

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE
Centro Universidad Empresa

Economía solidaria y trabajo digno

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)
3A02 CONSULTORÍA PARA LA COMPETITIVIDAD



ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara

3A02 Consultoría para la Competitividad
Dark Kitchen de comida mexicana

PRESENTAN

Estudiantes:

Oscar Eduardo Flores Hernández IF

Lilia Asenet Herrera Cerda LAF

Arthur Léonard Beulque II

Profesores PAP: Mtra. Ma. Elena Ríos Morfin

Tlaquepaque, Jalisco, mayo de 2022

ÍNDICE

Contenido

REPORTE PAP	3
Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional	3
Resumen	0
1.Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional	0
1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto	5
1.2 Caracterización de la organización	10
1.3 Identificación de la(s) problemática(s)	11
1.4. Planeación de alternativa(s)	15
1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora	18
1.6. Valoración de productos, resultados e impactos	44
1.7. Bibliografía y otros recursos	46
1.8. Anexos generales.....	¡Error! Marcador no definido.
2. Productos	47
3. Reflexión crítica y ética de la experiencia	52
3.1 Sensibilización ante las realidades.....	52
3.2 Aprendizajes logrados	54

REPORTE PAP

Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional

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

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

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

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

El Reporte PAP consta de tres componentes:

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

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

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

Resumen

A lo largo de este texto estaremos documentando el proceso que se llevó en el Proyecto de Aplicación Profesional de Consultoría para la Competitividad (PAP CC) dando seguimiento a lo que en el periodo anterior figuró como una etapa de diagnóstico, en esta segunda etapa se dará prioridad a la implementación. El objetivo es aumentar la probabilidad de éxito de un emprendimiento en una zona con bastante competencia, sin embargo, se pronostica una tendencia de crecimiento positivo respaldada por la estrategia de comunicación en redes y el “engagement” objetivo con el público meta. Se analizaron los principales motivos por los cuales las empresas tienden a fracasar y se formuló una estrategia acorde a la visión de futuro de los empresarios en dónde se abordan principalmente temas de análisis de mercado, análisis financiero, gestión de procesos, estandarización de procesos y documentación de recetas. El objetivo a largo plazo es que la empresa pueda ser redituable, replicable y franquiciable, por este motivo intentaremos satisfacer las principales necesidades que detectamos para que los empresarios logren su cometido.

1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional

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

Para la correcta implementación del proyecto se cuenta con 3 alumnos, todos ellos con capacidades, habilidades y conocimientos diferentes. El primero de ellos siendo de administración financiera, entre sus competencias destacan: recabar e interpretar datos sensibles que impactan en la rentabilidad de la organización y su

implementación de los mismos en el día a día. El segundo de ellos es un ingeniero general, quien se especializa en materia de procesos y manufactura, por último, tenemos a un ingeniero financiero, quien se encuentra especializado en el cálculo del impacto económico que se puede generar ante la toma de decisiones en un ambiente de incertidumbre. Ensamblando todos estos conocimientos y perfiles, encontramos al docente, quien tiene experiencia en el campo de consultoría y dirige este proyecto.

Al inicio del proyecto nos encontramos con los empresarios, nuevas ideas, nuevos proyectos, nuevas personas. Esta vez los empresarios eran radicalmente diferentes en comparación con quién ellos fueron en el PAP (proyecto de aplicación profesional) de Otoño, donde se aplicó un diagnóstico y productos adecuados al momento de vida de la empresa. Ante este nuevo escenario, nos obliga a reinventar el proyecto, y crear un nuevo entendimiento del negocio, al ser un concepto diferente al que se presentó para ser parte del equipo de empresas PAP para solicitar asesoría. En el modelo de negocio anterior, los empresarios se dedicaban a la elaboración de comidas completas diarias, su venta era por medio de redes sociales y aplicaciones como 'whatsapp'. Podemos decir que, este negocio tenía un enfoque de venta de productos empacados al alto vacío, dirigidos a un sector de población económicamente activa (PEA) y que normalmente no tiene el tiempo ni la disponibilidad de cocinar sus alimentos.

Todo lo anterior sucede en un periodo de tiempo de 5 años que transcurren desde 2017 (momento en el que los empresarios deciden lanzar el negocio) hasta marzo 2022, momento en que deciden cerrar y aventurarse a abrir un nuevo modelo de negocio, empezando por el lanzamiento de 2 nuevas marcas con una ideología innovadora. Cabe destacar que durante este periodo de tiempo ocurrió un suceso inesperado a nivel mundial y que afectó el estilo de vida de la humanidad como se le conocía anteriormente, hablamos de una Pandemia provocada por un virus llamado Coronavirus o COVID-19. La presencia de este virus provocó cerca de 6.22M de muertes a la fecha del 23 de abril de 2023 (Our World in Data, 2022)

además de un confinamiento a nivel global. Mismo que generó un cambio en la dinámica social; precisa un mayor distanciamiento entre las personas, así como evitar conglomeraciones y lugares altamente concurridos. En este escenario, LA EMPRESA era el producto/servicio ideal.

El impacto generado por la pandemia en la Zona Metropolitana de Guadalajara, se puede demostrar ante un estudio publicado el 17 de Junio de 2021 por un grupo de investigación del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), encabezado por los académicos: Alejandro Anaya, Carlos Moreno y David Foust, donde se declara que después de realizar 200 encuestas a nivel personal encontraron que el 8.6% de los participantes en la encuesta habían perdido el empleo a causa de los impactos económicos generados durante el confinamiento, 51.1% registraron una disminución en el ingreso familiar, en 4.6% de los hogares, por lo menos un integrante tuvo que abandonar los estudios (ITESO, 2021).

El efecto económico se puede notar también en la Ilustración 1, en donde se observa una caída en la cantidad de trabajadores asegurados del periodo de marzo de 2020 a julio de 2020 por cerca de 95,000 beneficiarios.

Trabajadores asegurados en el IMSS

Total de trabajadores

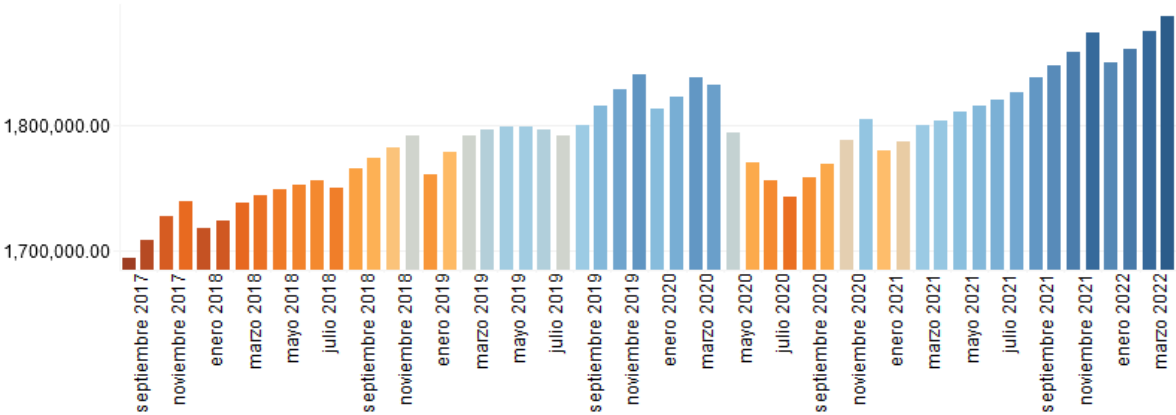


Ilustración 1 Trabajadores registrados en el IMSS

La Zona Metropolitana de Guadalajara cuenta con una población de 5.268 Millones de habitantes registrados en 2020 (IIEG, 2020), de los cuales 1.4M se encuentran en Zapopan, 1.38M en Guadalajara y 727k en Tlajomulco de Zúñiga. Sumando la

población de estos 3 municipios encontramos que representan el 68% de la población de la Zona Metropolitana de Guadalajara. El presente proyecto se desarrolla principalmente en el municipio de Zapopan, lugar en dónde se decide arrancar este nuevo proyecto. Particularmente en Plaza Universidad y sus alrededores.

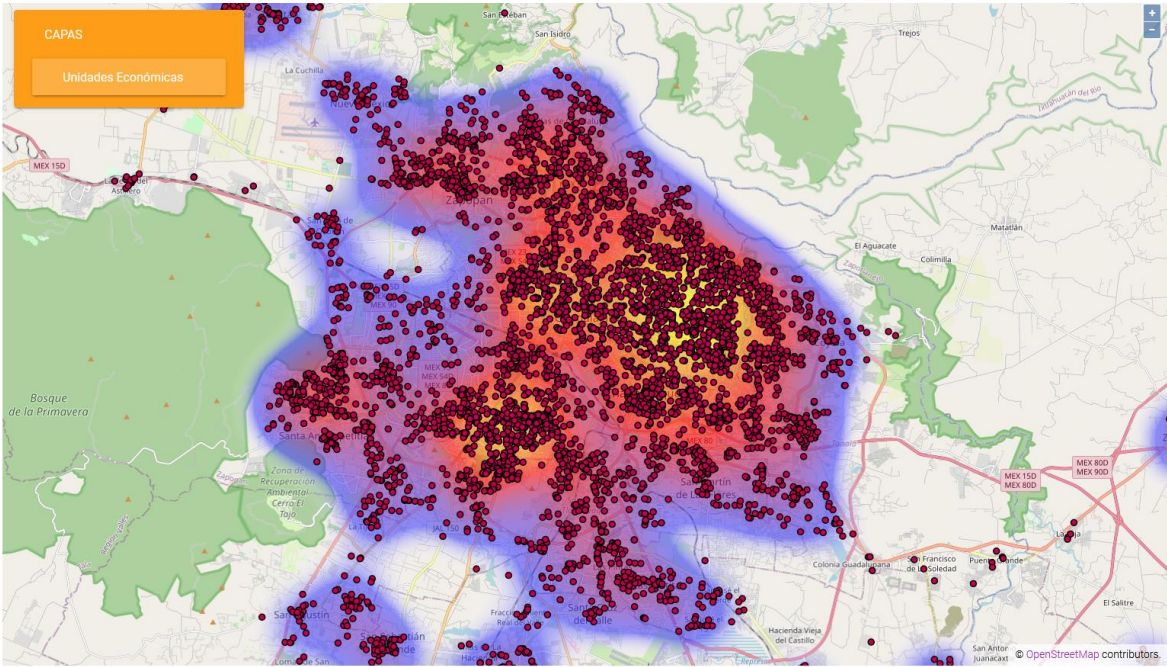


Ilustración 2 Mapa de calor por Unidades Económicas de ZMG

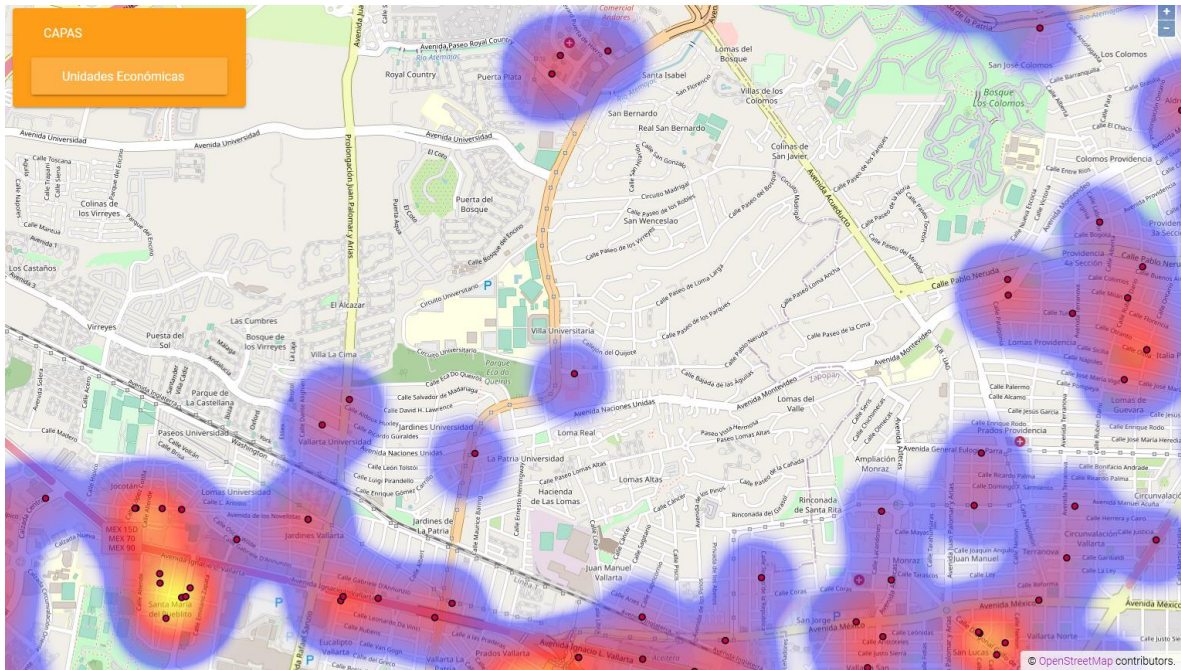


Ilustración 3 Mapa de calor por Unidades económicas en alrededores de Plaza universidad

En la ilustración 2 se puede apreciar el mapa de la Zona Metropolitana de Guadalajara, y superpuesto al mismo un mapa de calor, mismo que representa la influencia de cada uno de los puntos económicos registrados. Estos puntos económicos representan particularmente la cantidad de trabajadores registrados en los sectores productivos. Se puede observar en la ilustración 3 que el punto ubicado en el centro de la imagen pertenece a la unidad económica de Plaza universidad, esto significa que existe un cierto número de trabajadores registrados en esa zona. También se puede observar que no es una zona altamente productiva, sin embargo, es una zona con un nivel socioeconómico A y B+ (de acuerdo a la escala de AMAI) y mayoritariamente habitacional.

La ubicación fue elegida por los empresarios como una oportunidad de acercarse a su público meta y ser una 'dark kitchen' concepto que refiere a las cocinas que no tienen un espacio para que sus clientes coman en el lugar, sino, que se especializan en la venta por plataformas de servicio como Uber Eats, Rappi, Didi, etc. (Shibata H., 2020)

1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto

La cantidad de microempresas en México representa el 95% de los negocios establecidos, sin embargo, todas las microempresas representan únicamente un 14.2% de los ingresos generados. Por otra parte, el nivel de empleabilidad nos indica que la mayor parte de las personas son contratadas por microempresas, cerca de un 6% más que la cantidad de trabajadores contratados por las grandes empresas (que representan únicamente el 0.2% de la cantidad de empresas en México). A pesar de esto, la diferencia entre los ingresos de las grandes empresas y las pequeñas empresas es abismal. Las grandes empresas generan el 47.8% de los ingresos del país utilizando 6% menos trabajadores que todas las microempresas juntas, que representan el 14.2% de los ingresos y emplean 37.8% de la población. (INEGI, 2019)

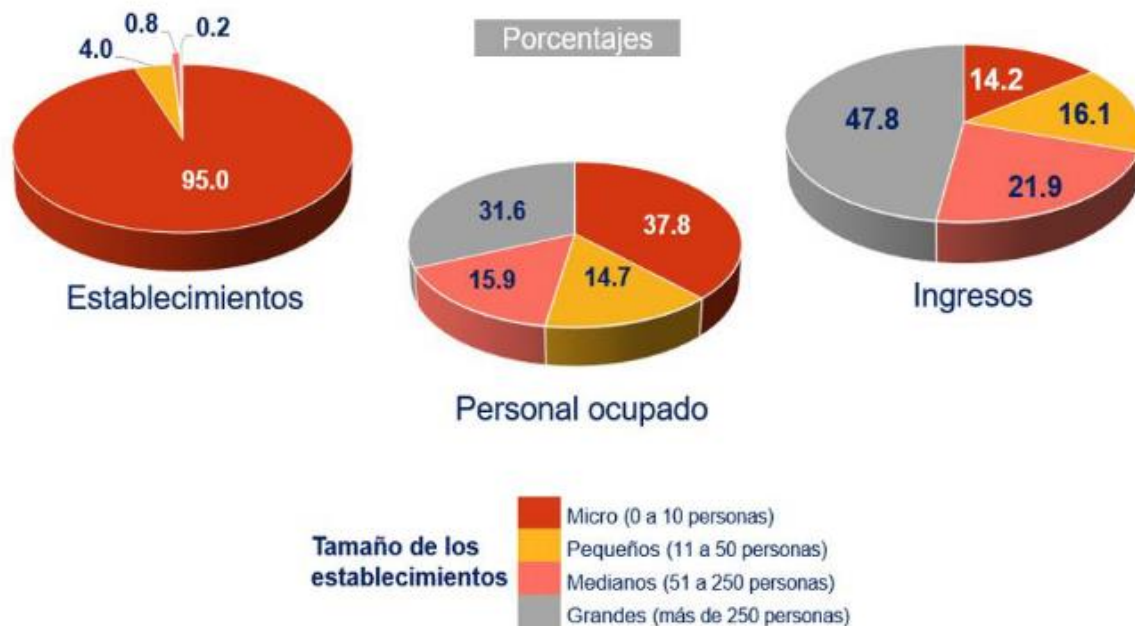


Ilustración 4 Establecimientos, personal ocupado e ingresos según tamaño de los establecimientos, INEGI 2018

Los antecedentes de Micro y Pequeñas empresas en México nos dan como resultado un alto porcentaje de quiebra. Como podemos observar en la ilustración 5, a través del tiempo las empresas van terminando su actividad económica. Los primeros 5 años son determinantes, puesto que la tasa de supervivencia es del 35%, después de 10 años se reduce a 25%, eventualmente, después de 25 años la tasa de supervivencia es solamente del 11% (INEGI, 2019)

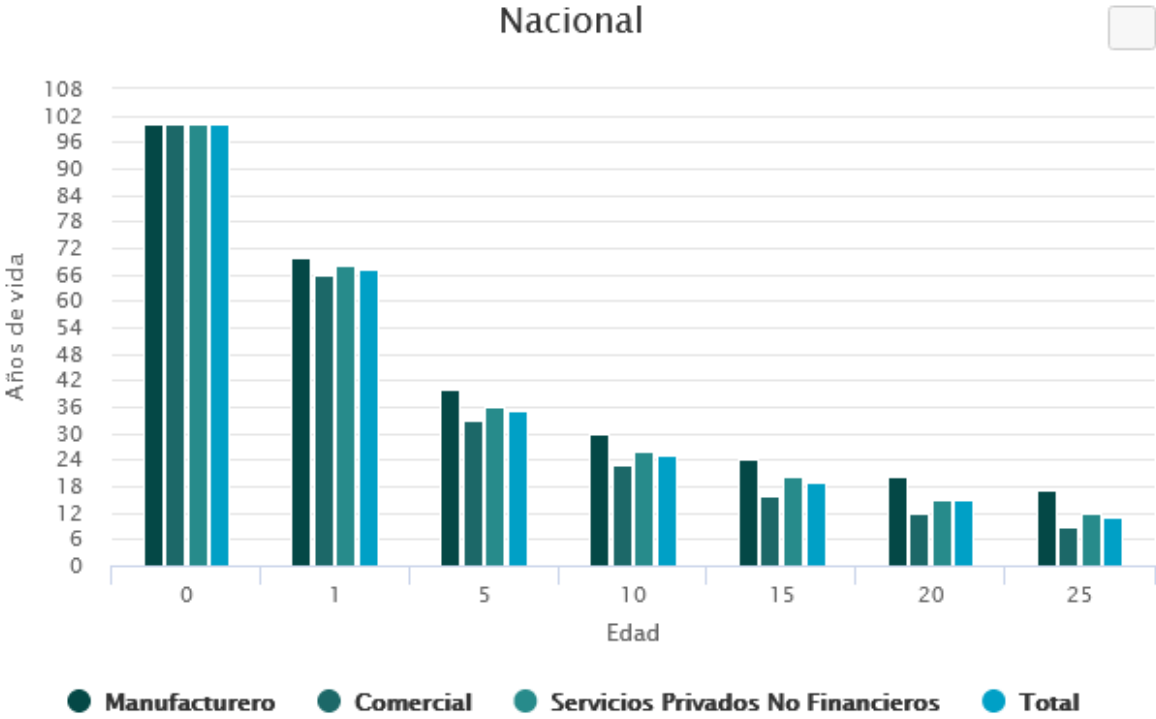


Ilustración 5 Supervivientes por cada 100 negocios que ingresan a la actividad económica por sector económico según edad.

El tamaño de la empresa esta directamente relacionado con la esperanza de vida de esta. Como podemos observar en la ilustración 6, dónde se muestra la probabilidad de vida de una microempresa con menos de 2 trabajadores, la probabilidad de que esta siga viva después de 5 años es únicamente del 30%. Observando la ilustración 7, dónde se muestra la esperanza de vida de una empresa pequeña con una población entre 21 y 30 trabajadores, encontramos que la probabilidad de que se mantenga superviviente es del 69%. Para una empresa mediana (ilustración 8), entre 51 y 100 empleados, la probabilidad de vida es del 70%.

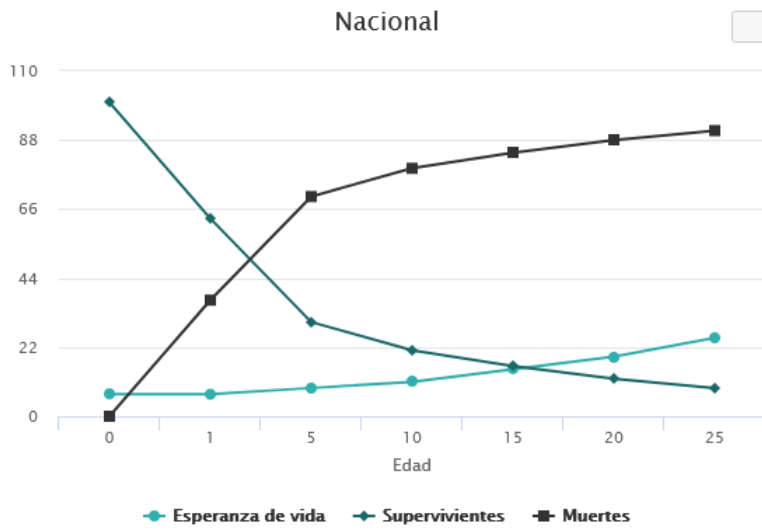


Ilustración 6 Supervivientes microempresas con 0-2 trabajadores. INEGI 2019

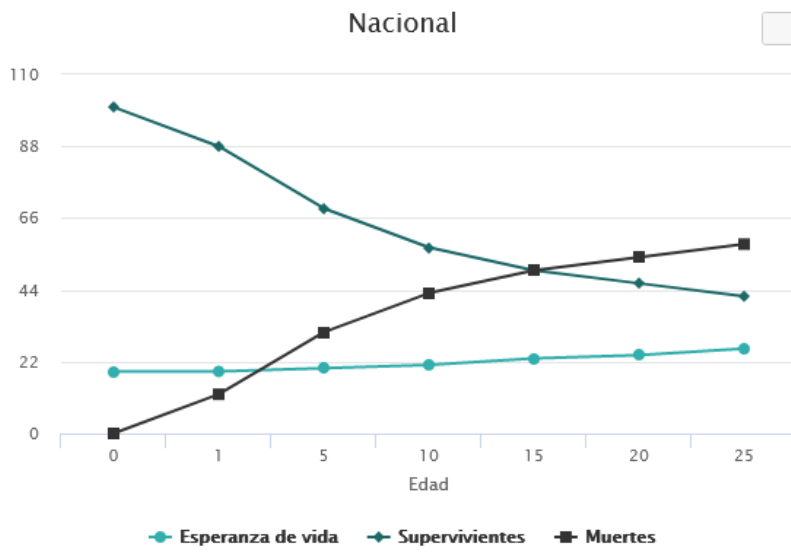


Ilustración 7 Supervivientes pequeñas empresas con 21-30 trabajadores. INEGI 2019

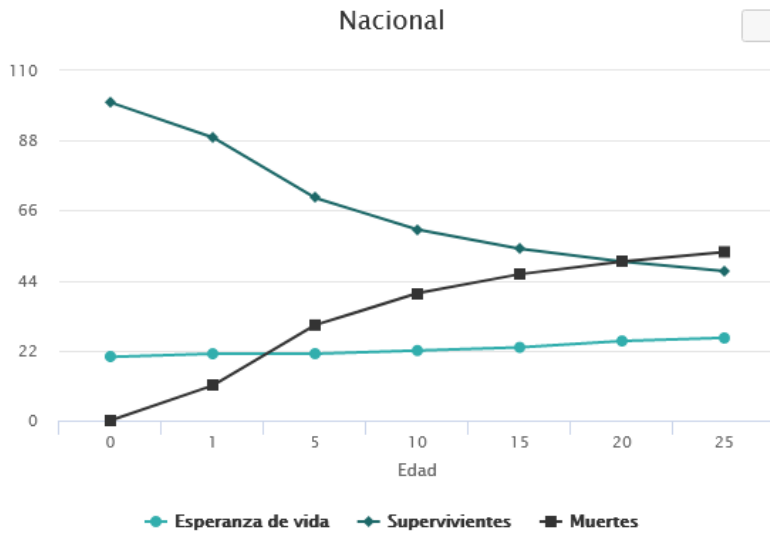


Ilustración 8 Supervivientes medianas empresas con 51-100 trabajadores. INEGI 2019

Como podemos observar, la probabilidad de que una empresa pequeña se mantenga viva es menor, para responder el ¿por qué? Decidimos buscar información acerca de los motivos por los cuales las empresas quiebran. Sin lugar a duda, las microempresas son las que tienen mayores probabilidades de caer en las fallas que encontramos y por lo tanto terminar sus operaciones.

Las principales problemáticas por las que actualmente pasan las micro y pequeñas empresas en México son generadas por 10 errores (El financiero, 2018):

- No realizar investigaciones de mercado
- Falta de planeación
- Falta de asesoría legal
- Ignorar atracción de talento
- Búsqueda inadecuada de financiamiento
- No contar con plan financiero
- No contar con presencia en redes sociales
- Precios no competentes en el mercado
- No medir resultados

Cada uno de esos errores repercute en los resultados de la empresa de distintas maneras e impiden su crecimiento dentro de un mercado de alto nivel. La empresa

no es la excepción, y encontramos que las principales problemáticas son la carencia de información de la competencia, la ineficiencia operativa, mala planeación estratégica, escasez de recursos, falta de información y falta de herramientas que permitan una toma de decisiones adecuada. Estas variables frenan el crecimiento de los emprendedores o provocan el cierre de las empresas.

Según la revista *Entrepreneur en 2017* los 10 motivos por los cuales los negocios quiebran son:

- Incapacidad de generar valor para el cliente
 - Incapacidad de conectar con el cliente meta
 - Incapacidad de generar rentabilidad
 - Incapacidad de crear canal de ventas efectivo
 - Falta de autenticidad y transparencia
 - Incompetencia contra los líderes de mercado
 - Incapacidad de controlar gastos
 - Falta de estrategia y liderazgo
 - Falta de cultura organizacional
 - Falta de generar sistemas de negocio propios
- (Entrepreneur, 2017)

Entrepreneur es una revista de California, en dónde el enfoque principal es el mundo de los negocios. Se puede observar que hay algunos aspectos destacados que, aunque no son generados para una cultura mexicana, también deben ser considerados para aumentar la probabilidad de éxito de las empresas mexicanas.

De la información que nos presentan *El Financiero* y *Entrepreneur*, encontramos que 'la incapacidad de ser rentables' es una línea en la que se debe poner bastante atención, a final de cuentas, la razón de ser de los negocios es generar utilidades, y en el camino generar valor para los clientes y los trabajadores (Si no generamos valor para nuestros clientes no tendremos ninguna venta o seremos poco rentables, por otro lado, si no generamos valor para nuestros empleados nuestra tasa de rotación puede ser muy alta y los costos de capacitación se dispararían mientras

que nuestra eficiencia disminuye). La incapacidad para generar rentabilidad implica por sí misma diferentes competencias; definir precio de venta, cálculo de costos, análisis de gastos, investigación de mercado, etc. Además de esto, necesitamos ser competentes, es decir, nuestros precios y el valor que generamos en nuestros clientes debe ser equiparable o incluso mejor al que presenta nuestra competencia más fuerte.

Nuestra metodología para aumentar las probabilidades de éxito de nuestros empresarios será encontrar los puntos débiles según un diagnóstico generado por los consultores y, con base en este decidir qué aspectos trabajar. Consideraremos los motivos por los cuáles las empresas quiebran y trabajaremos en las competencias necesarias para que su proyecto tenga mayores probabilidades de éxito. Iniciaremos en el análisis del plan estratégico de la empresa, seguido de este analizaremos los temas que puedan impactar mayormente en el éxito de la empresa, y que estén alineados a su planeación estratégica.

1.2 Caracterización de la organización

La una empresa está ubicada en Plaza Universidad en Zapopan, fue creada hace 5 años por una pareja de empresarios, la idea principal fue dar a sus clientes la comodidad de tener comida preparada toda la semana mediante dos sistemas; comida congelada y comida caliente al momento. Del 2018 al 2021 la empresa fue rentable por sus altas ventas, pero en los últimos años la empresa inició un modelo de expansión y empezó a perder rentabilidad, en este momento fue cuando solicitaron el apoyo de consultoría PAP en Otoño 2021. Como resultado del diagnóstico se encontró que aumentaron sus costos, aumentaron sus gastos, comenzó a disminuir sus ventas y su mercado comenzó a recibir inconsistencias en sabor y calidad dando como resultado pérdidas financieras, con esta claridad, los empresarios hicieron un replanteamiento Una vez que se tuvieron los resultados del diagnóstico, los empresarios decidieron cambiar algunos aspectos

de su modelo de negocio, migrando de un variado menú que estaba compuesto hasta por 70 platillos distintos, a sólo trabajar con dos marcas que buscan satisfacer a sus clientes con la mejor calidad, sabor y comodidad. Hoy en día, La empresa comienza a especializarse y trabaja en su diferenciador, haciendo de la comida tradicional mexicana un platillo acogedor, donde cada salsa nos cuente una historia diferente.

La empresa fue establecida una pareja, ambos Ingenieros Químicos, directores, creadores y todólogos en La empresa, seguido de su Chef quién fue el creador del menú y a su vez es el encargado de la elaboración de cada platillo junto con los insumos requeridos. La empresa, como la conocimos inicialmente, ahora se especializa en Enchiladas y Tacos estilo Sinaloa, esta nueva perspectiva impactó en todo, uno de los cambios más significativos es la contracción, donde se despidió a casi todo el personal, reteniendo solo al chef, es por ello que identificamos cierta dependencia en cada una de las personas que trabajan ahí. Encontramos inconsistencia en los procesos y un patrón en la toma de decisiones.

La empresa comenzó a trabajar con PAP de la institución desde inicio de otoño 2021 inscribiéndose al PAP de Consultoría para la competitividad (PAPCC). No siendo la consultoría una etapa nueva en la vida de los empresarios, puesto que ya habían buscado ayuda anteriormente, pasado el primer ciclo de otoño 2021 y con los resultados encontrados en el PAP los empresarios deciden replantear el modelo de negocio y reestructurar toda la empresa.

1.3 Identificación de la(s) problemática(s)

El diagnóstico del proyecto comenzó este otoño 2021 PAP CC ITESO. Como primera intervención en esta empresa. La empresa, como la conocimos, tenía 4 años operando en el giro de elaboración de alimentos con un diferenciador del mercado, la preparación de comida casera envasada al vacío para prolongar la vida

de los alimentos, las personas podían comer todos los días alimentos saludables y fáciles de calentar.

La empresa decide cambia el modelo de negocio al inicio de esta etapa del proyecto, con la creación de dos marcas distintas, una de ellas para la venta de tacos y otra para la venta de enchiladas gourmet, sin embargo, notamos que había irregularidades entre las acciones tomadas y la identidad de la empresa que se tenía, ya no estaba vigente con este giro que se buscaba dar. Decidimos que si no se trabajaba en una planeación estratégica la empresa iría creciendo sin rumbo alguno y con pocas probabilidades de mantenerse fuerte en el mercado. Recordando la frase de Viktor Frankl; “Cuando las prioridades están claras, las decisiones se hacen fáciles”, aplicamos los mismos principios para darnos cuenta de que las decisiones de los empresarios eran complicadas porque no entendían en dónde estaban parados y hacía dónde se dirigen.

Utilizaremos como base el análisis de las opiniones de los clientes generado por el equipo predecesor para generar propuestas a los empresarios. Tomamos por supuesto que, si no intervenimos en las actividades que anteriormente implicaban un problema para la empresa, estas mismas actividades generarían problemas en la nueva. Por ese motivo decidimos que era necesario abordar el caso de la volatilidad en la calidad de los alimentos y la inconsistencia de estos.



Ilustración 9 Voz del cliente. Elaborado por equipo PAP Otoño 2021

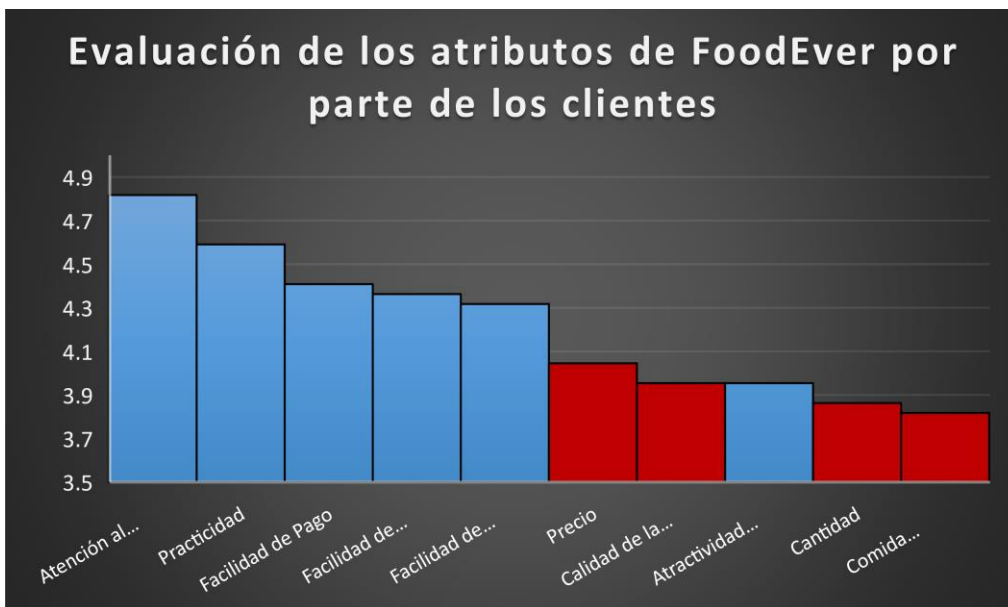


Ilustración 10 Voz del cliente. Elaborado por equipo PAP Otoño 2021

Como podemos observar en los estudios de Voz del cliente (ilustración 9 y 10), uno de los resultados presentados por la generación anterior de este PAP, presentaba que los atributos a los que los clientes le daban mayor importancia a la hora de hacer una compra era la calidad de los alimentos que recibían, el precio, la cantidad y si esta comida era saludable o no. Sin embargo, cuando se evalúan estos atributos

por parte de los clientes, resulta que los 4 puntos más importantes para ellos, obtienen el puntaje más bajo.

Además de este problema, detectamos oportunidades en el área de costeos que había ya iniciado con el PAP del programa anterior. El principal detalle que observamos era que no es suficiente con analizar los costos y darles los resultados a los empresarios, sino, que ellos mismos fueran quienes hagan el análisis y resuelvan el problema de costos. Para esto es necesario generar 'competencias' en los empresarios. Cabe desatacar que como se mencionó anteriormente, los empresarios son ingenieros, por lo tanto, tienen las bases matemáticas suficientes para resolver los problemas que impactan en su negocio, simplemente habrá que cambiar el enfoque o la perspectiva desde la que se analiza el problema para poder dar una solución al mismo.

Tomando como base el análisis de voz del cliente generado por el equipo anterior quisimos enfocarnos en garantizar una experiencia de usuario consistente. Que la comida sea siempre igual, que el tiempo de servicio se mantenga consistente, que no dependa la franquicia de un chef en particular, sino que después de una rotación de personal el negocio mantiene su oferta de valor.

Otro de los problemas, este último diagnosticado por nosotros y sin tomar como referencia alguno de los trabajos realizados anteriormente, fue determinar el precio al cuál deberían venderse cada uno de nuestros productos. El precio depende principalmente de 3 factores; El costo de nuestra materia prima, El costo de mano de obra, y el margen de utilidad deseado considerando gastos administrativos. Sin embargo, no solamente se puede considerar estos factores, también es esencial verificar que el precio al que ofrecemos nuestros productos no exceda lo que el cliente esta dispuesto a pagar. En este caso nosotros no hicimos un estudio de lo que el cliente está dispuesto a pagar, sin embargo, decidimos realizar un benchmarking en el cuál estará plasmado el precio de nuestra competencia y la calidad de sus productos. El supuesto detrás de esta estrategia es que, si nuestros

clientes están dispuestos a pagar entre un rango de precios por un producto de la competencia, entonces estarán dispuestos a pagar el mismo precio (o cercano) por un producto nuestro si este mantiene la misma calidad que la competencia o la mejora.

En cuanto a la gestión de procesos y su relación con los costos, encontramos que era complicado hacer el análisis por separado, a final de cuentas, los procesos impactan directamente en nuestros costos de producción. Para este problema analizamos que la mejor opción sería hacer un levantamiento de procesos (incluyendo tiempos y personas involucradas) y con esos tiempos hacer un análisis de capacidad instalada. Con este análisis podemos encontrar qué tan cerca o qué tan lejos estamos de nuestra capacidad instalada.

1.4. Planeación de alternativa(s)

Tuvimos muy buena aceptación por parte de los empresarios, la interacción fue benéfica para el proyecto en todo momento y el único contratiempo que pudimos encontrar fue el tiempo de apertura del nuevo local en donde se estarían aterrizando las propuestas. Encontramos en las primeras semanas que la apertura estaba programada dentro de un periodo corto de tiempo, sin embargo, debido a ciertas complicaciones se fue posponiendo esta fecha.

Tras varias reuniones con los empresarios creamos un diagnóstico y decidimos que era importante priorizar algunas actividades más que otras. Sin embargo, los trabajos a desarrollar dependían principalmente de la fecha de apertura del negocio. Con la ayuda del diagnóstico decidimos ofrecer 3 escenarios de fechas para apertura y trabajar en el proyecto de una manera versátil, tal que en el momento de apertura podamos migrar a otras actividades que puedan ofrecer mayor valor a los empresarios.

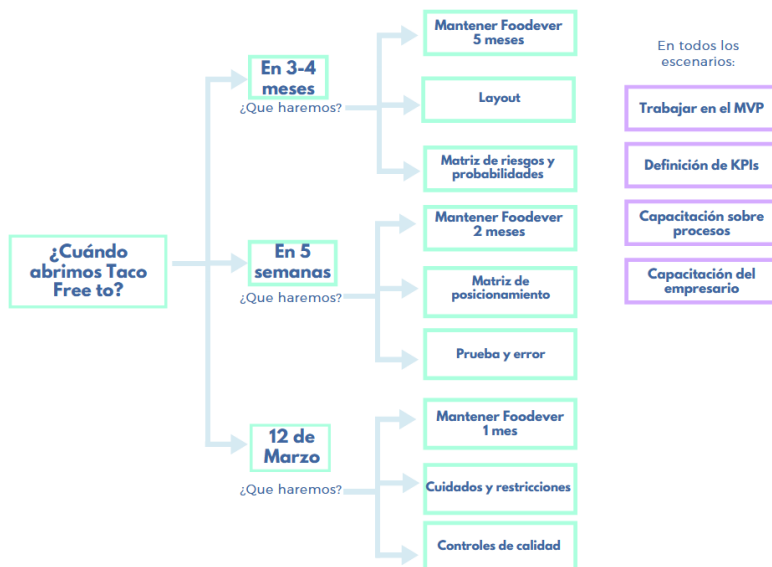


Ilustración 11 Escenarios según fecha de apertura del negocio. Elaboración propia

El objetivo era ir trabajando sobre objetivos y mientras se fuera aclarando el panorama en cuanto a la fecha de apertura del local podríamos con mayor facilidad ajustar nuestro plan de trabajo y objetivos al escenario en el que nos encontremos. Al final se decidió trabajar sobre un esquema híbrido entre la fecha propuesta y la apertura a 5 semanas de la fecha propuesta. Iniciamos con Layouts, definición de KPI's, capacitación sobre procesos y temas financieros clave para la toma de decisiones. Más adelante en el proyecto se optó dejar algunas opciones fuera (MVP y matriz de posicionamiento) y dar más prioridad a otros elementos que eran también importantes (tales como análisis de estados financieros, interpretación y toma de decisiones basados en los mismos). En ese momento, los empresarios tomaron también la decisión de apostar al 100% sus recursos y tiempo al nuevo proyecto de fast food mexicana en lugar de mantener la empresa original.

Cada uno de los trabajos a desarrollar implicaba distintos subprocesos. A continuación, se presenta el diagrama de red, dónde se presenta la estructura de trabajo que se decidió seguir.



Ilustración 12 Diagrama de red. Elaboración propia

Siguiendo los pasos destacados en el diagrama de red esperamos minimizar las probabilidades de fracaso de la empresa. En color azul encontramos todas las tareas que deberán desarrollarse y en color rojo encontramos todos los resultados que esperamos entregar a los empresarios.

Nuestro primer trabajo con los empresarios fue la planeación estratégica, decidimos trabajar en esto puesto que como se destacó anteriormente en el apartado 1.1 (Entendimiento del ámbito y del contexto) la mala planeación es uno de los motivos por el cuál las empresas quiebran. Este, sin embargo, no es un entregable para ellos, sino para nosotros, puesto que en base a la planeación estratégica que ellos tuvieron es que nosotros pudimos decidir que actividades generarían mayor valor para los empresarios y al mismo tiempo reducirían la probabilidad de fracaso. Una vez que tuvimos una mejor visión acerca de lo que los empresarios quieren desarrollar y en lo que están trabajando, pudimos entender cuáles serán los trabajos que nosotros tendremos que desarrollar y terminamos la elaboración de nuestra estructura de trabajo (misma que se presenta en la ilustración 12).

Los productos que decidimos desarrollar son:

- **Una estructura para el análisis rápido:** Los empresarios no tienen mucho tiempo libre, deberán analizar el estado de la empresa en el menor tiempo posible y tomar decisiones con base a los datos
- **Toma de decisiones basada en datos:** Una vez que se tienen los datos, los empresarios deben tener las competencias desarrolladas para poder tomar

decisiones apropiadas. Las decisiones no serán en base a creencias o 'feeling' sino que tendrán un sustento estadístico y sólido.

- **Manuales de procedimientos:** Durante la planeación estratégica, los empresarios mencionaron que uno de los principales motores que ellos tenían era el ver su negocio crecer. Tenían el propósito de hacer un negocio replicable, redituable y eventualmente llegar franquiciarlo. Para esto necesitamos que los procesos sean estandarizados, lo menos que pueden tener es un manual de procedimientos.
- **Análisis financieros:** Este apartado tiene un doble fin, el primero de ellos es apoyar en el corto plazo, que el empresario tenga la capacidad de actuar rápido. El segundo motivo es que los análisis generados, debido a que se le entregarán, puedan servir como base para que ellos puedan seguir efectuando estos análisis y tomar las decisiones apropiadas.

1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora

El desarrollo de nuestras propuestas fue considerando distintos escenarios de apertura por parte de los empresarios. Se fueron tomando las soluciones que se analizaron como más pertinentes acorde a la situación de la empresa y del contexto en el que se encontraban.

Los productos que se desarrollaron fueron;

- Formato para el cálculo de punto de equilibrio.
- Benchmarking de las dos submarcas de la empresa y sus respectivos productos en el mercado (Tacos y Enchiladas)
- Formato base de estados financieros; Balance general, Estados de resultados y Flujo de efectivo.
- Estandarización de recetas
- Análisis de procesos bajo la metodología 'Lean-Manufacturing'
- Mapeo de procesos y desarrollo de 'Layout' para efficientar procesos internos.
- Desarrollo de infográficos con el motivo de capacitar a los empresarios en temas de; punto de equilibrio e interpretación de estados financieros.

- Análisis de capacidad instalada y tiempos de servicio.

Punto de equilibrio

Después de algunas semanas de PAP concluimos que podía ser un producto de alto impacto y bajo esfuerzo el diseñar un plan de capacitación para los empresarios dónde pudiéramos dar los aspectos más importantes para una toma de decisiones ágil y basada en datos. El primer cálculo que debe realizarse al lanzar un negocio es el del punto de equilibrio, decir, encontrar la cantidad mínima de productos que tenemos que vender para garantizar el pago de mis gastos fijos mensuales.

Punto de equilibrio

Para el calculo del punto de equilibrio necesitamos información de:

- a_1 : Precio de venta de nuestros productos
- a_2 : Costo unitario de nuestros productos
- b_1 : Ingresos fijos
- b_2 : Gastos fijos

Si definimos que la cantidad de unidades vendidas es igual a x , obtenemos:

Ingresos totales:

$$I_T = a_1x + b_1$$

Gastos totales:

$$G_T = a_2x + b_2$$

Utilidad:

$$U_T = I_T - G_T$$

Desarrollando y simplificando encontramos que

$$U_T = a_1x + b_1 - (a_2x + b_2)$$

$$U_T = x(a_1 - a_2) + (b_1 - b_2)$$

Para encontrar la cantidad necesaria a producir tenemos que resolver el sistema para x

$$x = \frac{U_T - (b_1 - b_2)}{a_1 - a_2}$$

Nuestro punto de equilibrio lo encontramos cuando nuestra utilidad es igual a 0;

$$x = \frac{b_2 - b_1}{a_1 - a_2}$$

<https://www.desmos.com/calculator/ctsukl3gnl>

*Ilustración 13 Desarrollo de fórmula de punto de equilibrio con Gastos fijos, Ingresos fijos, Costos e Ingresos variables:
Elaboración propia.*

Además de encontrar la fórmula de punto de equilibrio, se generó también un enlace a la página web *desmos* en dónde se encontraba el punto de equilibrio y en donde se podía observar de manera visual el comportamiento de nuestras funciones.

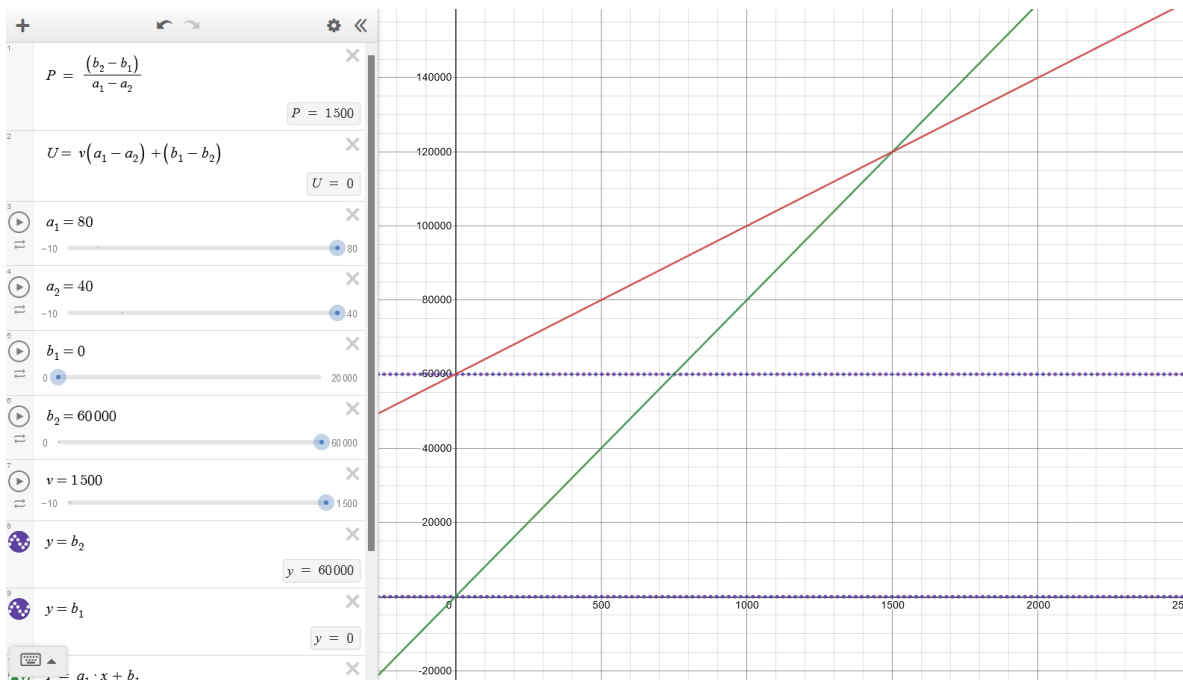


Ilustración 14 Visualización punto de equilibrio: Elaboración propia

En la gráfica de punto de equilibrio podemos encontrar 4 líneas, de las cuales, 2 se encuentran punteadas en color morado, una representa los ingresos fijos, la otra representa los gastos fijos. Y encontramos también una línea de color rojo, que representa los gastos, y una línea de color verde, que representa los ingresos. Estas líneas cruzan en lo que nombramos como 'punto de equilibrio' y la fórmula esta señalada con la letra 'P' del lado izquierdo. Como podemos observar nos dice que $P=1500$, por lo tanto, necesitaremos vender 1500 piezas para garantizar que podemos cumplir con nuestros gastos fijos. Para el modelo mostrado encontramos a_1 : precio de venta, a_2 : costo variable, b_1 : ingresos fijos, b_2 : gastos fijos. Siendo nuestros gastos fijos de 60,000 pesos mensuales y teniendo costos de 40 pesos por unidad sobre una pieza que se vendería en 80 pesos, entonces se sostiene que deberíamos vender $60000/(80-40) = 1500$ piezas por mes para garantizar la cobertura de nuestros gastos.

Estandarización de Recetas

Desde el principio de este PAP, cuando conocimos la empresa, sus nuevos cambios, objetivos, y, después de leer diagnóstico elaborado, nos dimos cuenta rápidamente que había una brecha entre lo que la empresa quería hacer y lo que los clientes pensaban. El enunciado que nos pareció más relevante es que “Los clientes consideraban que la comida era volátil”. Así que era necesario estandarizar las recetas y los procesos para garantizar que la comida tuviera siempre la misma calidad y sabor, por lo que propusimos hacer un **“manual de recetas”** para tener siempre la misma receta, incluyendo un orden de los procedimientos, cantidades, tiempos y temperatura para cada uno de los procesos, de manera que tuviéramos siempre el mismo resultado.

A continuación, puedes ver algunas de las recetas.

Preparación de la carne				
Orden	Acción	Masa	Tiempo	Temperatura
1	Reunir los ingredientes	X	X	X
2	Precalentar	X	?	?
3	Calentar manteca de cerdo	X		?
4	Marinar carne de cerdo en manteca de cerdo	X	X	?
5	Freír carne de cerdo (un lote)			X
6	Dejar recalentar manteca entre cada lote	X		?
7	Sacar carne, escurrir y picar o reservar dependiendo de la demanda	X		X

Insumo	Cantidad (g)
Manteca de cerdo	
Carne de cerdo	

Montaje taco de maíz				
Orden	Acción	Masa	Tiempo	Temperatura
1	Reunir los ingredientes	X	X	X
2	Precalentar el calentado	X		X
3	Sumergir una cuarta parte de la tortilla de maíz (2pz) en manteca y colocar en la plancha	X	X	X
4	Dar movimientos circulares con la espátula para impregnar la tortilla de manteca, voltear y repetir	X		
5	Sacar tortillas y colocar sobre la otra	X	X	X
6	Calentar carne en el calentado			X
7	Colocar carne sobre la tortilla después colocar repollo, cebolla morada y salsa de frijol	X	X	X

Insumo	Cantidad
Tortilla de maíz	
Manteca de cerdo	
Carne	
Repollo	
Cebolla	
Salsa de frijol	

Montaje de taco de harina				
Orden	Acción	Masa	Tiempo	Temperatura
1	Reunir los ingredientes	X	X	X
2	Precalentar el calentado	X		?
3	Calentar tortilla de harina (1pz) en el calentado de cada lado	X		?
4	Sacar tortilla y colocar en plato	X		?
5	Calentar carne en el calentado			X
6	Colocar carne sobre la tortilla después colocar repollo, cebolla morada y salsa de frijol			X

Insumo	Cantidad (g)
Tortilla de harina	
Carne	
Repollo	
Cebolla morada	
Salsa de frijol	

Ilustración 15 Receta tacos, elaboración propia, abr.-22

Por ejemplo, en la acción 6 del taco de maíz, podemos ver “Calentar carne en la plancha” con un peso de carne que varía en el gramaje, durante “x”s y a fuego medio en la plancha. Y a la derecha, los insumos necesarios con sus cantidades.

Seguir las recetas puede garantizar que la marca tendrá siempre una consistencia en sus recetas, así como tener un mejor control sobre los inventarios, costos y mermas. El siguiente paso después de tener las recetas es formalizar que los trabajadores sigan las recetas apropiadamente. La incorporación de utensilios de medición (tazones medidores, cucharas, etc.) puede facilitar el proceso y mantener la misma calidad que se desea.

Análisis de procesos bajo la metodología 'Lean-Manufacturing'

El "Lean manufacturing" se refiere a una organización industrial de la producción que permite una producción mejor, más rápida y barata. En todas las industrias es necesario aplicar este proceso para producir más en el menor tiempo posible y optimizar los costes. Aquí, la cocina de la empresa se asemeja a una industria, pero por el momento con un solo cocinero. Sin embargo, ya es útil mejorar los procesos para optimizar los costes. Por eso era necesario formar a los empresarios en la metodología de las 5'S. En primer lugar, explicar su principio y finalidad para que comprendan su utilidad e importancia. En segundo lugar, dar un ejemplo de aplicación, que sería contar el número de usos de los utensilios a la semana, para luego asignar a cada utensilio un lugar y limpiar el local para que esté siempre en orden. Por último, coloca carteles para estandarizar la colocación, de modo que no se tenga que buscar las herramientas y perder tiempo.

Otro de los aspectos que se puede estandarizar es el peso y cantidades de los insumos. El chef solía pesar la carne con la mano, lo que hacía que el peso fuera aleatorio, y queríamos que los empresarios se dieran cuenta de que un pequeño cambio podía reducir los gastos, así como mantener el nivel de calidad que deseamos en nuestros productos, incluyendo la cantidad de carne que se le agrega a los tacos. La solución para esto fue el uso de una cuchara 'medidora'. Esta cuchara tendría la cualidad de ser una medida rápida para calcular la cantidad de carne que se le agrega al taco, sin embargo, aunque el peso varía no es tan volátil como calcular el peso de los productos con la mano.

Mapeo de procesos y desarrollo de 'Layout' para eficientar procesos internos.

De acuerdo con los objetivos de ventas y desarrollo de las dos nuevas empresas, era necesario analizar la distribución actual para encontrar nuevas soluciones que mejoraran la productividad para adaptarse ante un aumento significativo de las ventas. Así, hemos grabado un vídeo de las instalaciones, analizando cada una de sus partes y establecer un esquema representado en la siguiente imagen.



Ilustración 16 Layout actual

Entonces, imaginamos que no hay solamente un cocinero, sino varios en el mismo espacio. Las tareas se dividirían de una manera completamente diferente. Nos parece pertinente elaborar un inventario para reorganizar los locales, pero también para establecer un modelo que se pueda franquiciar. El inventario debe contener cada utensilio, su precio, fecha de compra y número. También es importante que

coloquemos carteles en los locales para estandarizar los platillos. En efecto, el cocinero, conociendo las recetas, no utilizará el manual en cada pedido, sin embargo, ahora podrá ver las imágenes de los pasos que hay que hacer y los tiempos que hay que tomar para ayudarlo y mejorar su eficacia. Además, ante la llegada de un nuevo integrante, será mucho más sencillo capacitarlo y recordarle los procesos mediante imágenes y representaciones de estos procesos.



Ilustración 17 Señaléticas en el local

Utilizando este tipo de señalética podemos mantener una consistencia en nuestros platillos. Al mismo tiempo que generamos una cultura organizacional de seguir los procedimientos establecidos para evitar errores humanos.

Desarrollo de formatos base de estados financieros; Balance general, Estado de resultados y flujo de efectivo.

Para los empresarios, la toma de decisiones basada en datos es una de las principales cualidades que se deben seguir con el objetivo de tener mejores resultados y una predicción más acertada para su capacidad de crecimiento. En este caso se desarrollaron 3 formatos, mismos que se fueron llenando junto con ellos para explicar por qué son necesarios cada uno de los datos. Además de eso

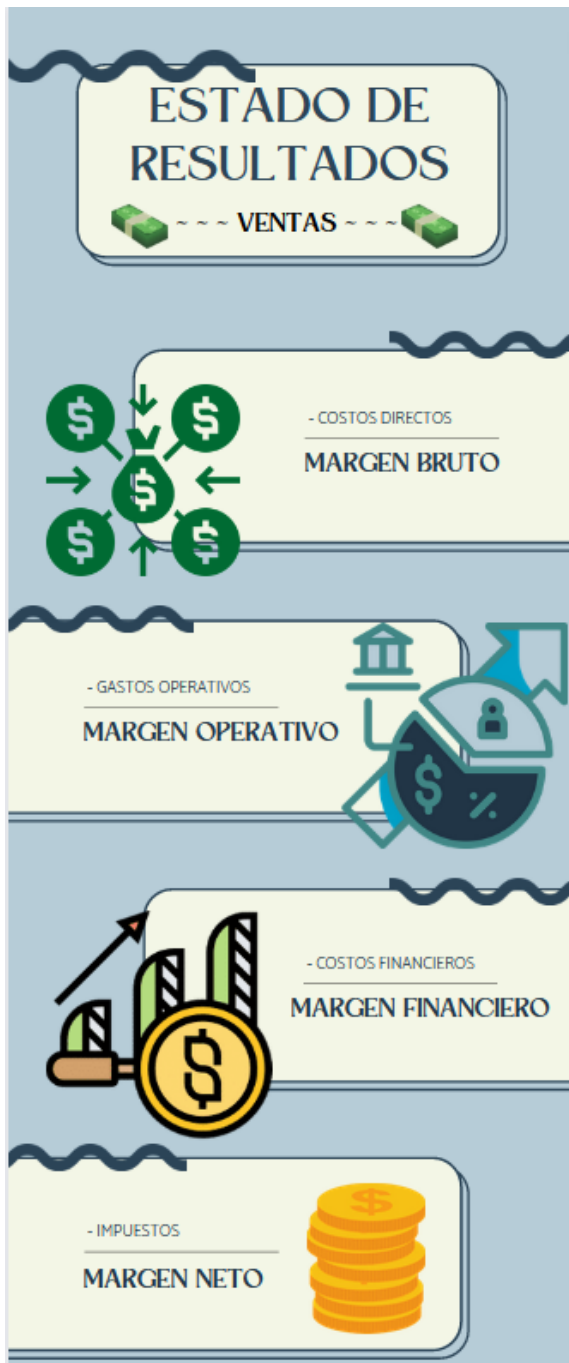


Ilustración 18 Infográfico Estado de resultados

escalón se le nombra margen operativo.

Usualmente las empresas de producción se fijan principalmente en el margen operativo puesto que lo que está ahí es lo que ellos pueden controlar. Los siguientes dos pasos no dependen directamente de ellos, sino de quien financia la empresa y del gobierno.

podimos encontrar que mediante el uso de infográficos se facilitaba la comprensión de los estados financieros. Una vez que entendemos la idea de por qué es relevante cada uno de los estados financieros, entonces podemos proceder a los cálculos.

Los infográficos generados como parte de la capacitación de los empresarios fueron: Estado de resultados y Balance general.

A grandes rasgos, las ideas presentadas en un estado de resultados es que iniciamos con un monto de venta al mes y de ahí vamos reduciendo la cantidad de dinero que nos queda mes con mes. Se puede observar que el primer escalón es cuando descontamos los costos directos; Mano de obra, empaque, costo del producto, etc. Al resultado se le denomina margen bruto. Después se le descuentan los gastos operativos; Administración, luz, agua, teléfono, gastos de oficina. Al resultado de este

El siguiente paso se refiere a los costos o ingresos financieros. Si se tuviera una cierta cantidad de dinero invertida en bonos o en el banco, los ingresos mensuales por intereses estarían plasmados en esa categoría. De la misma forma, si se adquiere una deuda y se pagan intereses mensualmente ese costo financiero deberá estipularse en ese apartado. Al resultado se le nombra margen financiero.

Finalmente, tenemos los impuestos. En este particular apartado es en dónde se señala la proporción que habrá que pagar al gobierno. Este peldaño es uno de los que impacta más en las utilidades de los empresarios, sin embargo, no existe mucho que hacer ante ello (la asesoría de un consultor en contaduría podría ser benéfica para reducir legalmente el pago de impuestos mediante algunas deducciones legales.)



Ilustración 19 Infográfico Balance General

El siguiente formato que desarrollamos fue el infográfico de Balance General. En este explicábamos que se divide en 3 partes; Activos, Pasivos y Capital. En el apartado de los activos (el lado izquierdo) encontramos todo lo que nuestra empresa tiene desde lo más líquido hasta lo menos líquido (entiéndase por liquidez, el tiempo de convertirse en dinero es menor). El tiempo de convertir inventario en efectivo requiere del tiempo en el que

se vende y que nos paguen. Sin embargo, si lo comparamos con la venta de un terreno, tardaremos menos tiempo en vender nuestros inventarios que nuestro terreno. A esta parte de nuestro Balance general se le conoce también como presupuesto de capital, es decir, donde tenemos invertido cada peso.

Del lado derecho tenemos Pasivos + Capital. Que representa nuestra “estructura de capital”, es decir, los activos que nosotros tenemos fueron financiados de algún lugar, sea deuda o nuestro. En el apartado de pasivos encontraremos todas las deudas que tenemos ordenadas por fechas de vencimiento, de las que vencen en menos tiempo a las que tardarán más en vencer. Por último, tenemos el Capital, que representa el dinero o activos que los empresarios invirtieron en la empresa. Por regla general. La suma de nuestros activos deberá ser igual a la suma de nuestros pasivos + capital. Intuitivamente tiene sentido, puesto que del lado izquierdo tenemos todos nuestros recursos y del lado derecho la información de dónde fueron financiados esos recursos.

Una vez que se explican todos los conceptos de manera práctica a los empresarios desarrollamos los formatos que fuimos llenando.

Benchmarking

Las primeras semanas con los empresarios fueron difíciles y confusas, entender que la empresa se redireccionaba por completo, que cambiaría totalmente su modelo de negocio, sus productos y por lo tanto su mercado y su competencia fue un reto, pero como todo para poder desarrollar e implementar propuestas es necesario primero un análisis y una planeación, por esta razón analizamos no solo la empresa sino también el entorno.

El benchmarking es un estudio de la competencia, ¿qué hacen?, ¿cómo lo hacen? Y que tanto el mercado lo acepta, lo paga o lo rechaza, esto nos ayuda a visualizar lo que hace bien nuestra competencia para así replicarlo, mejorarlo o aprender de ella, hicimos un análisis de la competencia que abarcaba 3 zonas estratégicas, la

primera y directa zona Providencia, seguido de zona Chapalita y una parte de zona Real.

Para los tacos tuvimos un resultado de 26 establecimientos como competencia directa entre ellos 5 preferidos por el mercado que son:

Pueblito Tradición.

Hermanas coraje

Toro Asado

El Andariego

Lonchería Lisboa

El promedio en precios dentro de la competencia es de un mínimo por producto de \$35, máximo \$57 y promedio de \$46.

Para Las enchiladas tuvimos un resultado de 23 establecimientos como competencia directa y 5 ya preferidos por el mercado que son:

Ke enchiladas y flautas

Pueblito tradición

El rinconcito de Chapu

Hermanas coraje

La chiquita cocina

El promedio en precios dentro de la competencia es un mínimo por producto de \$61 máximo de \$105 y promedio de \$83.

Providencia es una de las zonas con mayor competencia en la ciudad por lo que entender el entorno en la empresa es fundamental para un crecimiento y establecimiento en la marca.

Análisis de Capacidad instalada

Durante el proceso del PAP se hizo un levantamiento de procesos y tiempos de proceso en el negocio. Se encontró que las labores dentro del local se pueden resumir en 2 diagramas. Siendo labores que requieren 3 roles distintos y que a su vez impactan en el tiempo de servicio al cliente. Existen otras labores que no se consideran dentro de este caso de estudio tales como; lavado de utensilios, limpieza del espacio de trabajo, cierres de caja, inventariado, compras, etc., labores que, aunque son esenciales para la continuidad del negocio, no son sujeto del presente estudio. Se tomará por supuesto que todas estas labores no intervienen en los tiempos simulados y se ejecutarán en periodos de inactividad de los trabajadores.

La primera tarea que encontramos se ejecuta por un ayudante de cocina, quien se encarga de preparar todos los insumos de los tacos, revisar si hay suficiente carne y en caso de no haber suficiente carne cocinarla y picarla. Esta tarea es cíclica y debe ejecutarse durante prácticamente todo el día. Su labor termina junto con el cierre de la sucursal.

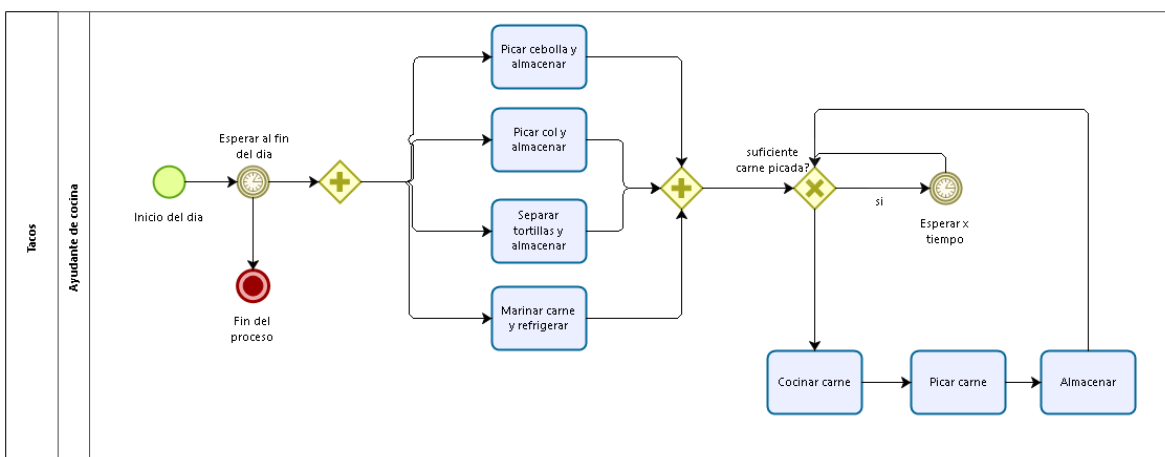


Ilustración 20 Diagrama de operaciones de ayudante de cocina: Elaboración propia

La segunda y tercera tareas van de la mano, puesto que dependen directamente de un 'trigger', en este caso el cliente. Cuando llega el cliente al local, el cajero tiene que recibirlo, tomar su orden, cobrar y pasar la orden al chef. Este último, por su

parte, tiene que atender el pedido y entregar la orden al cajero para llamar al cliente y que este último pase a recogerlo.

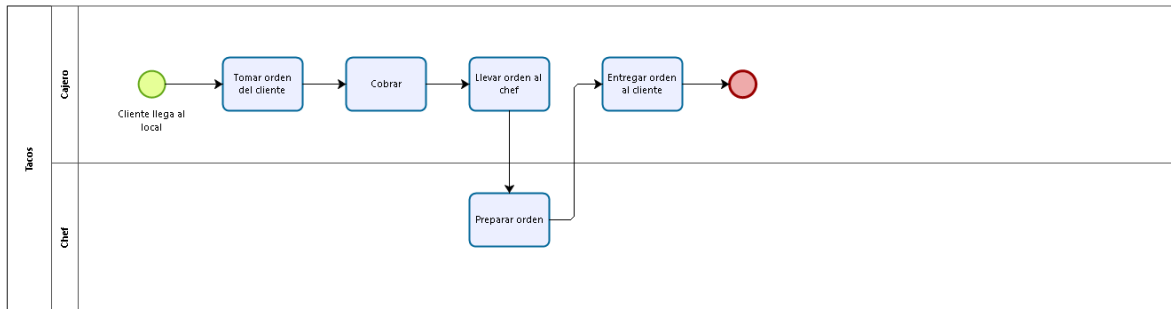


Ilustración 21 Diagrama de operaciones de atención a clientes: Elaboración propia

Cabe destacar que, aunque son 3 roles distintos, los roles no dependen de una persona en específico, es decir, una persona puede ejecutar 2 o más roles. Supongamos el caso en el que el cajero es también el chef. Entonces la persona en la caja deberá recibir al cliente, cobrar, e inmediatamente ir a preparar el pedido para después llamar al cliente y entregar la orden. Como se puede notar no es una situación deseable, y probablemente sea poco eficiente. También es necesario destacar que los roles y las actividades no dependen de un trabajador en particular, sino que pueden ser ejecutadas por cualquier persona siempre y cuando sea capaz de ejecutar el proceso apropiadamente. Para este caso, calentar carne y calentar tortillas no son tareas que dependan del conocimiento de un chef, sino que bastaría con tener un ayudante de cocina que conociera los procesos y que demuestre su capacidad para ejecutarlos. (La señalética y la estandarización de los procesos es la base para que esto sea posible)

Para fines de simulación se utilizaron los siguientes horarios. El horario de apertura es a las 10 de la mañana y el horario de cierre es a las 6 de la tarde. Es un horario corrido y sin tiempos de descanso. Cabe destacar que la tasa de llegadas actualmente es muy baja y los trabajadores permanecen inactivos la mayor parte del tiempo. Sin embargo, se espera que esto sea solamente temporal y que la cantidad de pedidos aumente conforme el tiempo. Para este estudio consideramos que nuestro objetivo de ventas será tener 200 clientes diarios. También, para fines de simulación, determinamos arbitrariamente la distribución que seguirían las

llegadas de los clientes. Se aproxima que los arribos sean distribuidos de la siguiente manera;

Start (DD:)HH:MM:SS	End (DD:)HH:MM:SS	Arrivals
10:00:00	11:00:00	0
11:00:00	12:00:00	10
12:00:00	13:00:00	20
13:00:00	14:00:00	45
14:00:00	15:00:00	75
15:00:00	16:00:00	35
16:00:00	17:00:00	10
17:00:00	18:00:00	5

Ilustración 22 Clientes por hora.

Una vez que tenemos la distribución sobre la cuál estarían llegando los clientes podemos correr la simulación y analizar distintos escenarios. Uno de los principales escenarios a calcular sería la cantidad de personas necesarias para atender a los clientes. Para esto proponemos varios escenarios, simulamos y analizamos los resultados.

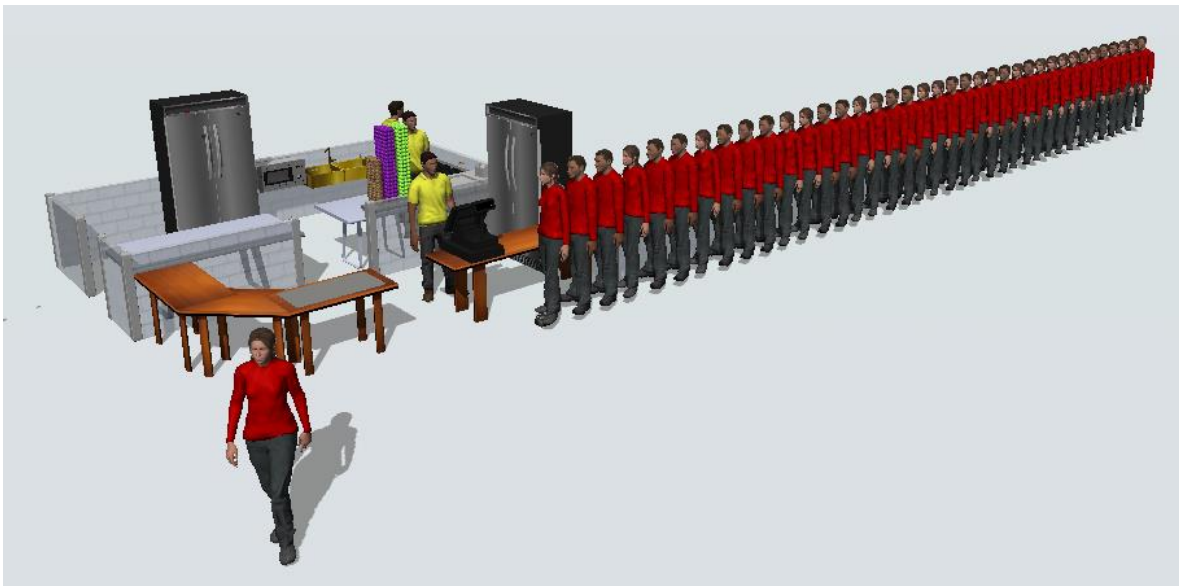


Ilustración 23 Línea de espera en la caja: Elaboración propia



Ilustración 24 Línea de espera en la caja (2): Elaboración propia

Como se puede observar, las líneas de espera (únicamente para recibir el pedido y pagar) con una configuración de 1 ayudante de cocina, 1 chef y 1 cajero es insuficiente para atender a todos los usuarios.

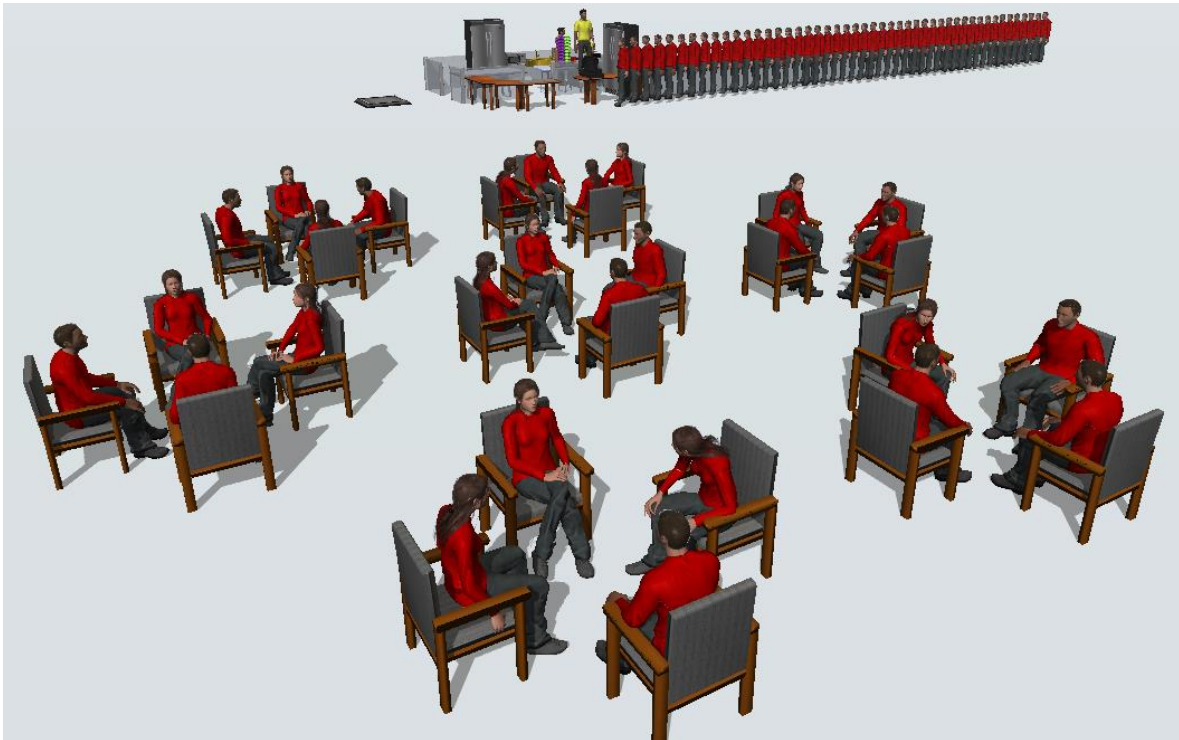


Ilustración 25 Clientes esperando sus alimentos y clientes en línea de espera: Elaboración propia

En esta imagen podemos observar que la línea de espera para pagar es larga, además de que la cantidad de personas esperando a sus alimentos (aquellas que están sentadas) también superan la capacidad de atención que tenemos instalada. Aproximadamente en esta configuración las personas pueden esperar hasta 75 minutos en línea de espera, y hasta 60 minutos para recibir sus alimentos. Es necesario agregar más trabajadores para tener la capacidad de atender a todos los clientes y garantizar un nivel de servicio de un tiempo menor a 10 min.

	Ayudantes de cocina	Chefs	Cajeros
Scenario 1	1	1	1
Scenario 2	2	2	2
Scenario 3	1	2	2
Scenario 4	1	3	3
Scenario 5	2	3	3
Scenario 6	2	3	2
Scenario 7	2	2	3
Scenario 8	2	4	3
Scenario 9	2	3	4
Scenario 10	2	4	4

Ilustración 26 Escenarios simulados: Elaboración propia

Una vez que se simulan cada uno de estos escenarios encontramos que el tiempo de espera de nuestros clientes depende directamente de la cantidad de empleados que tenemos (como era de esperar). Sin embargo, no es solamente añadir empleados, sino, agregarlos dónde sean más necesarios. Por ejemplo, tomemos el escenario 2, en donde tenemos 6 empleados contratados, generan un nivel de servicio entre 22 minutos y 28 minutos. Por otra parte, el escenario 7 tiene 8 personas contratadas, pero el tiempo de atención no mejora mucho, puesto que para reducir notoriamente el tiempo de servicio no necesitamos un cajero más, sino un chef. En el escenario 6 podemos observar que también tenemos 7 empleados, uno más que el escenario 2, sin embargo, el tiempo de servicio se reduce a un rango de 8 a 12 minutos.

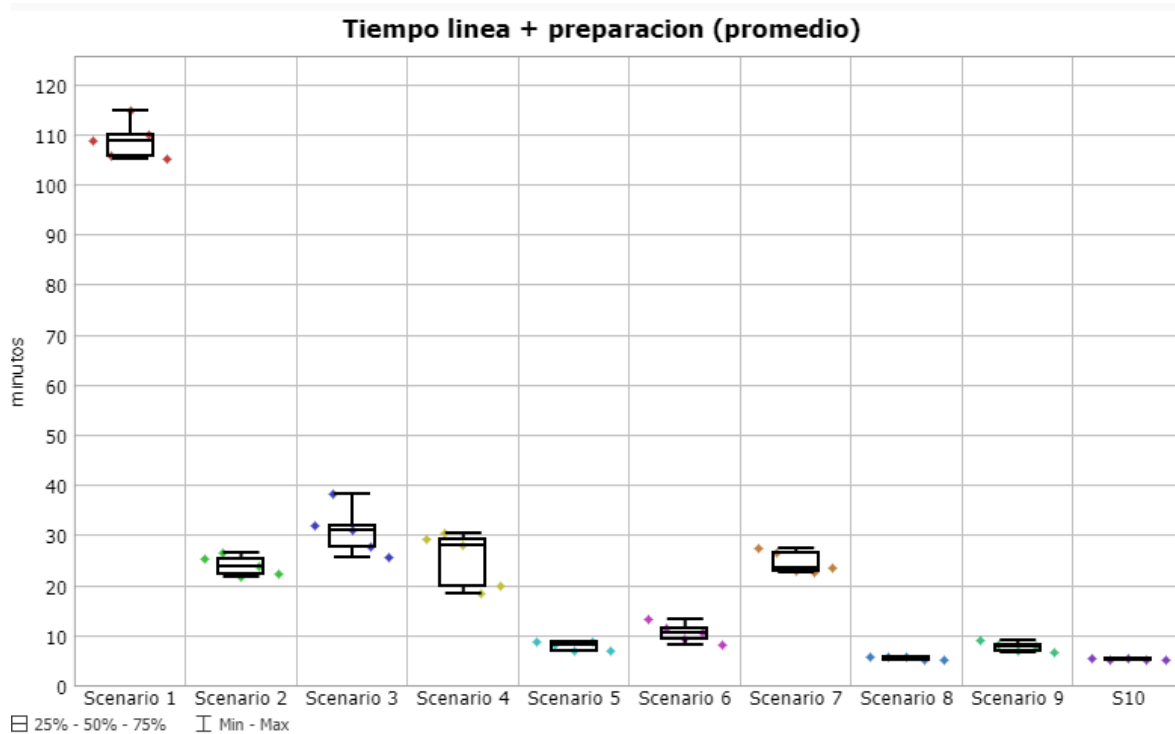


Ilustración 27 Tiempos de atención en caja + preparación de alimentos (promedio) : Elaboración propia

Hacemos también un análisis por partes, en este caso sobre el tiempo de preparación de alimentos y el tiempo de atención en la caja. Y observamos que cada uno se reduce conforme se van agregando trabajadores a su espacio. Si se agregan Cajeros se reduce el tiempo de atención en la caja. Si se agregan chefs y Ayudantes de cocina se reduce el tiempo en preparación de alimentos

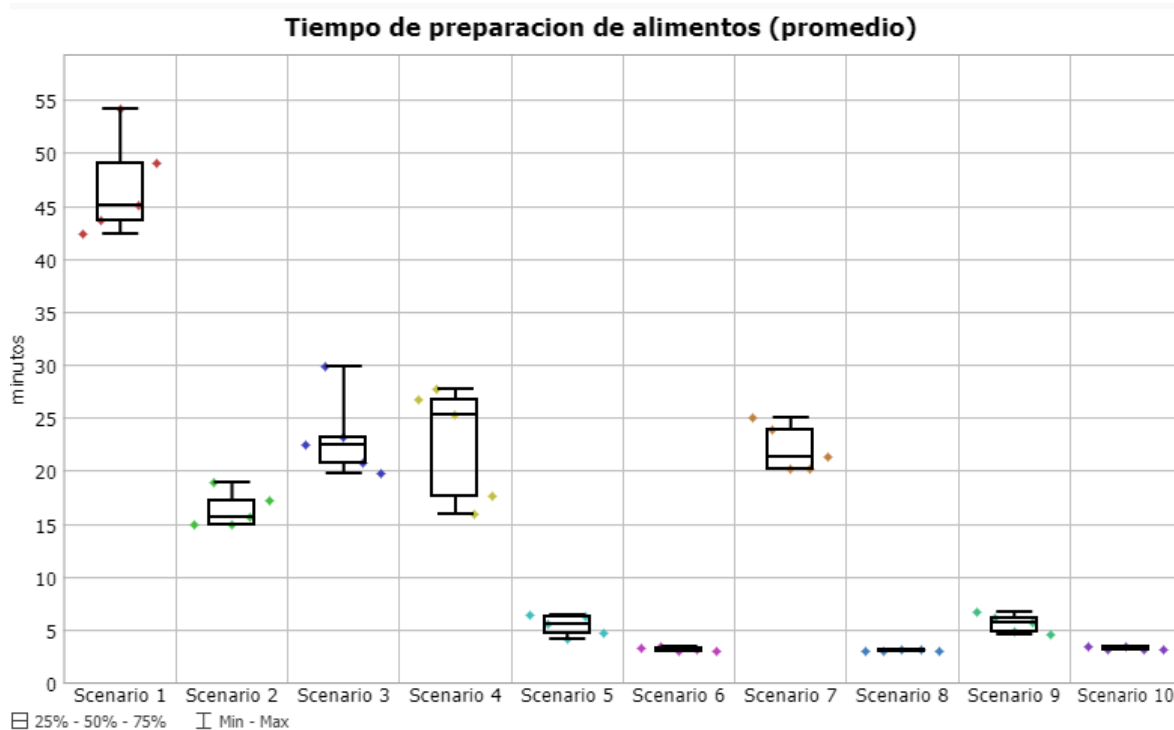


Ilustración 28 Tiempos de espera de platillos. Elaboración propia

Se puede observar que el tiempo de atención depende principalmente de la cantidad de chefs que tenemos, en el escenario 1 solamente tenemos un chef y tiene un tiempo de atención de 45 minutos en promedio. En los escenarios 2,3,7 tenemos 2 chefs (recordemos que los ‘chef’ son un rol, no necesariamente un puesto en específico. Y su labor es calentar la carne, calentar las tortillas y agregar los aditamentos requeridos por el cliente. Como se puede observar, estas tareas no tienen que ser ejecutada por un chef, sino que puede ser ejecutada por un cocinero o en su momento por un ayudante de cocina), sin embargo, el tiempo de atención (aunque mejora notoriamente) no es suficiente para mantener nuestro SLA (‘Service Level of Agreement’ o ‘Nivel de Servicio Acordado’) Será necesario agregar más personal para mantener ese nivel de servicio. Nótese que particularmente en el caso 4 tenemos 3 chefs, pero solamente un ayudante de cocina. En este caso, nuestro cuello de botella deja de ser el chef o el cajero y saturamos a nuestro ayudante de cocina, quien no alcanza a tener insumos listos para que nuestro chef atienda a los clientes en cuanto estos llegan.

Por último, tenemos que los escenarios 5,6,8,9 y 10 tardan menos de 10 min en atender un pedido. Nótese que entre el escenario 5 y el 6 tenemos un caso interesante. Ambos tienen 2 ayudantes de cocina y 3 chef, no obstante, el escenario 6 toma casi la mitad de tiempo que el escenario 5. Lo que cambia es que en el escenario 5 tenemos 3 cajeros y en el escenario 6 tenemos únicamente 2. Cuando tenemos 2 cajeros saturamos la caja, por lo tanto, tenemos un poco más de holgura en cocina, aunque el tiempo total de caja + cocina en el escenario 6 es insuficiente para satisfacer nuestro nivel de servicio deseado.

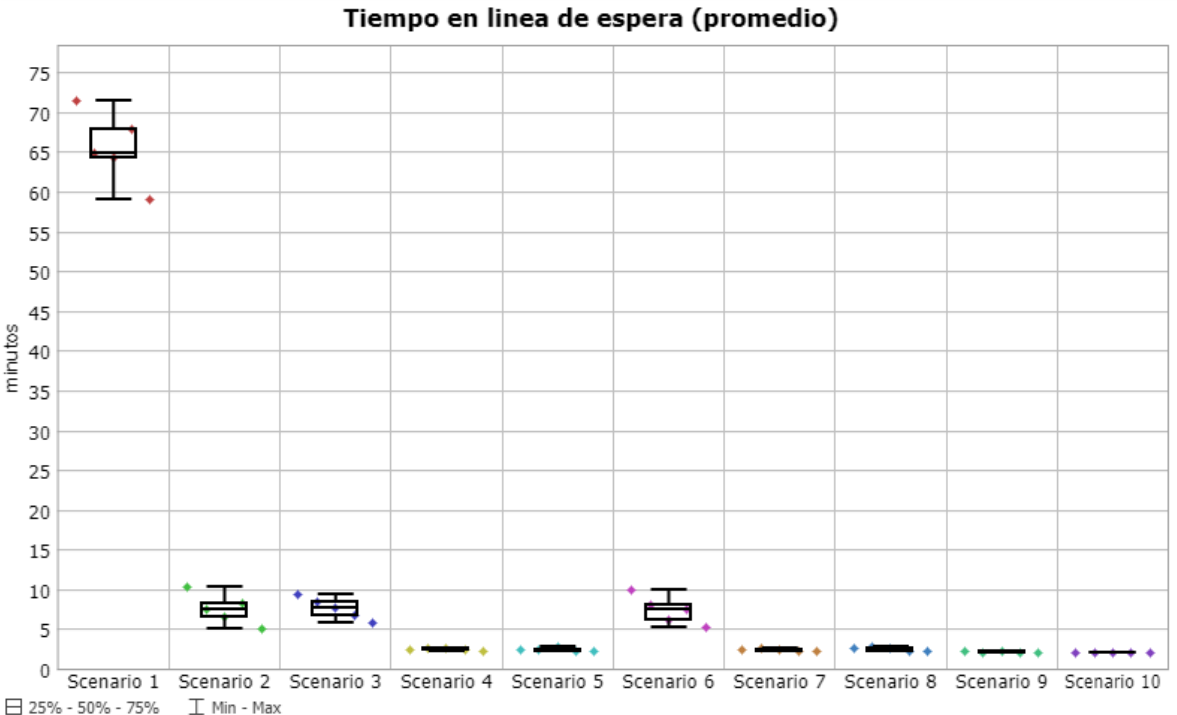


Ilustración 29 Tiempos en línea de espera. Elaboración propia

En esta gráfica podemos observar lo contrario que en el análisis de tiempos de cocina. Nos enfocaremos en el Escenario 5 y en el escenario 6. El escenario 5 tiene un nivel de atención cercano a los 3 minutos. Mientras que el escenario 6 varía entre 5 y 10 min. (sin dejar mucho espacio de tiempo para la atención de alimentos).

Debido a que para la simulación de estos escenarios se requieren algunos conocimientos técnicos sobre el simulador (y el simulador per se), se ha tomado la

decisión de generar una tabla como guía para los empresarios. En esta tabla se incluye información de la cantidad de clientes por hora, tiempos de servicio, empleados necesarios para garantizar ese tiempo de servicio y la cantidad total de empleados requeridos.

Cientes por hora	SLA 10min	Ayudantes de cocina	Chef	Cajeros	Total trabajadores
5	5.63	1	1	1	3
10	5.65	1	1	1	3
15	6.22	1	1	1	3
20	8.1	1	1	1	3
25	7.3	1	2	1	4
30	8.8	1	2	1	4
35	5.7	1	2	2	5
40	8.4	1	2	2	5
45	9	1	2	2	5
50	10	1	2	2	5
55	8	1	3	2	6
60	8	1	3	2	6
65	9	1	3	2	6
70	9	1	3	2	6
75	10	1	3	3	7
80	10	2	3	3	8
85	8	2	4	3	9
90	8	2	4	3	9
95	8	2	4	3	9
100	10	2	4	3	9

Ilustración 30 Trabajadores necesarios según cantidad de clientes por hora

Como se puede observar, al inicio, atender 5 clientes por hora es una tarea que no demanda de mucho trabajo y que puede ser fácilmente atendida por 3 trabajadores. Sin embargo, conforme van aumentando la cantidad de clientes por hora se requieren más trabajadores para garantizar el nivel de servicio de 10 min. En la columna de ‘SLA 10min.’ tenemos el tiempo total que le toma a la menor cantidad de trabajadores (las tres columnas siguientes representan la cantidad de cada uno de ellos) satisfacer el nivel de servicio requerido, pero al mismo tiempo ser la opción menos costosa. En otras palabras, para atender 25 personas es suficiente contratar 1 ayudante de cocina, 2 chef y 1 cajero, sin embargo, si se llegaran a contratar 2 ayudantes de cocina, 4 chef y 3 cajeros se sigue manteniendo el nivel de servicio deseado, pero a un costo mayor.

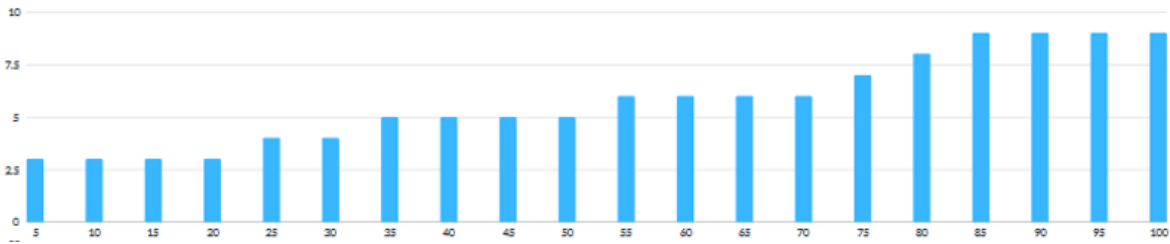


Ilustración 31 Trabajadores necesarios según clientes por hora

Actualmente se tiene contratado un chef, sin embargo, la copropietaria de la empresa usualmente funge como ayudante en cocina. Haciendo uso de ambos recursos podemos establecer que la máxima cantidad de clientes por hora que pueden atender es de 20 personas. Es recomendable que una vez que estén cerca de este número de personas se tome la decisión de contratar un ayudante extra. A su vez, este análisis sirve para encontrar que el costo mínimo que podemos alcanzar con esta configuración de personal es de 20 clientes por hora (asumimos 4 horas realmente productivas), si consideramos que de personal se tiene un egreso mensual de; (\$10,000 del chef, \$6,000 ayudante de cocina y \$6,000 cajero) = \$22,000 pesos por mes. Entonces tendríamos un gasto diario de \$734 pesos por concepto de mano de obra. Seguido de esto, podemos hacer el cálculo y verificar que el mínimo costo que tendremos será de $734 \text{ pesos} / (4 \text{ horas} * 20 \text{ clientes por hora}) = \9.20 pesos por ticket promedio (el ticket promedio es de 3 tacos y un agua, aprox. \$100 pesos). Es decir, nuestro precio de venta tiene que considerar por lo menos \$9.20 pesos por mano de obra cuando nosotros estamos en nuestro límite de capacidad, si atendemos menos de 80 pedidos diarios el costo de mano de obra por unidad aumenta.

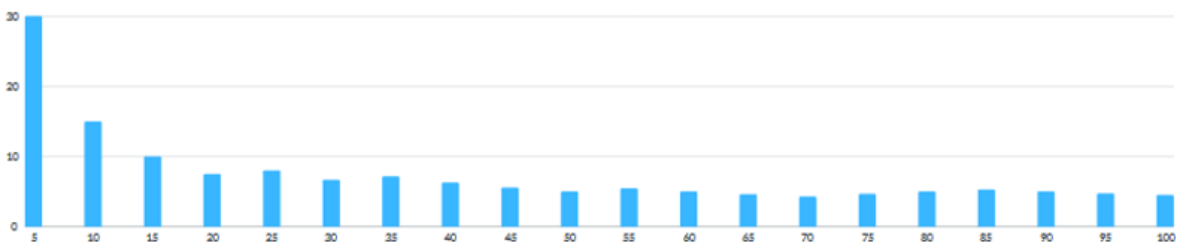


Ilustración 32 Impacto de costo de mano de obra según clientes por hora manteniendo un SLA de 10 min. Elaboración propia

Como podemos observar, a pesar de que estamos en una economía de escalas, dónde cada x cantidad de clientes por hora tenemos que aumentar nuestra capacidad de producción y añadir más personal, encontramos que el impacto en el costo de nuestros productos varía entre \$4-9 pesos por orden.

Una de las limitantes fuertes de nuestro negocio es el espacio que tenemos físicamente. Debido a las dimensiones del local consideramos que pueden trabajar un máximo de 3 personas en cocina. Tales limitaciones implican que la cantidad máxima de personas que podamos atender sea de 50 clientes por hora. Para alcanzar una cantidad de 100 clientes por hora tendríamos que aumentar nuestras dimensiones físicas y reacomodar el layout de tal forma que dentro de cocina puedan trabajar simultáneamente 4 chefs y 2 ayudantes de cocina. Así como tener espacio para que 3 cajeros reciban a los clientes simultáneamente.

Otra de las actividades que se pueden hacer para aumentar la capacidad de atención implica una reestructuración de procesos. En este caso se preferirá mantener la misma cantidad de empleados, sin embargo, para el caso del ayudante de cocina, podría hacerse un cambio, por ejemplo, de cocinar en dos cazuelas simultáneamente y duplicar la cantidad de las porciones en cada una de las cazuelas. Si el tiempo de cocción de estos productos aumenta 1.5 veces, tendríamos un aumento de producción de $4/1.5$, que es un poco más de 2.5 veces más producción utilizando los mismos recursos humanos. Del mismo modo, si cambiamos el proceso de calentado de la carne y las tortillas, podríamos hacer que nuestro cocinero tarde menos de 3 minutos por cliente, o que se atiendan 4 pedidos simultáneamente y no solamente uno. Cualquiera de estas mejoras será más significativo que la contratación de más personal.

Análisis Financiero

Todo lo que estuvimos trabajando en el semestre desde análisis de la competencia, optimización de procesos y capacitaciones nos llevan a lo mismo y dónde normalmente podemos identificar qué resultados está teniendo la empresa y son las finanzas, el último producto en que estuvimos trabajando fue el análisis financiero dónde tuvimos 3 enfoques:

- Disminución en costos unitarios
- Ajuste en precios
- Análisis en gastos fijos

En el proceso de conocer a la empresa, los nuevos productos que se están vendiendo, conocer la competencia y comenzar a comparar pudimos detectar que el costo de producción unitario era alto, comenzamos a desmenuzar por áreas, como tal no podemos quitar un insumo primario así que estuvimos analizando y es cuando pudimos ver en dónde se estaba encareciendo el producto, así fue como dimos con la decoración, el costo-beneficio que nos daba no era el esperado, ya que no otorgaba más calidad al producto, más sabor ni mayor presentación en los insumos que aumentaban el costo de la decoración. Como tal, pareciera un valor que no representa mucho pero trayéndolo a las ventas totales nos demostraba un incremento de hasta \$11,000 pesos mensuales, por lo que cuidando la calidad de las enchiladas gourmet, la presentación y adaptándonos al mercado propusimos eliminar ciertos insumos y con esto logramos una disminución en costos unitarios del 5.29%

Seguido en el ajuste de precios nos comparamos con la competencia y fue ahí cuando nos dimos cuenta que lo que estábamos ofreciendo al mercado estaba muy por debajo en los precios y esto nos comenzaba a impactar en la utilidad, con esto propusimos un aumento en precios tomando en cuenta lo que paga nuestro mercado y así encontramos un aumento promedio en precio unitario del 40.24%.

Con la disminución en costos y aumento en precio pudimos generar un aumento en la utilidad bruta total del 39.98%.

En el análisis de gastos fijos así como ocurrió en la disminución de costos pudimos detectar gastos que el costo-beneficio no era lo esperado, así que una de nuestras propuestas fue eliminarlos, así pudimos obtener una disminución en el total de gastos fijos de 6.06%.

Al hablar con los empresarios del cómo se habían manejado las finanzas nos compartieron que jamás se había estipulado un sueldo a ellos como directivos, por lo que habían estado cubriendo sus necesidades con los ingresos de la empresa como resultado no se conocía realmente el flujo de caja, cuánto ingresaba, cuánto egresaba y en que se gastaba, así que decidimos fijar un sueldo para cada uno de los directores tomándolo en cuenta en el punto de equilibrio de la empresa para que sea rentable y sobre todo alcanzable, con esto incrementaron los gastos fijos un 42.17%.

Cómo resultados en la disminución de costos, gastos, el aumento en precios y los nuevos sueldos a directivos pudimos lograr un beneficio tanto cualitativo como cuantitativo alto en la operación, que da un impacto directo en los empresarios, con el resultado en el área operativa logramos aumentar el margen de utilidad y con esto se pueden pagar los sueldos asignados y aun así tener un aumento en la utilidad neta de la empresa del 3.87% mensual.

Podemos concluir que lo interesante del simulador no es la simulación por sí misma, sino lo que nos permite encontrar después de un análisis. En este caso encontramos que, de seguir con el mismo proceso que encontramos nosotros, se tendrá que llevar una proporción entre la cantidad de clientes por hora y los trabajadores contratados para garantizar el SLA que deseamos. Esta información nos es relevante porque podemos ir monitoreando la eficiencia de nuestros trabajadores y la utilización de estos. Además, los resultados generados son los que nos dan la pauta para abrir nuevos locales y tener una base para nuestra franquicia.

1.6. Valoración de productos, resultados e impactos

Como se fue detallando a lo largo de este reporte se puede observar que, de todos nuestros productos, gran parte de la importancia era la generación de competencias en los empresarios. Sin embargo, la evaluación de 'que tan bien' se generaron estas competencias se puede tornar muy subjetiva. Podemos comentar que, con base a comentarios de los mismos empresarios, las capacitaciones han funcionado como nosotros lo deseábamos. La primera prueba de ello es que al inicio del semestre preguntamos '¿Cuántas unidades necesitan vender para sobrevivir?' y la respuesta fue un 'No se', después de la capacitación nosotros les pedimos resolver un caso y lo resolvieron correctamente. Dos meses después de esto, mientras platicábamos con los empresarios, ellos comentaron 'Ahorita estamos al 60% de nuestras ventas para alcanzar nuestro punto de equilibrio'. Solamente con ese comentario consideramos automáticamente que la capacitación había sido efectiva.

En cuanto a las tomas de decisiones, nosotros quisimos generarles el hábito de sustentar todas las decisiones en datos ya sea cualitativos o cuantitativos. Consideramos que este punto es aún más complicado de evaluar que el punto anterior, sin embargo, si están contabilizando la cantidad de ventas que tienen diariamente y lo comparan con el punto de equilibrio, entonces están haciendo un seguimiento de lo que para ellos sería un indicador de rendimiento. También tomar en cuenta que utilizaron nuestros tiempos de simulación y los comparan con los tiempos reales que van consiguiendo en el local. Hablando con ellos nos dijeron 'De 2:00 a 2:15 atendimos 15 órdenes'. Esto nos ayuda a comprender que sí están intentando dar seguimiento a distintos indicadores y al mismo tiempo deciden tomar los datos generados para tomar decisiones.

En la misma conversación con los empresarios nos comentaron que nuestro trabajo les aportó una visión más holística de la utilización de la mano de obra, en el proyecto que ellos tenían anteriormente muchos de los trabajadores permanecían inactivos durante gran parte del día, sin embargo, los empresarios no le dieron

importancia hasta que pudieron compararlo con el análisis que generamos. Esto nos da una pauta de que los empresarios hoy en día han generado la competencia necesaria para observar cuando los trabajadores están inactivos y entonces decidir que hacer al respecto. Entender que el tiempo de inactividad cuesta y que ese costo impacta directamente en el costo de nuestros productos. Estas competencias no se les puede dar un valor económico, sin embargo, sabemos que son la diferencia entre la empresa original (que al día de hoy permanece cerrado) y un el nuevo concepto con buenas oportunidades de crecimiento y con expectativas a ser un negocio redituable.

El desarrollo del PAP sirvió especialmente como una capacitación acerca de la importancia de tener indicadores de rendimiento. Uno de los objetivos de la empresa, como se declaró anteriormente es eventualmente convertirse en una franquicia. El análisis de capacidad instalada, el mapeo del layout, manual de recetas, y los análisis financieros que realizamos nos vienen muy bien para satisfacer algunas de las necesidades que los empresarios presentaban.

Hoy en día los empresarios tienen la capacidad de entender cuantas personas pueden atender en cierto periodo de tiempo, así como tomar la decisión de hacer una reestructuración de procesos cuando se tenga una mayor demanda, o de otra forma, migrar hacia un lugar con más espacio y dónde puedan tener una mayor cantidad de trabajadores trabajando. Además, encontramos que la mano de obra impacta por lo menos \$9.20 pesos sobre nuestro ticket promedio (cerca de \$3 pesos por taco). Esta información es relevante para los empresarios debido a que así pueden proponer un precio de venta que permita cubrirse ante los costos de mano de obra.

Con el replanteamiento del modelo de negocio y redirección de la empresa analizamos e identificamos todo lo que podía afectar directamente a la empresa, disminuir sus ventas o entorpecer sus procesos, y como en todas las empresa todo el proceso de optimización, análisis del entorno, capacitación constante se ven

reflejadas en el mismo resultado que son las finanzas, de la mano de las áreas trabajadas para optimizar y capacitar a los empresarios pudimos lograr un análisis financiero que tomara en cuenta la calidad de los productos, lo que paga y exige el mercado y la identidad de la empresa, y así es como obtuvimos un resultado cuantitativo que se refleja en un aumento directo en la utilidad, pero sobre todo un resultado cualitativo que hace a los empresarios pieza fundamental, cabeza y pies de la empresa para poderla llevar con el desarrollo de la toma de decisiones basada en el análisis de datos y resultados obtenidos durante los años de trabajo, no sólo es aumentar las ventas, los precios o disminuir costos eliminando procesos o insumos, se trata de llevar a la empresa a la visión que tienen sus empresarios con la planeación estratégica trabajada, caminar con un plan para así poder lograr las metas.

1.7. Bibliografía y otros recursos

- IIEG, Instituto de Información estadística y geográfica de Jalisco (2021), Análisis de los principales resultados del censo 2020 de las áreas metropolitanas de Jalisco, 2010-2020. Consultado desde el sitio web: <https://iieg.gob.mx/ns/wp-content/uploads/2021/02/AMG.pdf>
- INEGI (2020) Esperanza de vida de los negocios en Mexico. Consultado desde el sitio web: <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>
- INEGI (2019) Comunicado de prensa 2020, MYPIMES. Consultado desde el sitio web: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2020/MYPIMES20.pdf>
- El Financiero (2018) 10 errores que frenan el crecimiento de las Pymes en México. Consultado desde el sitio web: <https://www.elfinanciero.com.mx/pyme/10-errores-que-frenan-el-crecimiento-de-las-pymes-en-mexico/>

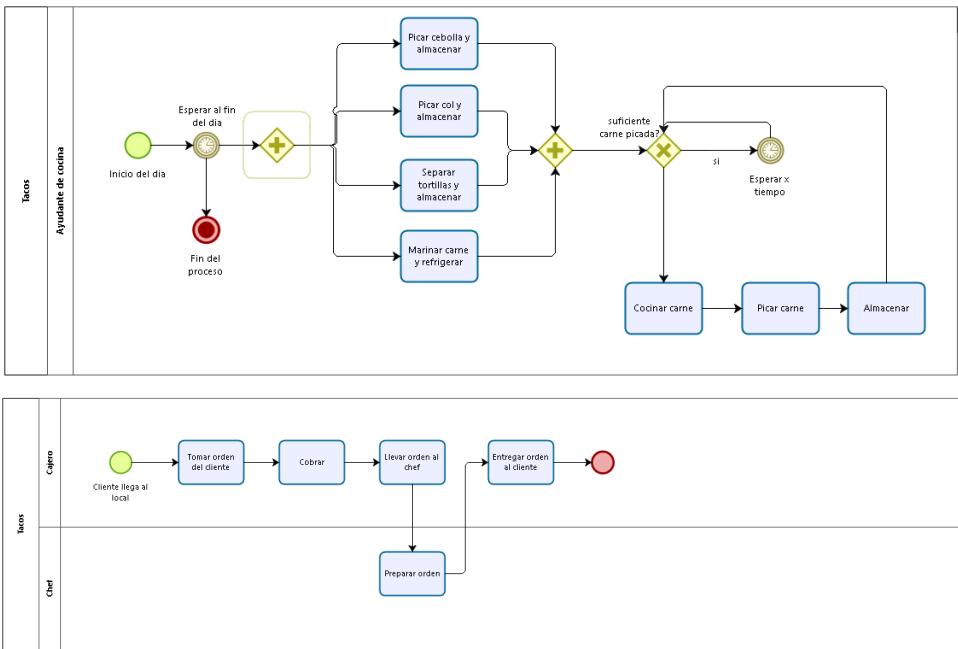
- Entrepreneur (2017) 10 reasons why 7 out of 10 businesses fail within 10 years. Consultado desde el sitio web: <https://www.entrepreneur.com/article/299522>
- Shibata, H. (2020) Los modelos de negocio de las cocinas fantasmas. Consultado desde el sitio web: <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/los-modelos-de-negocio-de-las-cocinas-fantasma>
- Our world in data (2022) Daily new confirmed COVID-19 deaths per million people. Consultado desde el sitio web: <https://ourworldindata.org/explorers/coronavirus-data-explorer>
- ITESO (2021) Miden impacto del Covid-19 en Jalisco. Consultado desde el sitio web: https://iteso.mx/web/general/detalle?group_id=25740926

2. Productos

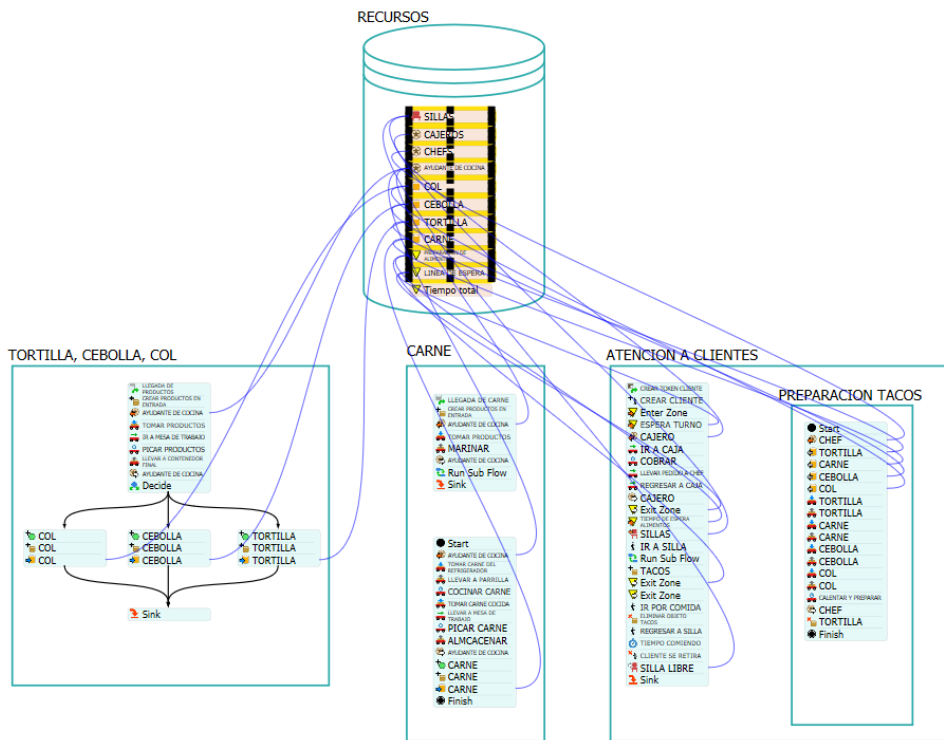
- Formato para el cálculo de punto de equilibrio.
- Benchmarking Tacos



- Formato base de estados financieros; Balance general, Estados de resultados y Flujo de efectivo.
- Manual de recetas estandarizado
- Diagrama de procesos



- Simulación de procesos



- Infográficos de; punto de equilibrio, balance general y estado de resultados



Punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio necesitamos información de:

- a_1 : Precio de venta de nuestros productos
- a_2 : Costo unitario de nuestros productos
- b_1 : Ingresos fijos
- b_2 : Gastos fijos

Si definimos que la cantidad de unidades vendidas es igual a x , obtenemos:

Ingresos totales:

$$I_T = a_1x + b_1$$

Gastos totales:

$$G_T = a_2x + b_2$$

Utilidad:

$$U_T = I_T - G_T$$

Desarrollando y simplificando encontramos que

$$U_T = a_1x + b_1 - (a_2x + b_2)$$

$$U_T = x(a_1 - a_2) + (b_1 - b_2)$$

Para encontrar la cantidad necesaria a producir tenemos que resolver el sistema para x

$$x = \frac{U_T - (b_1 - b_2)}{a_1 - a_2}$$

Nuestro punto de equilibrio lo encontramos cuando nuestra utilidad es igual a 0;

$$x = \frac{b_2 - b_1}{a_1 - a_2}$$

<https://www.desmos.com/calculator/ctsuk3gnl>

- Análisis de capacidad instalada y tiempos de servicio.

Clientes por hora	SLA 10min	Ayudantes de cocina	Chefs	Cajeros	Total trabajadores	Costo MO por orden
5	5.63	1	1	1	3	\$ 30.00
10	5.65	1	1	1	3	\$ 15.00
15	6.22	1	1	1	3	\$ 10.00
20	8.1	1	1	1	3	\$ 7.50
25	7.3	1	2	1	4	\$ 8.00
30	8.8	1	2	1	4	\$ 6.67
35	5.7	1	2	2	5	\$ 7.14
40	8.4	1	2	2	5	\$ 6.25
45	9	1	2	2	5	\$ 5.56
50	10	1	2	2	5	\$ 5.00
55	8	1	3	2	6	\$ 5.45
60	8	1	3	2	6	\$ 5.00
65	9	1	3	2	6	\$ 4.62
70	9	1	3	2	6	\$ 4.29
75	10	1	3	3	7	\$ 4.67
80	10	2	3	3	8	\$ 5.00
85	8	2	4	3	9	\$ 5.29
90	8	2	4	3	9	\$ 5.00
95	8	2	4	3	9	\$ 4.74
100	10	2	4	3	9	\$ 4.50

Por las dimensiones actuales, es sugerido que una vez que se llegue a tener 55 clientes por hora, se migre a un espacio más grande.

3. Reflexión crítica y ética de la experiencia

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

3.1 Sensibilización ante las realidades

Arthur: Desde el punto de vista ético, este PAP fue para mí una verdadera experiencia humana. De hecho, a lo largo de este semestre he tenido que adaptarme a una forma de trabajar totalmente diferente a la de Francia. Este PAP me hizo madurar a medida que pasaban las semanas, cada vez había más cosas que entregar, tenía que ser puntual y cuidadoso. Además, desarrollé una nueva faceta del trabajo en equipo que no había experimentado antes. Tenía algunos problemas de comunicación que no me permitían dar lo mejor de mí, no me atrevía a participar mucho en las reuniones y no me sentía cómodo. Sin embargo, descubrí que los mexicanos eran muy abiertos y estaban dispuestos a aprender de mi experiencia y que me ayudarían y serían pacientes. Vuelvo a dar las gracias a mis compañeros y a la maestra Maria Elena. Finalmente, tuve algunos problemas para entender a la empresa, no entendía muy bien a dónde querían llegar, pero después de algunas pláticas con ellos me di cuenta y terminé mis propuestas.

Oscar:

A lo largo del proyecto hemos vivido distintas experiencias cada uno de los integrantes. Considero que el mayor de los retos en todo momento ha sido la comunicación, muchas veces tomamos por supuesto algunas cosas y no nos damos el tiempo de preguntar a los otros integrantes su opinión. Muchas veces ocurre lo contrario, esperamos cosas de los demás sin haberles comentado que era necesario generarlo. Creo que la solución para estos retos es comunicar

prácticamente todo de una forma asertiva para que sea claro el estado del arte para todos los integrantes.

Personalmente me siento satisfecho con el proyecto, creo que generamos valor en el empresario, creo también que las actividades que hicimos, así como los entregables que generamos les servirán en un futuro y les despertarán la curiosidad a seguir aprendiendo del tema. Considero que los empresarios tienen muy buenas oportunidades de crecimiento, principalmente debido a que no tienen problema en mostrar sus debilidades a otras personas cuando se trata de aprender.

En los primeros días de clase tuvimos una sesión con un consultor senior bastante reconocido por su trayectoria. En esta charla él nos platicaba la importancia de manejar los roles en las capacitaciones. Nos decía que podíamos ser 'serviciales' o 'expertos' o 'colaborador' y según sea el rol asumido es la postura que se tomaría. Nos comentaba de un caso de contratación en dónde se asumió el rol de colaborador. En esta contratación su trabajo, junto con otros integrantes, era revisar los currículos de las personas que se postulaban como director general en cierta empresa. La situación era delicada y una mala decisión podría llevar a la ruina a la empresa. Llegaron cerca de 200 aplicantes y hubo una elección final entre 2 personas, de ellos escogieron al primero (él consultor dijo que cualquiera de los dos estaría bien, sin embargo, a la empresa no le agradaba la segunda persona.) Después de cierto tiempo, se dieron cuenta que su elección no había sido la adecuada y pretendían hacer el proceso nuevamente, esta vez el consultor en posición de experto decidió comentarles que escogieran al segundo aplicante. Este último generó mejores resultados.

El PAP en general me deja un buen sabor de boca, creo que aprendí bastantes cosas de él. Creo que las personas que me rodearon en el proceso abonaron a mi persona.

Lili:

Durante toda la carrera trabajamos con “empresas gigantes reales”, como financieras nos enfocamos en los números sin ver lo que está pasando interna o externamente en la organización, creemos analizar y conocer muy acercado a la realidad lo que haremos en egresando pero la realidad es otra, llegar a una empresa como esta en dónde no sabía cómo o qué hacer puso a prueba mis conocimientos pero sobre todo mis habilidad y mi parte racional, analizar, pensar y comenzar a trabajar con eso, obtener o proyectar resultados y volver al inicio me reto completamente, pero aquí el mayor reto fue entender que estaba trabajando no con una empresa sino con dos personas llenos de sueños, fuerza, constancia y sobre todo confianza en mí, entender que lo que yo dijera o hiciera podía lograr un cambio me forzó a poner todos mis conocimientos, mi lógica, mis dudas y mis propias respuestas en una sola, y así es justo como todo los emprendedores viven al día a día, redireccionandose, adaptandose todo el tiempo y siendo fuerte ante lo que esto significa, esa para mi es la realidad de lo que he aprendido y lo que realmente es.

3.2 Aprendizajes logrados

Arthur : El PAP fue una experiencia excelente para mí, tanto desde el punto de vista de la adaptación como desde el punto de vista profesional. De hecho, aún recuerdo mis primeros días de PAP con la restricción del español, me sentía completamente perdido. Luego, poco a poco, aprendí a adaptarme a esta situación con la ayuda de mis compañeros. Se los agradezco. Desde un punto de vista más profesional, descubrí el verdadero trabajo de un consultor, aprendí que la relación con los empresarios pero también con los clientes es muy importante porque nos permite poner en práctica nuestras propuestas. Por eso he aprendido a tener relaciones basadas en la confianza. Desde un punto de vista más técnico, aprendí muchas aplicaciones, fórmulas y técnicas nuevas que me permitieron desarrollarme intelectualmente. Este PAP me permitió clarificar mi proyecto profesional ya que nos enfrentamos realmente al mundo del trabajo. Me di cuenta de que me gustaba tener retos y conseguirlos.

Oscar:

Creo que los principales aprendizajes que me llevo del PAP son que podemos apoyar a otras personas con enseñar un poco de lo que sabemos. Creo que el aprendizaje es un proceso continuo y muchas veces estaremos mal. Desaprender es un proceso complicado, pero necesario para comprender nuevas ideas. Aprendí a escuchar distintas posturas, siempre es bueno tomar los aspectos positivos de la gente que nos rodea y aprender de ellos. No solamente se aprenden los aspectos técnicos, sino que también se aprenden aspectos sociales y de negociación. Todas las personas tienen cosas interesantes que enseñarnos, cada quién es experto en algo diferente, así que no cerremos las puertas y escuchemos lo que nos quieren compartir.

Lili:

El PAP, la empresa, mis compañeros y mi maestra docente me pusieron a prueba todo el tiempo, no sólo en mi carrera profesionalmente, sino, como persona y con todos estos valores y aptitudes que he formado en mis años de vida, entender y ver sus posturas, sus percepciones y adaptarlas a mí fue completamente enriquecedor, ver a mis compañeros tan capaces y con tanto conocimiento causo en mí el querer aprender más, ver a María E como una mujer con carácter, amabilidad y sumamente inteligente cambio también mi perspectiva de quién seré yo egresando, la oportunidad que nos da el ITESO de aplicar nuestros conocimientos de esta forma para mi representa algo único, darnos la oportunidad y confianza de tener una empresa para analizar, proponer o cambiar nos hacer ver lo que somos capaces y el impacto que daremos allá afuera, quedo muy satisfecha de todo lo que logramos, de las problemáticas que pasamos y resolvimos, y con todas las ganas de terminar mi carrera en este mismo proyecto.