

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Programa de Consultoría Integral en MYPE



ITESO

Universidad Jesuita
de Guadalajara

PAP 3A 01 Consultoría en MYPE

**Consultoría integral en una empresa fabricante de muebles para
restaurantes, en el municipio de Tonalá, Jalisco.¹**

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

André Pérez Ornelas. Administración de Empresas

Irina Chapluk García. Comercio y Negocios globales

Adriana Yuriko Yubi Segura. Relaciones Industriales

Profesor PAP:

Mtra. Laura Tiburcio Silver

Tlaquepaque, Jalisco, mayo de 2017

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

Índice

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
METODOLOGÍA DEL PROYECTO	6
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	7
1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA	7
1.1. Historia de la empresa	7
1.2. Entendimiento del negocio.....	8
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa.....	10
1.4. Análisis del entorno	11
2. DIAGNÓSTICO.....	17
2.1. Metodología del diagnóstico	17
2.2. Proceso particular.....	18
2.3. Descripción de la situación de la empresa	19
2.4. Análisis e interpretación de resultados	24
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	24
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	25
3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	28
3.1. Misión, visión y valores	28
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	29
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	30
3.4. Mapa estratégico	32
4. PROPUESTA DE MEJORA	33

4.1. Nombre de la propuesta	33
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	33
4.3. Plan de acción	35
5. IMPLEMENTACIÓN	36
5.1. Actividades realizadas y su justificación	36
5.2. Ajustes al plan de acción (sólo en casos necesarios).....	52
5.3. Resultados obtenidos	53
5.4. Tablas sobre empleo y capacitación	55
5.5. Tablero de seguimiento de indicadores	56
6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS)	63
6.1. Corto plazo.....	63
6.2. Mediano plazo.....	63
6.3. Largo plazo	63
II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)..	64
III. CONCLUSIONES	73
IV. FUENTES CONSULTADAS.....	75
1. Bibliográficas	75
2. Electrónicas.....	75
V. ANEXOS.....	75

Resumen

El presente documento, reporte de Consultoría integral en una empresa fabricante de muebles para restaurantes en el municipio de Tonalá, Jalisco, ha sido elaborado por los estudiantes AE. André Pérez Ornelas, CN. Irina Chapluk García y RI. Adriana Yuriko Yubi Segura, con el acompañamiento de la Mtra. Laura Tiburcio Silver, tiene como objetivo describir el impacto que generó el Proyecto de Aplicación Profesional: Consultoría en MYPE.

La estructura del documento comprende: la descripción del proyecto, las reflexiones y aprendizajes de los estudiantes, las conclusiones y las fuentes consultadas.

Las fuentes que fueron empleadas para dar origen a este documento y su contenido fueron tanto primarias como secundarias, para la obtención de información interna y externa.

El contenido principal del documento abarca: generalidades de la empresa, elaboración y validación del diagnóstico, planteamiento estratégico, diseño de propuestas de mejora, implantación y medición de resultados, las recomendaciones estratégicas, los aprendizajes y las conclusiones generales.

Como conclusión, es sumamente importante que las MYPE sean apoyadas por distintas instituciones o agentes de cambio, debido a que en muchos casos la falta de recursos o de conocimientos dificulta el crecimiento de dichas empresas o en algunos casos estos factores son las causas de que estas empresas cierren sus puertas y dejen de ofrecer los beneficios que brindan a la sociedad.

Introducción

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

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

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

Aspectos cualitativos.

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

adecuada de esfuerzos con líneas de autoridad y responsabilidad bien definidas).

Aspectos cuantitativos:

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

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

Metodología del proyecto

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

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

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

I. Descripción del proyecto

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1. Historia de la empresa

La empresa inició sus actividades en el 2005 en la colonia Rey Xólotl, Tonalá Jalisco. Comenzó de forma “accidental” (palabras del empresario) entre un amigo del empresario quien es dueño de varios restaurantes mexicanos en Estados Unidos donde él reside, y el empresario quien reside en Tonalá, Jalisco, en aquel entonces se dedicaba a la publicidad. Se convirtieron en aliados cuando el amigo residente de Estados Unidos se da cuenta que sus pedidos de muebles para los restaurantes estaban inconclusos por parte de los carpinteros de la zona y le solicita al ahora empresario que funja como intermediario recibiendo él una comisión. El empresario invita a un amigo a hacerse cargo del área de la parte creativa y de diseño.

En un principio se realizaban los dibujos a mano para los restaurantes del aliado sin buscar una relación entre el concepto del restaurante y el diseño de los muebles. Una vez aprobado el dibujo se mandaba a maquilar con dos carpinteros de la zona (proveedores). Es entonces que se definen como fabricantes y comercializadores de muebles rústicos y artesanales. Después de 10 años se movieron de locación a Cd. Aztlán en Tonalá, Jalisco y dentro de los cambios se unieron al equipo de trabajo dos empleados. En la parte creativa y de diseño, se comenzaron a investigar los diseños y dibujos de acuerdo al concepto del restaurante, los otros colaboradores se enfocaron a los acabados del mueble. Una vez hecho el mueble, la empresa se encargaba de darle el aspecto que requería como rústico, y dar los detalles de pintura.

En el 2015 el empresario adquiere terrenos y espacios para los terminados de los muebles. Esta compra se logró con ahorros de los proyectos que surgieron. Así mismo crecieron en número de clientes y productos, de iniciar con dos productos (sillas y booths) y un cliente, han ido evolucionando a una fusión entre publicidad impresa con el mobiliario, como por ejemplo menús y artículos de la marca del restaurante copas, caballitos, hasta decoración para el mismo. Ahora cuentan con unos 20 clientes aproximadamente que se han ido obteniendo por medio de recomendaciones y contactos del primer aliado, esto dio apertura a abarcar más estados dentro de los Estados Unidos, se aumentó el personal de trabajo a cinco trabajadores e incrementaron los proveedores para poder realizar los proyectos.

En los terrenos comprados tiene materia prima la cual desea sacarle provecho y una vez que éstos se encuentren vacíos, invertir en construir infraestructura para la empresa y detallar las áreas de trabajo.

Hasta el momento, se produce de acuerdo a la demanda de cada proyecto, no se cuenta con maquinaria ya que todos los productos se continúan maquilando con proveedores. Es en la empresa donde se lleva el acabado de cada producto en cuanto diseño y arte.

1.2. Entendimiento del negocio

Empresa tapatía con 12 años de experiencia en el ámbito de fabricación y comercialización de muebles artesanales.

El proceso general del negocio se desarrolla:

Primero, los posibles clientes residentes en Estados Unidos, EUA, se contactan vía telefónica con el empresario, verbalmente se detalla lo que se busca para amueblar los restaurantes y el empresario realiza más preguntas para comprender

lo que el cliente solicita, da algunas sugerencias en cuanto a los productos, diseño y colores que se podrían realizar, y se acuerda en mandarle al cliente, en 15 días máximo, un diseño a mano personalizado de los muebles para su aprobación y comienzo de producción. El área de diseño analiza lo que requiere el cliente y comienza a investigar las diferentes propuestas. Al mismo tiempo se comienza a analizar qué proveedores serán los que se utilizarán para el proyecto.

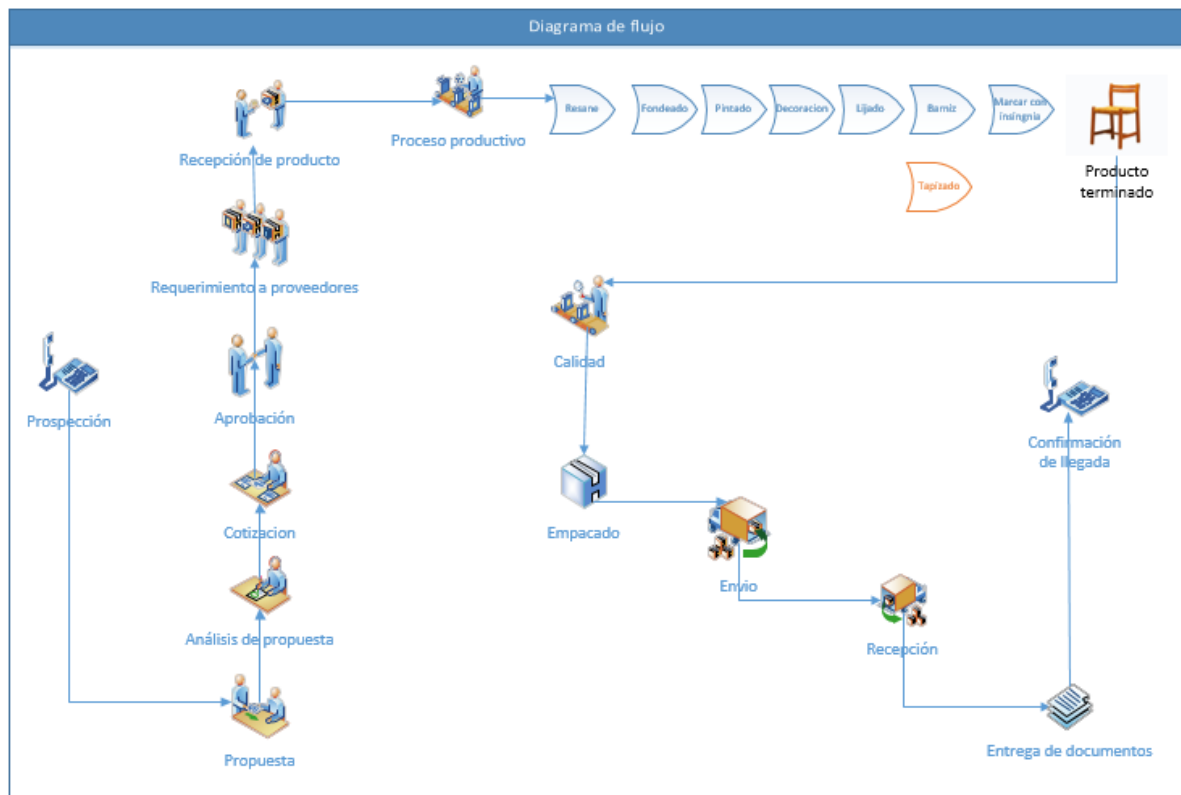
Se envían vía correo electrónico las ideas de los muebles y se espera la aprobación del cliente en un día, de ser aprobada se le da la cotización al día siguiente. Ya una vez sabiendo cuántos productos serán fabricados, número de sillas, mesas, etc. que se producirán, inicia el proceso de producción que comienza cotizando con los posibles proveedores (carpinteros, tapiceros, vidrieros, herreros etc.), una vez que el cliente deposite el 30% de anticipo a la empresa se le manda fotos y video del primer mueble ya hecho, a los 15 días para mostrárselo al cliente.

En el supuesto de no ser aprobado el diseño, se hace otra propuesta en los siguientes días, no hay cobro extra por esto hasta después de un cambio de dos diseños. Aprobados todos los requerimientos y mandado a hacer los productos con los proveedores se espera su recepción en aproximadamente un mes, para después pasar a los procesos productivos de la empresa donde se comienza con un primer resane con pasta automotriz, seguido por el lijado, pulido y la aplicación de la primera capa de pintura. Después se realiza el fondeado, se quitan los filos imperfectos del mueble y se le aplica una segunda capa de pintura. Por último, se le vuelve a dar una lijada al mueble para después aplicar el barniz, ya sea brillante o mate. En caso que el producto necesite tapicería, es mandado a un tapicero para que lo realice.

Para finalizar, se le agrega una insignia metálica con el logotipo de la empresa para después pasar al empaquetado, donde se realiza una breve inspección para

evitar desperfectos en el mueble. Una vez que se empaca el mueble, está listo para ser cargado y enviado por la empresa de transporte. Previo a esto, se busca la ruta más eficiente para abarcar la mayor cantidad de clientes en EUA.

Diagrama del macro proceso de la empresa



1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor

Ofrecer productos mexicanos con la mejor calidad y diseño con terminados artísticos para satisfacer las necesidades del cliente.

Ventaja competitiva de la empresa

La empresa se distingue por fabricar muebles con diseños únicos y personalizados. Cuenta con un servicio postventa para ayudar a mejorar la imagen interiorista del proyecto, para conseguir una grata satisfacción del cliente.

Estrategia genérica

Se identificó que la empresa sigue la estrategia de diferenciación debido a que sus productos se fabrican en conjunto de los requerimientos de los clientes y las posibles propuestas de la empresa.

1.4. Análisis del entorno

Introducción

En la actualidad y en los últimos 10 años se han podido presenciar cambios polémicos en el mundo y en específico en el país, México, tanto en la economía, como en diferentes industrias en las que está involucrada. Con el propósito de plasmar de qué manera y a cuál magnitud llega a afectar al país tanto positiva como negativamente, se ha indagado en aspectos económicos, socioculturales, ambientales, políticos, gubernamentales, tecnológicos y en la competencia. El análisis y conclusiones de dicha investigación han favorecido a detallar el rol que la empresa representa para su industria así como el entorno en el que está inmersa. Como resultado se ha logrado conocer y definir las variables e indicadores que pudieran beneficiar o perjudicar al momento de operar.

Con el objetivo de obtener información respecto el análisis competitivo, se realizó una entrevista con el empresario donde se adquirieron datos relevantes sobre la industria y las fuerzas que la afectan. El empresario mencionó que los competidores que conoce actualmente varían entre empresas que producen a mayor volumen y con mayor estructura que la suya y pequeños talleres o carpinteros que se dedican al ramo. Los competidores actuales también realizan

exportaciones al extranjero pero su mercado es mayor y los productos que fabrican son similares unos a otros, mientras que los de la empresa cuentan con una diferenciación siendo cien por ciento artesanales y personalizados. A razón de que los materiales y herramientas que están involucrados en el proceso de elaboración no son de alto costo o con complejidad de obtención, las entradas y salidas a la industria son bajas permitiendo nuevos competidores y salida de otros.

Haciendo referencia a la exportación, hay dificultad de llevarla a cabo por políticas gubernamentales del país y de los países a donde se quisiera exportar. El empresario comentó que ha experimentado la no venta de sus productos debido a que el cliente prefirió adecuar el espacio sustituyendo la madera por plástico para un ahorro de costos. Hay alta sustitución en productos como en materiales. En relación al cliente o comprador el empresario menciona que hay oportunidad de modificar el producto final para cumplir con las necesidades que éste presente y que el precio se define a partir de esto. En específico con el producto que la empresa realiza (artesanal y personalizado) no hay muchos vendedores y a partir que los compradores han sido varios no logran abastecer los requerimientos por la falta de proveedores.

Tabla resumen del análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos:		
Fluctuaciones del dólar	Fluctuaciones del dólar con antecedentes de un año, se identifica un aumento progresivo desde marzo 2016, pero se puede observar una tendencia decreciente de todo lo que se llegó a elevar en los primeros meses de 2017	Fluctuaciones del dólar con antecedentes de un año, se identifica un aumento progresivo desde marzo 2016, pero se puede observar una tendencia decreciente de todo lo que se llegó a elevar en los primeros meses de 2017

Precios de la madera en México		Según el histórico de trimestres mostrado la tendencia en los precios ha sido en general ascendente por lo que representa una amenaza.
Participación de exportaciones de México con los países del TPP.	Conocimiento de a qué países ya se está exportando el mueble mexicano e identificar que una gran parte de las exportaciones de mueble nacionales son con algunos países que no pertenecen al TPP.	
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
Industria Restaurantera	Tasa de crecimiento anual en la industria restaurantera	
Entidades federativas donde se concentra los establecimientos de servicios en alimentos y bebidas	Apertura a nuevos clientes en los Estados dentro de la república: Estado de México, Ciudad de México, Jalisco, Veracruz, Puebla	
Tendencias de la madera		Deforestación en el ambiente por esta materia prima
Sustitutos de la madera		Mercado ya no demanda productos hechos con madera, dificultad de ofrecer lo que el mercado pide con materiales alternos.
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
Normatividad	Mejoramiento de las instalaciones, seguridad y procesos de la empresa.	Multas por no cumplir con la normatividad necesaria.
Despacho de aduanas de mercancía		El incumplimiento del proceso anterior puede resultar en pago de impuestos, en retención o confiscación de la mercancía, en errores en la exportación, sanciones, inspecciones por parte del gobierno, así como en publicidad adversa.

Regulaciones Arancelarias	Formalización del negocio para la exportación de productos.	Multas, impuestos y confiscación de la mercancía, así como sanciones.
Aspectos tecnológicos:		
Puntos de venta potenciales de maquinaria	En Guadalajara hay 20 ferreterías que venden materiales profesionales, y que se sitúan en diferentes partes de la zona metropolitana de Guadalajara.	
Aspectos de competencia:		
Rivalidad entre competidores	Modificar el producto final hacia los deseos del cliente y tener una diferenciación a la competencia	Rivalidad alta entre competidores
Entrada potencial de nuevos competidores		Facilidad de entrada de nuevos competidores
Entrada potencial de productos sustitutos		Rango alto de productos sustitutos tanto en materiales como del producto mismo.
Poder de negociación de los consumidores	Pocos vendedores (artesanal) y muchos compradores. Negociar con los consumidores el producto final y de acuerdo a sus requerimientos, el precio del mismo.	Los compradores han llegado a producir sus muebles.
Poder de negociación con proveedores	Para materia prima y herramientas se cuenta con lugares para obtenerlos con facilidad	Se requieren mayores proveedores en carpintería. Amenaza que mismos proveedores se vuelvan competencia

Conclusiones

El giro al que la empresa se dedica tiene muchos años de existir en el país e incluso está definido territorialmente dónde se realiza dicha actividad. A diferencia de otros competidores, la empresa se enfoca en elaborar un producto único para cada cliente, por lo que además de ser esto una oportunidad, se presentan otras. Como ejemplo, está la alta en la tasa de crecimiento anual de la industria

restaurantera en México. Se puede abrir un nuevo nicho de mercado dentro del país enfocado a restaurantes de índole mexicano, antojitos o incluso marisquerías. Los estados donde se concentran los establecimientos de servicios en alimentos y bebidas en el país se localizan cerca del estado donde está ubicada la empresa, por lo que la entrega del producto final no se verá afectado por políticas extraordinarias como lo presenta en la actualidad donde se podrían presentar multas en el extranjero por la falta de formalidad o incluso retención del producto en aduana. Hay además oportunidad de formalizar las regulaciones correspondientes para continuar exportando, sin embargo, es fundamental que sea a países fuera del TPP, ya que se cuenta con el conocimiento de productos mexicanos del ramo que han sido exportados a otros países por parte de la competencia.

Las amenazas que la empresa presenta son altas, ya que actualmente el 99% de sus productos son exportados a un sólo país miembro del TPP, el cual, como se ha mencionado anteriormente, es Estados Unidos. En primer plano, debido a políticas gubernamentales, se presenta la posibilidad de un aumento en aranceles, por otro lado, la empresa actualmente no cuenta con una formalización arancelaria, dando pie a ser multado y sancionado perdiendo dinero, aunado a esto, podría presentar retraso en el tiempo de entrega si se llegara a retener la mercancía, perjudicando al cliente y la imagen de la empresa.

Otro factor son las fluctuaciones del dólar americano, siendo esta la moneda en la que se realizan las transacciones, donde se ha presentado un crecimiento continuo desde el último año provocando una alza en el precio de los productos, así mismo, una vez que la empresa formalice el proceso de despacho en aduanas, el precio final del producto aumentará, poniendo en duda las ventas con los clientes ya existentes.

Así mismo, el precio de la materia prima, madera, ha mostrado tendencias de forma ascendente como consecuencia de la gran deforestación en los últimos años, teniendo que aumentar el precio final del producto. La sociedad y compradores han optado por sustituirlo con otros materiales de menor costo y de menor impacto al medio ambiente.

La situación actual del entorno da pie a la empresa a analizar los nuevos nichos de mercado posibles, y el cuestionarse si existe la posibilidad de elaborar el producto final con materiales alternos al actual.

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

El proyecto se empezó con una primera visita del empresario para conocer al equipo de consultores para su empresa. Se realizó una reunión con los Consultores Jr. y la Consultora Sr. para un primer contacto, conocer el equipo y los ámbitos de competencias en los que se desarrollan. La reunión permitió a los consultores tener una primera impresión de la visión del empresario sobre su empresa.

La siguiente semana los consultores visitaron la empresa. El principal objetivo de esta visita fue para tener un conocimiento general del negocio, además de un primer contacto con los trabajadores de la empresa. Se tuvo un recorrido con el empresario de las diferentes áreas con las que cuenta la empresa, una presentación general de los productos, sus procesos y proyectos donde se obtuvo una explicación más detallada del proceso desde el pedido del cliente hasta la entrega de los productos terminados. La segunda visita fue con el objetivo de hacer una entrevista al empresario sobre el análisis competitivo, con la cual se definieron las variables a investigar para el análisis del entorno.

La segunda semana fue dedicada al diagnóstico interno con la aplicación de la herramienta DIE, el cual se formula por medio de entrevistas con el empresario sobre las áreas de gestión, mercado, producción, recursos humanos y finanzas. Además de la realización del DIE, hubo una recopilación de documentación de control de envío, listas de precios e inventario, así como la realización de entrevistas a los trabajadores conocer el clima laboral de la empresa.

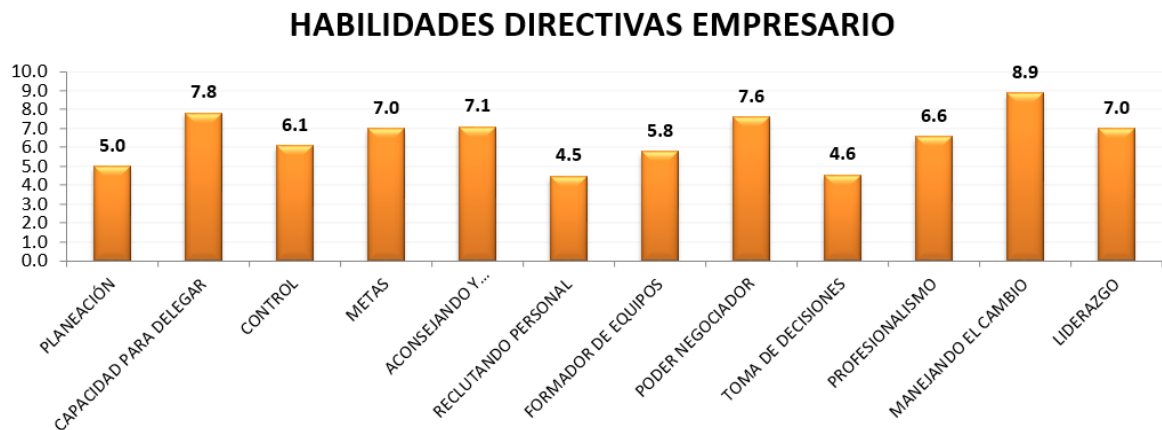
La tercera semana se trabajó en dos grupos; el primer grupo se enfocó en la escritura del mapeo del proceso con el jefe de operaciones para la construcción del Value Stream Mapping con la herramienta de Excel, donde se definieron tres estilos de muebles junto con sus diferentes operaciones y tiempos; mientras el segundo grupo aplicó al empresario el formato de habilidades de dirección empresarial a manera de encuesta, así como la aplicación del formato del planteamiento estratégico para obtener los planes a futuro y metas del empresario.

La siguiente semana se preparó y realizó una sesión para la pre validación del diagnóstico y las propuestas de mejora.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

Respecto a lo **administrativo**, la empresa no realiza ningún proceso de planeación, por lo que no se tienen planes u objetivos definidos. Conforme a la cultura organizacional no se tiene definida como tal, por lo tanto ningún colaborador conoce la misión, visión y valores. La toma de decisiones se centraliza en el empresario y en algunas cosas se consulta con uno de los colaboradores. La toma de decisiones del empresario carece de planeación y control para poder medir los resultados.

Se aplicó una evaluación de habilidades directivas al empresario en la que los rubros como su capacidad para delegar, la fijación de metas, aconsejando, entrenando, poder de negociación, manejo al cambio y liderazgo las calificaciones están arriba de la media. Los dos rubros donde el empresario se consideró más deficiente fueron en cuanto a reclutar personal y la toma de decisiones. Esto puede observarse en la gráfica que está enseguida.



Refiriéndose al área de **mercado**, no se tienen establecidos los objetivos de venta, se cuenta con una gama amplia de productos, siendo los booth, sillas y mesas sus productos estrella. Los clientes de la empresa son por medio de trabajos anteriores o por recomendación de boca en boca. Se contaba con página de internet a la cual no se le dio seguimiento. Por otra parte, se usa una cuenta de Instagram. Se pudo observar que el 98% de sus ventas son exportaciones a restaurantes mexicanos en EUA por lo que los precios de venta se manejan en dólares, por lo que éstos llegan a variar.

Se utiliza una herramienta de Excel para la elaboración de presupuestos de insumos, manufactura y mano de obra necesarios para la realización del producto, con un presupuesto aproximado del producto, éste se le manda al cliente junto con propuestas (bocetos). Ya que el cliente acepta la propuesta, éste debe de realizar un anticipo del 30% del total y pagar el 70% restante cuando se termina la producción. La transportación del producto final es por medio de terceros, siendo por lo regular transportistas recomendados por el empresario u otros transportistas dependiendo de las exigencias o preferencias del cliente. Se intentó expandir el mercado a Canadá, el cual no se efectuó debido a no llegar a un acuerdo económico justo.

Al parecer, la empresa tiene mucha competencia en realización de sus **operaciones**, siendo capaz de crear una gran gama de productos, proposición de diseños y personificación de los mismos dependiendo de lo que busca el cliente. Los procesos actuales de la empresa es más del lado artesanal que industrial, por lo que no están muy definidos sus procesos, provocando una falta de análisis de la producción para establecer los planos o la definición de los costos. Si se consideran los registros que son esenciales para una empresa manufacturera, ellos no cuentan con: Claro registro de producción y ventas. Organización y optimización de los stocks de componentes. Tiempo de producción para cada producto. Procedimiento para cada producto.

Todos estos factores de información se manejan de manera verbal, dependiendo de las experiencias del empresario y de un colaborador. Además, las líneas de producción no están claramente identificadas: la empresa está en una sección sin la infraestructura necesaria para poder trabajar durante días con viento o lluvia. El empresario tiene otros edificios en la misma zona, pero éstos no se encuentran aptos para su uso, ya que unos se encuentran con herramientas, madera para un proyecto de muebles reciclados, entre otros, teniendo como efecto pérdida de dinero al no utilizar esos terrenos, de tiempo, por la falta de organización de la línea y stock, y de la comodidad para sus trabajadores.

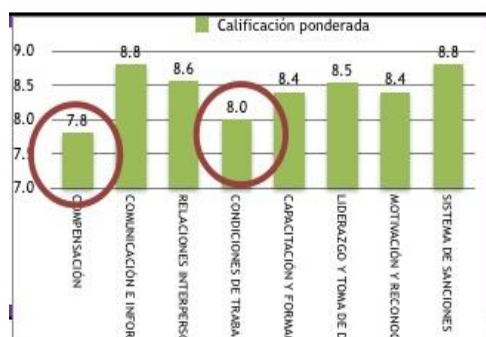
Esta falta de organización (en los documentos principales y la organización del espacio) no permite la empresa concretar fechas de entrega, escasez en los componentes principales, o definición de los precios con la realidad de la producción y del contexto económico de los componentes.

En lo que refiere a **recursos humanos** se observó que el personal involucrado no cuenta con la formalización legal acorde a lo mínimo requerido por la Ley Federal de Trabajo. No están descritas las posiciones que corresponden a cada trabajador, definiendo las actividades y responsabilidades. El proceso de

reclutamiento y selección no existe de forma escrita como tal, lo que se realiza es mediante recomendaciones de otros en el ramo y a través de una ligera entrevista realizada por el empresario donde se pregunta sobre sus habilidades en tallado, lijado, pulido etc., y por medio de la observación, que el candidato cuente con una actitud de disposición para aprender en todo momento y más en caso de desconocimiento de las habilidades. No hay material escrito sobre el proceso de introducción al puesto o a las actividades por hacer, éste se realiza de forma verbal y paulatinamente se va enseñando al nuevo integrante las actividades. Hay ausencia en la formalización regular de capacitación, se enseñan unos a otros cómo hacer las actividades requeridas y además no se cuentan con indicadores que muestren el aprendizaje obtenido para realizar cada actividad por ellos mismos, se refleja en el producto final sin embargo es algo riesgoso. En el ámbito de las remuneraciones, el pago, su forma y periodo se acuerdan verbalmente por ambas partes, el empresario y el trabajador.

A través de una encuesta de clima laboral realizada a los trabajadores se observó que es en este rubro, compensación, donde los colaboradores presentan descontento, no se cuenta con prestación alguna o seguro social y se desconoce la manera de calcular la remuneración. Sin embargo, dentro de dicha encuesta refleja que hay satisfacción por parte de los trabajadores en las relaciones que se tiene entre el equipo, la comunicación que hay por parte del empresario hacia ellos y el modo de ser reconocidos. Se observó a través de las entrevistas y de la encuesta aplicada, que los trabajadores desearían contar con condiciones óptimas físicas en el lugar de trabajo que aunado a esto no están reguladas las normas de higiene, seguridad y de protección personal y por lo que se pudo observar en campo, el equipo de personal se usa esporádicamente cuando los trabajadores desean usarlo o no.

DESGLOSE DE CLIMA LABORAL			
COMPONENTES	C.P.	C.I.	C.B.
COMPENSACIÓN	7.8	9	1.2
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	8.8	9	0.2
RELACIONES INTERPERSONALES	8.6	9	0.4
CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS	8	9	1
CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN	8.4	9	0.6
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	8.5	9	0.5
MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO	8.4	9	0.6
SISTEMA DE SANCIONES	8.8	9	0.2
Índice de clima laboral	8.4	9	0.6



En cuanto a la **información contable y financiera** se observó que se hace a través de un registro de la cantidad de productos que se venden en la herramienta Excel, este es un informe que no desglosa los costos y gastos de forma óptima y sólo se realiza cuando se va a mandar un pedido. El registro detalla la cantidad de productos y el costo total que se le cobrará al cliente, sin embargo omite gastos fijos, variables, ingresos etc. para completar un Estado de Resultados. La empresa no está dada de alta en hacienda por lo que no realiza pagos de impuestos y otras obligaciones. La empresa no busca ni tiene financiamientos ni apoyos económicos de cualquier tipo de institución. En la parte de estrategia de precios el empresario se basa tanto en sus costos como el posible valor percibido de su producto para el cliente final. No se tiene un Balance General de la organización por lo que las decisiones no son tomadas a base de números sino a través de intuición. Se tiene detallado una lista precios de los productos que se le ofrecen al cliente sin embargo está desactualizada (2014) y dicha lista es como ejemplo, no sé toma meramente como el precio final.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Herramienta DIE

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

Análisis FODA

“Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.”²

Árbol de problemas

“El árbol es una herramienta utilizada en la elaboración de proyectos. Esta herramienta permite identificar problemas, establecer las causas y sus efectos, delimitar el problema central y líneas precisas de intervención para solucionar el

² Ponce Talancón, Humberto; (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e Investigación en Psicología, enero-junio, 113-130.

problema. Cuenta con tres partes distintas: el tronco que representa el problema central, las raíces que son las causas del problema y las ramas que muestran las consecuencias o los efectos del problema.”³

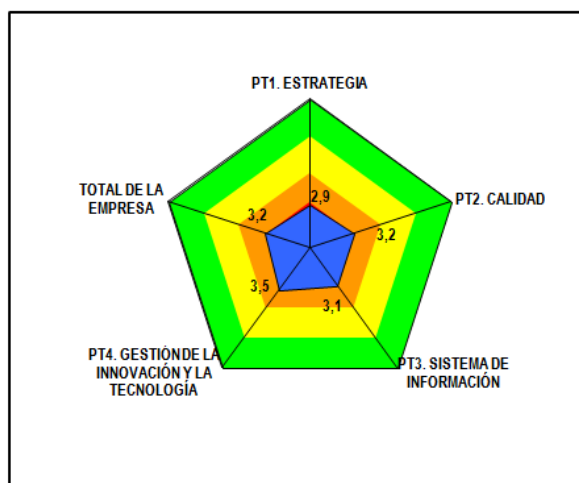
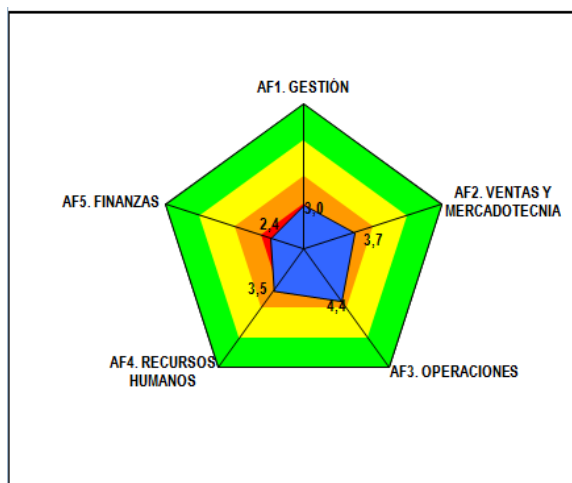
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados

Herramienta DIE

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: BÁSICA					RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: BÁSICA				
Áreas funcionales					Áreas transversales				
Escala de calificación: ■ ≥ 7.5 y ≤ 10 ■ $5 < 7.5$ ■ $3.1 < 5$ ■ $0 < 3.1$					Escala de calificación: ■ ≥ 7.5 y ≤ 10 ■ $5 < 7.5$ ■ $3.1 < 5$ ■ $0 < 3.1$				
CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA	CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1. GESTIÓN	41.0	135.0	3.0	SOBREVIVENCIA	PT1. ESTRATEGIA	56.0	193.0	2.9	SOBREVIVENCIA
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	44.0	120.0	3.7	BÁSICA	PT2. CALIDAD	220.0	696.0	3.2	BÁSICA
AF3. OPERACIONES	62.0	141.0	4.4	BÁSICA	PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	101.0	322.0	3.1	BÁSICA
AF4. RECURSOS HUMANOS	61.0	173.0	3.5	BÁSICA	PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	21.0	60.0	3.5	BÁSICA
AF5. FINANZAS	33.0	136.0	2.4	SOBREVIVENCIA	TOTAL DE LA EMPRESA	398.0	1271.0	3.2	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA	241.0	705.0	3.4	BÁSICA					

% de respuestas

96%	El porcentaje de preguntas contestadas es suficiente para obtener resultados valiosos
-----	---

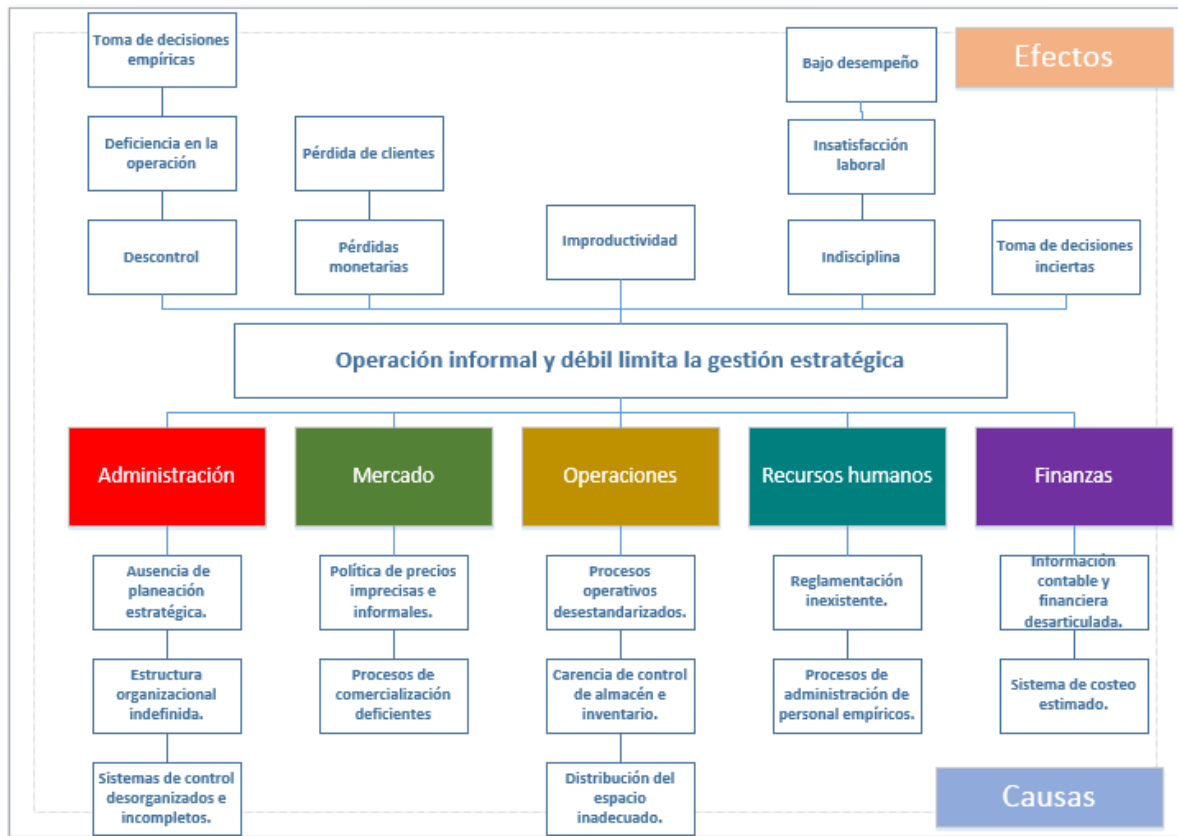


³ Gómez Arias, Rubén Darío (2009), Manual de Gestión de Proyectos, Universidad de Antioquia, pág. 90.

Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Apertura al cambio, capacidad de delegación y poder de negociación del empresario.	Ausencia de planeación estratégica.
Registros de información y seguimiento de clientes.	Estructura organizacional indefinida.
Reconocimiento del cliente.	Sistemas de control desorganizados e incompletos.
Políticas de cobranza sólidas	Políticas de precios imprecisas e informales.
Conocimiento de los procesos operativos por el personal.	Procesos de comercialización deficientes.
Personal motivado y reconocido.	Carencia de control de almacén e inventario.
Clima laboral aceptable.	Distribución del espacio inadecuado.
Solvencia económica.	Reglamentación inexistente.
	Procesos de administración de personal empíricos.
	Información contable y financiera desarticulada.
	Sistemas de costeo estimado.

Árbol de problemas



3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, visión y valores

Misión

Somos una empresa 100% tapatía, logramos que nuestros clientes por medio de servicios y productos personalizados, se sientan en México, generando un ambiente único y agradable, lleno de cultura y tradición.

Visión

Ser reconocido dentro y fuera del país como una empresa innovadora y creativa en el diseño de mobiliario y decoración, trabajando en equipo y con pasión.

Valores

- Mejora continua
- Responsabilidad
- Honestidad
- Respeto

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias de crecimiento FO - Crear diseños únicos e innovadores del producto dirigidos a un nicho de mercado específico. - Ampliar ventas a nuevos destinos internacionales y nacionales, a partir de los conocimientos y experiencia del empresario.	Estrategias de reorientación DO - Definir la distribución del proceso en el espacio con el que cuenta el taller para el ahorro de tiempos y movimientos. - Establecer una cartera de proveedores que dispongan de conocimientos para elaborar el producto y abastecer a los clientes en tiempo y forma.
Amenazas	Estrategias defensivas FA - Integrar una base de datos de clientes para el seguimiento de los pedidos, así como encuestas, llamadas o visitas para conocer la satisfacción del cliente, generando clientes leales y toma de decisiones. - Fomentar diseños únicos, artesanales e innovadores de la línea de producto para evitar que nuevos competidores absorban con facilidad clientes existentes o potenciales a la empresa.	Estrategias de supervivencia DA - Formalizar la empresa legalmente para la proyección de confianza al cliente, responsabilidad social empresarial, mejora del negocio y evasión de multas. - Establecer una estructura organizacional, que asegure la permanencia y crecimiento de la empresa. - Controlar por medio de un software los ingresos y egresos de la empresa para definir el margen de utilidad y lograr una toma de decisiones más acertada.

Objetivos estratégicos

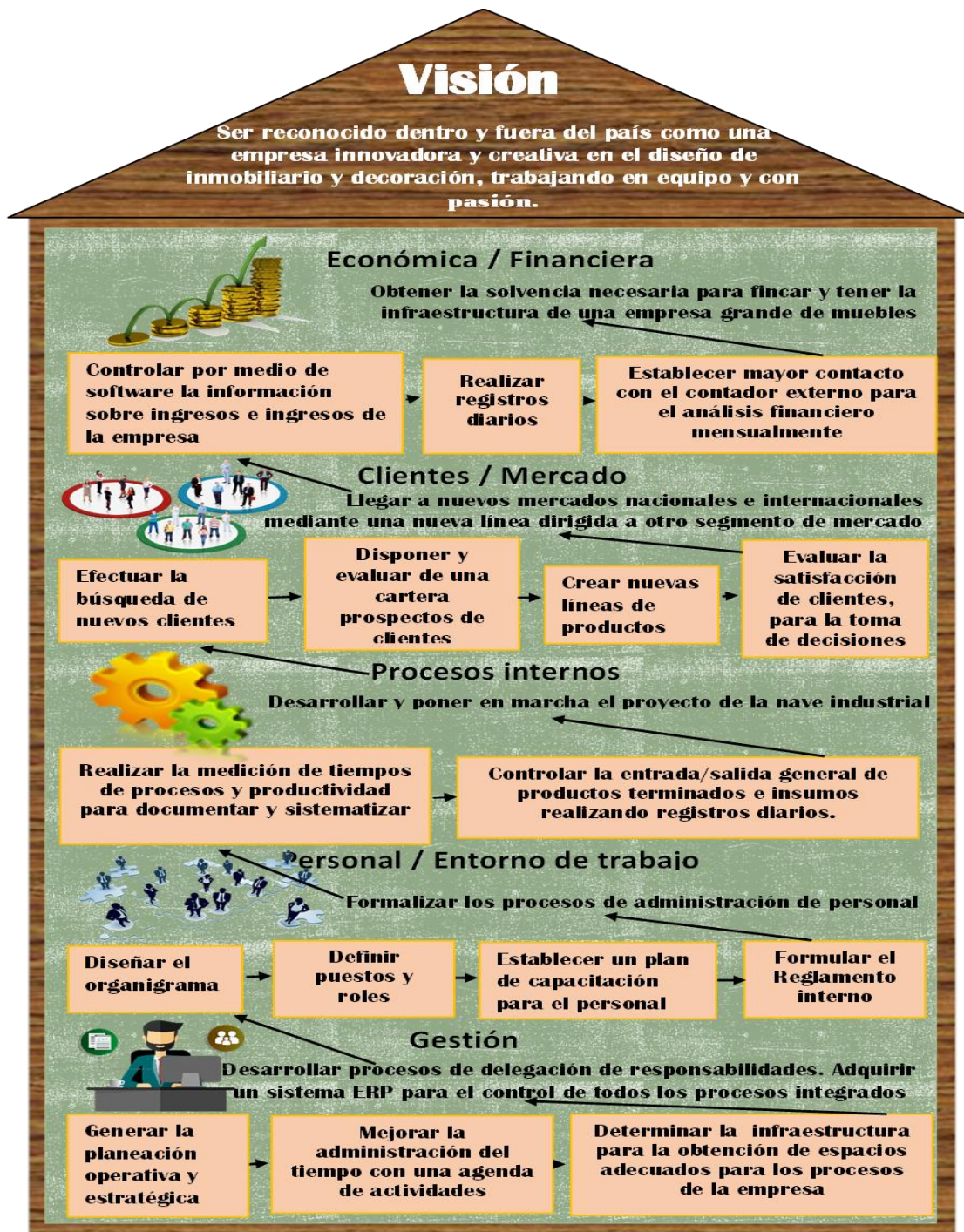
Económico / Financiero	Obtener la solvencia necesaria para fincar y tener la infraestructura de una empresa grande de muebles.
Cliente / Mercado	Llegar a nuevos mercados nacionales e internacionales mediante una nueva línea dirigida a otro segmento de mercado
Procesos Internos	Desarrollar y poner en marcha el proyecto de la nave industrial
Recursos humanos	Formalizar los procesos de administración de personal
Gestión	Desarrollar procesos de delegación de responsabilidades. Adquirir un sistema ERP para el control de todos los procesos integrados

3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Perspectiva	Objetivo Operativo 2017	Objetivo Operativo 2018	Objetivo Estratégico 2019
Económica / Financiera	- Controlar por medio de software la información sobre ingresos e ingresos de la empresa - Realizar registros diarios	- Establecer mayor contacto con el contador externo para el análisis financiero mensualmente.	- Obtener la solvencia necesaria para fincar y tener la infraestructura de una empresa grande de muebles

	y reportes semanales		
Cliente / Mercado	- Efectuar la búsqueda de nuevos clientes - Crear nuevas líneas de productos - Evaluar la cartera de clientes cada 3 meses	- Evaluar la satisfacción de clientes, para la toma de decisiones cada 3 meses	- Llegar a nuevos mercados nacionales e internacionales mediante una nueva línea dirigida a otro segmento de mercado
Procesos Internos	- Controlar la entrada/salida general de productos terminados e insumos realizando registros diarios	- Realizar la medición de tiempos de procesos y productividad para documentar y sistematizar	- Desarrollar y poner en marcha el proyecto de la nave industrial
Recursos Humanos	- Diseñar el organigrama - Definir puestos y roles	- Establecer un plan de capacitación para el personal - Formular el Reglamento interno	- Formalizar los procesos de administración de personal
Gestión / Dirección	- Generar la planeación operativa y estratégica - Mejorar la administración del tiempo con una agenda de actividades	- Determinar la infraestructura para la obtención de espacios adecuados para los procesos de la empresa	- Desarrollar procesos de delegación de responsabilidades - Adquirir un sistema ERP para el control de todos los procesos integrados

3.4. Mapa estratégico



4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Formalizar y fortalecer la gestión estratégica

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

Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3				Sistema de control financiero	Planeación estratégica	Nave industrial
	2			Institucionalización	Reorganización de planta	Sistematización de procesos	Implementación de un ERP
	1		Control de almacenes e inventarios	Base de datos de clientes	Políticas de precios definidas	Nueva línea de producto y mercados	
Bajo impacto	-1		Cartera de proveedores	Reglamentación	Procesos de comercialización formales	Plan de capacitación del personal	
	-2						
	-3						
		-3	-2	-1	1	2	3
Mínimo costo y tiempo				Máximo costo y tiempo			

Corto plazo	Menor a un año	En el cuadrante, ilumina el fondo de la celda de cada propuesta dependiendo del plazo en que es conveniente que se ejecute.
Mediano plazo	De uno a dos años	
Largo plazo	Mayor a dos años	

Justificación

Estructura organizacional

Se integrará la estructura organizacional, ya que se carece de un organigrama de la empresa, así como de las actividades de cada colaborador dentro del proceso

productivo, desconociendo el perfil que requiere, la importancia e impacto que tiene en la empresa y sus responsabilidades causando incertidumbre e improductividad. La propuesta consistirá en elaborar un manual formado por el organigrama de la empresa y las descripciones y perfiles de puestos. Se realizará un taller de sensibilización del personal al cambio y una segunda aplicación del clima laboral. Esta propuesta beneficiará en: claridad en el personal al conocer sus tareas, responsabilidades y a quién informar (cadena de mando), facilitará en el proceso de reclutamiento y selección sabiendo con certeza el perfil a buscar, dando como resultados finales satisfacción y productividad laboral.

Base de datos de clientes

Tomando como evidencia la desorganización, información escasa y formatos heterogéneos que se tiene sobre los clientes y por ende sus pedidos, es necesario ejecutar una base de datos de los clientes, el cual consiste en obtener la información necesaria y requerida para la comercialización entre ambas partes, así mismo, la integración de su historial de consumo y comportamiento, con lo cual se podrá obtener un mejor contacto y seguimiento entre la empresa y sus clientes.

Control financiero básico

Acorde al diagnóstico realizado a la empresa se descubrió una fuerte necesidad de unificar y estructurar toda la información financiera, debido a que la información que ya se tiene se encuentra muy desorganizada y no lleva la precisión ni el seguimiento necesario para un control eficiente. Toda esta información se integrará en un documento de Excel agregando cálculos más eficaces para tener información precisa y certera. Buscando como objetivo conocer el margen de utilidad de la empresa, costos y gastos desglosados. Esto ayudará directamente a la planeación estratégica facilitando la toma de decisiones del empresario.

Reorganización de planta

El diagnóstico de la empresa puso en evidencia la debilidad de la fábrica dentro de su organización global. Los procesos se están realizando en una parte de la empresa sin tejado, instalaciones limpias o zonas específicas y señalizadas. Por eso la propuesta consiste en mejorar los lugares de trabajo para optimizar la comodidad de trabajo, la productividad, los inventarios y la percepción por los clientes. Se llevará a cabo un 5S parcial de la fábrica para tirar lo que no necesiten, limpiar, ordenar y estandarizar (con zona de trabajo o herramientas). Esta primera acción va a permitir de construir una filosofía en la empresa para mantener un lugar de trabajo eficiente.

4.3. Plan de acción

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENTREGABLES	MAR sem 1 6 a 10	MAR sem 2 13 a 17	MAR sem 3 20 a 24	MAR sem 4 27 a 31	MAR sem 5 3 a 7	ABRIL sem 5 10 a 14	ABRIL S.Santa 17 a 21	ABRIL sem 6 24 a 28	MAYO sem 7 1 a 5	MAYO sem 8 8 a 12
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEFINIDA												
1 Recopilación de información, entrevistas con el personal	Adriana Yuriko Yubi Segura y Alejandro Martínez Nabor	Manual de Organización y Reporte de la Sensibilización y del Clima Laboral										
2 Preparación de propuestas de diseño de la estructura												
3 Elaboración de las descripciones y perfiles de puestos												
4 Revisión del organigrama con el empresario para su aprobación												
5 Revisión de descripciones y perfiles con el empresario para su aprobación												
6 Integración del borrador del Manual de Organización												
7 Preparación y realización de la sesión de sensibilización												
8 Entrega de las descripciones y perfiles de puestos al personal												
9 Verificación del contenido de las descripciones y perfiles de puestos												
10 Integración del Manual de Organización definitivo												
11 Segunda aplicación del clima laboral y procesamiento de resultados												
12 Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales												
2. BASE DE DATOS DE CLIENTES												
1 Identificación de necesidades de información y reportes	Irina Chapluk García y Alejandro Martínez Nabor	Base de Datos de Clientes e Instructivo de operación										
2 Recopilación y análisis de actividades y documentación existente												
3 Desarrollo de la herramienta												
4 Captura de información en la herramienta												
5 Revisión del registro de información y realización de corridas												
6 Elaboración del manual de usuario y ajustes												
7 Capacitación del personal involucrado												
8 Comprobación de la funcionalidad de la herramienta												
9 Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales												
3. CONTROL FINANCIERO BÁSICO												
1 Revisión con el empresario para definir elementos de la herramienta	André Pérez Ornelas y Alejandro Martínez Nabor	Herramienta de Control Financiero e Instructivo de la herramienta										
2 Recopilación de información necesaria para la herramienta												
3 Preparación de la versión propuesta de la herramienta												
4 Elaboración del borrador del instructivo de la herramienta												
5 Revisión de la herramienta y del instructivo con el empresario												
6 Desarrollo de corridas y ajustes de la herramienta												
7 Capacitación de personal responsable												
8 Elaboración de la herramienta definitiva e instructivo												
9 Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales												
4. REORGANIZACIÓN DE PLANTA												
1 Definición con el empresario de un layout para el edificio actual	Germain Manuel Lesur y Alejandro Martínez Nabor	Sistema de inventario y organización del espacio de producción										
2 Capacitación del empresario y del jefe operativo al 5S												
3 Aplicación de las dos primeras S's en la parte de producción actual												
4 Organización del edificio y layout definido												
5 Implantación de sistema Kanban												
6 Capacitación del empresario y del jefe operativo al Kanban												
7 Definición de rutina para un 5S durable												
8 Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales												
5. INTEGRACIÓN DE DOCUMENTOS Y PRESENTACIÓN FINAL												
Productos finales y simulación de la presentación final	Equipo	Documentos y presentación										
Reporte y exposición final												

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

Durante la **primera semana** de la implementación, respecto a la propuesta de **estructura organizacional**, que *“puede asumirse como un patrón de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del mismo, que generan rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, intentando controlar y hasta predecir su comportamiento.”*⁴ Al implementar esta propuesta se busca *“minimizar las influencias particulares de los individuos sobre la organización, de manera que los agentes subordinados se ajusten a los requerimientos de ésta, y no al contrario.”*⁵ Para comenzar a coordinar el trabajo de todos los que están involucrados se iniciará por elaborar el **organigrama** de la empresa, *“es una representación gráfica de dicha jerarquía, la cual puede estar dispuesta por funciones, por productos, por clientes, por regiones, por procesos o por hibridación”*⁶, lo que se busca con la agrupación del trabajo es *“esencialmente minimizar los costos de coordinación y comunicación que surgen de las interdependencias reciprocas entre los agentes de la organización.”*⁷

Así también se comenzó a recabar información para las **descripciones de puestos** lo cual, *“es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa, es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (¿qué hace el ocupante?), la periodicidad de la ejecución (¿cuándo lo hace?), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o*

⁴ Marín, D. (2012). *Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en Pymes industriales de Bogotá*. P. 46.

⁵ Idem.

⁶ Marín, D. (2012). *Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en Pymes industriales de Bogotá*. P. 51.

⁷ Idem.

tareas (¿cómo lo hace?) y los objetivos del cargo (¿por qué lo hace?).”⁸ Las descripciones de puestos son una parte crítica para formar la estructura organizacional ya que son necesarias “para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.”⁹

Continuando con el proceso para la **formalización** “grado en que los trabajos de una organización son estandarizados y el comportamiento de los empleados es mediado por reglas y procedimientos, llegando incluso a predecirlo para evitar la acción consuetudinaria e informal”¹⁰, se comenzaron a hacer propuestas para el **Reglamento interior de trabajo** de la empresa, el cual se define como “el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.”¹¹ Esta formalización “reducirá los costos de la supervisión directa y garantizará la idoneidad en los procesos.”¹²

Para la propuesta de **base de datos de clientes**, cuyo “objetivo principal de un sistema de administración de bases de datos es proporcionar una forma de almacenar y recuperar la información de una base de datos de manera que sea tanto práctica como eficiente... se diseñan para gestionar grandes cantidades de información... para almacenar la información como la provisión de mecanismos para la manipulación de la información. Además, los sistemas de bases de datos deben proporcionar la fiabilidad de la información almacenada, a pesar de las caídas del sistema o los intentos de acceso sin autorización.”¹³ Se inició con su implementación por medio de la creación del esqueleto de una base de datos,

⁸ Mariño-Viñar, J. (2011). *Diseño de puestos de trabajo en una organización local de gestión de la actividad física y el deporte*. P. 54 y 55.

⁹ Idem.

¹⁰ Marín, D. (2012). *Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en Pymes industriales de Bogotá*. P. 51.

¹¹ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2015). *Ley Federal de Trabajo*. Capítulo V Art. 422. P. 91.

¹² Marín, D. (2012). *Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en Pymes industriales de Bogotá*. P. 51.

¹³ Gómez Fuentes, María del Carmen. (2013). *Base de Datos*. México. Casa abierta al tiempo. P. 6.

para así realizar el formato de acuerdo a las necesidades de la empresa y su organización para una mejor realización y comprensión de la misma, así como su facilidad de uso.

Acerca de la propuesta que se define como “*control financiero*” alude al establecimiento de políticas que consideren la normatividad contable y los controles contables consideran los procedimientos contables que deberá establecer la administración para cumplir con la parte normativa¹⁴; se acordó con el empresario que es lo que requiere que tenga una herramienta que le proporcione el **estado de pérdidas y ganancias** de la empresa que es “*también llamado estado de resultados, proporciona un resumen financiero de los resultados de operación de la empresa durante un periodo específico.*”¹⁵ Esto con el fin de conocer el **margen de utilidad bruta**, éste “*mide el porcentaje que queda de cada peso de ventas después de que la empresa pagó sus bienes.*”¹⁶ Concretamente, se buscó obtener la mayor cantidad de conceptos de **egresos** que se definen como “*activos que se han usado o consumido en el negocio, con el fin de obtener ingresos*”¹⁷; y sus principales **ingresos** “*todas las entradas de efectivo de una empresa durante un periodo financiero específico*”¹⁸. Para comenzar con la construcción de la herramienta.

En relación con la propuesta de **reorganización de planta**, entendiéndose como el “*diseñar y poner en práctica una organización física y una circulación de los flujos optimizados*”¹⁹; Consiste en tres partes principales: la aplicación del método 5´S, la implementación de un sistema Kanban, y el diseño de un Layout para la estandarización de las rutinas. Las **5´S** se definen como “*un programa de trabajo*

¹⁴ Martín Granados, et.al. (2010). *Control en la administración para una información financiera confiable*.P.72.

¹⁵ Gitman, J. (2012). *Principios de administración financiera*. P. 73.

¹⁶ Gitman, J. (2012). *Principios de administración financiera*. P. 74.

¹⁷ Gerardo Guajardo Cantú Nora E. Andrade de Guajardo. (2008) *Contabilidad financiera*. P.42.

¹⁸ Gitman, J. (2012). *Principios de administración financiera*. P. 397.

¹⁹ Michel Ballé (2016). *El desarrollo Lean*. 2ª edición. P. 248.

*para talleres y oficinas que consiste en desarrollar actividades de orden/limpieza y detección de anomalías en el puesto de trabajo, que por su sencillez permiten la participación de todos a nivel individual/grupal, mejorando el ambiente de trabajo, la seguridad de personas, equipos y la productividad.”²⁰ El **Sistema Kanban** se define como “un sistema que está basado en el reabastecimiento en el punto de orden”²¹ y un **Layout** consiste en “la reducción de las distancias para los flujos físicos, y la optimización de los volúmenes y espacios disponibles.”²²*

El impacto de esta propuesta reside no solamente en el aspecto de tiempo y de ganancias, sino de una primera implantación de una filosofía de mejora continua en toda la empresa. La primera etapa se dedicó a la capacitación en la filosofía de 5´S y de las diferentes partes que la componen. Se realizó de manera práctica en la empresa con el empresario y el gerente de procesos para mostrarles lo que tienen que tirar, ordenar y limpiar. Por lo que el empresario se comprometió a tirar todo lo que no se necesita para la siguiente semana y así empezar la organización de la fábrica.

En la **segunda semana** de la implementación, respecto a la propuesta de **estructura organizacional** se realizó la primera validación del organigrama con el empresario y se retroalimentó que se realice uno a partir del producto. También el gerente de procesos aportó ideas y cambios al organigrama propuesto y se definió el elaborar tres propuestas, el que se implementará a corto plazo, otro a mediano plazo, y uno más a largo plazo para cubrir sus **objetivos estratégicos**, éstos “constituyen el siguiente paso a definir, una vez que se ha establecido cuál es la misión y la visión. La pregunta a responder es la siguiente: ¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos lograr? Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado

²⁰ Rey Sacristán, Francisco. (2005). *Las 5S: orden y limpieza en el puesto de trabajo*. México. FC Editorial. P. 164.

²¹ Khaled Ghédira. (2009). *Logística de Producción*. P. 117.

²² Michel Ballé (2016). *El desarrollo Lean*. 2ª edición. P. 248.

(mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz.”²³

De igual manera, se completaron las descripciones de puestos especificando los **indicadores de efectividad o de desempeño** que “*son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que a su vez constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.*”²⁴ Además, surgió la duda si será posible elaborar un catálogo de actitudes donde se describa lo que significa para la empresa cada actitud esperada del puesto y haya una sincronía en la cultura organizacional. Del reglamento, el empresario hizo modificaciones en los rubros de pago de horas extras y seguro, fundamentado en la Ley Federal del Trabajo (LFT).

Sobre la propuesta de la **base de datos de clientes**, se realizó con el empresario una **categorización**, la cual “*es el intento progresivo de agrupar la información recogida en base a ciertos criterios. A veces, perfilados de antemano. Otras, susceptibles de revisión.*”²⁵ Por lo que es necesario el realizar un **registro de observación** para poder conocer si la herramienta se está realizando de la manera correcta, y con ello se deben de llevar a cabo diferentes pasos, tales como “*Escoger las variables pertinente y significativa de lo que se va a observarse... Seleccionar la técnica de observación. Tipos de registro: Acontecimientos, Duración, Intervalos, etc... Disponer de un instrumento codificador, hoja de registro. Ésta tiene que ser: Fácil de registrar. Con un propósito específico. Que sea objetivo. Que sea válido... Realizar una prueba piloto para validar el guión de*

²³ Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público* CEPAL. P. 40.

²⁴ Bonnefoy, J. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. CEPAL. P. 23.

²⁵ Categorización. (2009). *Proyecto de Innovación Docente-Actividad del Prácticum-Conceptualización-Elementos del método*. <http://www.ugr.es/~rescate/practicum/categorizacion.htm>

*observación. Como regla se dice: "Si hay duda, explíquese."*²⁶ De esta manera, se ha ido recopilando la información necesaria para la herramienta, realizando los ajustes necesarios para su personalización y funcionalidad en el área de clientes y registro de pedidos, así como la ejemplificación de su uso para mejorar aquellos detalles deficientes u obsoletos.

Para la propuesta de **control financiero**, se pidieron al empresario **valores históricos**, *"los valores históricos, llamados también costos históricos, se determinan con base en transacciones de intercambio ocurridas en el pasado"*²⁷, pensado en los últimos tres meses del año para poder simularlos junto a las ventas para conocer un aproximado de la utilidad que se llevó el empresario esos meses. También, con los datos proporcionados por el empresario se acordaron los conceptos principales para agrupar los egresos para que fuera más sencillo agruparlos y capturarlos.

En relación con la propuesta de **reorganización de planta**, el empresario continúa trabajando en la primera etapa de las 5'S, el cual es *"Seleccionar"*. Por lo que se está empezando con el análisis del trabajo de la empresa con respecto a esta etapa, se vio directamente la motivación y la eficiencia de la empresa a cambiar su zona de proceso: en dos días la empresa tiró la mayoría de su desorden y comenzó la segunda etapa de 5'S, la cual es *"Ordenar"*, enfocándose en las herramientas, para trabajar concretamente en toda la fábrica, mediante un dibujo de un plano teórico, que permite a la empresa mejorar en: La circulación de los productos; las zonas de stocks; y la disposición de los puestos.

Para construir los planos del Layout, se trabajó directamente en la zona de proceso junto con el gerente de procesos y los colaboradores para conocer

²⁶ Categorización. (2009). *Proyecto de Innovación Docente-Actividad del Prácticum-Conceptualización-Elementos del método*.

<http://www.ugr.es/~rescate/practicum/index.htm#categorizacion.htm>

²⁷ Bravo, S. (2007). *Introducción a las finanzas*. Pearson. P. 48.

concretamente cuales son las necesidades de la gente que trabaja todos los días en la fábrica. Luego se definieron dos propuestas de distribución que la empresa debe de empezar a utilizar. Consiste en una organización en cruz, separada de los stocks de productos terminados. Esta cruz permite dividir la fábrica en cuatro zonas, una para cada etapa del proceso. Estas zonas son separados de maneras diferentes dependiendo de la propuesta: 1) Separados con muros, y los productos circulan en una cerca. 2) Separados por zonas de productos pendientes. Estos planos están estudiados para tener un menor costo y un mayor impacto. Como la empresa trabaja madera, es posible la utilización de racks y muros, pero la pregunta es tener una estimación de precio para el rack de “depósitos de sillas”, pues es necesario un gran nivel de seguridad (así es que trabajadores pueden circular en una fosa que está abajo del rack).

Durante la **tercera semana** de la implementación, acerca de la **estructura organizacional**, el organigrama no se modificó con el propósito de la semana entrante terminarlo como un **organigrama por unidades de negocio** *“Son unidades de investigación y desarrollo, manufactura y distribución de productos. De este modo, se desarrollan alianzas internas ya que las unidades estratégicas regionales son los clientes de las unidades estratégicas de negocio”*²⁸, buscando que este modelo se adecue a las necesidades de la empresa ya que dentro de sus **ventajas** están: *“El proceso de triangulación desarrollado entre aliados internos, clientes y aliados externos, permite alimentar cada proyecto con necesidades reales del cliente y difundir las competencias adquiridas entre las otras células de la organización.”*²⁹

En relación con el Reglamento Interno de trabajo se logró darle la estructura adecuada de acuerdo al artículo 423 de la LFT para cuando se presente a la junta de conciliación y arbitraje sea aceptado. Dentro del mismo Reglamento se anexó

²⁸ Rivas, L. (2002). *Nuevas formas de organización. Estudios Gerenciales*. Vol. 18 núm. 82. Apartado 5: la Organización Celular. Retrieved March 25, 2017

²⁹ Idem.

el **Código de conducta** definiéndose como: *“el conjunto de reglas que establecen la manera y forma de comportamiento que se espera de los miembros de la Entidad y cuáles son las conductas inadecuadas que no pueden ser permitidas, tomando en cuenta las metas y los objetivos institucionales, para el cumplimiento de manera eficiente y eficaz y respetando los derechos de los individuos involucrados.”*³⁰ Como el Reglamento especifica las medidas disciplinarias, en el código se define solamente lo que es cada valor para la organización y detallando que todo trabajador deberá de acatar. Todavía se requieren modificaciones en el Reglamento, sin embargo a menor magnitud que el primer borrador.

De igual manera se completaron las descripciones puestos, están siendo validadas por el empresario con el propósito de ya tenerlas listas para entregarlas al personal. Además, se organizó y preparó el **Taller de sensibilización** *“conjunto de acciones que pretende influir sobre las ideas, percepciones, estereotipos, conceptos de las personas y de los grupos para provocar un cambio de actitudes en nuestras prácticas sociales, individuales y colectivas.”*³¹ Este taller beneficiará enormemente a la empresa *“ya que el éxito o fracaso depende de que la totalidad de sus miembros se sintonicen con las transformaciones a ser desarrolladas, y de las opiniones, creencias, sentimientos y pensamientos que puedan tener sobre la institución y los cambios vividos o por venir.”*³²

En relación con la propuesta de la **base de datos de clientes**, se realizó con el empresario una segunda **categorización** de la información, la cual *“es el intento progresivo de agrupar la información recogida en base a ciertos criterios. A veces, perfilados de antemano. Otras, susceptibles de revisión”*³³, para poder obtener los datos significativos de la empresa, sus contactos, así como de sus pedidos. De

³⁰ Administración Portuaria Integral de Guaymas. (2016). *Código de conducta de la Administración Portuaria Integral de Guaymas, SA de CV*. México. P. 1.

³¹ Cotes, J. (2013). *Implementación de un programa de sensibilización*. Universidad de Chile P. 55.

³² Idem. P. 10.

³³ Categorización. (2009). *Proyecto de Innovación Docente-Actividad del Prácticum-Conceptualización-Elementos del método*. <http://www.ugr.es/~rescate/practicum/categorizacion.htm>

esta manera, se ha ido recopilando la información necesaria para la herramienta, realizando los ajustes necesarios para su personalización y funcionalidad en el área de clientes y registro de pedidos, así como la ejemplificación de su uso para mejorar aquellos detalles deficientes u obsoletos. Además de ello, se inició la realización de una segunda herramienta, el cual es un instrumento de **Control de Pedidos**, el cual sirve para *“realizar gestión de pedidos llevará un control detallado de los pedidos que hace a sus proveedores como los pedidos de sus clientes”*³⁴ y se dio inicio a su esqueleto.

Respecto a la propuesta de **control financiero**, se cambió parte de la forma de la elaboración de la herramienta financiera para simplificar el trabajo de captura sobre la herramienta. Con esta nueva forma se podrán capturar ingresos y egresos sobre una misma hoja. Esto facilitará el trabajo de captura por parte del empresario y además podrá saber al momento el **efectivo final** del periodo, *“suma del efectivo inicial de la empresa y su flujo de efectivo neto para el periodo”*.³⁵ Otra razón de realizar estos cambios fue que el empresario quiere conocer por medio de la herramienta los ingresos y egresos por proyecto realizado, por esto con el nuevo acomodo se puede conocer esta información por medio de **tablas dinámicas**, éstas *“nos brindarán la posibilidad de resumir, analizar, explorar y presentar datos para, luego, tomar decisiones.”*³⁶ Aunque aumentó el nivel de complejidad para la realización de la herramienta, estos cambios incrementan la precisión de la información financiera de la empresa.

Sobre la propuesta de **reorganización de planta**, en paralelo al avance de la empresa en la etapa tres de las 5´S, “Limpiar”, se trabajó con el empresario en construir la gestión de los stocks y de los inventarios, que responde a dos problemáticas de la empresa: El conocimiento de su inventario, y la optimización

³⁴ Kriter Software. (2016). *Gestión y Control de Pedidos*. <http://www.kriter.net/kriter-erp/gestion-y-control-de-pedidos>

³⁵ Caballeiro, G. (2013). *Excel 2013 guía práctica para el usuario*. P.45

³⁶ Caballeiro, G. (2013). *Excel 2013 guía práctica para el usuario*. P.14

de las compras de componentes. El **inventario** es definido como “*el recurso almacenado al que se recurre para satisfacer una necesidad actual o futura*”³⁷. Por lo que se inició el diseño de la herramienta Kanban que permite a la empresa tener una visión general de sus inventarios y de evitar la escasez de componentes. El Kanban se propuso en un pizarrón con niveles que permiten tener una visión general de los stocks para cada componente indispensable para la producción. Antes de comenzar este pizarrón, es importante reunir información para un pizarrón durable. Para ello, junto con el gerente de procesos se definieron: Los componentes indispensables; la unidad de stock para cada uno; y el stock mínimo a tener para asegurar la producción durante la compra de otras unidades. Con esto se dibujó un borrador teórico que debe ser el pizarrón Kanban, y se validó con el empresario quien va a construir el pizarrón la siguiente semana.

En la **cuarta semana** de la implementación, respecto a la propuesta de **estructura organizacional** se concluyó el organigrama que fue aceptado por el empresario, por lo que se pudieron concluir otros de los elementos como las descripciones de puestos corregidas por el empresario. Éstas se completaron e imprimieron para su entrega en el Taller de sensibilización. Se preparó en equipo las responsabilidades de cada tarea, los materiales y actividades que se dieron en el taller. Se completó la presentación final para el taller y el impacto que tuvo fue muy bueno, el personal fue muy participativo y con mucha iniciativa. La reacción de los colaboradores hacia las descripciones de puestos en el taller fue algo de sorpresa y concluyó que quedó dudas en ellos. En general los resultados del taller fueron gratificantes, sin embargo, en las próximas semanas a partir de la validación mediante el seguimiento se podrá medir el impacto que se tuvo.

En el Reglamento Interno de trabajo sólo se corrigieron la parte de los horarios de trabajo de acuerdo a la ley y una vez hecho esto quedaron aceptados por el

³⁷ Míguez Pérez, Mónica y Ana Isabel Bastos Boubeta. (2010). *Introducción a la gestión de stocks*. P. 61.

empresario. Quedan pocos detalles de formato y orden que serán completados la semana entrante.

Acerca de la propuesta de la **base de datos de clientes**, se trabajó con los empresarios en la recopilación de información de los diferentes productos y especificaciones de los mismos para el registro de pedidos de los clientes, debido a que son **registros personalizados** a los gustos y necesidades del cliente, resulta necesaria una *“estructura de datos formada por una colección finita de elementos llamados campos, no necesariamente homogéneos (del mismo tipo) y que permiten almacenar una serie de datos relacionados entre sí bajo un nombre y una estructura común.”*³⁸

Para la propuesta de **control financiero**, se analizó con el empresario por última vez en qué conceptos se agruparían sus ingresos y egresos, con el fin de que el empresario simplifique su método de captura mediante el uso de sus conceptos más usados y comunes. Esto con la finalidad que el empresario funja además de sus otras tareas como un **gerente financiero** que *“administra activamente los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones, ya sean privadas o públicas, grandes o pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro”*³⁹, con el objetivo de conocer los **estados de flujo de efectivo** que *“proporciona un resumen de los flujos de efectivo operativos, de inversión y financieros de la empresa, y los reconcilia con los cambios en el efectivo y los valores negociables de la empresa durante el periodo.”*⁴⁰

En paralelo con la organización, se le dio la tarea al empresario de trabajar y avanzar en la implementación de las dos propuestas de Reorganización de Planta. Dentro de ello, se dio la labor de delimitar la propuesta del Layout, con la definición de las zonas específicas para el stock y la organización de las cuatro

³⁸ Carballo, Yusneyi. (2011). *Algoritmos y Programación*. P. 59

³⁹ Gitman, J. (2012). *Principios de administración financiera*. P. 119.

⁴⁰ Gitman, J. (2012). *Principios de administración financiera*. P. 60.

zonas de procesos. Además, se le recalcó la importancia de corregir un problema de seguridad, el cual consistía en la existencia de un hoyo en el suelo de la fábrica, el cual fue cubierto con pallets para poder desplazarse sobre ellos. Lamentablemente, esta solución no garantizó un nivel aceptable de seguridad, teniendo como efecto el accidente de uno de los trabajadores, tomando como medida de precaución el trabajar con el empresario para definir los pasos a seguir y cómo reaccionar ante un accidente, el cual consiste en:

1. Notificación de inseguridad o accidente.
2. Suspensión inmediata de labores de producción.
3. Resolución del problema.
4. Reincorporación de labores.

Esta filosofía debe de integrarse como una basa de la empresa, que tiene que involucrar a todo el personal en esta cultura:

“Los elementos como una cultura de abierta y de confianza, el incremento de las competencias de seguridad y de la capacidad de aprendizaje, ocupen una plaza central en el desarrollo de la cultura de seguridad de la empresa.”⁴¹

Durante la **quinta semana** de la implementación, acerca de la **estructura organizacional**, hubo nuevos cambios en las descripciones de puestos como resultado de su **validación** *“asegurar la asimilación y correcto funcionamiento de la nueva solución. En ella se deberán realizar las correcciones de posibles incidencias y se continuará apoyando a los usuarios para una óptima explotación diaria de la solución.”*⁴² Se modificó el organigrama por proyectos. En las descripciones de puestos, se fusionaron las funciones del diseñador creativo con el gerente de operaciones siendo ahora Gerente de proyectos, y se creó un nuevo puesto como Supervisor de operaciones. Se realizó la evaluación del Taller de sensibilización, y el Reglamento interno de trabajo continúa en pausa con pocos detalles de formato y orden que serán completados eventualmente.

⁴¹ JAN DILLEN, *La Cultura de Seguridad en una empresa* (2012), p.147

⁴² Stuart-Cárdenas, Mavis Lis. et. al. (2012). *Diseño del proceso de implementación de software en desoft Habana. Ingeniería Industrial*. XXXIII. Enero-Abril. P. 62.

Sobre la propuesta de la **base de datos de clientes**, se realizaron los ajustes y cambios necesarios de las herramientas de Control de Pedidos y Base de Datos de Clientes con los empresarios mediante ejercicios de prueba, de tal forma, se les brindó una explicación de las actividades, funciones y procesos de las herramientas, así como las modificaciones que se realizaron en las mismas. Siendo la Base de Datos una ayuda en la recopilación de información de los clientes y registro histórico de los mismos, con la finalidad de tener conocimiento del **comportamiento del consumidor**, *“un conjunto de actividades que realizan las personas cuando seleccionan, compran, evalúan y utilizan bienes y servicios, con el objetivo de satisfacer sus deseos y necesidades, actividades en las que están implicados procesos mentales y emocionales, así como acciones físicas”*⁴³, para poder tomar decisiones y brindar una mejor **atención al cliente**, puesto que *“La planificación de la atención al cliente se caracteriza por la importancia de la comunicación con los clientes en todo proceso de prestación del servicio, incluso antes de haberlo recibido.”*⁴⁴

Respecto a la propuesta de **control financiero**, se probó la herramienta junto a la persona que se dedicará a utilizarla para examinar los posibles errores que pudiera tener la herramienta, a fin de conocer con exactitud la liquidez *“la capacidad de un bien para convertirse en efectivo sin ninguna concesión significativa de precio.”*⁴⁵ Además, se explicó el **análisis del estado financiero**, *“el arte de transformar los datos los estados financieros en información útil para tomar una decisión informada”*⁴⁶, que se puede llevar a cabo utilizando las tablas dinámicas. Una vez realizadas las pruebas se encontraron pequeños errores que serán corregidos en la brevedad para que la persona que utilizará la herramienta

⁴³ Berenguer, Gloria. et. al. (2006). *Comportamiento del Consumidor*. UOC. P. 18.

⁴⁴ Zapatero Álvarez, Ana Isabel. (2003). *Manual de actividades auxiliares de comercio: atención básica al cliente*. P. 61.

⁴⁵ Bravo, S. (2007). *Introducción a las finanzas*. Pearson. P. 33.

⁴⁶ Bravo, S. (2007). *Introducción a las finanzas*. Pearson. P. 128.

pueda seguir trabajándola la siguiente semana con el fin de que se aclaren por última vez las dudas sobre el software.

Acerca de la propuesta de **reorganización de planta**, la empresa recibió el carrito, el cual fue una propuesta semanas antes. Este carrito puede servir para transportar los *booths* para mejorar las condiciones de trabajo. Esta herramienta, el cual tuvo un costo mínimo, tiene mucho impacto para los trabajadores, permitiendo: Elevar el *booth* para mayor comodidad para trabajarlos; Transportar los *booths* con mayor facilidad. Por lo que la comodidad de los trabajadores al realizar sus labores, forja una mejor calidad de trabajo y en la **atmósfera de la fábrica**: *“el confort en el trabajo ayuda el bienestar, aumenta la productividad y puede tener un impacto positivo en la calidad.”*⁴⁷ Además, esta semana el empresario finalizó la construcción del pizarrón Kanban, y de ordenar los stocks para tener una visión clara del inventario. También se tuvo la oportunidad de tomar fotografías para la preparación de una presentación, donde se pueda mostrar las diferencias que han permitido la implementación de las 5'S, el cambio de Layout, y la implantación del Kanban.

En la **sexta semana** de la implementación, en relación a la propuesta de **estructura organizacional**, se continuó validando las descripciones de puestos, el organigrama permaneció por proyecto y a partir de esto las descripciones de puestos se modificaron en aspectos muy leves. Se aplicó la segunda encuesta de **clima laboral**, la cual consiste en una *“actitud hacia la organización por parte de los empleados al tiempo que contribuyen al desarrollo de cambios efectivos en las mismas”*⁴⁸, con la finalidad de hacer una comparación entre la primera encuesta y esta última. Esto con el propósito de documentar los cambios generados con las propuestas. -

⁴⁷ Mager Stellman, Jeanne. (2000). *Enciclopedia de seguridad y de salud en el trabajo*. P. 163.

⁴⁸ García Solarte, Mónica. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración, Julio-Diciembre. P. 45.

Respecto a la propuesta de la **base de datos de clientes**, se continuaron realizando ajustes y cambios necesarios de las herramientas de Control de Pedidos y Base de Datos de Clientes con los empresarios mediante ejercicios de prueba, así mismo, se les explicó la importancia de la **captura de datos** en los mismos, puesto que *“la captura y procesamiento de los datos en una organización, como parte del back office interno o externo, han de estar enfocados a la información crítica que aporte valor y proporcione una mejora sustancial en la gestión y toma de decisiones. Al digitalizar los documentos, se facilita la captura de los datos importantes y por lo tanto su análisis e integración en programas de gestión o gestores documentales.”*⁴⁹

Para la propuesta de **control financiero**, se dejó a la persona responsable de la captura sobre la herramienta la versión final para que pudiera probarla por su cuenta con información contable real sobre la empresa. Una vez realizado esto y ya corroborando que la herramienta funciona como debería, se volvió a revisar junto a la persona que utiliza la herramienta paso por paso para poder detectar que elementos necesitaría el manual de la herramienta financiera. Detectados estos elementos se comenzó la elaboración del manual para obtener el primer borrador.

Sobre la propuesta de **reorganización de planta**, se analizó la relevancia de la utilidad de las propuestas y de los niveles de implementación de éstas. Después de una semana de utilización del carrito se obtuvieron los comentarios de los colaboradores acerca de sus ventajas e inconvenientes, observándose que este carrito puede servir solamente para las sillas y no los *booths*, entonces la empresa va a pensar en otro sistema para mover los *booths* que siempre son muy difíciles de desplazar. Acerca de la implementación del Kanban, se tuvo una discusión con

⁴⁹ Sis Doc Gestión Documental. (2014). *Captura de Datos*. <http://sisdoc.es/captura-de-datos/>

el empresario para definir qué se debe de avanzar la última semana para ser capaces de ver concretamente las ventajas de esta solución.

Durante la **semana de cierre** de la implementación, en cuanto a la **estructura organizacional**, quedó completo el organigrama, se cuantificó el porcentaje de la lista de validación de las descripciones y perfiles de puesto, quedando cien por ciento validadas y aceptadas por el empresario, por lo que dio pie a completar el **Manual de organización general** éste, *“es el documento que describe la estructura de funciones y departamentos de la organización; también describe las tareas específicas y la autoridad que se designa a cada puesto es decir complementa con más detalles la información que bosqueja el organigrama.”*⁵⁰

Se completó el reporte de sensibilización de la identidad y la estructura organizacional en el que el reporte detalla el desarrollo y resultados del taller impartido. Además, el reporte de clima laboral donde se muestran los resultados también fue completado. Para cerrar el proceso de consultoría se informaron los resultados de clima laboral y los aprendizajes del taller de sensibilización.

En relación a la propuesta de la **base de datos de clientes**, se realizaron los últimos ajustes y cambios necesarios de la herramienta de Control de Pedidos para satisfacer las necesidades del empresario, ya que su necesidad *“se relaciona con el deseo de alcanzar un cierto producto o marca.”*⁵¹

Respecto a la propuesta de **control financiero**, se realizó una última corrida de ingresos y egresos por parte del empresario con el fin de obtener en desglose de información y el estado de flujo de efectivo del mes pasado. Esto con la finalidad que el empresario vaya preparando **planes financieros a corto plazo**

⁵⁰ Montiel, A., Peña E., Olascoaga E., & Mena A. (2002) *Guía Técnica para la elaboración de manuales de organización*. México P. 9

⁵¹ Pérez Porto, Julián y Ana Gardey. (2008). *Definición de necesidad*.
<http://definicion.de/necesidad/>

(operativos), estos “*especifican acciones financieras a corto plazo y el efecto anticipado de esas acciones.*”⁵² Por último, se corroboro junto al empresario que todo se encontrara funcionando de una forma plena.

Acerca de la propuesta de **reorganización de planta**, fue tiempo para ver la implementación del Kanban y tener los comentarios de la empresa sobre eso. La propuesta que fue difícil de implementar porque el empresario y el gerente de procesos no estaban convencidos de lo relevante de la propuesta, al final se ha implementado la propuesta siendo probada durante una semana, parece que el Kanban es una solución muy útil para desarrollar de manera muy práctica y visual el inventario de los stocks. Entonces permite también ordenar toda la zona de componentes, aplicar las 5´S a esta zona para ser capaces de desarrollar cada producto. Se concluye que, en particular el empresario y su gerente de procesos han comprendido que la primera filosofía que una empresa tiene que tener, es que todas las propuestas tienen que ser probadas.

5.2. Ajustes al plan de acción

Por petición del empresario, se apoyó en la elaboración del reglamento interno de trabajo (RIT) describiendo la normativa que se llevará a cabo en la empresa y en ésta, se definen los valores de la empresa. También está la definición de cada valor con la que se rige la empresa.

Debido a los requerimientos del empresario y hacia las necesidades que presentó, se vio la oportunidad de realizar una herramienta para la captación y control de registro de los pedidos.

⁵² Gitman, J. (2012). *Principios de administración financiera*. P. 118.

5.3. Resultados obtenidos

Los resultados obtenidos a partir de la propuesta de **estructura organizacional definida** fueron en primera instancia, la definición de las descripciones de puestos han beneficiado a que el personal de la empresa conozca sus tareas y responsabilidades, mitigando la incertidumbre e incomodidad por desconocimiento de lo que les correspondía hacer, esto se logra reflejar y justifica con un aumento en el índice de satisfacción del personal. Los perfiles de puestos han impactado a que el Director General tome decisiones más certeras al momento de seleccionar a los candidatos. El organigrama que se elaboró, benefició primeramente a que el Director General observara cómo está organizada la empresa y de ahí dio pie a tomar decisiones sobre cómo desea que esté estructurada a corto y mediano plazo, con qué puestos y con qué propósito (por unidades de negocios, funciones, etc.), además, a partir del organigrama, se definieron nuevos puestos de carácter de gerencia y supervisión dando oportunidad a que personal actual en la empresa creciera.

El taller de sensibilización que se impartió en la empresa dejó como aprendizajes en los trabajadores el trabajar en equipo, la importancia que cada uno de ellos tiene para la empresa, además se mencionó que aprendieron más sobre la historia de la empresa, su misión, visión y valores. El que los trabajadores conozcan y sepan la estructura de la empresa beneficia a fomentar una cultura organizacional de acuerdo a los valores, a que el ambiente de trabajo sea el más óptimo para una buena convivencia y por ende un buen desempeño por parte de los trabajadores.

Por medio del uso de la **base de datos de clientes**, el responsable de la herramienta, así como el empresario, registraron información necesaria para el seguimiento de los clientes respecto a datos generales de la empresa, el contacto con el que se esté efectuando la negociación y un posible segundo contacto en caso de no poder contactar a los previos. Al obtener y emplear una base de datos,

el empresario puede acceder a la base de datos para una mejor comunicación entre las partes, y conseguir un registro histórico de los pedidos de los clientes para saber sus gustos y poder ofrecer productos de su agrado. Así mismo, al utilizar el control de pedidos, el responsable de la herramienta, así como el empresario, registran y capturan las especificaciones detalladas de los pedidos para su producción, conocimiento del importe del pedido y seguimiento de los anticipos, mediante un control del envío, medio, folio y entrada del efectivo a la empresa, así como la disposición del mismo.

Con el uso de la herramienta de **control financiero** el empresario ha registrado por medio de conceptos predeterminados, los ingresos y egresos correspondientes a los proyectos que realiza en la empresa. Esto le ha ayudado a conocer el flujo de efectivo en tiempo real. Además, se sabe de forma desglosada los conceptos de ingresos y egresos que corresponden a cada proyecto o cliente. El impacto que esta herramienta ha generado ha sido el poder tomar decisiones más acertadas para la evaluación de la rentabilidad de un proyecto.

En la propuesta de **reorganización de planta** se contempló la idea de implementar una filosofía de “Lean Management” en la empresa. Por eso se implementó la metodología 5´S, un nuevo layout, y un Kanban que permitiera el desarrollo del inventario. Los beneficios que las 5´S han traído son, el tener una fábrica limpia y ordenada, logrando que los trabajadores puedan trabajar en un área de trabajo más productiva, ordenada y de mejor calidad. Además, se logró estandarizar las herramientas y zonas de producción, para tener procesos eficientes. Al final las 5´S sirvieron para implementar una filosofía de organización durable en toda la fábrica. Sobre el nuevo layout los beneficios son la reducción de distancias para el flujo físico, con una optimización de los volúmenes y espacios disponibles. Esto ayuda a disminuir los tiempos al momento de buscar las herramientas y componentes.

Para concluir, el impacto de la reorganización de planta es de optimizar la productividad de la fábrica, logrando que sea durable gracias a la nueva filosofía de *Lean Management* involucrando a todos en el desarrollo de la mejora continua. Esto fue posible con la capacitación de la empresa a la utilización de herramientas industriales.

5.3. Tabla sobre empleo y capacitación

Número de empleos protegidos		5
Número de empleos generados		1
Personas capacitadas	Área de capacitación	Horas de Capacitación
6	Taller de sensibilización de la identidad y estructura organizacional	3 horas

5.4. Tablero de seguimiento de indicadores

Estructura organizacional

Problema Central:	Operación informal y débil limita la gestión estratégica						
Propuesta Central:	Formalización y fortalecimiento de la gestión estratégica						
Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto		Indicador
Estructura organizacional y de puestos indefinida.	Recursos Humanos	Formalizar los procesos de administración de personal	Diseñar el organigrama. Definir puestos y roles	Estructura organizacional definida.	RESULTADO	Manual de organización.	1 Manual de organización.
					USO	Las descripciones y perfiles de puestos serán utilizadas por todo el personal de la empresa para la ejecución de sus actividades y responsabilidades.	5 Descripciones y perfiles de puestos utilizadas por el personal durante dos semanas
					BENEFICIO	Colaboradores eficientes.	Porcentaje de cumplimiento de tareas y responsabilidades establecidas en la descripción de puestos.
						Satisfacción del personal.	Índice del clima laboral.

Seguimiento de proyecto											Medición de indicadores				Observaciones	
Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha de inicio	Fecha final	Responsable	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia						Estatus
				25%	50%	75%	100%				Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final		
A.-Producto	06-mar	31-mar	Yuriko Yubi Segura y Alejandro Martínez Nabor					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
	03-abr	21-abr	Yuriko Yubi Segura y Alejandro Martínez Nabor					100%	100%	0%	OK	0	5	5	8	Se elaboraron 3 descripciones y perfiles adicionales.
	24-abr	28-abr	Yuriko Yubi Segura y Alejandro Martínez Nabor					100%	100%	0%	OK	0%	100%	100%	39%	Este porcentaje final corresponde únicamente a las tareas iniciales del proceso ejecutadas en las dos semanas de la medición.
	24-abr	28-abr	Yuriko Yubi Segura y Alejandro Martínez Nabor					100%	100%	0%	OK	85%	90%	5%	88%	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances en el diseño del organigrama y de la formulación de las descripciones y perfiles de puestos. Minutas de trabajo.	La disposición de los empresarios para establecer una estructura organizacional que soporte la expansión del negocio.	La falta de disponibilidad de los empresarios para formular descripciones y perfiles de puestos adecuadas, propiciaría que el manual quedara incompleto o poco confiable.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades.	La disposición del empresario y colaboradores para la utilización de las descripciones y perfiles de puestos favorece el desempeño.	La no utilización de las descripciones y perfiles de puestos puede disminuir el desempeño.
Manual de organización. Aplicación de check list.	La implementación de la estructura organizacional definida incrementa el nivel de eficiencia y la organización del trabajo.	La no implementación de la estructura organizacional definida puede generar rotación de personal.
Aplicación de encuesta de clima laboral.	La sensibilización de la identidad y la estructura organizacional definida favorece el nivel de satisfacción laboral.	La no sensibilización de la identidad y la estructura organizacional puede reducir el nivel de satisfacción laboral.

Base de datos de clientes

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto		Indicador
Procesos de comercialización deficientes	Clientes y Mercados	Llegar a nuevos mercados nacionales e internacionales mediante una nueva línea dirigida a otro segmento de mercado.	Efectuar la búsqueda de nuevos clientes Crear nuevas líneas de productos Evaluar la cartera de clientes cada 3 meses	Base de Datos de Clientes	RESULTADO	Base de Datos de Clientes	1 Herramienta de Base de datos de clientes
					USO	El empresario accederá a la herramienta para capturar, actualizar y utilizar la información de sus clientes y prospectos con fines estratégicos.	Porcentaje de captura y registros de la información de los clientes y prospectos durante dos semanas.
					BENEFICIO	Optimizar y mejorar los procesos de venta, segmentación de clientes y mercado, con la finalidad de enfocar objetivos estratégicos y tomar decisiones mas certeras.	Porcentaje de datos e información actualizada y completa de clientes y prospectos para toma de decisiones.

Seguimiento de proyecto											Medición de indicadores				Observaciones	
Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha de inicio	Fecha final	Responsable	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición inicial	Medición Meta	Brecha		Medición final
				25%	50%	75%	100%									
A-Producto	06-mar	31-mar	Irina Chapluk García y Alejandro Martínez Nabor					100%	100%	0%	OK	0	1	1	2	Adicionalmente se desarrolló una herramienta para el control de pedidos de clientes además de la base de datos.
	03-abr	21-abr	Irina Chapluk García y Alejandro Martínez Nabor					100%	100%	0%	OK	0%	100%	100%	15%	
	24-abr	28-abr	Irina Chapluk García y Alejandro Martínez Nabor					100%	100%	0%	OK	0%	100%	100%	15%	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Documento que da cuenta del avance e implementación de la herramienta Base de datos de los clientes. Minutas de trabajo (reuniones con el empresario) Bitácoras de la implementación La herramienta	Disposición y ganas del empresario y de su asistente por potenciar y mejorar su base de datos de clientes con la finalidad de una toma de decisiones efectiva y obtener mejores resultados en los procesos de comunicación y ventas.	Si el empresario no tiene el interés de utilizar el sistema a su mejor capacidad, no captura información correcta y detallada, los datos recopilados servirán de poco para una toma de decisiones estratégica y la comunicación como los procesos de venta con el cliente no serán los más idóneos.
Registros de clientes y ventas correctos y completos Elementos registrados con el pilotaje de la base de datos de los clientes Base de Datos de clientes actualizada	Disposición y ganas del empresario y su asistente por fortalecer y utilizar la base de datos de clientes de forma constante, así como la empatía al cambio.	Si el empresario realiza la captura de información de clientes y prospectos ocasionalmente, así como también no hay una actualización y control de datos habrá costos y poca eficiencia en los procesos con los clientes.
Medición en la efectividad de los procesos con el cliente Reportes de resultados	Al optimizar y actualizar la base de datos de los clientes de manera constante facilitarán la comunicación con los clientes y prospectos, así como también mejorarán los procesos de venta y ayudaran a tomar mejores decisiones y a enfocar con mayor eficiencia planes estratégicos	Si no se da seguimiento a la captura de clientes y prospectos, así como su actualización y su utilización, siendo como un gran directorio y soporte llevaran a una mala comunicación con los clientes y toma de decisiones arriesgadas e inseguras

Control financiero

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto		Indicador
Información contable y financiera desarticulada.	Finanzas	Obtener la solvencia necesaria para fincar y tener la infraestructura de una empresa grande de muebles.	Controlar por medio de software la información sobre ingresos e ingresos de la empresa Realizar registros diarios y reportes semanales.	Control financiero básico.	RESULTADO	Herramienta de control financiero.	1 Herramienta de control financiero.
					USO	La herramienta de control financiero será utilizada por el empresario en la captura de los movimientos de ingresos y egresos.	Porcentaje de registros efectuados durante dos semanas.
					BENEFICIO	Información confiable para la planeación y toma de decisiones.	Una decisión tomada a partir de los reportes mensuales arrojados por la herramienta.

Seguimiento de proyecto											Medición de indicadores				Observaciones	
Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha de inicio	Fecha final	Responsable	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición inicial	Medición Meta	Brecha		Medición final
				25%	50%	75%	100%									
A-Producto	06-mar	31-mar	André Pérez Ornelas y Alejandro Martínez Nabor					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
	03-abr	21-abr	André Pérez Ornelas y Alejandro Martínez Nabor					100%	100%	0%	OK	0%	100%	100%	50%	Este porcentaje corresponde a la captura de una semana de registros.
	24-abr	28-abr	André Pérez Ornelas y Alejandro Martínez Nabor					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	Se decidió designar al responsable de ejecutar el registro de información en la herramienta.

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances del diseño de la herramienta financiera y de su instructivo. Minutas de las reuniones.	La disposición del empresario para el desarrollo de una herramienta confiable.	Falta de disposición por parte del empresario propiciará el desarrollo de una herramienta incompleta.
Registro de operaciones durante dos semanas.	Disposición por parte del empresario para realizar los registros generará información financiera confiable para la toma de decisiones.	Falta de disposición por parte del empresario para realizar los reportes financieros adecuadamente, puede generar información errónea.
Reportes mensuales generados por la herramienta.	Seguimiento de los reportes por parte del empresario permite una planeación adecuada y decisiones tomadas correctamente.	La falta de seguimiento de los reportes puede llevar a una planeación y toma de decisiones desacertada.

Reorganización de planta

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto		Indicador
Procesos operativos desestandarizados y distribución inadecuada del espacio.	Procesos y Operación	Desarrollar y poner en marcha el proyecto de la nave industrial.	Controlar la entrada/salida general de productos terminados e insumos. Reorganizar el espacio.	Reorganización de planta.	RESULTADO	Instructivo de 5 S.	Un instructivo de 5 S.
					USO	El empresario y los colaboradores ejecutarán las dos primeras 5 S.	Cantidad de etapas de 5 S ejecutadas.
					BENEFICIO	La reorganización de planta facilitará las operaciones y el control de inventario, y ofrecerá un lugar de trabajo eficiente.	Flujo de recorrido.
Procesos operativos desestandarizados y distribución inadecuada del espacio.	Procesos y Operación	Desarrollar y poner en marcha el proyecto de la nave industrial.	Controlar la entrada/salida general de productos terminados e insumos. Reorganizar el espacio.	Reorganización de planta.	RESULTADO	Diseño de Layout.	Diseño de Layout.
					USO	El empresario y los colaboradores adoptarán las especificaciones del diseño del Layout.	Porcentaje de desarrollo de actividades diarias conforme a lo especificado en el Layout.
					BENEFICIO	La reorganización de planta facilitará las operaciones y el control de inventario, y ofrecerá un lugar de trabajo eficiente.	Flujo de recorrido.
Procesos operativos desestandarizados y distribución inadecuada del espacio.	Procesos y Operación	Desarrollar y poner en marcha el proyecto de la nave industrial.	Controlar la entrada/salida general de productos terminados e insumos. Reorganizar el espacio.	Reorganización de planta.	RESULTADO	Sistema KanBan.	Instrumento Kanban.
					USO	El empresario y los colaboradores registrarán en los controles Kanban.	Porcentaje de registros en el instrumento Kanban durante dos semanas.
					BENEFICIO	La reorganización de planta facilitará las operaciones y el control de inventario, y ofrecerá un lugar de trabajo eficiente.	Porcentaje de datos e información actualizada y completa de los inventarios para la toma de decisiones.

Seguimiento de proyecto												Medición de indicadores				Observaciones
Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha de inicio	Fecha final	Responsable	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición Inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
				25%	50%	75%	100%									
A-Producto	06-mar	31-mar	Germain Lesur y Alejandro Martínez Nabor					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
	03-abr	21-abr	Germain Lesur y Alejandro Martínez Nabor					100%	100%	0%	OK	0	2	2	3	
	24-abr	28-abr	Germain Lesur y Alejandro Martínez Nabor					100%	100%	0%	OK	102	50	-52	34	La medición corresponde al flujo de recorrido en metros antes y después de la reorganización de planta.
A-Producto	06-mar	31-mar	Germain Lesur y Alejandro Martínez Nabor					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
	03-abr	21-abr	Germain Lesur y Alejandro Martínez Nabor					100%	100%	0%	OK	0%	100%	100%	90%	
	24-abr	28-abr	Germain Lesur y Alejandro Martínez Nabor					100%	100%	0%	OK	102	50	-52	34	La medición corresponde al flujo de recorrido en metros antes y después de la reorganización de planta.
A-Producto	06-mar	31-mar	Germain Lesur y Alejandro Martínez Nabor					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
	03-abr	21-abr	Germain Lesur y Alejandro Martínez Nabor					50%	100%	-50%	VENCIDA	0%	100%	100%	0%	El formato Kanban no ha sido utilizado por el personal.
	24-abr	28-abr	Germain Lesur y Alejandro Martínez Nabor					50%	100%	-50%	VENCIDA	0%	100%	100%	0%	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Información documentada acerca de la reorganización de planta. Minutas de trabajo.	Disposición del empresario y colaboradores para participar en el proceso de reorganización de planta.	Falta de participación y disposición del empresario y colaboradores causará retrasos en el diseño de herramientas.
Instructivo de 5 S. Checklist de verificación de aplicación.	Disposición por parte del empresario y los colaboradores para ejecutar las especificaciones establecidas.	Que se continúe trabajando con las mismas prácticas.
Reportes de seguimiento y control.	La reorganización de planta evita y/o disminuye demoras, retrasos o retrabajos.	Resistencia al cambio para trabajar de manera formalizada provocando que no se obtengan mejoras.
Información documentada acerca de la reorganización de planta. Minutas de trabajo.	Disposición del empresario y colaboradores para participar en el proceso de reorganización de planta.	Falta de participación y disposición del empresario y colaboradores causará retrasos en el diseño de herramientas.
Diseño del layout. Checklist de verificación de aplicación.	Disposición por parte del empresario y los colaboradores para ejecutar las especificaciones establecidas.	Que se continúe trabajando con las mismas prácticas.
Reportes de seguimiento y control.	La reorganización de planta evita y/o disminuye demoras, retrasos o retrabajos.	Resistencia al cambio para trabajar de manera formalizada provocando que no se obtengan mejoras.
Información documentada acerca de la reorganización de planta. Minutas de trabajo.	Disposición del empresario y colaboradores para participar en el proceso de reorganización de planta.	Falta de participación y disposición del empresario y colaboradores causará retrasos en el diseño de herramientas.
Instrumentos de Kanban. Checklist de verificación de aplicación.	Disposición por parte del empresario y los colaboradores para ejecutar las especificaciones establecidas.	Que se continúe trabajando con las mismas prácticas.
Reportes de seguimiento y control.	La reorganización de planta evita y/o disminuye demoras, retrasos o retrabajos.	Resistencia al cambio para trabajar de manera formalizada provocando que no se obtengan mejoras.

6. Recomendaciones finales (estratégicas)

6.1. Corto plazo

- Seguir validando las actividades de los colaboradores.
- Registrar el reglamento interno.
- Capturar y registrar los nuevos clientes para su debido seguimiento.
- Capturar semanalmente cada concepto de ingresos o egresos en la herramienta.
- Finalizar el *Kanban* para el desarrollo de los inventarios.
- Instrumentar las reglas de seguridad de la fábrica.

6.2. Mediano plazo

- Realizar políticas de precios.
- Documentar los procesos de comercialización.
- Desarrollar la sistematización de procesos.
- Diseñar y ejecutar un plan de capacitación del personal.

6.3. Largo plazo

- Construir la nave industrial.
- Adquirir e implementar un ERP.
- Desarrollar una nueva línea de producto y mercado.

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)

Adriana Yuriko Yubi Segura

Las competencias y aprendizajes que obtuve en este proyecto han sido: en el ámbito personal, reconocimiento de la importancia de la comunicación, el trabajo en equipo y la organización. En lo social me doy cuenta de la realidad económica y social de nuestro México y cómo poder aplicar mis conocimientos y carrera profesional para hacer un cambio. Necesito desarrollar mis habilidades de comunicación oral y escrita en el ámbito profesional, de igual manera considero que en lo personal, debo mejorar mi manejo al estrés.

A lo largo del PAP aporté mis conocimientos en la administración de recursos humanos, conocimientos de organización y planeación. Puse a prueba mi inteligencia emocional y habilidades comunicativas. Lo que más me dejó el proyecto es el contexto en que las micro empresas se desarrollan, es decir, se genera un negocio y les comienza a ir bien poco a poco olvidando la importancia de asegurar a su personal, de la aportación tributaria etc. Es algo común en nuestro país pero que es importante que los trabajadores coticen y con el salario correspondiente porque eso los protege a ellos mismos como a sus familias. Aprendí que la ética debe ser lo que me profesionalmente me dirija, que como próximamente licenciada en Relaciones Industriales debo saber negociar y hacer comprender a los que toman las decisiones el porqué de hacer las cosas correctamente.

Las necesidades y problemáticas que considero requieren las MYPE es en asesoramiento y obtención de información para desarrollar la empresa acorde a las leyes mexicanas y a la documentación que se requiere para consolidar la empresa. Mi participación en el proyecto logró atender la necesidad de un orden social a partir de un reglamento de trabajo, disminuyó la confusión respecto a los puestos a través de la delegación de tareas y benefició el proceso de

reclutamiento a partir de conocer el perfil tomando en cuenta los valores de la empresa como las habilidades requeridas que se requiere en la empresa para desempeñar las tareas y actividades. Beneficiamos al empresario dando una estructura a su empresa, al personal a disminuir la confusión e incertidumbre respecto qué hacer y cuáles son sus responsabilidades. Se logró evidenciar esto en el reporte de Clima Laboral, y además en la persona que fue hace poco contratada cumple con los valores y también lo técnico.

Fue fundamental conocer e investigar al respecto de cómo dar una estructura a la organización, se elaboró un organigrama y se aplicaron diferentes encuestas como la ponderación de valores y la de clima laboral. Uno de los factores que influyó enormemente al desarrollo del proyecto es el empresario que lidera la empresa ya que tiene gran apertura, escucha y estuvo dispuesto desde un inicio a los cambios y aportaciones del equipo consultor. Mi visión del mundo laboral y social no cambió tanto sino más que nada reafirmé la teoría y lo aprendido en la carrera, nosotros los de recursos humanos tenemos un papel importante y debemos saber cómo convencer y que las decisiones que se tomen sean las mejores éticamente.

Los dilemas éticos como mencioné anteriormente es que muchas veces por querer ahorrar unos cuantos pesos no se reflexiona el cómo afecta directamente al trabajador. Puedo apoyar en seguirme preparando de acuerdo a la ley y como se rige en nuestro país para fundamentar las propuestas para mejorar las condiciones de los trabajadores dentro de la organización. Este proyecto me ayudó a conocer muchos aspectos en mi modo de trabajar los cuales soy feliz de ser y trabajar así, y en otros aspectos lo que quiero mejorar. El PAP me hizo reafirmar que la diversidad es importante y que aporta enormemente a un proyecto.

Desde un inicio deseaba enormemente poder generar un cambio en la empresa, en sus trabajadores y en las familias de los trabajadores, mi compromiso desde un inicio fue alto y se mantiene. Me siento contenta con mi desempeño a lo largo del proyecto, he asistido en cuerpo y mente a las visitas. Mis aciertos con mi equipo fue ayudar a organizarnos mejor; mis errores fue el no comunicar una molestia que tenía en su momento y que después la expresé de manera nada asertiva.

Una de las decisiones que tomé fue la de tomar el rol de organizar al equipo, por ejemplo en un inicio dejábamos las cosas y responsabilidades al aire dando pie a que se nos olvidara a alguno de los integrantes así que decidí tomar nota, organizar la información y hacérselas llegar para facilitar y cumplir con nuestras entregas; benefició enormemente a nuestro equipo ya que entregamos las cosas a tiempo después de esto. Me invita a ser humilde y a tomar papeles que van dirigidos a un beneficio para el equipo.

El empresario y trabajadores favorecieron enormemente y también me enseñó mucho, respecto ayudar a que el proceso fuera realmente colaborativo y no de dependencia o de cumplir los deseos. Mi equipo en su momento dificultó el cumplir con el tiempo de las entregas pero favorecieron enormemente a mi persona y al trabajo que estamos entregando al empresario con las diferentes herramientas. La consultora nos apoyó enormemente y en todo momento, resolviendo nuestras dudas y con las asesorías.

André Pérez Ornelas

Me parece que en este PAP desarrollé una buena cantidad de habilidades y aprendizajes principalmente por la necesidad de elaborar un buen trabajo en equipo y por las habilidades que requerí para entregar mi producto final. Mejoré en la seguridad en cuanto a mis habilidades sociales, perfeccioné mi uso de herramientas de negocio y creo que esto me abona para mi futuro profesional.

Considero también que mis habilidades sociales y de uso de herramientas computacionales me ayudaron bastante en el desarrollo de este PAP. Con mi experiencia veo la problemática en la dirección de las micro empresas debido a que no se tiene una idea clara sobre como conformar una cultura organizacional y también se desconoce el uso de una gran cantidad de herramientas para hacer más eficiente y sencillo el trabajo. Creo que debo de reforzar mi conocimiento en estas dos para dar lo mejor en el ámbito profesional.

Son muchas las necesidades de las MYPE, para mí principalmente son la cultura y estructura organizacional empírica y la falta de uso de herramientas electrónicas. Con mi propuesta de la elaboración de una herramienta de control financiero, se atiende directamente al control de ingresos y gastos por diferentes rubros lo que facilita la toma de decisiones en el futuro. Para la realización de dicha herramienta fue necesario buscar asesoría externa en Excel para poder lograr construirla de la forma más eficiente. Esto me ayudó a poder entregar un producto con las necesidades del empresario. Demás la idea que tenía sobre las MYPE es muy similar a lo que pensaba antes, pero me ayudó bastante estar en una experiencia real para así proponer soluciones.

En mi experiencia considero que en cuanto a ética el principal dilema en las MYPE es conforme al trato en general a los empleados, debido a que a simple vista se puede decir que son tratados de forma digna pero los lugares de trabajo cuentan con nulas o deficientes normas de seguridad, además los sueldos no son los más atractivos acorde al trabajo que realizan. Esto se podría contrarrestar reflejando una cultura organizacional que beneficie de alguna forma estos aspectos. Conocer esta situación me ayudó a pensar cómo solucionar este tipo de problemas una vez que me desempeñe como profesional. Este acercamiento con la realidad me construyó la conciencia necesaria para poder entender todas las partes que constituyen una empresa y como siempre tomar cada una de las partes en cuenta.

Me parece que lleve a cabo un buen trabajo en cuanto a mis compromisos con este PAP. En este proceso en cuanto a la herramienta tuve algunos errores los cuales los necesité ir corrigiendo a lo largo de las entregas. En cuanto a mi equipo me imaginaba que sería más difícil pero mi equipo resulto muy capaz y ordenado para realizar las entregas a tiempo. Si tuve algunas complicaciones en un principio, pero se solucionó con el tiempo.

La principal decisión que tome durante este proyecto fue la de escoger entre una propuesta administrativa y una financiera. Opte por realizar esto debido a mi interés en las finanzas, aunque también me hubiera gustado participar más en el ámbito administrativo. Aunque me gustó mucho mi participación y saber que es muy relevante mi recomendación, sería entrarle a todo a lo mayor posible ya que todos los conocimientos que se desarrollaron en este PAP son muy importantes.

En cuanto a que favoreció o dificultó mi proceso formativo y de intervención considero que en general las cosas se dieron sin mucha intervención. Hubo un poco de problemas en cuanto al interés del empresario, pero se solucionó rápidamente con un poco de insistencia. También por parte del consultor y de mis compañeros creo que al principio hubo algunos inconvenientes al no entender del todo las actividades, pero la mayor parte de las cosas se solucionaron con el tiempo. Me desmotivó un poco en un principio la actitud del coordinador del PAP pero después entendí que no era algo que debía tomarle importancia. Por último, nunca conocí a alguien de FOJAL por lo que no puedo aportar nada en cuestión a ellos.

Irina Chapluk García

Mediante esta experiencia, pude obtener e incorporar diferentes competencias y aprendizajes para mi crecimiento: Personal, por medio de la colaboración y trabajo en equipo, pude tener una mejor comprensión de la importancia del trabajo y rol que realiza cada integrante y así, realizar mis responsabilidades lo más a tiempo y

en forma posible; Social, gracias a la convivencia entre los integrantes de equipo, la consultora, los empresarios y los empleados, pude conocer el tipo de comunicación y el énfasis que debe de existir al dar una explicación, opinión o cualquier información que se compartirá con las demás personas; Profesional, pude realizar herramientas dependiendo de las necesidades del cliente y así retarme a crearlos lo mejor posible. De la misma forma, pude observar que debo desarrollar para afrontar las demandas profesionales actuales, siendo una de ellas la importancia de conocer cómo realizar y llevar a cabo diferentes herramientas y aplicaciones en el área de comercio, administración, bases de datos, entre otros.

Aporté en el desarrollo del PAP la energía, entusiasmo, metodología, escuchar las necesidades del empresario, adaptación y comunicación entre todos los integrantes para la realización del proyecto, así mismo poniendo a prueba mis saberes profesionales requeridos para la realización de los objetivos y desarrollo del PAP. De tal forma, pude obtener como aprendizaje sobre el contexto y la problemática del campo profesional de comercio respecto a la importancia de la legalidad, leyes aduaneras y los posibles cambios que pueden llegar a generarse entre los diferentes países ya sea por factores internos o externos de los mismos, aprendiendo a estar informada y realizar estrategias para buscar la mejor forma de continuar con el comercio entre México y el mundo.

Por otra parte, gracias a mi experiencia en éste PAP, considero importante la necesidad de capacitar a los empresarios respecto a los diferentes cambios que están existiendo en el comercio internacional, la importancia de ampliar sus mentes a diferentes mercados, tener presentes objetivos a corto, mediano y largo plazos medibles, alcanzables y que busque la mejora continua de la empresa. Por el momento pude ayudar a la empresa con la realización de herramientas que le facilitará el contacto con sus clientes y el tener un registro detallado de sus productos realizados, beneficiándolo a conocer el comportamiento de sus clientes y mantenerlos informados con los avances de los proyectos.

Por otra parte, existen dilemas éticos que se presentan y se requieren enfrentar al intervenir en las MYPE. En el caso de la empresa en la que realicé mi PAP, se podría decir que el tema más sensible era que la empresa “no existía”, en otras palabras, no hay registros de ella y a pesar de ello, ayudarle a crecer y tener una gestión mejor desarrolla, por lo que con ello ya podría el realizar las actividades necesarias y tener su plan de negocio para regularse y estar formalizada. De igual manera, siento que la mejor forma de mejorar la cultura empresarial, condiciones laborales y sociales de la empresa, es necesario la formulación de capacitaciones y ejercicios con los empresarios en sus empresas, así como la participación de sus empleados para mejorar la relación que existe entre ellos y así crecer, siendo esto parte de las actividades que he realizado durante el PAP y que me han ayudado a conocerme a mí como persona y como integrante de equipo, ayudándome a mejorar y realizar mis actividades plenamente.

Con todo lo anterior, me atrevo decir que estoy muy satisfecha con los compromisos y los objetivos realizados en el proyecto PAP. Ya que no solo generé la herramienta propuesta, sino que realice una segunda para mejorar unos procesos de la empresa. Aunque, no puedo negar el haber tenido dificultades para realizarlos, tanto por entender la necesidad del cliente, como el calcular los tiempos, eficiencia de las herramientas y tener una retroalimentación de la funcionalidad de los mismos, por lo que el apoyo de mis compañeros, la consultora sénior y hasta del empresario, me ayudaron a poder terminarlas y no perder el objetivo.

Pudiera decirse que de las principales decisiones que tomé durante el proceso fue el realizar una segunda herramienta fuera de la propuesta. Esto se debió a la necesidad del empresario, siendo para mí un reto para terminarlo en tiempo y forma, lo cual también pudo llegar a ser una consecuencia en la administración de

tiempo para su entrega. Ello me llevo a tener experiencia sobre metas y trabajos alcanzables, siendo bueno tomar riesgos, pero al mismo tiempo ser responsables.

Finalmente, con todo lo anterior, existieron aspectos que favorecieron mi proceso formativo gracias a la intervención que tuve mediante las asesorías, seguimientos y apoyo por parte de los coordinadores del PAP, la consultora sénior, el empresario y mis compañeros de equipo, así como los integrantes de la empresa donde realicé el proyecto. En sí, todo ello me ayudo a cumplir con mis objetivos personales, escolares y laborales, por lo que estoy muy agradecida y con todo el optimismo para poder realizar de nuevo este PAP.

Grupales

A lo largo de este proyecto, aprendimos a comunicarnos como equipo, a integrarnos para desarrollar el trabajo ya que sin esta integración la comunicación no pudo haber sido la mejor. De igual manera aprendimos a trabajar bajo presión con una fecha límite. La objetividad para llevar el proyecto siendo realistas de los tiempos y plazos. El respeto entre todos nosotros. El control de tiempo para la entrega de proyectos en ocasiones no fue el mejor.

Con enfoque sistémico, cada uno de los integrantes junto con su propuesta logró que el empresario entendiera la empresa como un sistema en el cual todas las áreas implicadas se relacionan para el óptimo desarrollo de la empresa, y de la misma manera saber la importancia de las etapas y seguimiento para lograr mejorar y poder consolidar una empresa estructurada. Consideramos que el trabajo que realizamos en la empresa fue satisfactorio sin embargo estamos en la expectativa que nuestra aportación vaya a ser útil para la empresa con el tiempo.

Logramos ver impactos y ventajas directas e inmediatas, pero hay que esperar a que realmente dé frutos en un mediano y largo plazo. Como equipo logramos en lo profesional un plus en nuestro currículum ya que aplicamos aprendizajes

escolares y teóricos en la experiencia real y en lo social, logramos aprender más sobre la realidad de las micro empresas y con nuestra aportación ayudamos generando un impacto para mejorar este sector de la economía. Desarrollamos habilidades sociales, de comunicación grupal y la comunicación directiva con el empresario, elaboración de herramientas junto con su implementación y manuales.

III. Conclusiones

Creemos que las MYPE aportan bastante a la sociedad debido a que generan la mayor cantidad de empleos en nuestro país y son el grupo de empresas con mayor presencia en el país, por esto es necesario una intervención para intentar corregir o ayudar a la estructura organizacional débil que tienen estas empresas. Es sumamente importante que estas organizaciones sean apoyadas por distintas instituciones o agentes de cambio, debido a que en muchos casos la falta de recursos o de conocimientos dificulta el crecimiento de dichas empresas o en algunos casos estos factores son las causas de que estas empresas cierren sus puertas y dejen de ofrecer los beneficios que brindan a la sociedad.

La empresa busca un crecimiento tanto nacional como internacional en los próximos años ya que con la ayuda de la consultoría para pensar sus estrategias a corto, mediano y largo plazo el empresario abrió su panorama y busca crecer sus ventas conforme se da el crecimiento de la empresa en cada una de sus áreas. Por otra parte, el sector mueblero tiene ciertas dificultades como las posibles barreras impuestas por EU para la exportación y también el aumento en el precio de los insumos debido al aumento del dólar. Aunque las posibilidades de crecimiento siguen siendo viables nacionalmente o internacionalmente en otros países.

El empresario quien es el director de una MYPE requiere de muchas competencias. El producto de la empresa es muy artesanal, por lo que necesita trabajadores que responden a estas competencias. El empresario cuenta con un gerente quien se encarga de los procesos, los diseños, y de las pinturas. El empresario se hace cargo de las relaciones con los clientes, y del desarrollo de las finanzas: entonces su papel es más del desarrollo y planeación de la estructura de la empresa, que el desarrollo de propuestas y procesos. Mientras que su gerente requiere de habilidades técnicas.

El empresario cuenta con habilidades de desarrollo y de liderazgo en su empresa. Él quiere mejorar el ambiente que hay en su fábrica, y de construir una filosofía de proximidad entre la gente que trabaja en ella. Eso es una fortaleza y una habilidad muy fuerte, que le permite tanto a él como a su empresa tener un desarrollo fuerte y relevante. El empresario es abierto para el cambio, pero a veces tiene que ser más fuerte e imparcial en la implantación de las propuestas que se requieren, por ejemplo, un cambio en la manera de trabajar de sus empleados.

Mediante la metodología que se incurre en el desarrollo del proyecto, se beneficia a las MYPE a concientizar la importancia de las bases y etapas que se requieren para poder realizar sus operaciones, así como deberes, y obtener mejores resultados en las diferentes áreas de la empresa. Ya que sin bases y la debida ruta de las etapas, pudieran provocar una organización obsoleta y deficiente.

Consideramos que este tipo de proyectos generan un gran impacto en nosotros como estudiantes para formarnos como futuros profesionales; y a la empresa da pie a conocer la preparación que otorga el ámbito universitario. La forma en que afecta la interacción entre los involucrados, empresa y estudiantes, es para algo positivo. Esto se justifica partiendo que sólo interactuando entre éstos dos personajes será posible para las universidades saber qué aspectos se deben mejorar en lo académico para preparar mejor a los estudiantes al ámbito real profesional. En lo que refiere en la interacción social, el proyecto permite que sin lugar a dudas nos demos cuenta de lo que realmente sucede en la cotidianidad de las micro y pequeñas empresas mexicanas, forzosamente la interacción y la relación que se da entre el equipo, el empresario y los trabajadores nos obliga, profesional y principalmente moralmente a cuestionarnos desde nuestra carrera cómo aportar, diferenciar o hacer algo en las micro y pequeñas empresas que sostienen la economía de nuestro país.

IV. Fuentes consultadas

1. Bibliográficas

Berenguer Gloria, Gómez Miguel Ángel, Quintanilla Ismael. (2006). *Comportamiento del Consumidor*. Barcelona. UOC. 242 p.

Caballeiro, G. (2013). *Excel 2013 guía práctica para el usuario*. Argentina. Fox Andina, 2013. 320 p.

Gómez Arias, Rubén Darío (2009), *Manual de Gestión de Proyectos*, Universidad de Antioquia, pág. 90.

Mager Stellman, Jeanne. (2000). *Enciclopedia de seguridad y de salud en el trabajo*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Illustrated. 918 p.

Ponce Talancón, Humberto; (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Enseñanza e Investigación en Psicología, enero-junio, 113-130.

Stuart-Cárdenas, M., et.al; (2012). *Diseño del proceso de implementación de software en desoft habana*. *Ingeniería Industrial*. XXXIII. Enero-Abril. 60-68.

Zapatero Álvarez, Ana Isabel. (2013). *Manual actividades auxiliares de comercio: atención básica al cliente*. Madrid. CEP, S.L. 85 p.

2. Electrónicas

Administración Portuaria Integral de Guaymas. (2016). *Código de conducta de la Administración Portuaria Integral de Guaymas, SA de CV*. México, PP. 16

<http://www.puertodeguaymas.com.mx/descargas/normateca/codigo%20de%20conducta.pdf>

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Chile. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). CEPAL. Serie 69. 105 p.
http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf

Bonnefoy, J & Armijo, M. (2005) *Indicadores de desempeño en el sector público*. Chile. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). CEPAL. Serie 45. 106 p.
http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf

Bravo, S. (2007). *Introducción a las finanzas*. México. Pearson. 304 p.
<http://www.farem.unan.edu.ni/investigacion/wp-content/uploads/2015/03/2-Introduccion-a-Las-Finanzas-1Edi.pdf>

Categorización. 2009. *Proyecto de Innovación Docente-Actividad del Prácticum-Conceptualización-Elementos del método* [Fecha de consulta: 19 de marzo del 2017]. Disponible en: <http://www.ugr.es/~rescate/practicum/categorizacion.htm>

Cortés, J. (2013). *Implementación de un programa de sensibilización*. Universidad de Chile, Santiago. 207 p.
http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/133751/Memoria_Jorge%20Cotes.pdf?sequence=1

García Solarte, Mónica, *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración [en línea] 2009, (Julio-Diciembre): [Fecha de consulta: 8 de mayo de 2017] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004> ISSN 0120-4645

Gerardo Guajardo Cantú Nora E. Andrade de Guajardo. (2008) *Contabilidad financiera*. México. McGraw-Hill Interamericana. 736 p.
http://informacionfinanciera.weebly.com/uploads/2/1/2/7/21272330/contabilidad_financiera-1.pdf

Gitman, J. (2012). *Principios de administración financiera*. México. Pearson Educación. P.P 720. <http://www.farem.unan.edu.ni/investigacion/wp-content/uploads/2015/04/1-Principios-de-Administracion-Financiera-12edi-Gitman.pdf>

Kriter Software. 2016. *Gestión y Control de Pedidos* [Fecha de consulta: 27 de marzo del 2017]. Disponible en: <http://www.kriter.net/kriter-erp/gestion-y-control-de-pedidos>

Marín, D. (2012). *Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en Pymes industriales de Bogotá*. Colombia. Estudios Gerenciales, Vol. 28, No.123, PP.43-64 <http://www.scielo.org.co/pdf/eq/v28n123/v28n123a04.pdf>

Mariño-Vivar, J. (2011). *Diseño de puestos de trabajo en una organización local de gestión de la actividad física y el deporte*. Cuba. Ciencia en su PC [en línea], (Julio-septiembre): [Fecha de consulta: 11 de marzo de 2017] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181322267005> ISSN 1027-2887

Martín Granados, et.al. (2010). *Control en la administración para una información financiera confiable*. México. Vol. 5. 75 p.
<http://www.redalyc.org/pdf/2816/281621753005.pdf>

Montiel, A., et.al. (2002) *Guía Técnica para la elaboración de manuales de organización*. México. Departamento de Micrografía y Reprografía. 3era. Edición

pp.

54.

http://salud.edomexico.gob.mx/intranet/uma/doctos/guia_para_manual_de_organizacion.pdf

Pérez Porto, Julián y Ana Gardey. (2008). *Definición de necesidad*. [Fecha de consulta: 27 de abril del 2017] <http://definicion.de/necesidad/>

Rivas Tovar, Luis Arturo, *NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN* Estudios Gerenciales [en línea] 2002, (enero-marzo): [Fecha de consulta: 8 de mayo de 2017] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21208201> ISSN 0123-5923

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2015). *Ley Federal del Trabajo*. México. 9ª edición. 236 p. Ley Federal del Trabajo, 1994, Alberto Trueba Urbina, Jorge Trueba Barrera, Editorial Porrúa, México DF, México, 74a. edición http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_120615.pdf

Sis Doc Gestión Documental. (2014). *Captura de Datos* [Fecha de consulta: 09 de abril del 2017]. Disponible en: <http://sisdoc.es/captura-de-datos/>

V. Anexos

Anexo 1. Análisis del entorno

Anexo 2. Estructura organizacional definida

Anexo 2.1. Organigrama

Anexo 2.2. Manual de organización

Anexo 2.3. Taller de sensibilización

Anexo 2.4. Reporte del taller de sensibilización

Anexo 2.5. Reporte de clima laboral

Anexo 3. Base de datos de clientes

Anexo 3.1. Base de datos de clientes

Anexo 3.2. Manual para la base de datos de clientes

Anexo 3.3. Herramienta de control de pedidos

Anexo 3.4. Manual de la herramienta de control de pedidos

Anexo 4. Control financiero básico

Anexo 4.1. Herramienta de control financiero

Anexo 4.2. Manual de la herramienta de control financiero

Anexo 5. Reorganización de planta

Anexo 5.1. Capacitación de 5's

Anexo 5.2. Informe de resultados de la reorganización de planta

Anexo 5.3. Formato de inventario *Kanban*