativas a factores económicos, socioculturales, políticos, tecnológicos, globales y de competitividad en la manera en que estas se desempeñan actualmente y como podrían relacionarse a la empresa.

La información acerca del mercado, la economía, la política, la competencia, la tecnología y las tendencias en la cual se basó el análisis de dichas variables fue recabada a través de fuentes secundarias como INEGI, Euromonitor International, Banxico y Santander Trade. Esta información fue recopilada y depurada para la obtención de ideas relevantes concretas que dieran paso a la redacción de cada variable.

Se llevó a cabo una sesión dentro del showroom de la empresa donde se pudo observar de primera mano la manera en la que este funciona y cómo es el método de trabajo que siguen los vendedores dentro de esta instalación.

A lo largo de las siguientes visitas a la fábrica, el equipo comenzó a indagar un poco más acerca del funcionamiento de la empresa con el fin de obtener la mayor cantidad posible de información para las etapas de entendimiento del negocio, pre diagnóstico y diagnóstico por medio de entrevistas a profundidad realizadas a los gerentes de área y sus supervisores. En el transcurso de este período se utilizaron diferentes herramientas para profundizar en la situación de la empresa.

Se aplicaron diferentes tipos de cuestionarios dentro de la empresa para la recolección de información. Al personal en general se aplicó una encuesta sobre clima laboral, a los gerentes y directivos un test de habilidades directivas y a los clientes una encuesta de satisfacción. Esta información fue recolectada y plasmada en gráficas para su análisis.

Se indagó acerca de la ausencia de la filosofía del negocio, por lo cual se realizó un taller de planteamiento estratégico donde gerentes y directivos fijaron misión, valores, visión y metas.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

Dentro del área **administrativa** se percibe una cultura organizacional media baja, ya que aunque trabajan bajo el esquema de un organigrama, este describe la estructura ideal de la empresa y deja de lado la situación actual. Debido a la comunicación limitada y un pequeño planteamiento estratégico es difícil transmitir una filosofía al personal y poder fijar objetivos estratégicos.

Existe adecuada interacción y comunicación entre directivos y gerentes, quienes además presentan una cultura de apertura al cambio. Actualmente la trasmisión de información dentro de la empresa se lleva a cabo mediante la plataforma Dropbox, sin embargo, la información puede llegar a ser algo difícil de localizar ya que se encuentra dentro de documentos extensos de Excel sin un orden que facilite el uso de filtros.

Dentro de esta área se realizó un test de habilidades directivas tanto a directores como a gerentes con el fin de identificar las fortalezas y áreas de mejora que ellos identifican en sí mismos respecto a su habilidad de dirigir, cada uno obtuvo una media y en base a esta se clasificaron las variables; si la calificación obtenida era mayor a la media se identifica como fortaleza, de lo contrario como una área de mejora.

Los resultados se muestran dentro de la siguiente tabla:

Habilidades directivas	DG	DC	GA	GC	GO	GP	Promedio por Habilidad
Planeación	5.67	5.67	7.67	8.33	8.33	8.00	7.28
Capacidad para delegar	8.42	6.42	8.58	8.83	8.17	7.83	8.04
Control	7.00	6.80	8.50	8.30	7.60	7.60	7.63
Metas	9.00	7.57	9.00	8.86	9.43	7.14	8.50
Aconsejando y entrenando	9.40	8.30	9.40	9.30	9.80	9.40	9.27
recutando personal	5.17	8.00	8.67	9.33	8.67	7.17	7.83
Formador de equipos	9.40	8.40	8.90	9.30	8.80	8.60	8.90
Poder negociador	9.30	8.50	9.20	9.30	8.40	9.60	9.05
Toma de decisiones	5.89	7.33	7.78	8.00	8.44	8.00	7.57
Profesionalismo	9.43	8.43	6.00	7.43	8.43	5.57	7.55
Manejando el cambio	7.75	9.25	8.88	8.50	9.13	7.50	8.50
Liderazgo	9.40	6.30	9.50	8.80	9.60	9.10	8.78
Promedio por directivo	7.98	7.58	8.51	8.69	8.73	7.96	

Con base a los resultados obtenidos, se puede observar que los directivos de la empresa se identifican como buenos para conformar equipos y al mismo tiempo capacitarlos y aconsejarlos, además de que cuentan con un buen nivel negociador que puede ser aprovechado en tanto dentro como fuera de la empresa para generar un beneficio.

No obstante, es importante prestar atención a las habilidades con las que no se sienten en total confianza de llevar a cabo, como lo es el control, la planeación y la toma de decisiones para crear estrategias que busquen desarrollar dichas habilidades.

En el área de **recursos humanos** la empresa cuenta con un código de conducta, sin embargo, es un área en desarrollo. Es necesario fortalecerla para así poder tener un control más claro y obtener índices de rotación y ausentismo, así como identificar las causas que lo originan.

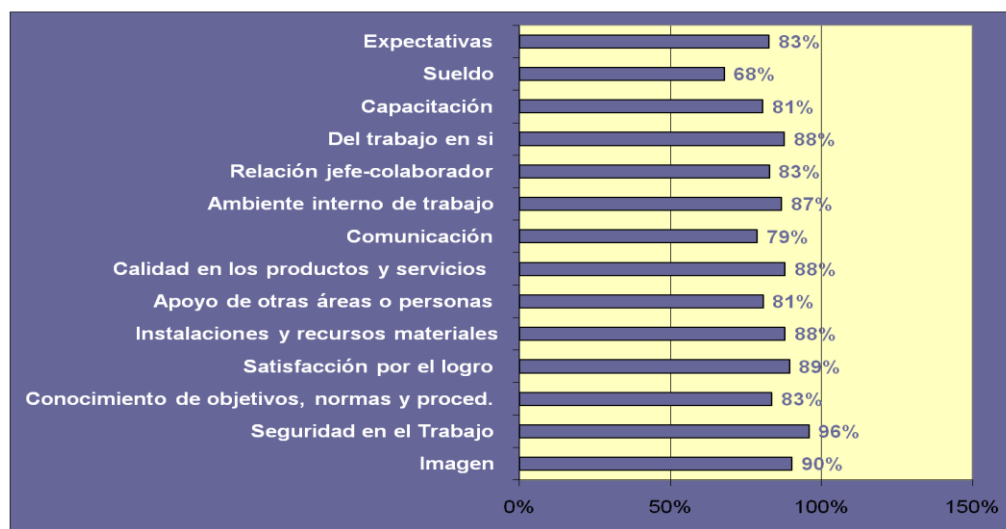
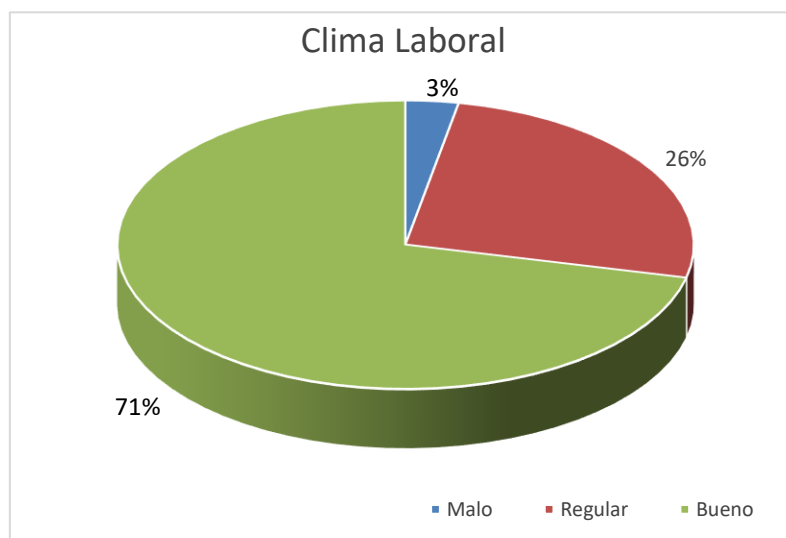
Las descripciones de puesto están en proceso de redacción. El reglamento de seguridad cumple con su objetivo, se encuentra de manera visible, cumple con todos los señalamientos de manera correcta, se cuenta con extinguidores visibles y funcionales; el equipo de protección cumple con su función, pero es necesario que todas las personas que entren a los talleres cuenten con el (lentes, caretas, zapatos, etc).

Los contratos del personal son realizados mediante un tercero, cumplen con la información completa y se brindan las prestaciones de ley. Además, cuentan con un reloj checador en el cual se basan para el cálculo de nómina (puntualidad y asistencia).

Se realizan actividades de manera eventual para motivar y unificar al personal, así como celebrar todos los cumpleaños del mes al final del mismo.

Para entender el impacto que tiene la empresa en esta área funcional, se realizaron encuestas de clima laboral a 44 colaboradores de la empresa que forman parte de las distintas áreas y jerarquías. Dentro de estas se evaluaban 14 variables en una escala del 1 al 3 siendo este último la máxima calificación.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos.



Las variables evaluadas indican que una de las fortalezas que tiene la empresa con su personal es la seguridad que sienten de que si continúan cumpliendo con sus tareas diarias su trabajo está seguro, no sienten inestabilidad, además el personal se siente orgulloso de los logros de la empresa a través de los años y está conforme con el espacio de trabajo y los recursos materiales con los que cuenta para realizarlo.

Sin embargo, no sienten que exista una comunicación efectiva y no están 100% conformes con la capacitación y el sueldo que reciben.

La empresa tiene una idea clara respecto al **mercado** al que desea dirigirse, sus productos reflejan la esencia mexicana pero moderna que buscan en su misión. Trabajan de acuerdo con la visión de llegar a ser la marca referente de muebles de diseño en el país ya se busca diferenciarse del resto por su diseño innovador y de calidad.

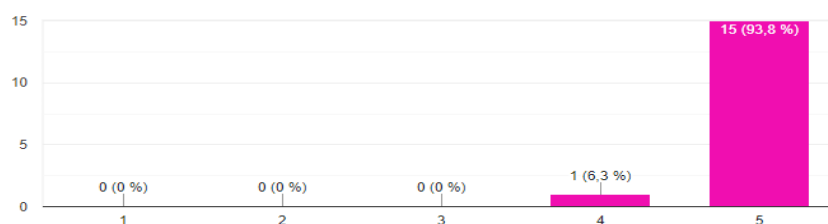
Debido a la información de ventas poco confiable y difícil de acceder con la que cuentan les resulta complicado realizar pronósticos de venta y establecer metas realistas que alcanzar. Se brinda un servicio al cliente efectivo y cercano que genera una buena imagen referente a la empresa frente a sus consumidores y estimula las recompras, sin embargo, los tiempos de entrega tienden a ser desfasados.

Se realizó una encuesta de satisfacción a los clientes de la empresa con el fin de conocer su opinión respecto a la marca en general y sus productos, esta se llevó a cabo por medio de Google Forms con una escala de satisfacción del 1 al 5 siendo éste la máxima calificación.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

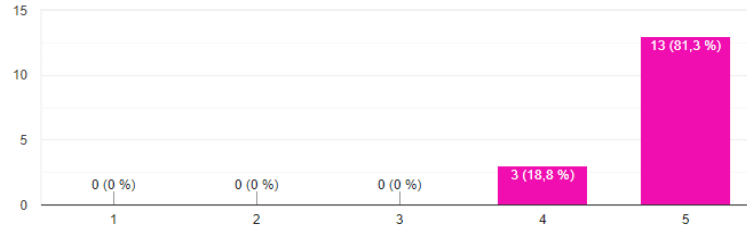
Customer service / Servicio al cliente

16 respuestas



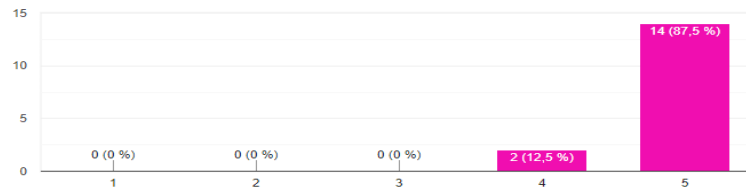
Product quality / Calidad del producto

16 respuestas



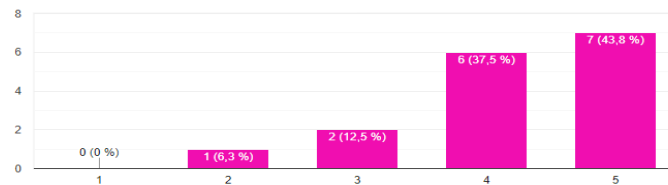
Originalty of designs / Originalidad del diseño

16 respuestas



Delivery time / Tiempo de entrega

16 respuestas



En base a los resultados obtenidos se puede observar que la empresa cumple con su propósito de brindar productos de diseño originales y de calidad; además sus clientes se encuentran satisfechos con el producto que adquieren y el servicio que reciben de parte del personal de la empresa, incluso mencionan estar orgullosos de ella.

Sin embargo, se puede identificar un área de mejora en cuanto a los tiempos de entrega ya que el 18.8% de los encuestados lo califica con un puntaje de 2 o 3 y puede generar una mala impresión.

La **información contable** se efectúa por medio de un tercero que brinda servicios de *outsourcing* a la empresa y se encarga del cumplimiento de las responsabilidades fiscales.

Los cierres contables se realizan mensualmente y dicha información se actualiza al final de mes. Sin embargo, es posible encontrar inconsistencias dentro de los estados de resultados y desinformación de las variables que engloba cada cuenta como por ejemplo que variables de incluyen dentro de la cuenta costo de ventas.

De acuerdo con sus estados financieros la empresa se considera como sana. No obstante, debido al desconocimiento de la interpretación de las finanzas resulta complicado tomar decisiones apoyadas en la situación real de la empresa.

Para diagnosticar esta área de la empresa se utilizó una herramienta de análisis que proporciona los resultados obtenidos mediante el método Dupont (el cuál combina los principales indicadores financieros con el propósito de determinar el nivel de eficiencia de la empresa) y las razones financieras.

A continuación, se muestran los gráficos que representan la información más relevante.

Gráfico del balance general

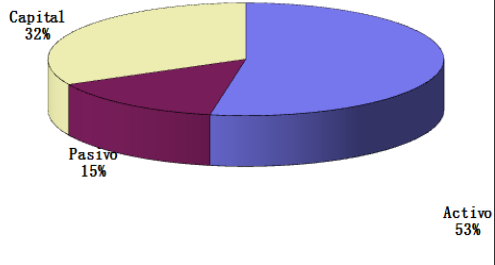


Gráfico razón del circulante

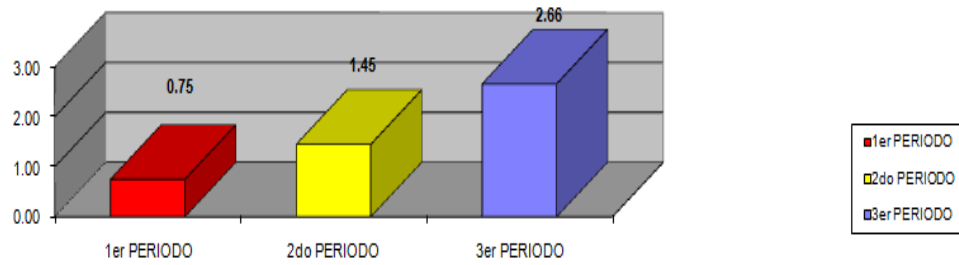


Gráfico capital del trabajo

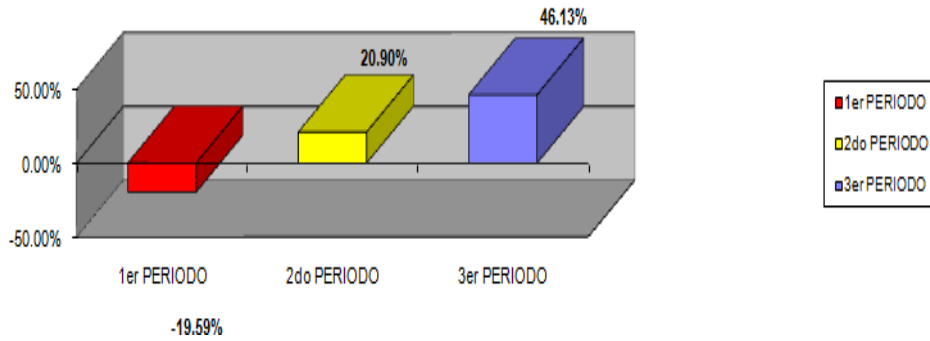


Gráfico ciclo financiero

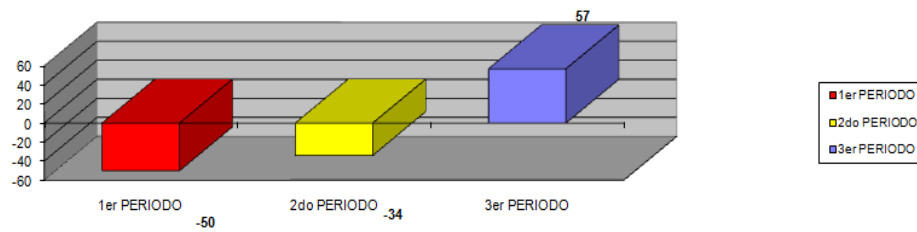
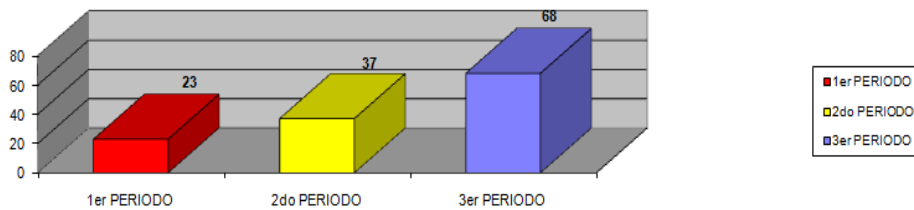


Gráfico rotación de inventarios



En las gráficas anteriores se puede observar el desempeño financiero de la empresa en los últimos tres años. La empresa cuenta con \$2.66 por cada \$1 que debe, por lo que puede hacer frente a sus deudas, sin embargo, es probable que exista una mala administración del dinero debida a su baja rotación de inventarios (68 días) y un cálculo de costos poco confiable.

Además, se observa que la empresa recupera su inversión en un plazo de 57 días que, si bien no es una cifra preocupante, si es recomendable observar su comportamiento durante los primeros meses de 2019 y si esta sigue en aumento, analizar cuál fue el motivo y crear una estrategia para contrarrestarlo ya que de 2017 a 2018 su crecimiento fue exponencial.

Dentro del área de **producción** existe orden y limpieza, lo que favorece un ambiente laboral ameno y organizado. El personal cuenta con un deficiente equipo de protección personal (EPP), ya que en el taller de herrería se pueden identificar casos donde los ojos y brazos quedan expuestos a posibles repercusiones a la empresa.

Dentro del área se trabaja de manera empírica, no existen formatos que sistematicen procesos, no obstante, se está comenzando a documentar los diagramas de proceso, este tipo de procesos no favorecen para el conocimiento de la capacidad instalada de la empresa, es decir, no existen datos probados de cuánto se puede producir en base a la maquinaria, material y mano de obra con los que se cuenta.

Existen almacenes contabilizados en cuanto a contenidos de materias primas pero el dato de cuánto material se requiere para la fabricación de los productos es poco

confiable lo que dificulta realizar el proceso de reabastecimiento de materia prima basado en información sustentada.

La **logística** de la empresa es llevada a cabo de diversas maneras; la primera mediante una empresa de *outsourcing* que se encarga de entregar la mercancía a su destino final, otra de las maneras utilizadas es entregando mercancía ex works (a pie de fábrica) a sus clientes, quienes se encargan de enviar sus propios transportes a recoger la mercancía, finalmente para algunas ventas nacionales son utilizadas camionetas propias de la empresa.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Herramienta DIE del CUE

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

Análisis FODA¹

Este análisis posibilita la recopilación y uso de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización.

Diagrama de Ishikawa²

Consiste en una representación sencilla en la que puede verse plasmado en una línea en el plano horizontal un problema a analizar que se escribe en la cabeza del

pescado. Fue diseñada por el Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1943. Esta herramienta es la representación de las relaciones múltiples de causa – efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso.

¹Ramírez Rojas, J. L. (s.f.). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado de: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

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

Herramienta DIE del CUE

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: **CONFIABLE**

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: **CONFIABLE**

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	55.0	102.0	5.4	CONFIABLE
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	67.0	120.0	5.6	CONFIABLE
AF3. OPERACIONES	77.0	129.0	6.0	CONFIABLE
AF4. RECURSOS HUMANOS	91.0	177.0	5.1	CONFIABLE
AF5. FINANZAS	120.0	163.0	7.4	CONFIABLE
TOTAL DE LA EMPRESA	410.0	691.0	5.9	CONFIABLE

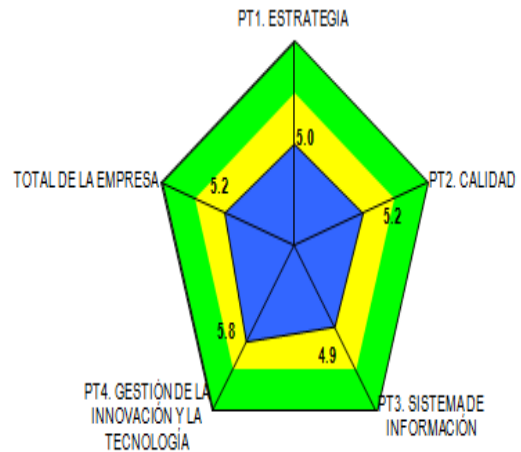
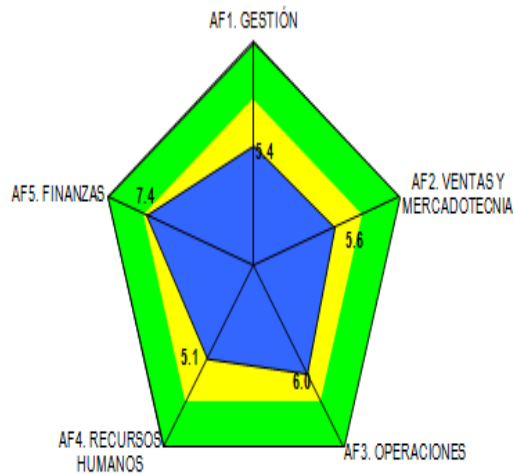
Áreas transversales

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	84.0	168.0	5.0	CONFIABLE
PT2. CALIDAD	332.0	643.0	5.2	CONFIABLE
PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	172.0	350.0	4.9	BÁSICA
PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	35.0	60.0	5.8	CONFIABLE
TOTAL DE LA EMPRESA	623.0	1221.0	5.2	CONFIABLE

% de respuestas

91%	El porcentaje de preguntas contestadas es suficiente para obtener resultados
-----	--



Conclusión:

Acorde con el Diagnóstico Integral Empresarial (DIE) realizado a la empresa, se identifica que esta se encuentra en una etapa confiable, sin embargo, su indicador se encuentra muy próximo al inferior que corresponde a la etapa básica por lo que se recomienda estar pendientes de que la empresa crezca de manera uniforme para brindar una estabilidad y no descienda a una etapa básica.

Dentro de sus áreas funcionales (gestión, ventas, recursos humanos, operaciones y finanzas) todas se encuentran en una etapa confiable, no obstante, las áreas de recursos humanos y gestión se posicionan muy cerca del límite entre confiable y básica por lo que es necesario reforzar los aspectos internos que estén desestabilizados y puedan generar que el área pase a una etapa inferior.

En el área de gestión es importante mejorar en los criterios de integración, coordinación, planeación y control ya que se identificaron en una etapa de supervivencia y pueden poner en riesgo el crecimiento esperado de la empresa.

Por otro lado, dentro de recursos humanos es necesario tomar en cuenta como un área de mejora, la evaluación del desempeño del personal ya que se encuentra en una etapa de supervivencia y puede estar evitando que se genere una mejora continua dentro de la empresa, sin embargo, se reconoce que La empresa se encuentra en una etapa competente en los criterios de cumplimiento de normas y condiciones de trabajo.

En cuanto a las áreas transversales de la empresa (estrategias, calidad, sistemas de información y gestión de la innovación), esta se posiciona en una etapa confiable, sin embargo, de la misma manera que en las áreas funcionales, el indicador general se encuentra muy cercano al de la etapa básica y dentro de estas uno de los criterios (sistemas de información) se identifica como básico.

Es importante que la empresa mejore el uso y aprovechamiento de los sistemas de información con los que cuentan ya que en lo particular sus indicadores se encuentran en una etapa básica, sin embargo, estos se encuentran cercanos a los correspondientes a una confiable por lo que el proceso de mejora puede requerir un menor tiempo.

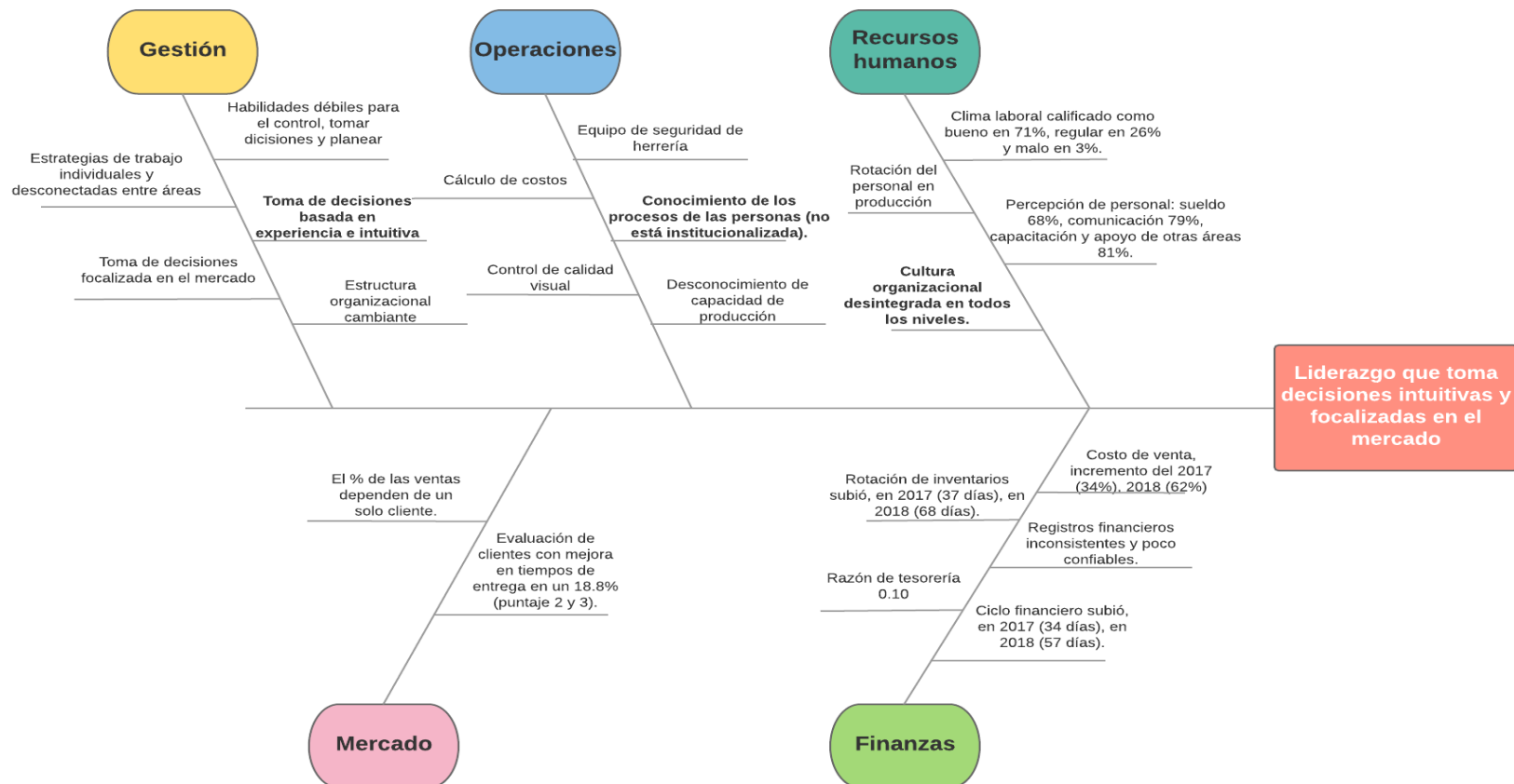
Tabla de Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>G1.- Adecuada interacción y comunicación entre gerentes y directores.</p> <p>G2.- Habilidad de gerentes y dirección para aconsejar y entrenar, así como para formar equipos.</p> <p>G3.- Cultura de reuniones por áreas.</p> <p>G4.- Personas en puesto clave dispuestos a capacitarse y mejorar.</p> <p>R1.- Percepción del personal: seguridad en el trabajo 96%, imagen 90% y satisfacción por logros 89%.</p> <p>R2.- Relación laboral formal y adecuada.</p> <p>R3.- Eventos que demuestran interés por mejorar el ambiente laboral.</p> <p>R4.- Periódico mural.</p> <p>O1.- Instalaciones limpias y ordenadas.</p> <p>O2.- Adecuado control en almacenes.</p> <p>O3.- Instalaciones propias.</p> <p>O4.- Plan de ampliación.</p> <p>O5.- Cultura de recibir y dar respuesta a auditorias de clientes.</p> <p>O6.- Control adecuado de desechos.</p> <p>O7.- Hoja viajera en ventas-producción.</p> <p>M1.- Diseño y calidad de productos.</p> <p>M2.- Encuesta clientes en atención 93.8% (puntaje 5)</p> <p>M3.- Clientes orgullosos de la empresa.</p> <p>M4.- Claridad de mercado meta.</p> <p>M5.- Cultura innovadora</p> <p>F1.- Incremento en ventas 2018 en 17% en relación con 2017.</p> <p>F2.- Finanzas sanas 15% pasivos</p> <p>F3.- Razón de circulante 2.66</p> <p>F4.- Buen capital de trabajo 46.13%</p> <p>F5.- Análisis Dupont Rendimiento de inversiones 45%</p>	<p>G1.- Habilidades débiles para el control, tomar decisiones y planear.</p> <p>G2.- Toma de decisiones basada en experiencia e intuitiva.</p> <p>G3.- Estructura organizacional cambiante.</p> <p>G4.- Estrategias de trabajo individuales y desconectadas entre áreas.</p> <p>G5.- Toma de decisiones focalizada en el mercado.</p> <p>R1.- Cultura organizacional desintegrada en todos los niveles.</p> <p>R2.- Clima laboral calificado como bueno en 71%, regular en 26% y malo en 3%.</p> <p>R3.- Percepción de personal: sueldo 68%, comunicación 79%, capacitación y apoyo de otras áreas 81%.</p> <p>R4.- Rotación del personal en producción.</p> <p>O1.- Control de calidad visual.</p> <p>O2.- Conocimiento de los procesos de las personas (no está institucionalizada).</p> <p>O3.- Desconocimiento de capacidad de producción.</p> <p>O4.- Cálculo de costos.</p> <p>O5.- Equipo de seguridad en fundición.</p> <p>M1.- El % de las ventas dependen de un solo cliente.</p> <p>M2.- Evaluación de clientes con mejora en tiempos de entrega en un 18.8% (puntaje 2 y 3).</p> <p>F1.- Costo de venta, incremento del 2017 (34%), 2018 (62%)</p> <p>F2.- Registros financieros inconsistentes y poco confiables.</p> <p>F3.- Ciclo financiero subió, en 2017 (-34 días), en 2018 (57 días).</p> <p>F4.- Rotación de inventarios subió, en 2017 (37 días), en 2018 (68 días).</p> <p>F5.- Razón de tesorería 0.10</p>

Diagrama de Ishikawa

ISHIKAWA

Braulio Neyra | March 5, 2019



Conclusión

En el diagrama se muestra que el detonante principal de la problemática en la empresa es el liderazgo que toma decisiones intuitivas y focalizadas en el mercado, esto repercute de manera directa en todas las áreas funcionales de la empresa provocando lo siguiente:

Una toma de decisiones intuitiva y no basada en indicadores dentro de las todas áreas de la empresa lo que los lleva a trabajar individualmente, incluso a veces de manera incierta y no avanzar en conjunto para lograr un mismo objetivo y que este pueda ser medido para comprobar los resultados o respaldar las decisiones que fueron tomadas.

Dentro de las áreas de producción y operaciones no existen procesos documentados y estandarizados a seguir, esto crea una dependencia en el personal y puede poner en riesgo la producción en caso de que uno de ellos se ausente. Además de que dificulta la medición de resultados mediante indicadores confiables y genera un control de calidad subjetivo.

Una cultura organizacional desintegrada donde no todo el personal se siente parte del mismo proyecto, orgulloso y comprometido con él, ya que no sabe para qué se hace lo que se hace, esto favorece la rotación del personal y la falta de motivación entre los integrantes de la empresa.

3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, Visión y Valores

Misión:

Recreamos mediante el diseño productos y experiencias que muestran al mundo calidad con identidad mexicana.

Visión:

En el 2025 seremos la marca referente de diseño y fabricación de muebles de México hacia el mundo.

Valores:

1. En La empresa nos **comprometemos** a lograr el bien común entre compañeros, clientes y comunidad.
2. Actuamos con **honestidad** para construir vínculos de confianza y lealtad.
3. Nos apasiona superar las expectativas de nuestros clientes, mejorando la **calidad** en diseños, procesos, materiales y servicio.
4. **Trabajo en equipo:** Juntos logramos lo que solos no podemos.
5. **Creatividad:** Inteligencia e ingenio trabajando juntos para crear lo extraordinario.

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Oportunidades	Estrategias de crecimiento (F+O)	Estrategia de reorientación (D+O)
<p>O1.- Tipo de cambio</p> <p>O2.- Tratados Internacionales</p> <p>O3.- Crecimiento del mercado inmobiliario</p>	<p>FG1+FG4+FM4+FF1-FF5→O1= Con el fin de optimizar, mejorar o mantener las fortalezas en la situación financiera de la empresa, se recomienda que los gerentes mantengan una interacción positiva y aprovechen su disponibilidad a capacitarse sobre temas financieros, así identificar de manera oportuna cuando el tipo de cambio sea adecuado para movimientos o nuevos acuerdos con sus clientes en los países donde se tiene presencia.</p> <p>FG1+FG4+FM1+FM4-->O2= Con el fin de aprovechar al máximo los tratados internacionales se recomienda continuar con comunicación entre los gerentes y con la disposición de capacitarse en temas de comercio exterior para poder hacer frente a las necesidades y entender los términos que se presenten para poder hacer uso de dichos tratados.</p> <p>FG1+FO2+F04+F05+FM1- FM5--->O3= Con el fin de aprovechar el crecimiento del mercado inmobiliario se considera adecuado continuar la ampliación de la empresa apoyada de la comunicación entre gerentes y operarios, manteniendo un adecuado control de inventarios que pueda hacer frente a la demanda de los clientes y así poder continuar brindando productos innovadores con calidad y diseño. Que satisfagan y superen las expectativas de los clientes.</p>	<p>DG1+DG5+DO4----->O1= Para aprovechar la oportunidad que representa el tipo de cambio para aumentar las ganancias de las empresas exportadoras, es necesario que el cálculo de costo del producto sea realizado tomando en cuenta un promedio de las fluctuaciones de la moneda para que así la empresa no pierda si el valor baja. para lograr esto es necesario reforzar las habilidades de planeación y no focalizarse solamente en el mercado.</p> <p>DG1+DG2+DG5--->O2= Con el fin de hacer un uso favorable para la empresa de los tratados internacionales es necesario fortalecer las habilidades para el control, la toma de decisiones y la planeación dejando de lado las decisiones intuitivas y comenzar a realizarlas midiendo los beneficios que pueden traer los nuevos mercados que se encuentran dentro de los 12 tratados internacionales con los que cuenta nuestro país.</p> <p>DG1+DG2+DO3+DM2---> O3= Para poder figurar ante el mercado meta en el crecimiento del mercado inmobiliario, se debe desarrollar la habilidad de tomar decisiones basadas en datos duros y no en la intuición, además de ser consientes de la capacidad de producción para evitar compromisos que difícilmente se podrán cumplir y</p>

		así evitar perder credibilidad frente a los clientes.
Amenazas	Estrategias de defensiva (F+A)	Estrategia de sobrevivencia (D+A)
<p>A1.- Tipo de cambio</p> <p>A2.- Entrada potencial de nuevos competidores</p> <p>A3.- Actitud hacia los extranjeros</p>	<p>FG1+FG4+FM4+FF1-FF5→A1= Para optimizar, mejorar o mantener las fortalezas en la situación financiera de la empresa, se recomienda que los gerentes mantengan una interacción positiva y aprovechen su disponibilidad a capacitarse sobre temas financieros, así identificar de manera oportuna cuando el tipo de cambio no sea adecuado para movimientos o nuevos acuerdos con sus clientes en los países donde se tiene o se busca presencia.</p> <p>FG1 - FG4 + O3 + O4 + FM1 - FM3 + FF4 ---> A2= Para hacer frente a la entrada de nuevos competidores es necesario que los gerentes se mantengan en comunicación respecto a los nuevos competidores detectados en la industria, así como que mantengan su disposición para capacitarse en las áreas necesarias para seguir innovando y manejar productos con calidad y diseño como un diferenciador importante. Además el ser dueño de sus instalaciones y tener un plan de crecimiento, sus costos se reducen y genera un margen de trabajo mucho mayor.</p> <p>FG4 + FM1 - FM5-----> A3= La apertura a capacitaciones para estar en una constante renovación, conocer nuevas tendencias, satisfacer las necesidades de los clientes y brindar siempre productos de alta calidad y diseño, ayudan a abrir camino en mercados extranjeros a pesar de la actitud que mantienen a los mexicanos</p>	<p>DG1+DG2+DG5+DO4---> A1= Es necesario reforzar las habilidades para la toma de decisiones objetivas y no focalizarlas en el mercado únicamente, además de dejar de lado la intuición y crear un sistema de costos basado en un promedio del tipo de cambio para evitar que la empresa se vea afectada ante sus fluctuaciones.</p> <p>DG1 +DG2+ DO2 +DO3 +DM2- ---->A2= Se deben crear indicadores para tomar decisiones concretas y objetivas, teniendo conciencia de la capacidad de producción de la empresa para mostrar una imagen fuerte y consistente al mercado y así poder hacer frente a la entrada de nuevos competidores.</p> <p>DG5 +DO1 ----> A3 = La empresa debe mostrarse como funcional, firme y de calidad, cumpliendo con sus compromisos ante los mercados internacionales para contrarrestar la imagen que ellos tienen sobre los productos mexicanos.</p>

3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Área	Año	Objetivos estratégicos	Año	Objetivos operativos
Gestión y administración.	2025	Ser líderes que toman decisiones de manera integral considerando varias áreas del negocio.	2019	Tomar 1 decisión basada en varias áreas de la empresa.
Recursos humanos.	2025	Trabajar en un ambiente humano que integre los valores a la operación.	2019	Obtener en el clima laboral una calificación del 80% como bueno.
Producción y operación.	2025	Contar con un Sistema de mejora continua de calidad integral madura y fortalecida (certificable) responsable con el medio ambiente.	2019	Contar con un manual de documentación de procesos.

3.4. Mapa estratégico

Mapa Estratégico



Misión:

Recreamos mediante el diseño productos y experiencias que muestran al mundo calidad con identidad mexicana.

Visión:

En el 2025 seremos la marca referente de diseño y fabricación de muebles de México hacia el mundo

Valores:

1. En Mexa nos **comprometemos** a lograr el bien común entre compañeros, clientes y comunidad.
2. Actuamos con **honestidad** para construir vínculos de confianza y lealtad
3. Nos apasiona superar las expectativas de nuestros clientes, mejorando la **calidad** en diseños, procesos, materiales y servicio.
4. **Trabajo en equipo:** Juntos logramos lo que solos no podemos.
5. **Creatividad:** Inteligencia e ingenio trabajando juntos para crear lo extraordinario

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Gestión: Ser líderes que toman decisiones de manera integral considerando varias áreas del negocio.

Rh: Trabajar en un ambiente humano que integre los valores a la operación

Operación: Contar con un Sistema de mejora continua de calidad integral madura y fortalecida (certificable) responsable con el medio ambiente

Objetivos Específicos:

Gestión: Tomar 1 decisión basada en varias áreas de la empresa

RH: Obtener en el clima laboral una calificación del 80%

Operación: Contar con un manual de documentación de procesos

Propuestas:

Gestión: Realizar sesiones de coaching sobre la toma de decisiones.

RH: Llevar a cabo una campaña para vivir la filosofía de la empresa.

Operación: Crear bases para la documentación de sus procesos.

4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Establecer bases para una toma de decisiones sistemática

4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico

	3	Coaching sobre toma de decisiones	Documentación de procesos	Consultoría en comercio internacional	Implementación al 100% sobre la cultura organizacional de la empresa hacia los empleados	Certificación como empresa socialmente responsable	
Alto impacto	2	Capacitación sobre interpretación de temas financieros	Campaña de RH	Ampliar la estructura organizacional conforme al crecimiento de la empresa		Certificación de procesos bajo la norma ISO 9001: 2015	
	1						
	-1						
Bajo impacto	-2						
	-3						
		-3	-2	-1	1	2	3
		Mínimo costo y tiempo			Máximo costo y tiempo		

Justificación:

Se evaluarán los elementos de la identidad corporativa para establecer las bases a fin de que el personal esté familiarizado y comprometido, tanto con la misión como con la visión, los valores y las políticas de la empresa, logrando que sus colaboradores se involucren y tengan los mismos ideales contribuyendo a un mejor beneficio.

Se redefinirá la estructura organizacional, así como las descripciones y perfiles de puestos, para que los integrantes del negocio identifiquen las funciones,

actividades, tareas y responsabilidades respectivas al cargo, las relaciones y la coordinación del trabajo, con lo que se logra evitar la duplicidad de mandos y de responsabilidades.

Se desarrollarán eventos de capacitación orientados a las relaciones humanas y la sensibilización del personal, para dar a conocer, integrar y familiarizar a los empleados con las propuestas, así como para facilitar la gestión directiva por parte de los empresarios y el personal involucrado.

Se efectuará una segunda medición del clima laboral para determinar las cualidades, atributos o propiedades del ambiente de trabajo, percibidas, sentidas o experimentadas por las personas de la organización, y con ello establecer el grado de comunicación, compromiso y motivación.

Se explorarán las posibilidades de generar herramientas y reportes que se requieran para garantizar el cumplimiento de las operaciones así como para proporcionar la información necesaria y a la mano sobre las actividades que se realizan para controlar y supervisar cómo se va desempeñando la empresa dentro de sus distintas áreas. También les va a permitir tener información disponible para la toma de decisiones.

4.3. Plan de acción detallado

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENTREGABLE	MARZO	MARZO	MARZO	ABRIL	ABRIL	ABRIL	ABRIL	MAYO	MAYO
			semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5	semana 6	semana 7	semana 8	semana 9
			11 al 15	18 al 22	25 al 29	1 al 5	8 al 12	santa	22 al 26	29 al 3	6 al 10
1.- Coaching para la toma de decisiones	Braulio Neyra González	Habilidades directivas sobre la toma de decisiones									
Planeación de presentación y actividades											
Ejercicios de coaching											
Tomar una decisión importante con lo aprendido											
Conclusión											
2. - Campaña de RH	Nicolas David Thiessen Webb	Enquesta de ambiente laboral									
Planeación de presentación y actividades											
Presentación de la filosofía											
Actividades para vivir la filosofía											
Conclusión											
3.- Manual para la documentación de procesos	Estefanía Ramírez Sánchez	1 manual para la documentación de procesos									
Recopilación de información											
Redacción del manual											
Corroborar entendimiento del manual											
Correcciones finales											
Conclusión											

4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial

Problema Central:		Liderazgo que toma decisiones intuitivas y focalizadas en el mercado												
Propuesta Central:		Establecer bases para una toma de decisiones sistémica												
Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto									
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				
										25%	50%	75%	100%	
Toma de decisiones intuitiva	Gestión y administración	Ser líderes que toman decisiones de manera integral considerando varias áreas del negocio.	Tomar 1 decisión basada en varias áreas de la empresa	Realizar sesiones de coaching sobre la toma de decisiones.	RESULTADO	Plan de sesiones de asesoría con líderes	1 plan	B.4 Otros servicios	12-mar	22-mar				
					USO	Líderes participan activamente, discutirán, analizarán y pondrán en marcha la implementación del plan de mejora y lo aplicarán con sus colaboradores.	No. de líderes participando		25-mar	29-abr				
					BENEFICIO	1 decisión tomada basada en varias áreas de la empresa	1 decisión tomada colaborativamente		29-abr	10-may				
Cultura organizacional desintegrada	Recursos Humanos	Trabajar en un ambiente humano que integre los valores a la operación.	Obtener en el clima laboral una calificación del 80% como bueno	Llevar a cabo una campaña para vivir la filosofía de la empresa	RESULTADO	Campaña para integrar la filosofía organizacional en toda la empresa	1 campaña	A-Producto	12 - Marzo	19 - Marzo				
					USO	Trabajadores de la empresa y empresario participan con disposición y una buena actitud apoyando e involucrándose en las actividades para comprender la filosofía empresarial y para la integración de esta.	% de colaboradores de la empresa participan activamente		19 - Marzo	19 - Abril				
					BENEFICIO	Buen ambiente laboral dentro de la empresa e integración de trabajadores.	Aumento de un 9% en los resultados del clima laboral.		19 - Abril	10 - Mayo				
Conocimiento de los procesos en las personas (no esta institucionalizado)	Procesos y Operación	Contar con un Sistema de mejora continua de calidad integral madura y fortalecida (certificable) responsable con el medio ambiente	Contar con un manual de documentación de procesos	Crear bases para la documentación de los procesos de la empresa	RESULTADO	Manual de documentación de procesos	1 manual de documentación de procesos	A-Producto	12 - Marzo	05-abr				
					USO	Los operativos leen, comprenden y analizan el manual de documentación de procesos, lo comprenden y lo usan como base para crear sus manuales de procesos.	% de los líderes de la empresa involucrados pueden acceder y hacer uso		05-abr	03-may				
					BENEFICIO	Bases establecidas para que los procesos de la empresa sean documentados de manera estandarizada	% de bases de documentación establecidas		06-may	10-may				

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

La semana consecuente a la validación de propuestas se llevó a cabo la planeación de la implementación por parte del equipo consultor en conjunto con los gerentes de las diversas áreas de la empresa.

Se realizó una sesión en la cual el equipo consultor presentó a los gerentes los descubrimientos de la etapa del diagnóstico, las propuestas de mejora previamente validadas por el empresario y el plan de acción para que así pudieran ser sincronizadas las agendas y la etapa de implementación comenzara sin contratiempos.

Durante esta etapa se realizaron diversas actividades para llevar a cabo la implementación de las propuestas de mejora en las áreas de Gestión, Operaciones y Recursos Humanos, estas se presentan a continuación.

Gestión:

Dentro del área de gestión, se identificó que la empresa toma muchas decisiones sin fundamento ni información que las valide, ya que toman las decisiones de una forma intuitiva y para contrarrestar este tipo de decisiones, los consultores se dieron cuenta que la mejor manera de erradicar este problema es mediante un plan de asesorías al cuerpo directivo de LA EMPRESA; las cuales van a contribuir a una mejor toma de decisiones y su resultados visibles dentro de la compañía y podrán tener un mejor análisis de sus resultados.

En la primera sesión se elaboraron los objetivos, con el cual los gerentes juntos con los consultores se encargaron de llenar dicho tablero dividiendo para una mejor elaboración en las siguientes áreas; *económicas, operación, mercado, ambiente laboral y liderazgo.*

Se escribieron las metas de dichas áreas la cuales ya se habían establecido anteriormente y con ellas los indicadores, dichos indicadores tenían que ser acorde a lo que la empresa buscaba mejorar ya que tenían que ser escritos pensando en su visión establecida para el año 2025.

Una semana después de la asesoría sobre el establecimiento de los objetivos, el siguiente paso era establecer el organigrama actual y el organigrama futuro de la empresa, se llevó a cabo una presentación para informarles a los altos directivos sobre la importancia de tener un organigrama establecido y que los empleados conozcan dicho organigrama.

Se realizó un ejercicio para concientizar a la alta directiva sobre el organigrama, su importancia y el cómo debe de estructurarse para que no existiera ninguna duda.

Al término de este ejercicio, se logró concientizar a los gerentes de una forma más real ya que en su organigrama, el cual se nos entregó al principio del semestre, existían varios puestos no existentes.

Al realizar el organigrama actual con toda la gerencia, ayudó a visualizar la estructura para un organigrama futuro del año 2025. Los gerentes tuvieron la oportunidad de hacer un ejercicio donde desarrollaron el organigrama a futuro por cada área y llegaron a la conclusión de tener tres directivos al que solamente le reportarían al empresario, ya que el empresario buscaba una información más específica.

En la sesión del 2 de marzo se invitó a los encargados de realizar los costeos en la empresa asistieran al curso ya que se les presentarían varios temas para obtener un mejor manejo de costos dentro su empresa, en la presentación se tocaron los temas; *Costos fijos, costos variables, mano de obra, gastos indirectos de fabricación, materia prima y costos directos e indirectos.*

Al término de la presentación el equipo de los consultores les hicieron varias preguntas sobre cómo es que ellos realizaban sus costeos, los gerentes les enseñaron su forma de hacerlo pero al mismo tiempo de hacerlo ya se habían percatado de varios de sus errores. Se abrió un espacio para que con el equipo de los consultores PAP pudieran empezar a crear un nuevo archivo que les ayudaría a costear su producto principal el cual servirá como base para su nueva forma de costear.

El jueves 25 de marzo, el equipo se reunió nuevamente con el empresario, la contadora, el gerente comercial y el gerente administrativo para la cuarta sesión de asesorías. La sesión estuvo centrada en el tema de las finanzas, el cual es un tema fundamental para la gestión empresarial, ya que muestra la posición actual de la empresa así como el impacto de las decisiones tomadas con anterioridad

Los temas revisados en esta reunión fueron: *Estado de flujo de efectivo, Estado de resultados y Balance general* así como *las razones financieras*. El objetivo principal de esta sesión era que la alta dirección pudiera entender la información financiera realizada por la empresa outsourcing con el objetivo de poder tener un mejor manejo de su empresa y así poder tomar decisiones basadas en sus finanzas, como una de la recomendaciones a el problema señalado en la etapa del diagnóstico.

Al finalizar la sesión el equipo les entrego una herramienta financiera para que los directivos de LA EMPRESA puedan obtener información financiera oportuna y clara que les ayude a realizar la comparacion mensual y trimestral con la finalidad de optimizar los recursos de LA EMPRESA y el cumplimiento de los objetivos establecidos en la primera sesión de objetivos estratégicos

La última sesión de asesoría fue dedicada al tema de Toma de decisiones donde se buscaba beneficiar a la empresa ayudándola a cambiar su paradigma de toma de decisiones intuitiva a una basada en información sustentable.

Al principio de la sesión se presentó la metodología propuesta con las posibles herramientas a usar para un mejor enfoque sistémico, los consultores al término de la exposición, discutieron con los gerentes si existía algún tema de inquietud ya que sería utilizado para esta sesión, nos comentaron que la calidad de sus outsourcing era deficiente cuando se trataba de pintura a color y que tenían varios problemas con sus clientes por este motivo.

Al usar la metodología presentada durante la sesión, los gerentes se dieron cuenta que la mejor opción para poder controlar la calidad de los productos de las empresas outsourcing con las cuales trabajan es crear un plan de auditorías. La finalidad de las auditorías será la de mejorar sus proceso de producción, el cual deberá ser estandarizado y de calidad, promoviendo el desarrollo de las mismas y creando un beneficio mutuo para ambas empresas.

Al término de la sesión se les agradeció a los gerentes por su disponibilidad durante las sesiones de asesoría y los consultores dieron por terminado las sesiones de coaching.

Operaciones:

Durante el diagnóstico se identificó como problema central que el conocimiento de los procesos se encuentra en las personas por lo que no está totalmente institucionalizado, para contrarrestar dicho problema y facilitar el cumplimiento del objetivo estratégico que busca contar con un sistema de mejora continua certificable, durante la etapa de implementación se pretende crear las bases para la documentación óptima de los procesos de la empresa.

Para comenzar con dicho manual, durante la segunda semana de esta etapa fue necesaria la elaboración de un macroproceso (diagrama en el que se plasman todos los procesos de una empresa de manera interrelacionada incluyendo sus entradas y salidas) de la empresa por parte del equipo consultor.

Esto con la finalidad de que fuera más fácil para los directivos de la empresa identificar los procesos que se llevan a cabo y no confundirlos con áreas, además fungirá como base para el momento en el que se decida quién y cuál proceso se documentará sin dejar de lado ninguno. El macroproceso fue presentado a los gerentes para su aprobación y una vez autorizado se prosiguió a la segunda fase para la elaboración del manual.

Dentro del manual el primer documento necesario es el formato para la elaboración de los detallados de proceso; durante la tercera semana se creó una herramienta en Excel que tiene como propósito ser el formato para la elaboración de dichos detallados (*Anexo*), posteriormente se llevó a cabo una sesión con los gerentes de la empresa donde se les explicó cómo se debe de utilizar dicha herramienta mediante un ejemplo previamente diseñado por los consultores y una vez claro, les fue entregado virtualmente tanto la herramienta como el ejemplo.

Con apoyo del macroproceso los gerentes seleccionaron el proceso de compras y se comprometieron a documentarlo, comenzando con el detallado con el fin de asegurar el entendimiento del manual y cada una de sus herramientas.

Durante la cuarta semana se llevó a cabo una sesión con el Gerente Administrativo y el Gerente Comercial que tuvo como propósito completar el detallado del proceso de compras. Durante la sesión se solucionaron las dudas que surgieron al completar el detallado, generando así una mayor claridad respecto a la herramienta.

Así mismo se transmitió la importancia que representa para el proceso de documentación que el detallado se encuentre de la manera correcta ya que funge como base para la creación de procedimientos, políticas y registros.

A lo largo de la quinta semana el equipo consultor creó los formatos para las tres herramientas de documentación restantes, Políticas (anexo), Lista Maestra de Documentos (anexo) y Control de Documentos y Registros (anexo); además dentro de la herramienta de políticas para documentar se establecieron claves específicas para identificar cada proceso y tipo de documento.

Estas herramientas les fueron explicadas al Gerente Comercial y el Gerente Administrativo en la reunión semanal con el fin de que fueran lo más claras posibles y que ellos pudieran ser capaces de documentar el proceso de compras utilizándolas de la manera correcta con el menor número de dificultades posibles.

A lo largo de la sexta semana el equipo consultor proporcionó una asesoría al Gerente Comercial y el Gerente Administrativo con el fin de revisar los avances obtenidos en cuanto a la documentación del proceso de compras y solucionar las dudas existentes respecto al contenido que debía tener cada apartado. Al finalizar la reunión la documentación del proceso de compras fue completada.

Durante la última semana de la etapa de implementación el equipo consultor reunió las herramientas previamente realizadas, validadas y comprendidas por sus usuarios para crear el Manual de Documentación de Procesos de La empresa Diseño.

Además, se proporcionó una asesoría final a los gerentes de la empresa en la que validaron la documentación del proceso de compras en su totalidad y de manera adecuada.

Recursos Humanos:

En la fase de diagnóstico se encontró que el clima laboral fue calificado en un 71% como bueno después de haber encuestado a la totalidad de los empleados de la empresa, por lo que se decidió realizar una campaña de Recursos Humanos con el objetivo de integrar la cultura organizacional a través de toda la empresa con la formalización y publicación de la misión, la visión y los valores, además de realizar semanas dedicadas a vivir cada uno de los valores en la empresa.

Durante la segunda semana de la fase de implementación el equipo consultor definió cada una de las actividades ya mencionadas para presentar las ideas al empresario.

Se realizó un calendario para proponer que la primera campaña de RH fuera durante la cuarta semana de la implementación y las semanas para vivir los valores fueran durante las próximas 5 semanas, terminando la implementación con una segunda campaña de RH.

La propuesta fue aceptada por el empresario y se comenzó a organizar la primera sesión para esa fecha, así mismo se habló con el supervisor de RH para asegurar las fechas y todo lo necesario para la campaña, sin embargo resultaron algunos contratiempos por lo que pospusieron dos veces la primera sesión y finalmente la adelantaron un día por complicaciones en la empresa, realizándose el 11 de abril.

Ese día se comenzó a las 9:30 de la mañana con una bienvenida a todos los empleados y luego se realizó una actividad rompe hielo en donde se dividieron todas las personas en 13 equipos para que se juntaran y encontraran 5 cosas en común por equipo y finalizando, se leyeron varias listas para compartir ante todos y amenizar el ambiente.

Una vez que todos estaban de regreso en sus lugares y cómodos se comenzó con la presentación tocando los puntos siguientes: ¿qué es LA EMPRESA?, ¿dónde están nuestros muebles?, ¿cómo hacemos muebles?, ¿qué estamos haciendo para crecer?, ¿cómo vamos a cambiar?, y ¿qué tenemos que hacer para lograr la visión?

Se mostraron fotos de varios lugares en donde se encuentran los productos de la empresa además de un mapa del mundo en donde se señalan países que han hecho pedidos también y se preguntó a los empleados sobre qué otros lugares sabían que se habían hecho pedidos.

A continuación, se presentó la manera de trabajar y lo que se está haciendo en la empresa para mejorar, incluyendo el proyecto del PAP y el establecimiento de misión, visión y valores.

Los cambios a la manera de trabajar y la reorganización que se necesita para lograr la misión también se presentaron y se explicó que va a haber cambios en puestos, procedimientos, procesos, jerarquías, etc., pero dejando en claro que todo es necesario para el crecimiento de la empresa y su permanencia a largo plazo.

Más adelante, se hizo la presentación de las camisas LA EMPRESA y se repartieron a los empleados. Para finalizar las actividades del evento se realizó una dinámica de trabajo en equipo para ejemplificar y reforzar un mejor desempeño en los equipos y grupos de trabajo.

Se realizó la dinámica de las canaletas que consiste en tomar una canica de una caja que representa al proveedor, pasarlo por unas canaletas de cartón sin tocarla con las manos y luego colocarla en una caja que representa el almacén del cliente. El propósito es que el equipo se logre coordinar y trabajar juntos para pasar la mayor cantidad de canicas en la menor cantidad de tiempo sin que se caigan y sin tocarlas con las manos para representar un proceso de la empresa que siempre se tiene que

realizar de la misma manera y completar el trabajo bien para que se logre sacar la producción y venderla de la manera correcta.

Fue muy útil la dinámica ya que al final muchos participaron en la reflexión y demostraron que sí les ayudó a clarificar la necesidad del trabajo en equipo y también lo expresaron en la evaluación del evento que llenaron al final del evento.

Este evento se evaluó con una encuesta diferente al de clima laboral ya que se enfoca directamente en el evento en sí y lo divide en Instructor, Curso y Aula, calificando cada uno según una escala de excelente, bueno, regular o deficiente. Estos son los resultados del primer evento:

TEMA Hasta La Raíz

OBJETIVO: Dar a conocer la filosofía empresarial

DURACION: 4 horas

FECHA: 11 de abril del 2019

AULA: Mexa

TURNO / GRUPO: Todo el personal

INSTRUCTOR: Equipo consultor ITESO

EVALUACION GLOBAL DEL CURSO:

9.09

INSTRUCTOR: 9.40

CURSO: 9.33

AULA*: 8.54

*Responsabilidad del cliente

En la semana siguiente de implementación se realizó la planeación de la segunda sesión del evento de Recursos Humanos en dónde se definieron los temas a ver que fueron una recapitulación de la misión, la visión y los valores, la presentación del organigrama y las metas estratégicas que van basadas en la visión.

Durante esta semana se dialogó con la empresa llegando al acuerdo que no se podían llevar a cabo las semanas de vivir los valores en el transcurso del PAP y se programaron para comenzar el lunes 13 de mayo continuando las siguientes 5 semanas viviendo un valor cada semana en el siguiente orden: Compromiso, Creatividad, Honestidad, Calidad y Trabajo en equipo.

El viernes 3 de mayo fue el segundo evento de RH en el que se repasó la misión, la visión y los valores presentados en el primer evento, se dio a conocer el organigrama y se difundieron las metas estratégicas.

Se comenzó con una bienvenida de parte del dueño y luego se hizo una actividad integradora en dónde se dividió al personal presente en dos grupos y cada uno tenía que escribir una porra/canción/rap acerca de la empresa haciendo la coreografía para presentarlo enfrente del grupo.

Todo el personal se vio muy motivado e involucrado en esta actividad presentándose con energía y alegría y se sintió la fuerza del espíritu empresarial cuando estaban presentado los dos equipos.

Se continuó con un repaso de la misión, visión y valores en el que varios sí se acordaron de los valores y la visión haciendo un énfasis en la misión para que todos se acordaran de cuál es, teniéndola en mente.

Proseguimos con el tema de el organigrama para presentar la empresa tal y como está con sus respectivos gerentes y jefes y que las personas se pudieran ubicar de una manera más visual en cuanto a su puesto en la empresa.

El gerente administrativo presentó las metas estratégicas y dio un poco de trasfondo del porqué se establecieron y al final el equipo consultor hizo hincapié en el hecho

de que la gerencia va a establecer objetivos específicos por cada año que van a llevar al cumplimiento esas metas.

Para concluir la sesión se realizó una dinámica de metas y compromiso en el que los mismos equipos de la actividad integradora formarán un círculo y planearán una ruta por la cual aventar la pelota de tal manera que todos la tenían una vez y se formara un circuito con las reglas siendo que no se podía caer la pelota ya que cuando sucedía esto, se regresaba al inicio.

La dinámica se desarrolló de manera adecuada en los dos grupos con cada uno trabajando para pasar las pelotas de manera eficiente y correcta y lidiando con las dificultades que presentaban las reglas con el objetivo de mejorar el desempeño.

Finalmente, un equipo logró el objetivo más rápido que el otro, pero en los dos se llegó a la reflexión deseada, que se vieran las metas y se mejorara el desempeño cumpliendo con las reglas o procedimientos establecidos.

Para cerrar el evento, se realizó de nuevo la aplicación de la encuesta de clima laboral a cada uno de los presentes para ver su opinión del evento y medir si ha incrementado su satisfacción con la empresa desde la primera medición en la fase de diagnóstico.

5.2. Ajustes al plan de acción

Gestión:

En cuanto a los ajustes realizados al plan de acción dentro de esta área, el día 9 de abril fue necesario reagendar la sesión de asesoría en temas financieros debido a que el Director General no asistió; la sesión se reprogramó para el día 25 de abril.

Con el fin de aprovechar el tiempo que se tenía designado para el 9 de abril, el equipo consultor llevó a cabo en su lugar una sesión de asesoría en costos con el Gerente Administrativo y el Gerente Comercial.

Por cuestiones de tiempo y debido a esta modificación dentro del plan de acción las sesiones designadas a la toma de decisiones sistémica (2) fueron reducidas a una sola.

Recursos Humanos

El inicio de la campaña de recursos humanos que tiene como propósito establecer y dar a conocer la nueva filosofía de la empresa fue reprogramada. En un inicio se tenía contemplada para el día 5 de abril, sin embargo, por cuestiones internas de producción de la empresa y de los cortos tiempos disponibles para obtener el material necesario, el evento se reprogramó para el día 12 de abril.

Por decisión interna de la empresa se realizó un segundo cambio a la fecha del evento estableciendo como fecha definitiva el jueves 11 de abril.

Para la campaña de RH se consideraron 5 sesiones en un inicio; por cuestiones de tiempo y disponibilidad estas fueron reemplazadas por dos eventos en donde se involucró a todo el personal de la empresa.

El evento de cierre fue llevado a cabo el viernes 3 de mayo, donde nuevamente fue reunido todo el personal de la empresa con el fin de vivir la visión del planteamiento estratégico y realizar una segunda actividad de trabajo en equipo masiva.

Debido a cuestiones de tiempo no fue posible realizar talleres pequeños para vivir cada uno de los valores de la empresa; motivo por el cual les fue entregado un plan detallado con las actividades correspondientes a cada sesión para que así la

empresa pueda darle seguimiento a la campaña una vez terminado el periodo del proyecto de aplicación profesional.

5.3. Resultados obtenidos

Gestión:

Objetivos estratégicos

Se establecieron los objetivos estratégicos de la empresa con sus indicadores y mediciones del año 2019, mismo contenido que se encuentra en un archivo de Excel para su seguimiento y evaluación del grado de cumplimiento así como la creación de nuevos objetivos para años futuros

Organigrama

Se creó un organigrama actual para su publicación dentro de la empresa mismo que fue explicado a todos los empleados con la finalidad de mostrar los niveles jerárquicos. Este organigrama será de gran utilidad para la toma de decisiones referente a nuevas posiciones actuales o futuras en la empresa.

En conjunto con todos los Gerentes, se realizó un organigrama a futuro para el año 2025, basado en su visión

Costeo

En la parte de costos se creó un archivo que contiene toda la información necesaria como son costos directos, costos indirectos, mano de obra, materiales y gastos indirectos de fabricación para determinar el costo real de un producto, así como su margen de utilidad.

Se hizo un ejercicio en base a su silla Acapulco para determinar el costo real de este producto y de esta forma ellos puedan adaptar este ejercicio al resto de sus productos.

Finanzas

En la parte financiera se entregó una herramienta para que la empresa pueda utilizarla y que lleve a cabo los análisis necesarios para un buen manejo empresarial, como de sus costos y sus ventas.

Se realizó un ejercicio con sus datos de Enero, Febrero y Marzo para la realización de la herramienta y conocieran como utilizarla

Toma de decisiones

Este resultado era el más esperado de todos, ya que era el resultado propuesto en el tablero de indicadores y fue el propósito principal de las sesiones de auditorías.

Al utilizar la metodología propuesta con algunas herramientas enseñadas en las sesiones anteriores, la decisión tomada fue crear auditorías externas a las empresas de outsourcing con las cuales trabajan para poder mejorar su control de calidad y que LA EMPRESA pueda crecer mutuamente con sus proveedores.

Operación:

Se realizó un macroproceso de la empresa (anexo) donde se plasmaron las operaciones de esta en procesos que conllevan entradas y salidas pero que además se encuentran interconectados, esto concentrado en tres grandes procesos que son los siguientes: proceso de control o administración, proceso secundario o de apoyo y el primario o clave; donde el cliente se encuentra plasmado tanto a la derecha como a la izquierda de dichos procesos ya que en el momento en el que este hace un pedido comienzan a desarrollarse los procesos de la empresa y estos terminan hasta que el producto le es entregado.

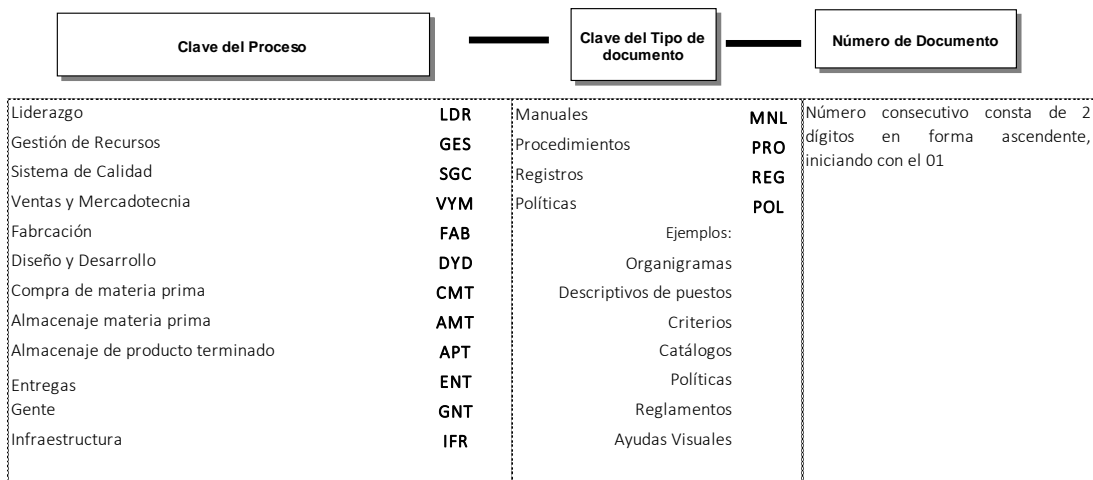
La creación de esta herramienta favoreció el entendimiento de la diferencia de un proceso (actividad(es) para alcanzar un objetivo específico) y un área funcional (varios procesos dentro de un área).

Así mismo los Directivos y Gerentes lograron identificar cuales son los procesos más importantes en función a la empresa y como son influidos por los demás.

Se creó un manual base para la documentación de los procesos internos de la empresa basado en las normativas de ISO 9001:2015 (*anexo*) como el formato a seguir para documentar cada uno de los procesos.

Dentro del manual se encuentran las herramientas base que el equipo consultor diseñó para documentar los detallados, registros y políticas individuales que se llevan a cabo en la operación diaria de la empresa para que así estos se encuentren de manera homogénea, se pueda garantizar que cuentan con todos los elementos necesarios y que sea claro para cualquier persona que los necesite.

Se designaron códigos específicos de la empresa según las políticas de documentación para identificar y clasificar manuales, reglamentos, instructivos, glosarios, procedimientos o registros por proceso y edición.



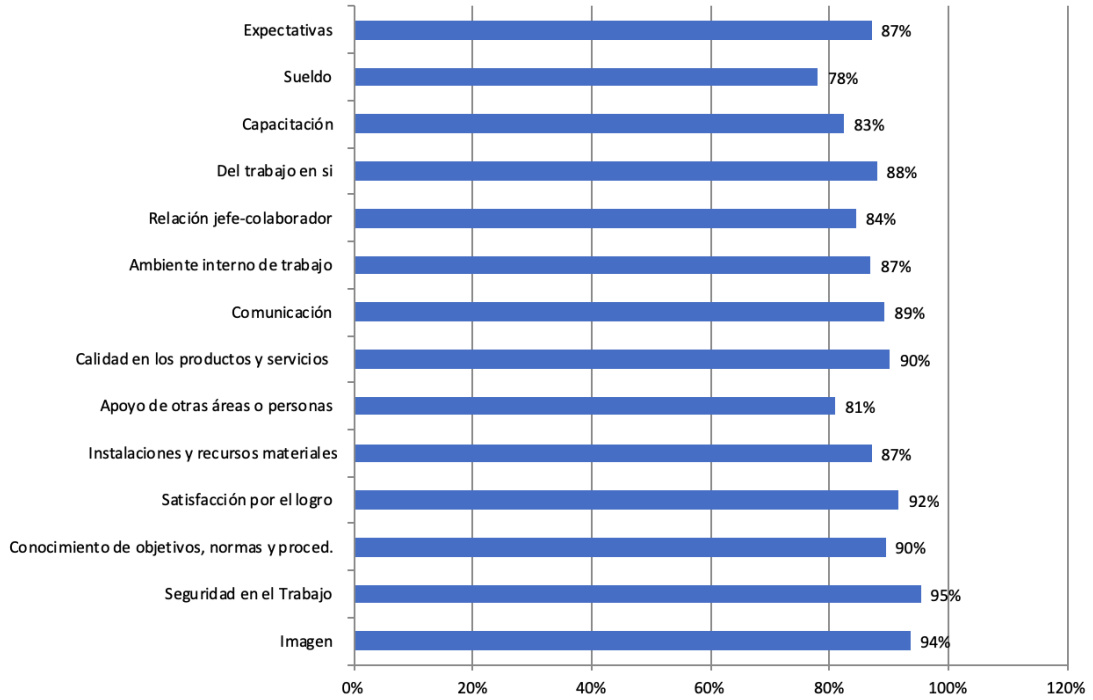
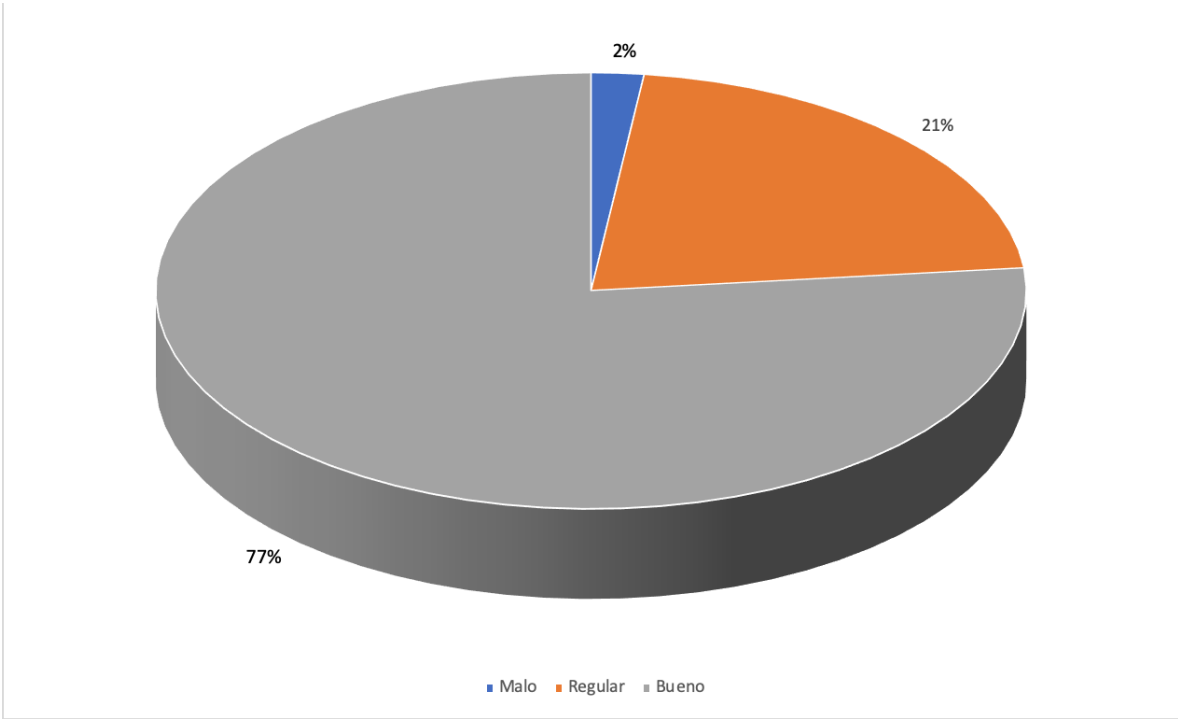
Finalmente, a la par de la creación del manual base para la documentación de procesos se logró documentar en un 100% el proceso de compras de la empresa (anexo) en conjunto con el Gerente Administrativo y el Gerente Comercial.

Esto es una comprobación de que el manual funciona, es entendido y utilizado por los involucrados en el proceso como se buscaba en la cadena de impacto.

Recursos Humanos:

Al finalizar las actividades realizadas en la campaña de recursos humanos se volvió a encuestar a todos los empleados de la empresa tal como se hizo al inicio para poder comparar ambos resultados.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la segunda medición:



Inmediatamente se puede identificar el aumento en el porcentaje calificado como bueno a un 77% en comparación con el 71% inicial y los rubros en los que ahora se

debe de enfocar son el sueldo, apoyo de otras áreas o personas y la capacitación, capitalizando los aspectos buenos como son la seguridad en el trabajo, la imagen y la satisfacción por el logro.

5.4. Tabla sobre capacitación y empleo

Número de empleos protegidos		59
Número de empleos generados		11
Personas capacitadas	Área de capacitación	Horas de Capacitación
5	Objetivos Específicos	4
5	Validación de Macroproceso	4
5	Organigrama	4
4	Detallados para documentación	4
2	Costos	8
4	Documentación de procesos	13
3	Finanzas	4
6	Planeación de campaña RH	8
60	Campañas RH	8
6	Toma de decisiones integrales	4

5.5. Tablero de seguimiento de indicadores

Tablero inicial

Problema Central:		Liderazgo que toma decisiones intuitivas y focalizadas en el mercado												
Propuesta Central:		Establecer bases para una toma de decisiones sistémica												
Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto									
					Cadena de Impacto		Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha inicio	Fecha final	Avance de Proyecto			
					RESULTADO	USO					25%	50%	75%	100%
Toma de decisiones intuitiva	Gestión y administración	Ser líderes que toman decisiones de manera integral considerando varias áreas del negocio.	Tomar 1 decisión basada en varias áreas de la empresa	Realizar sesiones de coaching sobre la toma de decisiones.	RESULTADO	Plan de sesiones de asesoría con líderes	1 plan	B.4 Otros servicios	12-mar	22-mar				
					USO	Líderes participan activamente, discutirán, analizarán y pondrán en marcha la implementación del plan de mejora y lo aplicarán con sus colaboradores.	No. de líderes participando		25-mar	29-abr				
					BENEFICIO	1 decisión tomada basada en varias áreas de la empresa	1 decisión tomada colaborativamente		29-abr	10-may				
Cultura organizacional desintegrada	Recursos Humanos	Trabajar en un ambiente humano que integre los valores a la operación.	Obtener en el clima laboral una calificación del 80% como bueno	Llevar a cabo una campaña para vivir la filosofía de la empresa	RESULTADO	Campaña para integrar la filosofía organizacional en toda la empresa	1 campaña	A-Producto	12 - Marzo	19 - Marzo				
					USO	Trabajadores de la empresa y empresario participan con disposición y una buena actitud apoyando e involucrándose en las actividades para comprender la filosofía empresarial y para la integración de esta.	% de colaboradores de la empresa participan activamente		19 - Marzo	19 - Abril				
					BENEFICIO	Buen ambiente laboral dentro de la empresa e integración de trabajadores.	Aumento de un 9% en los resultados del clima laboral.		19 - Abril	10 - Mayo				
Conocimiento de los procesos en las personas (no está institucionalizado)	Procesos y Operación	Contar con un Sistema de mejora continua de calidad integral madura y fortalecida (certificable) responsable con el medio ambiente	Contar con un manual de documentación de procesos	Crear bases para la documentación de los procesos de la empresa	RESULTADO	Manual de documentación de procesos	1 manual de documentación de procesos	A-Producto	12 - Marzo	05-abr				
					USO	Los operativos leen, comprenden y analizan el manual de documentación de procesos, lo comprenden y lo usan como base para crear sus manuales de procesos.	% de los líderes de la empresa involucrados pueden acceder y hacer uso		05-abr	03-may				
					BENEFICIO	Bases establecidas para que los procesos de la empresa sean documentados de manera estandarizada	% de bases de documentación establecidas		06-may	10-may				

Tablero de proceso

Problema Central:		Liderazgo que toma decisiones intuitivas y focalizadas en el mercado														
Propuesta Central:		Establecer bases para una toma de decisiones sistémica														
Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto										Real	Esperado
					Cadena de Impacto		Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha inicio	Fecha final	Avance de Proyecto					
					RESULTADO	USO					25%	50%	75%	100%		
Toma de decisiones intuitiva	Gestión y administración	Ser líderes que toman decisiones de manera integral considerando varias áreas del negocio.	Tomar 1 decisión basada en varias áreas de la empresa	Realizar sesiones de coaching sobre la toma de decisiones.	RESULTADO	Plan de sesiones de asesoría con líderes	1 plan	B.4 Otros servicios	12-mar	22-mar					100%	100%
					USO	Líderes participan activamente, discutirán, analizarán y pondrán en marcha la implementación del plan de mejora y lo aplicarán con sus colaboradores.	No. de líderes participando		25-mar	29-abr					75%	100%
					BENEFICIO	1 decisión tomada basada en varias áreas de la empresa	1 decisión tomada colaborativamente		29-abr	10-may					25%	100%
Cultura organizacional desintegrada	Recursos Humanos	Trabajar en un ambiente humano que integre los valores a la operación.	Obtener en el clima laboral una calificación del 80% como bueno	Llevar a cabo una campaña para vivir la filosofía de la empresa	RESULTADO	Campaña para integrar la filosofía organizacional en toda la empresa	1 campaña	A-Producto	12 - Marzo	19 - Marzo					25%	100%
					USO	Trabajadores de la empresa y empresario participan con disposición y una buena actitud apoyando e involucrándose en las actividades para comprender la filosofía empresarial y para la integración de esta.	% de colaboradores de la empresa participan activamente		19 - Marzo	19 - Abril					75%	100%
					BENEFICIO	Buen ambiente laboral dentro de la empresa e integración de trabajadores.	Aumento de un 9% en los resultados del clima laboral.		19 - Abril	10 - Mayo					0%	100%
Conocimiento de los procesos en las personas (no está institucionalizado)	Procesos y Operación	Contar con un Sistema de mejora continua de calidad integral madura y fortalecida (certificable) responsable con el medio ambiente	Contar con un manual de documentación de procesos	Crear bases para la documentación de los procesos de la empresa	RESULTADO	Manual de documentación de procesos	1 manual de documentación de procesos	A-Producto	12 - Marzo	05-abr					100%	100%
					USO	Los operativos leen, comprenden y analizan el manual de documentación de procesos, lo comprenden y lo usan como base para crear sus manuales de procesos.	% de los líderes de la empresa involucrados pueden acceder y hacer uso		05-abr	03-may					75%	100%
					BENEFICIO	Bases establecidas para que los procesos de la empresa sean documentados de manera estandarizada	% de bases de documentación establecidas		06-may	10-may					75%	100%

Tablero Final

Problema Central:		Liderazgo que toma decisiones intuitivas y focalizadas en el mercado																
Propuesta Central:		Establecer bases para una toma de decisiones sistémica																
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	Avance de Proyecto				Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final	
										25%	50%	75%	100%					
Toma de decisiones intuitiva	Gestión y administración	Ser líderes que toman decisiones de manera integral considerando varias áreas del negocio.	Tomar 1 decisión basada en varias áreas de la empresa	Realizar sesiones de coaching sobre la toma de decisiones.	RESULTADO	Plan de sesiones de asesoría con líderes	1 plan	B.4 Otros servicios	12-mar	22-mar					0	1	1	1
					USO	Líderes participan activamente, discutirán, analizarán y pondrán en marcha la implementación del plan de mejora y lo aplicarán con sus colaboradores.	No. de líderes participando		25-mar	29-abr					0	6	6	6
					BENEFICIO	1 decisión tomada basada en varias áreas de la empresa	1 decisión tomada colaborativamente		29-abr	10-may					0	1	1	1
Cultura organizacional desintegrada	Recursos Humanos	Trabajar en un ambiente humano que integre los valores a la operación.	Obtener en el clima laboral una calificación del 80% como bueno	Llevar a cabo una campaña para vivir la filosofía de la empresa	RESULTADO	Campaña para integrar la filosofía organizacional en toda la empresa	1 campaña	A-Producto	12 - Marzo	19 - Marzo					0	1	1	1
					USO	Trabajadores de la empresa y empresario participan con disposición y una buena actitud apoyando e involucrándose en las actividades para comprender la filosofía empresarial y para la integración de esta.	% de colaboradores de la empresa participan activamente		19 - Marzo	19 - Abril					0%	100%	100%	100%
					BENEFICIO	Buen ambiente laboral dentro de la empresa e integración de trabajadores.	Aumento de un 9% en los resultados del clima laboral.		19 - Abril	10 - Mayo					71%	80%	9%	77%
Conocimiento de los procesos en las personas (no esta institucionalizado)	Procesos y Operación	Contar con un Sistema de mejora continua de calidad integral madura y fortalecida (certificable) responsable con el medio ambiente	Contar con un manual de documentación de procesos	Crear bases para la documentación de los procesos de la empresa	RESULTADO	Manual de documentación de procesos	1 manual de documentación de procesos	A-Producto	12 - Marzo	05-abr					0	1	1	1
					USO	Los operativos leen, comprenden y analizan el manual de documentación de procesos, lo comprenden y lo usan como base para crear sus manuales de procesos.	% de los líderes de la empresa involucrados pueden acceder y hacer uso		05-abr	03-may					0	100%	100%	100%
					BENEFICIO	Bases establecidas para que los procesos de la empresa sean documentados de manera estandarizada	% de bases de documentación establecidas		06-may	10-may					0	100%	100%	100%

6. Recomendaciones

6.1. Corto plazo

- Asegurar la consecución de los objetivos, llevando un seguimiento continuo, una medición constante de los indicadores establecidos y un monitoreo de los avances por medio de juntas periódicas con los directivos y gerentes.
- Documentar los procesos restantes de la empresa utilizando como base el manual de documentación, para así lograr una estandarización de procesos, facilitar las capacitaciones de nuevos empleados, reducir el conocimiento empírico y focalizado en ciertos trabajadores.
- Continuar con los cinco talleres restantes de recursos humanos para que los empleados vivan los nuevos valores de la empresa y se apropien de ellos, así como continuar con campañas que promuevan un sentimiento de pertenencia hacia la empresa.
- Generar y firmar contrato con todos los proveedores, siempre tomando en cuenta la personalidad de cada uno para así evitar la molestia de alguno de ellos haciéndoles ver que será un bien mutuo.
- Comenzar a tomar mediciones de la rotación del personal mensualmente y programar reuniones donde se haga un comparativo mes a mes en este tema en cuanto a cuántas personas salieron de la empresa y cuáles puestos ocupaban.

- Revisar mensualmente los estados financieros de la empresa para obtener un panorama más claro y real de la situación de esta, así como para generar proyecciones para los meses consecuentes.
- Actualizar los costeos de la empresa tomando como base el método visto durante la sesión de asesoría.

6.2. Mediano plazo

- Certificación ISO 9001:2015
- Continuar eventos, campañas y actitudes que aporten a una mejora del clima laboral en la empresa. Además, aplicar la herramienta de clima laboral (anexo) cada 4 meses medir los resultados obtenidos.
- Contar con un Departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa.
- Capacitar en temas de comercio exterior a personal seleccionado de la empresa para facilitar el proceso de exportaciones y que este se lleve a cabo de la manera correcta.

6.3. Largo plazo

- Contar con un Departamento de Comercio Exterior que se encargue de controlar, organizar y llevar a cabo las importaciones y exportaciones de la empresa.

II. Reflexiones de cierre

Reflexiones iniciales

CN ESTEFANIA RAMIREZ SANCHEZ

Este PAP nos motiva a ir más allá, a no quedarnos en nuestra zona de confort, creo que nos ayuda a sensibilizarnos con los demás. Cuando elegí este PAP en octubre lo hice porque pienso que es un proyecto de ganar ganar, a nosotros nos da un acercamiento al mundo laboral en nuestro país, nos deja ver cómo funciona en realidad una empresa y los errores que se pueden cometer, creo que nos da la oportunidad de aprender de los errores de otros para después evitarlos nosotros o ir dándonos una idea del caminito que tenemos que seguir si algún día tenemos nuestro propio negocio.

Al mismo tiempo creo que es muy padre la oportunidad que tenemos de dejar un poco de todo lo que hemos aprendido a lo largo de nuestras carreras en la empresa, ayudarlos a mejorar esos detalles que tal vez no ven o no saben cómo arreglar y que al final de semestre estén mejor que como los conocimos y con una idea un poco más clara de los siguientes pasos a seguir.

Dentro de este proyecto es muy importante el equipo de trabajo, es la pieza clave que brinda ideas para seguir. En este equipo en particular todos somos muy diferentes, tenemos carreras, personalidades e ideas distintas, pero creo que eso es lo que nos puede ayudar a generar algo muy padre para LA EMPRESA, tener diferentes ideas, pero poder construir una solución integral donde todos aportemos lo que sabemos.

Algo que me agrada mucho de este equipo de trabajo es lo comprometidos que estamos con sacar este proyecto adelante, tanto nosotros como las consultoras senior. Espero que esta actitud de trabajo siga hasta el último día del semestre para poder aprovechar lo más que podamos.

Cuando nos conocimos con las consultoras me dio la impresión de que íbamos a poder trabajar muy bien, creo que estamos en el mismo canal de lograr lo mejor que podamos en el proyecto, se generó un ambiente de confianza y comunicación que para mí es muy importante para poder sentirme más segura de este proyecto. Si seguimos así, surgirán menos dudas y podremos aprovechar más el tiempo.

Si tuviera que elegir una palabra para describir a los empresarios creo que sería “ganas”; cuando los conocimos pude darme cuenta del amor que sienten por su empresa y la motivación de sacarla adelante, me gustó mucho como mostraron una postura de apertura hacia nosotros y nos brindaron la confianza de estar ahí, ver como ellos creen en el proyecto me motiva a dar más de mi parte.

LA EMPRESA tiene instalaciones nuevas y bien diseñadas, todo lo que está dentro de la empresa está bien diseñado hacia su función, pero si bien las instalaciones tienen mucha identidad creo que eso no se ha transmitido a los empleados en puestos no gerenciales.

Estas semanas dentro del PAP me han servido para darme una idea de cómo debo trabajar para poder cumplir los objetivos, siempre muy atenta y proactiva. Una de las dificultades que se me han presentado es adecuarme al ritmo de trabajo, saber que siempre tengo que ir un paso adelante y que no hay lugar para atrasos. También conocer a mi equipo de trabajo, identificar como hacen las cosas y ahora si ser un equipo.

Cuando empezamos la segunda semana del PAP me llegaron los nervios, el miedo a no cumplir expectativas y al reto que esto representaba. Conforme pasaron los días, nos explicaron las reglas del juego y conocimos la empresa creo que mi miedo se convirtió en emoción y ganas de poder dejar una semillita que ayude a la empresa a tomar un camino más claro.

Cuando comenzaron las actividades como la de análisis del entorno estaba preocupada de equivocarme o hacer las cosas mal pero poco a poco fui sintiéndome más tranquila y cumplí con mi parte como se debía, creo que es parte del proceso de adaptarme a una nueva forma de trabajar.

Estas semanas me han ayudado a confiar en mí misma, a darme cuenta de que puedo aportar mucho al proyecto y lograr algo muy padre. Pero también a reafirmar que tener una empresa no es nada fácil, que pedir ayuda es bueno y como algunas de las cosas que vemos en clase y nos parecen tediosas, afuera del salón pueden ser muy útiles.

Creo que esta semana he aprendido mucho de los demás, de cómo cada persona es diferente, pero si reúnes un equipo de personas con las mismas ganas y el mismo objetivo te encuentras con cosas que no hubieras imaginado.

Algo que LA EMPRESA me ha dejado esta semana es como un sueño puede convertirse en algo real cuando no te rindes a la primera, dejas de lado el ego un rato y creas un equipo que comparte tu visión.

En algunos momentos me es un poco difícil organizarme, creo que es algo que en este proyecto tengo que fortalecer para poder estar 100% dentro y cumplir con mi parte.

Me gusta mucho el equipo que tenemos creo que todos podemos poner nuestro granito de arena para lograr un proyecto que realmente le sea útil a LA EMPRESA, me gustaría que las mismas ganas que tenemos ahorita en la primera semana se quedarán todo el semestre y no nos perdiéramos en el camino con discusiones o incumplimientos.

Al entrar a este PAP me comprometí a dar mi 100% con mi equipo, a estar siempre abierta a escuchar propuestas, ser responsable y siempre tener una buena actitud, con LA EMPRESA me comprometo a dar lo mejor de mí para generar algo bueno.

LAE NICOLAS DAVID THIESSEN WEBB

El PAP ha tenido varias cosas interesantes en términos de la consultoría que son muy útiles como son el contacto previo con la empresa en la que ya está filtrada para poder trabajar con ella, el primer contacto del equipo del PAP con la empresa en la que se construye el contrato psicológico, la apertura de las empresas para proveer información y la posibilidad de trabajar con un consultor ya experimentado.

La experiencia vivida en este PAP sí ha coincidido con la expectativa previa que fue el deseo de trabajar en una empresa real con un proyecto comprometido, acompañado de personas con experiencia para asegurar un producto de calidad.

El equipo de consultores asignados a LA EMPRESA es un equipo hábil y con el deseo de aportar algo significativo a la empresa de lo que resulta una colaboración buena en dónde todos aportan sus ideas y de su experiencia para trabajar con el negocio y su problemática.

Se ha observado hasta el momento una actitud de compromiso y trabajo enfocado a analizar bien la empresa para después proponer soluciones relevantes y efectivas. Se espera que el equipo siga comprometido y dando resultados.

El conocer al consultor fue grato porque hubo una conexión desde antes de la junta con una vista significativa a través del auditorio en el que se supo con quién se iba a trabajar.

La junta con el empresario fue emocionante al escuchar de su negocio, lo que había logrado y lo que quería lograr, pero con un sentimiento de inseguridad hacia su compromiso total para escuchar y aplicar la solución que va a ser propuesta.

El trabajo con el consultor se va a realizar de manera muy fluida ya que pondrá las fechas límites para la entrega de archivos y avances para revisarlas y mejorar el análisis y las propuestas hechas por parte del equipo, pero con el empresario quizá se va a dificultar un poco en términos de respuesta pronta a las dudas y necesidades de información y cooperación del equipo de consultores.

Las instalaciones de la empresa son muy bonitas en términos de diseño y es agradable a la vista con espacios designados para cada cosa, pero un poco limitada en algunas áreas en dónde se necesitaría más espacio u organización para que se pudiera trabajar mejor.

Los colaboradores a nivel gerencial que son los que se han conocido hasta el momento son muy trabajadores y comprometidos con el proyecto de la empresa a pesar de las frustraciones que se encuentran y que no todos conocen la visión y misión de la empresa.

Una de las cosas más importantes que ha sucedido en el PAP hasta el momento es la junta inicial con la empresa en dónde se pudo conocer más a fondo el funcionamiento del negocio y sus características, pero también fueron importantes las entrevistas con los colaboradores en las que se demostraron las habilidades de los consultores junior con un trabajo más independiente del consultor senior para

que los gerentes pudieran apreciar el trabajo que ellos hacen de manera más profesional y no solo estudiantil.

Algo difícil en lo personal fue el concentrarme en el proyecto y los avances por causa del fallecimiento de mi abuelo y el viaje al velorio, pero al regresar y visitar la empresa fue un poco más fácil enfocarme.

Fue muy emocionante la primera junta con la empresa en dónde se sintió la pasión que tiene el dueño y colaboradores por el negocio y su éxito, pero a la par de esto se pudo observar muchas cosas de la empresa que no están funcionando correctamente y que son sencillas o básicas que un negocio debe de tener.

Al ver la situación de la empresa actualmente da el ánimo de poder alcanzar una mejora significativa en el tiempo que tenemos a pesar de ser muy corto y se piensa tomar de la experiencia con esta empresa para mejorar no solo en LA EMPRESA sino también en otros negocios en los cuales me encuentre para no caer en los mismos errores.

Aprendizajes logrados en esas semanas incluyen un reconocimiento de habilidad propia para administrar negocios que no tenía la certeza de alcanzar anteriormente, asuntos que he podido ver en la empresa y detectar como áreas de mejora sirven para animarme de que sí he logrado aprendizajes importantes en la carrera y sí voy a ser útil para las empresas en dónde voy a laborar.

También he podido observar una dedicación de parte de los demás que no me esperaba, un equipo construido para un proyecto en específico puede ser algo muy bueno a comparación de lo que se hace en la mayoría de las clases en dónde el equipo es quien caiga y a trabajar como sea, pero este equipo ha resultado ser trabajador y conocedor.

La aplicación de mis habilidades profesionales ha sido muy grata por la seguridad de que las tengo y que pueden ser útiles no solo en este proyecto sino durante toda la vida.

Algo que sería bueno reforzar es el conocimiento financiero que he logrado a lo largo de la carrera retomando los apuntes y practicando con casos para no perder el conocimiento y también técnicas de negociación para poder tener más certeza al momento de encontrarte con un cliente.

La experiencia de este PAP debe de ser agradable y productiva, quisiera que al final produzcamos un trabajo bien hecho que ayude a la empresa a darse cuenta que no hay soluciones mágicas ni rápidas y que la manera en que van a mejorar es en formalizar, medir, analizar, controlar y registrar, van por buen camino, pero no quisiera que al final, escuchando nuestra propuesta de mejora, la hagan de menos pensando que su manera de solucionarlo o en la que han estado trabajando es mejor. No quisiera que rechacen el proyecto y dejen de implementarlo por su resistencia al cambio y opinión.

Las buenas relaciones con el equipo de trabajo se pueden mantener por la buena comunicación y la organización planeada de todas las actividades para no tomar por sorpresa a nadie. Personalmente me comprometo a trabajar duro, concentrarme en el proyecto y realizar mi trabajo de manera profesional, respetando a la empresa y los colaboradores.

II BRAULIO NEYRA GONZALEZ

Dentro del PAP vives muchas cosas y una de esas es conocer qué beneficios obtienes tu dentro del PAP y bueno al decir verdad es que si hay muchas cosas que aprender, como el organizarte dentro de un equipo, que todos estemos de acuerdo en algo, pero que no solo sea para asentar la cabeza sino que deben sentir que lo que hacen esta bien, ya que es algo que plasma directamente a una empresa, he aprendido que hay una zona de operación, nunca la había escuchado como tal, sino que siempre eran gerentes de producción, almacén y logística, nunca un gerente de operaciones y siempre es bueno aprender algo.

En cuanto a mis compañeros de trabajo, a pesar de que Nicolás puede ser un poco serio, en cuestiones de trato profesional conversa muy bien, por su parte Estefanía tiene gran conocimiento de su carrera de comercio la cual le apasiona y lo que hace va aportar mucho al equipo, espero que juntos trabajemos muy bien para el bien de LA EMPRESA y de nosotros.

Mis consultores han sido muy amables, Marcela es un poquito más seria y esta es su primera experiencia en el PAP; Myrna nuestra consultora senior sé que nos guiara a un buen camino y que si hace algo lo hace bien.

Hablando un poco más de la empresa, LA EMPRESA es una empresa que sabe lo que quiere, su empresario sabe a dónde quiere ir y tienen bien definida lo que significa trabajar con LA EMPRESA. Los empresarios Marco y Sofía se nota que aman la empresa y que dan todo por ella, los gerentes están enamorados con esta empresa y la proyección de la misma.

Ciertamente lo más complicado hasta hoy han sido los comentarios, no he podido adaptarme bien a los tiempos pero tengo que ponerme atento para que no me vuelva a pasar, ni hoy ni nunca ya que el tiempo es lo más importante cuando se trabaja y más cuando se hace a presión.

Analizando la empresa me pude percatar de varias cosas: su área de recursos humanos es su punto débil, no tienen conocimiento de cómo hacer que los empleados nuevos se enamoren de la empresa como lo están los colaboradores que iniciaron con LA EMPRESA, falta comunicación de los directivos a sus empleados y que todos se sientan parte de la misma.

Considero tener conocimientos que aportar a la empresa para su mejor desarrollo a corto y largo alcance.

La implementación que llevaremos a cabo será a corto plazo y de alto impacto, sin embargo creo que LA EMPRESA tiene muchas áreas de mejora por lo cual considero que la aplicación de la metodología 5s puede serles funcional para la empresa, creando un área de mejora continua para futuros proyectos en la empresa.

En lo particular se necesita entender que para mejorar se debe de recolectar información, planear y tener sustentos que avalen las decisiones para que las ideas se puedan materializar.

Suelo emocionarme de más y trato de hacer cosas que no estaban planeadas, por eso debo de tener un mejor control en mí ya que no puedo desviar mi atención en cosas irrelevantes.

Espero poder desarrollarme completamente aterrizando mis ideas, plasmarlo y demostrarle al empresario todo lo que hemos hecho para que saliera este proyecto adelante, me comprometo a ser puntual, a mejorar la comunicación de Empresario – Consultor y crear un ambiente sano para el equipo y la toma de decisiones.

Mi meta es ver que de verdad ayudamos a LA EMPRESA y ver al empresario feliz con nosotros ya que es un orgullo tener una empresa mexicana que demuestre que los mexicanos somos muy capaces como lo externan en su visión.

Reflexiones intermedias validación

CN ESTEFANIA RAMIREZ SANCHEZ

A lo largo de estos dos meses me he dado cuenta de que la realidad de las MYPES es muy distinta a la idea que yo tenía, estas empresas viven día a día situaciones que los orillan a ser más reactivos que proactivos y se encuentran en un constante cambio buscando sobrevivir las exigencias del mercado.

Dentro de este proyecto he aprendido sobre las MYPES de México y como cada una de ellas es un mundo diferente. Me he dado cuenta de mi capacidad de adaptación, de cómo respondo ante lo inesperado y sobre todo del trabajo en equipos. En lo particular, creo que gracias a la empresa he aprendido como la intuición, perseverancia y disposición son elementos clave que nos llevan a cumplir nuestros objetivos.

Aunque mi aporte a la empresa hasta este momento no ha requerido de elementos exclusivos del comercio exterior, es muy gratificante ver que soy capaz de aplicar conocimientos obtenidos en clase y plasmarlos en algo real, el proyecto me dio la oportunidad de darme cuenta de que efectivamente algo de lo que los maestros en clase exponen efectivamente fue un aprendizaje efectivo pero también de que no necesariamente lo que vemos en clases es la realidad de las empresas en México y como esas funcionan, si no que se necesitan muchas más habilidades que no se aprenden en un salón de clases.

Creo que la empresa tiene un potencial enorme, sus productos tienen un diferenciador importante y están dispuestos a recibir apoyo para mejorar, están conscientes de que se requiere una mejora continua y buscan obtenerla, sin embargo, existe una filosofía desintegrada o que vuelve un poco más complicado que todos caminen hacia un mismo objetivo.

En este periodo el trabajo se distribuyó de manera igualitaria entre los miembros del equipo; en lo personal realicé entrevistas a profundidad al gerente comercial, la encargada de compras, supervisor de tejido y supervisor de empaque. Llevé a cabo la herramienta de análisis financiero apoyada de los estados y balances que nos proporcionó la empresa; rediseñe la presentación utilizada durante las sesiones de planteamiento estratégico y documenté las minutas semanales.

Mis compañeros de equipo se encargaron de realizar entrevistas a profundidad a gerentes (administrativo, de operaciones, de producción) y supervisores (RH, herrería, carpintería, retoque); generaron un vaciado de los resultados obtenidos en la prueba de clima laboral, la prueba de habilidades directivas, la encuesta de satisfacción al cliente.

Como equipo realizamos el análisis del entorno, los apartados 1 a 4 del reporte PAP, aplicamos test de clima laboral, dirigimos las sesiones de planteamiento estratégico, completamos la herramienta DIE, generamos un FODA y sus cruces.

Considero que como equipo somos muy responsables, buscamos cumplir con lo que se pide en el momento en que se necesita, mis compañeros son muy activos, dedicados y saben recibir retroalimentación de manera positiva y buscan apoyo cuando necesitan.

Creo que he sabido responder a mi equipo cumpliendo siempre con lo que me corresponde y teniendo una actitud abierta dispuesta a escuchar comentarios y desacuerdos.

Como equipo trabajamos de manera tranquila, creo que entendemos nuestras formas de trabajar y nos acoplamos de la manera correcta sin embargo creo que si podemos mejorar en cuanto a tiempos.

Para la presentación de la validación nos reunimos dos horas antes en el edificio W con el fin de practicar la presentación, verificar turnos y afinar detalles, todos estábamos inquietos y nerviosos de equivocarnos o dar una idea errónea. Después de la presentación quedamos satisfechos con los resultados obtenidos, consideramos que se cumplió del objetivo de la manera deseada.

Creo que la primera dificultad que enfrentamos como equipo fue acoplarnos a la manera de trabajar de los demás, no nos conocíamos por lo que no sabíamos cómo dividir el trabajo entre nosotros y tuvimos que confiar en que cada uno haría su parte en tiempo y forma, al final todo resultó como se debía.

Otra dificultad que vivimos fue el manejo de los tiempos, como al inicio no conocíamos todo el trabajo y tiempo que tomaba realizar las entregas, no establecíamos tiempo suficiente para realizarlas si no que destinábamos solo un día para completarlo, esto nos generaba mucho estrés y frustración en el momento en el que nos encontrábamos con la realidad de que no íbamos a alcanzar a realizar todo lo que era necesario para cumplir con la entrega.

A raíz de que nos dimos cuenta del trabajo que cada actividad conlleva distribuimos mejor nuestros tiempos para evitar el estrés de dejar todo al último, esto nos ayudó mucho a poder hacer trabajos de mayor calidad que cumplieran con los elementos que nos pedían.

Creo que estos sentimientos de estrés y frustración nos impulsaron a crear nuevas estrategias y optimizar nuestros tiempos.

Una de las preocupaciones más grandes del equipo era ver que el empresario y el gerente de producción no se encontraban completamente comprometidos con el proyecto, si nos apoyaban con lo que les pedíamos, pero no se notaba un entusiasmo y disposición real con formar parte de este proyecto, esto nos ponía nerviosos respecto a no poder lograr el impacto que buscábamos en ellos.

Sin embargo, durante la primera de las tres reuniones destinadas a planteamiento estratégico esto cambió, se cerró 100% el contrato psicológico y todos se subieron al barco. Se podía sentir el entusiasmo y disposición de todos por aprovechar al máximo este proyecto, ahora todos están comprometidos con colaborar para que se logre algo muy bueno al final de este periodo.

Para poder hacer algo respecto a nuestro problema con la distribución de tiempos fue necesario que todos nos pusiéramos a platicar y tomáramos la decisión de trabajar de una manera diferente.

De mi parte me comprometí a cumplir con las actividades asignadas de ser posible un poco antes de la fecha acordada para tener tiempo de corregir lo que sea necesario sin presión.

Considero que para mantener ese contrato psicológico con el empresario es necesario que el vea consistencia de nuestra parte, además de que le demos siempre claridad respecto a las actividades que vamos a realizar y el impacto que pueden llegar a tener si se realizan de la manera adecuada.

En lo personal, busco que el material que le entregamos ya sea en presentaciones o documentos sea muy visual ya que es la manera en la que el comprende mejor. Durante estas experiencias me di cuenta que realmente tengo la habilidad de trabajar bajo estrés, que tener una duda no es malo, al contrario, es bueno identificarlas y poder preguntar para tener más claridad y así poder aportar con mayor valor, que todos tenemos mucho por aprender y que no todo es como lo pintan en el salón de clases, que soy capaz de aplicar conocimientos previos a situaciones desconocidas, que puedo salirme de mi zona de confort y aun así obtener buenos resultados, aprendí sobre la confianza y la perseverancia.

En este proyecto reafirme mi creencia de que el trabajo en equipo tiene muchos beneficios cuando se lleva a cabo de la manera correcta y que en efecto juntos podemos lograr cosas que solos nunca podríamos.

Comprendí que las personalidades no tienen que ser iguales para que las personas tengan una buena relación y que todos podemos aprender muchísimo de los demás.

Disfruto mucho de trabajar con mi equipo, creo que todos confiamos entre nosotros y tenemos muy buena sinergia.

Estoy muy satisfecha con el trabajo que hemos realizado hasta el momento y como lo hemos logrado plasmar de manera en la que el empresario concuerda con nuestro diagnóstico y propuestas de mejora.

Opino que, aunque no ha sido sencillo, he aprendido mucho a lo largo de estos dos meses tanto en lo personal como en lo profesional y estoy segura de que voy a aprender aún más en los que vienen.

Creo que si tenemos todavía trabajo que hacer en cuanto a los tiempos y nuestra organización interna pero ya tenemos una idea de que caminito seguir y como mejorar nuestro desempeño.

LAE NICOLAS DAVID THIESSEN WEBB

Este PAP ha sido muy bueno para mí ya que me ha dado experiencia de vida real en una empresa que sí necesita nuestra ayuda. Me gusta la MYPE que nos tocó porque es un ejemplo de una empresa con excelente producto mexicano y nosotros le podemos ayudar con algunas cosas de gestión que no tiene tan en claro en términos de administración, RH y producción, así como el comercio exterior.

La empresa está en una etapa de crecimiento en el cuál es muy importante que se comiencen a administrar bien para mantenerlo y se puede observar de inmediato la necesidad de un administrador de empresas ya que todo el equipo ha comentado de la falta de administradores en la empresa y cómo esto se traduce a poco conocimiento en las áreas correspondientes.

Hasta este punto he podido demostrar mis habilidades y conocimientos adquiridos en la carrera para ayudar a la empresa y puedo decir que sí tengo la preparación mínima requerida para laborar en esta área, sin embargo, este proyecto me está impulsando a ya no tener el mínimo necesario sino un nivel muy bueno.

Profesionalmente me siento cómodo y listo para trabajar en un puesto de administración, así como consultor de empresas ya que tengo una buena base de conocimiento; sabiendo que no sé todo, pero que la disposición a aprender y mejorar es lo que cuenta.

La administración de La empresa se conforma de un grupo de personas que ya eran amigos antes de comenzar la empresa y por lo tanto puede parecer algo difícil el poder entrar a su empresa y comenzar a identificar las fortalezas, así como las áreas de mejora, pero a través del proceso de conocimiento y diagnóstico ellos comenzaron a ver que el trabajo que estábamos haciendo es bueno y que el resultado que dio está muy apegado a la realidad.

Al principio, Marco y Eric principalmente eran los que me preocupaban ya que se veía cierta resistencia de su parte hacia nosotros, pero después de las sesiones de planeación estratégica ya se vieron más abiertos y receptivos a un proceso de consultoría.

Me tocó participar en las entrevistas en el conocimiento de la empresa y hablé con el gerente administrativo, el supervisor de RH, el supervisor de

Carpintería/Talabartería y con el Gerente de operaciones acerca del área de logística específicamente.

Además, participé en el levantamiento de las encuestas de ambiente laboral administrando dos grupos de empleados y en las sesiones de planeación estratégica me tocó presentar el tema de la misión y metas estratégicas.

Los otros miembros del equipo se encargaron de las entrevistas con los otros gerentes y supervisores y también ayudaron con el levantamiento de encuestas de ambiente laboral. Ellos también se encargaron de los tests de habilidades directivas y de los otros temas en las sesiones de planeación estratégica.

De manera colaborativa llenamos las herramientas de análisis con sesiones de clase dedicadas a eso, así como llamadas de conferencia entre los tres para acordar asuntos que no se alcanzaron a ver.

Este equipo trabaja muy bien de manera conjunta y he podido ver que mis compañeros son muy dedicados y cumplen con los trabajos que se requieren con apoyo mutuo cuando alguien lo necesita. Braulio es muy hábil en Excel y tiene buen dominio de su carrera, pero a la hora de presentar se pone nervioso y repite las cosas. Estefy nos ha apoyado muchísimo en la redacción de varios puntos que no estábamos seguros y después de platicarlo, ella pudo escribir lo que habíamos dicho. Además, nos ha ayudado con presentaciones y documentos en darles el formato correcto y también en las correcciones de los documentos.

Personalmente sé que ha habido algunas ocasiones en las que no he podido apoyar por otras actividades que tengo, pero creo que sí he podido cumplir, llegar puntualmente y aportar ideas relevantes e importantes para el proyecto.

El apoyo que hemos recibido de parte de la empresa ha sido muy bueno y de verdad nos han abierto la puerta para analizar y diagnosticar adecuadamente el funcionamiento del negocio.

Por parte del equipo también hemos fomentado un espacio para trabajar a gusto con todo el apoyo de los compañeros y hemos ido compartiendo ideas que han resultado útiles.

De las consultoras hemos recibido apoyo también, pero en algunas ocasiones no han quedado tan claras las especificaciones o correcciones que teníamos que hacer y resultó en mucho retrabajo. En general, siento que no hemos tenido obstáculos grandes y que los pequeños que se fueron presentando los pudimos vencer entre todos para lograr el trabajo de calidad que presentamos.

No tengo problemas presentando generalmente y me siento cómodo presentando entonces lo único que necesito es un conocimiento pleno de la presentación en sí y también del tema, en este caso la empresa.

La preparación para mí fue todo el llenado de las herramientas y la construcción de la presentación y sí vivimos un poco de estrés para tener todo listo, sin embargo, alcanzamos a tener todo listo a tiempo.

Durante la presentación me sentí muy bien y fue muy grato ver el apoyo de Marco diciendo que estaba correcto todo lo presentado; lo que no me gustó fue que una coordinadora del PAP nos desacreditara de alguna manera atacando nuestra matriz de priorización cuestionando las cosas que habíamos puesto, pero con una actitud que indicaba que ella sabía más y que nosotros estábamos mal, no con la actitud de averiguar que queríamos decir y quizá sugerir una mejor manera de plasmarlo.

Posteriormente a la validación me sentí muy bien, me pareció adecuado que el coordinador del proyecto nos dio sus puntos de mejora al final cuando ya no nos iba

a desacreditar frente al empresario y en general estoy feliz con lo que presentamos sabiendo que está correcto.

Del resultado de las entrevistas con los gerentes, lo más significativo para mí fue la planeación estratégica en dónde les ayudamos a establecer su misión, valores, visión y metas estratégicas porque desde ahí pudimos ver el compromiso de parte de La empresa y me impulsó a hacer un mejor trabajo y cuidar que todos los detalles estuvieran correctos.

A partir de ahí fue que me sentí cómodo proponiendo ideas, propuestas y mejoras ya que por fin estábamos trabajando juntos y en sintonía. La calidad de trabajo que presentamos fue completamente impulsado a raíz de esas sesiones con los gerentes.

El resultado del trabajo en sí demuestra las decisiones que tomé ya que es un proyecto de calidad en dónde no estamos descuidando los detalles, sino que la decisión más importante fue el de hacer las cosas para siempre, como dice el coordinador, y así presentar algo relevante y valioso para la empresa.

De aquí en adelante voy a buscar que mis experiencias de trabajo o de consultoría sean de esta manera, con un equipo bueno trabajando en una empresa abierta para mejorar y adoptar las mejoras que proponemos, si no hay compromiso, no se puede avanzar.

Aprendí que sí tengo el conocimiento adecuado y necesario para desempeñarme en mi carrera y que puedo trabajar en equipo si todo el equipo está comprometido y trabajando hacia una meta en común.

He mejorado mis habilidades de administración con este proyecto además de lograr un proyecto muy bueno y valioso para La empresa. Tengo un muy alto grado de

satisfacción con lo que hemos logrado y lo que hemos vivido del PAP hasta este momento.

Debo de mejorar un poco mi administración de las tareas de este PAP para cumplir más rápido, pero no es algo grave ya que hemos sacado todo a tiempo y las presentaciones han salido muy bien.

II BRAULIO NEYRA GONZALEZ

Estos meses han sido de gran experiencia ya que pude desarrollar mi habilidad de planear, controlar el estrés y trabajar en equipo, es impresionante ver que no solo las empresas grandes tienen limpieza y orden sino que hay PYMES igual de limpias y ordenadas, lo interesante de las MYPES es que la mayoría de las personas se conocen entre sí y ver cómo es la realidad de un empresario como su desarrollo con la empresa.

Hay varias dudas todavía en mi cabeza sobre qué tan capaz soy para ayudar a la empresa pero me siento bien acompañado para poder demostrar mi potencial y descubrir que las dudas solo son eso, dudas.

Cuando llegamos el primer día a la empresa nos recibieron muy bien, con galletas, café, plumas y una libreta, nos habían hecho sentir que estaban con toda la disposición del mundo pero mientras más pasaban los días, Marco y Erick se mostraban sin mucho interés del PAP, pero después de la junta para el mapa estratégico, el contrato de Marco por fin había sido firmado pero el de Erick no se notaba muy claro.

En la empresa yo me encargaba de hablar con los directores de LA EMPRESA y ser el medio de comunicación de los dos mandos, mientras que mis compañeros

hacían más trabajo en lo que era el Moodle, yo dentro de la empresa realice entrevistas con el área de operaciones y algunos supervisores ya que nos dividimos las áreas entre nosotros tres para poder agilizar el proceso de recopilar información y ya pasando el proceso de diagnóstico yo fui el encargado de la visión en el mapa estratégico.

Yo creo que las cualidades de mis dos compañeros han sido el apoyo mutuo y la disponibilidad de resolver dudas, que nos ayudábamos si algo se nos complicaba y que nos organizábamos correctamente para poder distribuir el trabajo equivalentemente.

El defecto de los tres puede ser que las actividades extracurriculares generaban problemas al no poder resolver dudas inmediatas o en las correcciones del documento no poder hacerlo de la mejor manera al momento si no que teníamos que esperar a tener el tiempo libre para pulirlo y dejar el documento con la calidad que se merece, en mi caso sigo trabajando con mejorar la puntualidad.

En los trabajos en equipo siempre evitas decirle a tu amigo que lo está haciendo mal y que si no está haciendo nada tu solo pones su nombre porque es tu amigo, o sí es un equipo desconocido que hizo tu maestra existe la posibilidad de que haya buena química.

Sin embargo este no fue el caso ya que los 3 entendimos muy bien de lo que se trata el trabajo y creamos un buen equipo de trabajo dando muy buenos resultados como en la presentación de la validación en el que nos apoyábamos si nos faltaba mencionar algo o que siempre estábamos preparados para responder cualquier duda, pero aunque tú te sientas preparado, los sentimientos de nervios y de temor están presentes.

Yo creo que el suceso que más me gusto fue el que por fin hayamos capturado a Marco con el mapa estratégico, poder crear el rumbo de su empresa con ellos, y decir cuando LA EMPRESA sea una empresa internacional “Yo fui quien les ayudo a definir el rumbo”, es súper padre saber que de verdad de algo funcionó tú PAP y que no solamente se quedó en el aire pero como hay momentos importantes y buenos, también existen los difíciles que sencillamente se pueden definir como estrés y cansancio, ya que en el momento de entregar el reporte R-PAP lo único que se sentían eran esos dos síntomas.

Tomando en cuenta todas estas experiencias y sabiendo que la vida se trata de decisiones, es importante reconocer que tengo que mejorar en mi toma de decisiones desde el “5 minutos más” hasta el “vamos a crear un plan de mejora”, ya que considero que la decisión más difícil es tomar una capacitación de cómo hacer decisiones correctas y yo creo que haciendo el coaching, la empresa, los empresarios y yo mejoraremos mucho en nuestra toma de decisiones.

Pondré todo de mi parte para que las asesorías estén lo mejor posible porque será algo que me ayudará a mí también. Para lograr una toma de decisiones acertada cuando llegue a ser o un directivo o tener mi propia empresa.

Haciendo un resumen de lo expuesto hasta el momento, estoy satisfecho de los resultados obtenidos, mis compañeros y yo estamos muy orgullosos del trabajo que hemos desempeñado y creo que lograremos implementar las propuestas de una manera que sea de verdad útil para la empresa.

Estar siempre enfocados en la filosofía de mejora continua y no hablando de los procesos en la empresa sino en el crecimiento personal y profesional.

Es necesario fortalecer algunas cuestiones, seguir mejorando mi organización de los tiempos y no desperdiciarlo en cosas que no tengan relevancia en mi vida profesional cuando la implementación este en su máximo esplendor.

Reflexiones intermedias implementación

CN ESTEFANIA RAMIREZ SANCHEZ

Durante el semestre hemos tenido la oportunidad de ver como se vive la realidad en la operación diaria de una PYME y para mí eso es muy valioso ya que podemos aprender de la experiencia de otros y junto con eso crecer, además este proyecto ha servido para darme cuenta de lo importante que es no solo poner atención a tu área si no ver como te puedes apoyar de los demás para crecer juntos.

A lo largo del proyecto tuvimos muchas modificaciones en cuanto a la campaña de RH, las fechas se cambiaban muy seguido y el plan tuvo que ser reducido de cinco sesiones que se tenían planeadas en un inicio a solo dos sesiones por cuestiones de tiempos del proyecto y disponibilidad de parar producción por parte de la empresa.

Aún con los cambios considero que las sesiones contribuyeron mucho en la motivación del personal y si la empresa se compromete a cumplir con las 5 sesiones planeadas que se dejarán creo que se puede llegar a cumplir el objetivo de disminuir la rotación del personal.

El equipo trabajo de manera conjunta desde el primer día y creo que eso fue un gran apoyo para poder lograr los resultados obtenidos, nos manteníamos en una comunicación constante y eso favorecía que todos estuviéramos en el mismo canal

y trabajáramos a un mismo ritmo, además si a alguno por alguna situación se le complicaba los demás lo suplían o aconsejaban.

Admito que el personal de la empresa fue clave para que esta esta fuera exitosa, dedicaban el tiempo necesario a cada actividad, permanecían atentos y ponían en práctica de manera casi inmediata las sugerencias que les realizábamos. Esto sirvió mucho de motivación para nosotros ya que podíamos ver como lo que íbamos implementando contribuía a la mejora de la empresa y para el personal creo que el aplicar las herramientas y ver aunque sea indicios de resultados los mantuvo comprometidos con el proyecto para que este saliera como se esperaba.

Algo que he reafirmado durante este proyecto es que la manera en que te expresas puede llevarte o muy lejos o estancarte, me di cuenta de que, aunque se trabajar bajo presión aún tengo varios detalles que mejorar en este aspecto como la manera en que respondo a situaciones inesperadas.

En lo personal pienso que mi manera de relacionarme con los demás fue buena y creo que en conjunto como equipo cada uno aportaba una pieza del rompecabezas muy importante para poder tener resultados positivos.

Me di cuenta de cómo el sentir estrés en ocasiones puede dirigirme a no hacer las cosas con la calidad que podría hacerlas. En lo personal lo viví en los tiempos, hubo ocasiones donde sentía que el tiempo nos comía o que eran muchas cosas que hacer y no tantas semanas disponibles, después veía como no era la única estresada si no que los integrantes de la empresa tenían que lidiar con todo el estrés que normalmente cargan más el de dedicarnos tiempo a nosotros y realizar las acciones que les pedíamos.

Ahora viéndolo todo con otra perspectiva me siento muy orgullosa de todo lo que se pudo lograr y como lo supimos manejar con todo y el estrés que esto representaba.

Existen clases que quizá mientras las cursamos no les vemos la importancia real que tienen y pueden llegar hasta a parecernos aburridas, esto a mi me sucedió con la materia de Sistemas de Información Gerencial, pero dentro del proyecto en varias ocasiones durante el acompañamiento con el manual de documentación si pensaba: “si hubiera puesto más atención tal vez me acordaría más”.

Aplique conocimientos de mi clase de costos y de toma de decisiones administrativas, aunque si utilice algunos detalles de otras materias creo que estas tres en lo personal siento que me fueron las más útiles.

Definitivamente después del proyecto mi perspectiva sobre las MYPE dió un giro de 180 grados, me di cuenta de todas las dificultades que conllevan y me quedo con como una buena idea acompañada de los factores correctos puede volverse un éxito pero esa misma idea sin esos factores nunca sale 100% de la categoría de idea.

Quedo muy satisfecha con lo realizado y aprendido a lo largo del programa, me gustó mucho poder observar lo que logramos después de mucho trabajo y me quedo con la frase “no todo en la vida es fácil” porque creo que describe mucho la experiencia del PAP, aprendemos mucho, trabajando mucho.

LAE NICOLAS DAVID THIESSEN WEBB

El equipo consultor ha logrado buenos resultados ya que las propuestas de mejora se han aplicado y sí han dado los resultados esperados en la empresa.

En términos de Operación, la documentación de procesos ha sido un éxito ya que se les proveyó con el manual adecuado, se les explicó el uso del mismo y se alcanzó a aplicar en un proceso que sirvió de práctica y ejemplo para la empresa buscando que ya lo puedan realizar de manera independiente en el resto de los procesos de la empresa.

Los talleres para líderes fueron de provecho viendo los temas de objetivos específicos, organigrama, costos, finanzas y toma de decisiones ya que la empresa comenzó a trabajar en estos asuntos y tienen avances buenos.

La campaña de RH también ha ayudado ya que se percibe una mejora en el clima laboral y se pudieron lograr buenas reflexiones acerca de las dinámicas y su aplicación durante los dos eventos de RH.

El área que más a sentido las mejoras hasta el momento es el área de gestión en dónde se han aplicado las mejoras y ya se están viendo los resultados.

En cuanto a los ajustes realizados al plan de acción dentro del tema de documentación de procesos, el día 9 de abril fue necesario reagendar la sesión de asesoría en temas financieros debido a que el Director General no asistió; la sesión se reprogramó para el día 25 de abril.

Con el fin de aprovechar el tiempo que se tenía designado para el 9 de abril, el equipo consultor llevó a cabo en su lugar una sesión de asesoría en costos con el Gerente Administrativo y el Gerente Comercial.

Por cuestiones de tiempo y debido a esta modificación dentro del plan de acción las sesiones asignadas a la toma de decisiones sistémica (2) fueron reducidas a una sola.

El inicio de la campaña de recursos humanos que tiene como propósito establecer y dar a conocer la nueva filosofía de la empresa fue reprogramada varias veces ya que en un inicio se tenía contemplada para el día 5 de abril, sin embargo, por cuestiones internas de producción de la empresa y de los cortos tiempos disponibles para obtener el material necesario, el evento se reprogramó para el día 12 de abril.

Por decisión interna de la empresa se realizó un segundo cambio a la fecha del evento estableciendo como fecha definitiva el jueves 11 de abril.

Para la campaña se tenían considerados en el inicio alrededor de 5 sesiones que por cuestiones de tiempo y disponibilidad de recursos fueron reducidas a dos grandes eventos en los que se involucra a todo el personal de la empresa.

Debido a que por cuestiones de tiempo no fue posible realizar talleres pequeños para vivir cada uno de los valores de la empresa, les fue entregado un plan detallado con las actividades correspondientes a cada sesión para que así la empresa pueda darle un seguimiento a la campaña una vez terminado el periodo del proyecto de aplicación profesional.

En los talleres para los líderes se tuvo que ajustar una sesión de finanzas ya que no pudo estar presente el director general por lo que se realizó una semana después.

Empresario: Sí ha brindado su apoyo, pero en algunas ocasiones no ha podido asistir.

Empleados: todos los empleados han sido muy colaborativos y han apoyado con toda la información y participación necesaria que ha aportado al éxito del proyecto.

Compañeros: El equipo del PAP ha trabajado muy bien y se ha logrado sacar adelante todo el proyecto de manera correcta.

Consultor(es): Sí se ha recibido apoyo de los consultores en términos de las correcciones que se debían hacer al proyecto y entregas.

Coordinadores: Sí han sido de apoyo para el proyecto y han dado la retroalimentación necesaria para la mejora del proyecto.

Las habilidades que se han demostrado hasta el momento han sido los conocimientos logrados durante la carrera universitaria y una actitud de flexibilidad y servicio. Una actitud de liderazgo y apoyo también ha sido de provecho para el equipo en los momentos difíciles y durante todas las sesiones que se han realizado.

Se han descubierto las necesidades que viven a diario los empresarios y el valor del tiempo ya que muchos no tienen tanta disponibilidad y se esfuerzan para dedicar tiempo al proyecto de consultoría.

Se cree que ha habido un desarrollo de las habilidades de trabajo en equipo y del conocimiento técnico de la consultoría y que trabajando con un buen equipo da resultados muy buenos.

Las experiencias vividas durante la implementación han sido muy gratas especialmente al ver las actitudes de todas las personas al participar en las sesiones de las campañas de RH y ver cómo caían en cuenta de el propósito de las dinámicas.

Se ha mantenido el método de trabajo constante y profesional con un cumplimiento en tiempo y forma de las entregas del proyecto. Hasta este momento ha sido muy exitoso trabajar de esta manera y el equipo se ha visto beneficiado.

Se han podido reafirmar los conocimientos adquiridos en control administrativo de personal, materias de finanzas como costos para la toma de decisiones administrativas y formación financiera gerencial además de materias más relevantes como consultoría empresarial.

Los conocimientos adquiridos en estas materias, así como la ética de trabajo personal han sido los principales factores que han fomentado el éxito del proyecto. Se debería desarrollar más conocimiento en finanzas, Excel, procesos y gestión del recurso humano que hubieran sido de mucho provecho en el transcurso del proyecto.

Sí hay convencimiento de la carrera escogida y se puede ver de manera inmediata el provecho que es para un adecuado desempeño en un trabajo como el que hemos realizado en la empresa. La carrera debería de contener más conocimientos de Excel avanzado.

Ahora hay una percepción más real y humana hacia las empresas y ha sido mejorando el pensamiento social y de cuidado hacia el resto de la sociedad.

Ha sido un resultado bueno y se ha logrado lo propuesto en la empresa y también se ha obtenido un nivel muy alto de aprendizaje importante para el desarrollo del equipo.

Las habilidades, experiencias y conocimientos logrados durante este proyecto acompañarán al equipo durante la carrera profesional y seguirán siendo de beneficio y base.

II BRAULIO NEYRA GONZALEZ

Puedo concluir en que los resultados han sido satisfactorios ya que pudieron aprender varias formas de mejorar su empresa, en términos financieros y de recursos humanos ya que eran las áreas menos desarrolladas de la empresa.

La compañía ahora se puede dar cuenta de cómo se encontraban con su outsourcing de finanzas y cómo es que el despacho no les estaba siendo eficaz, ya que solo mandaban reportes sin importarles su contenido ni que fueran los adecuados.

Se realizaron cambios en la planeación ya que siempre hay circunstancias fuera de nuestro control, y esto nos afectó cuando íbamos a tener una sesión de asesorías sobre las finanzas y era fundamental que el empresario Marco estuviera en la sesión ya que era un tema importante que el tuviera conocimientos básicos en el tema.

En la empresa hubo días en el que el empresario no se encontraba por cuestiones de trabajo, lo cual es comprensible aunque si era fundamental que asistiera a las sesiones ya que eran temas importantes para la toma futura de decisiones.

Mis compañeros de trabajo como los consultores senior y adjunto hemos realizado un trabajo muy bueno, tratando siempre de dar lo mejor de nosotros y buscando la forma de hacerlo de la mejor forma posible.

Yo creo que mis actitudes me han ayudado a poder interactuar mejor con los trabajadores de LA EMPRESA ya que suelo ser muy alegre; lo único que he tratado de mejorar y que lo he logrado es llegar un poco más a tiempo.

Creo que las asesorías fueron exitosas y que al presentarlas me han ayudado a reforzar los temas que he aprendido en algunas materias, ya que los temas

financieros no son mi mayor habilidad pero con la asesoría y la ayuda de mis compañeros logré la solidez en ese tema.

Algo de lo que más me ha impactado ha sido el estrés que suele existir debido a la realización de la documentación, ya que cada semana que avanza se tiene que hacer un mayor esfuerzo para lograr las metas y que el trabajado a presentar sea de calidad.

A pesar de tener mucho trabajo, no ha cambiado mi forma de hacer las cosas ya que, es una forma que me ha funcionado a lo largo de mi carrera.

He aplicado los conocimientos aprendidos en las materias de Administración Financiera, Costos para la toma de decisiones, Diseño del trabajo, Administración por Procesos y Desarrollo de habilidades directivas, ya que he sido soporte de mis compañeros de equipo ayudándolos con mis conocimientos adquiridos y competencias desarrolladas sobre estos temas al igual que en las sesiones de asesorías presentadas por mi para los directivos de LA EMPRESA.

Para finalizar reconozco que tengo que mejorar mi habilidad para hablar en público y de esta forma logre ser claro y preciso en las presentaciones.

Después de esta experiencia puedo decir que estoy convencido de elegí bien mi carrera ya que siempre que estaba en la empresa podía percibir cosas que se pueden mejorar y me emocionaba pensar en todo lo que se puede hacer desde mi campo de acción en todas las áreas de la empresa.

Que todo lo aprendido sea el comienzo al camino para el éxito, además que la experiencia ganada no ha sido solo personal sino que me da orgullo poder ayudar a una empresa 100% Mexicana que pueda crecer tanto y demostrar que lo mexicano está bien hecho.

Finalmente juzgando mi trabajo y los resultados obtenidos, puedo asegurar que han sido satisfactorios, como se esperaba de este PAP; con mucho trabajo y esfuerzo pero con grandes avances profesionales.

Reflexiones finales

LAE Nicolas David Thiessen Webb

Los aprendizajes logrados a lo largo de mi carrera en temas financieros, administrativos, de recursos humanos y de procesos fueron muy útiles en cada sesión que tuvimos en la empresa. Todo ese conocimiento además del adquirido durante el proyecto y las herramientas del PAP, fueron la clave para el éxito de las propuestas de mejora.

Considero que he desarrollado mis habilidades para trabajar en equipo ya que hemos trabajado en conjunto con compromiso y logrando un proyecto exitoso.

Ser parte de este equipo me ha ayudado a confiar plenamente en mis compañeros, al estar todos comprometidos y un grupo que trabaja de manera adecuada.

Con el equipo correcto el trabajo sale de manera exitosa aunque haya contratiempos o dificultades y esto es algo que no había experimentado antes como lo he podido hacer ahora con estos compañeros del PAP.

Este principio me lo llevo para aplicarlo en cualquier trabajo o proyecto que emprenda a futuro y así aumentar la probabilidad del éxito.

La formalización de las MYPEs es algo fundamental para su crecimiento que no se aplica generalmente en ninguna empresa micro o pequeña ya que están muy ocupados con la operación y una toma de decisiones reactiva.

En nuestro proyecto se logró dar conciencia a los gerentes y al empresario que necesitan tener una visión sistémica para realizar una mejor y más adecuada toma de decisiones ya que nos enfocamos a los temas de personal, finanzas, costeo, toma de decisiones, desarrollo organizacional y estandarización de procesos.

El trabajo de consultoría que realizamos en esta empresa fue fundamental para su crecimiento y ahora sé cuales son los temas importantes que se tienen que tratar en las diferentes áreas funcionales de todas las MYPEs por los comentarios de compañeros que participan en otras empresas y por nuestro acercamiento a este negocio.

Durante este proyecto no hemos experimentado dilemas éticos por causa de nuestra perspectiva como consultores, al mismo tiempo que el empresario y los gerentes son egresados del ITESO y se manejan de manera muy correcta y ética.

Los resultados que se ven reflejados en la cultura organizacional son muy buenos; obtuvimos mejor calificación de los empleados en la encuesta de clima laboral realizada la segunda ocasión y además se logró la trasmisión de esa ética y los valores Itesianos hacia los empleados como la empresa mencionó en la primera visita.

Este proyecto me ayudó a reconocer que sí vivo esos valores y ética, que los transmito en el trabajo que hago y eso hace que me desempeñe de mejor manera con mi equipo y trabajos ya que no hago las cosas para perjudicar a los otros o para aprovecharme de ellos.

Mi desempeño en el proyecto eficiente y correcto ya que cumplí con todas las reglas que establecimos al inicio del semestre así como lo hizo el resto del equipo y esto se ve respaldado por los resultados que se lograron en la empresa.

Se cumplieron todos los objetivos propuestos excepto el llegar a la calificación de 80% bueno en el clima laboral y en documentación aún se pudo documentar el proceso de compras que fue más allá de lo planeado. Al inicio del semestre tuvimos algunos contratiempos, pero en la segunda mitad ya pudimos resolver todo y completar las tareas de manera adecuada y a tiempo.

En algún punto cuando la empresa seguía cambiándo la fecha para la primera campaña de RH sí me desesperé y llegué a pensar que esa parte iba a ser un fracaso ya que casi se realizó después de semana santa y no se hubiera alcanzado nada. Decidí en ese momento actuar de manera racional y a la vez firme con la empresa diciendo que no importaba que se tenía que hacer, pero no podía ser después de vacaciones ya que no iba a alcanzar el tiempo después para lograr un cambio real. Los resultados de esa decisión de no tirar la toalla ni aceptar sus cambios fue lo que permitió tanto avance en la campaña y por lo que se obtuvieron los resultados tan buenos.

El equipo de consultores junior favoreció en gran manera al cumplimiento del proyecto ya que logramos una integración óptima y la colaboración con la consultora fue buena también aunque en algunas ocasiones hubo confusión en la explicación de algo y se provocaron demoras o mal entendidos.

El tener que lidiar con el empresario de vez en cuando fue de gran aprendizaje también aunque no fue fácil ya que él se encontraba ocupado con muchas tareas, y a la vez convencerlo de la importancia de lo que se estaba haciendo en nuestro proyecto.

El equipo de consultores del ITESO también apoyó de buena manera en el proyecto con sus opiniones, pero en una ocasión sí se sintió de parte del equipo una desacreditación de cierta manera ante el empresario.

Afortunadamente no pasó a mayores y no se perdió el contrato psicológico con el dueño de la empresa, pero sí nos preocupamos por unos días que ya no tuvieramos tanta seguridad de su parte en nuestro proyecto.

El compromiso que mostró cada integrante hacia el proyecto, cumpliendo con las tareas asignadas tanto individuales como grupales y el conocimiento técnico integrado facilitó el trabajo para que se pudieran obtener los resultados específicos.

Consideramos que logramos los objetivos y metas establecidos en el proyecto, no cambiaríamos nada del proceso ya que todo quedó como aprendizaje en la vida profesional sobre como funcionan las empresas realmente; trabajo bajo presión, manejo de tiempos, además al enseñarles a ellos el análisis sistémico de su empresa reafirmó en nosotros el enfoque sistémico y conocimientos teóricos.

CN Estefanía Ramírez Sánchez

Considero que a lo largo de este semestre formando parte del PAP aprendí mucho sobre mí, de mi manera de responder ante problemas o situaciones no planeadas, de mi capacidad ante aprender nuevos temas en un corto periodo de tiempo.

Profesionalmente me ayudó en el desarrollo de mis habilidades fuera del aula, a tener una idea más clara sobre como es el mundo laboral y como a veces seguir el camino que nos marca la escuela no es fácil y necesitas improvisar otras maneras de gestión, me di cuenta de la importancia de la intuición y la creatividad para lograr ganarte un lugar ya sea en el mercado con un producto o en una entrevista de trabajo.

Aunque no desarrolle proyectos específicos de comercio internacional, me sirvió muchísimo poder aplicar y adaptar a la realidad conocimientos básicos administrativos que adquirí a lo largo de mi carrera, además, creo que el haber trabajado en un equipo en el que todos teníamos carreras diferentes fue la clave para poder lograr los resultados que obtuvimos, aprendí muchas cosas que nunca había escuchado antes, sobre todo en el área de procesos y su documentación.

En cuanto a conocimientos aportados por el equipo, todos contribuimos un poco para cada tema. Definitivamente tuve que poner a prueba mi manera de obtener y aplicar conocimientos de manera simultánea ya que yo nunca había escuchado sobre los manuales de procesos y mucho menos sabía como se tenían que hacer, entonces fue muy gratificante aceptar el reto y poder haberlo cumplido.

Realmente me sorprendió tener un acercamiento con una MYPE que se dedica a la producción, aunque anteriormente había tenido la oportunidad de trabajar en una MYPE, sus procedimientos eran administrativos en su totalidad y conocer ahora como es el día a día de una empresa productora del país cambio mucho mi perspectiva.

Me dí cuenta lo difícil que es mantener a flote una empresa y crear prestigio para ella, todo el estrés y preocupaciones que genera, pero también pude observar lo gratificante que es cuando algo se resuelve de manera favorable. Esta experiencia me inspiró a querer emprender algo propio algún día y al mismo tiempo me enseñó que lo bueno definitivamente no se consigue fácil.

Quizá uno de los mayores problemas en las MYPE actualmente es la falta de capacitación o acompañamiento que tienen los empresarios en algunas ocasiones. Este proyecto aporta las herramientas necesarias para contrarrestar este problema, a lo largo de la implementación tuvimos sesiones semanales con los gerentes de la

empresa donde revisamos temas sobre finanzas, costos, organigramas y demás temas administrativos que brindaron un panorama más claro en la empresa.

En los costeos fue dónde pudimos ver el mayor impacto ya que la empresa no los tenía calculados de manera correcta por lo que les era imposible estar seguros de cuanto les costaba su producto; después de la asesoría, se diseñó un nuevo formato y ya están migrando todos sus productos a la nueva versión, estos serán la nueva base que utilicen para calcular su utilidad y así llevar la nueva lista de precios a la feria en Nueva York.

Al inicio del proyecto me comprometí con mi equipo a ser responsable y lo cumplí, aporté conocimientos y cuando era necesario apoyaba a los demás miembros del equipo.

Creo que durante el proceso del proyecto una de las partes más complicadas fue el momento en el que tuvimos que decidir cuáles eran los problemas más importantes para atender y cómo íbamos a lograr contrarrestarlos.

Fue muy satisfactorio ver semana a semana durante la implementación como lo que les sugeríamos realmente lo aplicaban a su manera de operar y como esto los estaba ayudando. Esto me deja la enseñanza de que pedir ayuda es bueno y que todas las personas pueden aportarte cosas que quizá nunca se te hubieran ocurrido, además me invita a perder un poco el miedo y confiar en que de la manera correcta se pueden lograr cosas muy buenas. Recomiendo mucho este proyecto.

Las semanas de inducción y las sesiones de recuperación para mi fueron muy valiosas, la inducción me ayudó mucho a saber que esperar y a sentirme menos nerviosa respecto al primer encuentro con la empresa, por otro lado, las sesiones de recuperación me ayudaban a relajarme y ver que no éramos los únicos que sentíamos estrés, que todos en general estábamos más o menos en el mismo canal.

Además, contar en grupo las trabas que se nos presentaban y escuchar que opinaban los demás nos ayudaba para pensar en nuevas alternativas

Desde mi perspectiva el proyecto fue muy productivo, esto fue posible gracias a la buena disposición del empresario y los gerentes de escucharnos, abriéndonos la puerta de la empresa y realmente poner en práctica los consejos que les brindábamos. Gran parte del éxito del proyecto se debe a que confiaron en nosotros y colaboraron totalmente en todas las etapas.

Mi equipo fue clave en este proceso; logramos crear una buena dinámica donde todos nos apoyábamos y gracias a esto pudimos aprender mucho más además que hizo el proyecto menos pesado ya que cada uno cumplía con sus responsabilidades.

El compromiso que mostró cada integrante hacia el proyecto, cumpliendo con las tareas asignadas tanto individuales como grupales y el conocimiento técnico integrado facilitó el trabajo para que se pudieran obtener los resultados específicos.

Consideramos que logramos los objetivos y metas establecidos en el proyecto, no cambiaríamos nada del proceso ya que todo quedó como aprendizaje en la vida profesional sobre como funcionan las empresas realmente; trabajo bajo presión, manejo de tiempos, además al enseñarles a ellos el análisis sistémico de su empresa reafirmó en nosotros el enfoque sistémico y conocimientos teóricos.

II Braulio Neyra González

Los aprendizajes relevantes de mi crecimiento personal fueron aquellos en el cual yo no tenía un buen dominio y tuve que repasar algunos temas como los financieros y los de toma de decisiones sistémicas.

Este PAP me ayudó bastante a conocer un poco el ámbito laboral, a reconocer los problemas que se enfrentan los empresarios o las mismas compañías, por eso yo creo que mi conocimiento financiero, administrativo y operativo salieron a flote en este PAP ya que debes de dar lo mejor de ti y si llegaras a no tener un tema tan claro o no ser tan bueno en él, deberás practicar, mejorar y superarte para que ya no sea un problema con el cual lidiar.

Yo creo que el problema más común de las MYPEs son los temas financieros o los temas de documentación y estandarización ya que son temas complicados y suelen ser un poco desgastantes pero lo que no se percatan es que son de los temas más fundamentales en una empresa, por eso me voy satisfecho con el impacto que tuvimos el equipo PAP, llegando a ser de gran utilidad para la empresa cubriendo sus expectativas.

Uno de los dilemas éticos que más se presentan en una MYPE son el exceso de confianza y el apoyo a mi amigo/familia a pesar de que saben que han hecho las cosas mal. En mi experiencia PAP es muy importante tener claro que el lugar en el que tu estés debe de ser porque trabajaste para él y has desarrollado las competencias necesarias para el puesto y no porque eres amigo del empresario, por lo cual es fundamental trabajar con ética en todo momento.

Yo me valoro y me evalúo de buena manera, si me preguntan que hubiera cambiando, yo creo que tiempo, ya que es muy rápido el proceso y no puedes asimilar el aprendizaje cuando ya tienes que pensar en otro tema, pero al final me voy contento con el resultado. El equipo hizo buen trabajo, salimos con muchas ganas y se dió el resultado esperado.

Una de las primeras decisiones que tuve que tomar en el PAP, fue que un día se me hizo un poco tarde para llegar al ITESO ya que ahí nos veíamos para irnos a la empresa, les comenté a mi equipo que iba un poquito atrasado y que nos viéramos

en la empresa para no perder más tiempo, así que fue una decisión acertada ya que llegamos temprano y todo salió como habíamos planeado.

Considero que uno de los aspectos que me dificultaron mi proceso fue el corto tiempo del PAP, y se me hace súper bien el hecho de juntar dos PAP de verano y otoño solo que se me hace mejor un Primavera verano ya que no esta tan separado, pero al final yo creo que el PAP tiene mucho mérito para mi primera experiencia como consultor, ya que no es una tarea fácil, me da gusto todo lo aprendido y el tiempo que nuestras consultoras se desempeñaron para estar con nosotros.

El compromiso que mostró cada integrante hacia el proyecto, cumpliendo con las tareas asignadas tanto individuales como grupales y el conocimiento técnico integrado facilitó el trabajo para que se pudieran obtener los resultados específicos.

Consideramos que logramos los objetivos y metas establecidos en el proyecto, no cambiaríamos nada del proceso ya que todo quedó como aprendizaje en la vida profesional sobre cómo funcionan las empresas realmente; trabajo bajo presión, manejo de tiempos, además al enseñarles a ellos el análisis sistémico de su empresa reafirmó en nosotros el enfoque sistémico y conocimientos teóricos.

III. Conclusiones

Después del vivir el proyecto de consultoría, nuestra percepción sobre las MYPE cambió. En un principio pensábamos que todas las MYPEs eran desorganizadas y aunque nos percatamos de que esta empresa en particular trabaja con poco conocimiento administrativo y financiero, basándose en una toma de decisiones reactiva también nos dimos cuenta de todo el esfuerzo y dedicación que la

acompañan, así como lo difícil que es mantener una empresa viva. Confirmamos el porque las MYPES mueven la economía de México.

Consideramos que la empresa tiene todos los elementos necesarios para cumplir con su visión de ser la marca referente de muebles de diseño, su propuesta de valor es excelente, así como la calidad y diseño que los representan.

Su personal esta comprometido para poner en práctica mejoras que los ayuden a crecer. La gerencia está poniendo en práctica lo aprendido en cuestiones de administración y finanzas; lo cual se verá reflejado en una empresa más sólida, con procesos estandarizados y crecimiento constante en exportaciones a otros continentes.

La rotación de personal en la industria mueblera es un factor de riesgo para LA EMPRESA, si el índice de rotación en la empresa es alto, es importante determinar las causas que lo provocan para prevenir la fluctuación laboral y trabajar en la búsqueda de soluciones.

El empresario está comprometido con su empresa; esto ha facilitado el desarrollo y crecimiento de esta ya que además cuenta con muy buena intuición. Es un líder abierto al cambio, tiene la habilidad de delegar tareas, reconoce sus fortalezas y debilidades buscando la forma de contrarrestar las últimas.

La metodología que sigue el proyecto de consultoría es sencilla y concreta, ya que fomenta una perspectiva amplia, estratégica y real de la situación de la empresa por lo que es más fácil identificar áreas de mejora y trabajar en ellas para crear acciones que impacten de gran manera, en poco tiempo y sin la necesidad de invertir muchos recursos.

IV. Fuentes consultadas

Ramírez Rojas, J. L. (s.f.). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado de: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Münch, L. (2011). *Administración*. 2nd ed. México: Pearson.

V. Anexos

Anexo 1.- Test de habilidades directivas.

Anexo 2.- Test de clima laboral.

Anexo 3.- Resultados primer clima laboral.

Anexo 4.- Resultados encuesta de satisfacción del cliente.

Anexo 5.- Herramienta financiera 2016 – 2017 -2019.

Anexo 6.- Manual de documentación de procesos.

Anexo 7.- Macroproceso.

Anexo 8.- Proceso de documentación (Detallado, Procedimiento, Políticas, Registros).

Anexo 9.- Formatos en blanco (Detallado, Procedimiento, Políticas, Registros).

Anexo 10.- Resultados segunda aplicación de clima laboral

Anexo 11.- Evaluación de primer evento “Hasta la Razi”

Anexo 12.- Reporte de recursos humanos

Anexo 13.- Reporte de Asesorías

Anexo 14.- Plan de Asesorías

Anexo 15.- Manual de uso Herramienta Financiera

Anexo 16.- Presentaciones de asesorías

Anexo 17.- Fotos

Anexo 18.- Tablero de indicadores

Anexo 19.- DIE