

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

**Centro Universidad Empresa**

Economía solidaria y trabajo digno

**PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)**

**PROGRAMA INTEGRAL DE CONSULTORIA EN MYPE**



**ITESO, Universidad  
Jesuita de Guadalajara**

**3A02 Consultoría para la Competitividad**

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

**PRESENTAN**

Lic. en Administración Financiera, Julio Andreé Salcedo Peña

Lic. en Relaciones Industriales, Luz María Calderón Parra

Profesores PAP:

Mtra. Blanca Estela Oliva Hernández

Mtra. Fátima Silva Contreras

Mtro. Gustavo Viruega Aguilar

Tlaquepaque, Jalisco, mayo de 2022

# ÍNDICE

## Contenido

REPORTE PAP .....	2
Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional .....	2
Resumen .....	0
1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional .....	1
1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto .....	1
1.2 Caracterización de la organización .....	3
1.3 Identificación de las problemáticas .....	5
1.4. Planeación de alternativa(s).....	7
1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora .....	19
1.6. Valoración de productos, resultados e impactos .....	54
1.7. Bibliografía y otros recursos.....	57
1.8. Anexos generales .....	58
3. Reflexión crítica y ética de la experiencia .....	72
3.1 Sensibilización ante las realidades .....	72
3.2 Aprendizajes logrados .....	76

# 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, cocrear o transformar en distintos campos sociales.*

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

*El Reporte PAP consta de tres componentes:*

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

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

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

## Resumen

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

Para el periodo de primavera 2022 el equipo conformado tiene como objetivo específico el seguimiento y fortalecimiento de las capacidades empresariales y áreas de desarrollo que se han estado trabajando en los periodos anteriores, adaptándose a los cambios del mercado inestable y situaciones globales que están fuera del control de la empresa. Con ayuda de un plan de trabajo flexible que implica el desarrollo de tácticas operativas y lineamientos en las áreas de costos, crédito y cobranza, objetivos estratégicos departamentales junto con sus indicadores de evaluación, definición de valores alineados a la cultura empresarial, identificación de perfiles de liderazgo y una estandarización de tiempos de entrega y procesos de producción.

Estas tácticas están alineadas al objetivo estratégico empresarial, realizando ajustes y modificaciones acordes al crecimiento y desarrollo acelerado que ha tenido la empresa en los últimos meses.

## 1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional

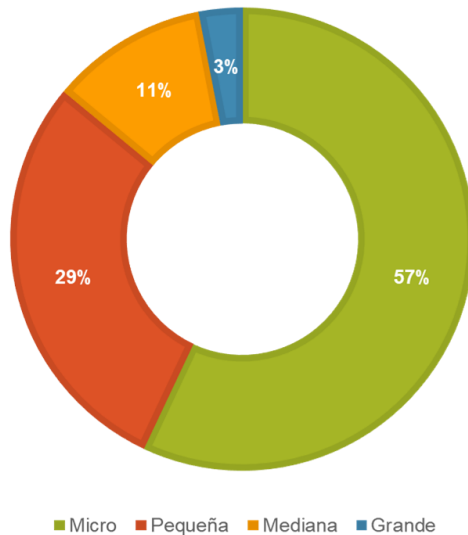
El PAP es una experiencia de aprendizaje y de contribución social integrada por estudiantes, profesores, actores sociales y responsables de las organizaciones, que de manera colaborativa construyen sus conocimientos para dar respuestas a problemáticas de un contexto específico y en un tiempo delimitado.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

### 1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto

En México, como en el resto del mundo, las empresas familiares son el principal motor de la economía. Para prosperar, tienen que hacer frente a los mismos retos que las empresas no familiares, además de lidiar con los retos que surgen al interactuar los sistemas de patrimonio-familia-empresa, *“el éxito de estas organizaciones y su permanencia se correlacionan directamente con su comprensión y su planeación, y para comprenderlas, es preciso generar conocimientos sobre ellas”* (Belausteguigoitia, 2002).

Uno de los obstáculos para la generación de dichos conocimientos es que la información disponible se basa en datos de grandes empresas, aquellas que cotizan en la bolsa de valores. Sin duda alguna los resultados que se obtienen gracias a estas investigaciones y otros estudios representan información valiosa para la divulgación de conocimiento, pero la realidad de las grandes empresas no es reflejo de la realidad que vive la base de nuestro sistema económico: las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes), que básicamente corresponden al modelo familiar, y suman 99% del total de unidades económicas (5.1 millones) que dan empleo a más de 27 millones de personas. Ante esta situación *“la responsabilidad de mantener en marcha la economía recae sobre los hombros de las empresas de menor tamaño.”* (KPMG, 2013).

De acuerdo con el estudio elaborado por la Universidad de las Américas Puebla, *Radiografía de la empresa familiar en México* (2017), 57% de las empresas familiares son microempresas, 29% pequeñas empresas, 11% medianas empresas y 3% empresas grandes.

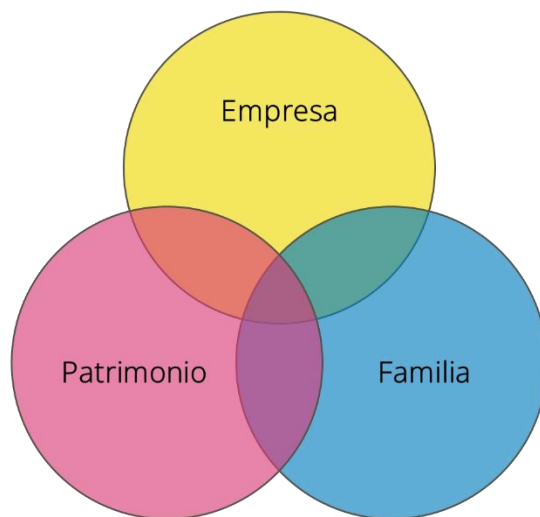


*Imagen 1. Porcentaje de empresas familiares por tamaño. Elaborado por Lic. Relaciones Industriales: Luz Calderón.*

Los estados con el mayor porcentaje de empresas familiares a nivel micro son Colima, Nayarit y Tlaxcala. Nuevo León, Puebla y Jalisco tienen el mayor porcentaje de empresas familiares medianas. Otro resultado a destacar es que el 71% de las EF en México no cuentan con un plan estratégico y sólo 23% de las empresas familiares son dirigidas por mujeres. En cuanto al aspecto generacional los resultados son así: 66% de las empresas son de primera generación, 29% de la segunda, 4% de la tercera y un 1% de la cuarta, lo que demuestra la importancia de los planes de sucesión e institucionalización. *“Un pronóstico estimado, generalmente aceptado, es que la esperanza de vida promedio de una empresa familiar es de 25 años, mientras que las gestionadas de manera institucional viven en promedio 50 años”* (KPMG, 2013).

Una pequeña empresa puede convertirse en una empresa institucionalmente grande. La ventaja que tienen las empresas de menor tamaño es que gracias a su flexibilidad pueden adoptar las prácticas de las grandes empresas y adaptarlas a su realidad (González, 2010). El camino de la institucionalización no es fácil, y se vuelve aún más complejo ante el cambio constante del entorno empresarial, como lo fue la pandemia de COVID-19 y ahora el

conflicto entre Rusia y Ucrania, por mencionar algunos ejemplos. “Una empresa familiar institucionalizada pasa de ser una entidad manejada de manera cerrada a convertirse en una entidad profesional, plural, transparente y justa para todos los miembros que la integran” (González, 2010).



*Imagen 2. Los tres sistemas que componen la empresa familiar.  
Elaborado por Lic. Relaciones Industriales: Luz Calderón.*

## 1.2 Caracterización de la organización

Para el Proyecto de Aplicación Profesional (PAP CC) se asignó la empresa JOOL Comercializadora ubicada en Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco. Fundada en 2009, la empresa ha optado por migrar del rubro de empresa familiar al de empresa corporativa.

Algunos datos de la empresa son:

Giro: Fabricación de materiales de empaques para las industrias alimenticia y farmacéutica.  
Colaboradores: 23 (11 hombres y 12 mujeres).

Clientes: Empresas de giro alimenticio (lácteos, bebidas), farmacéutico y de confitería.

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

siempre estar disponibles para sus clientes y prospectos. La empresa se dedica a la manufactura y comercialización de empaques de cierre, a saber:

- Tapas de aluminio
- Bobinas (Foil) de aluminio para productos bebibles, farmacéuticos, de confitería.
- Liners (para sellado)
- Cucharas
- Sellos de garantía

La empresa cuenta con la ventaja competitiva de atención al cliente, la producción adaptativa con la que manejan su cartera de clientes, pues es común que el plan de producción se vea modificado para cumplir los requisitos del cliente y mantener una relación exitosa con él. Esto por supuesto debería ser regulado con políticas de plan de producción para que se vean mitigados los perjuicios que un cambio al plan de producción pueda causar, táctica que fue propuesta en este periodo, basada en información recabada y comentarios del personal de la empresa.

Las áreas que conforman a la empresa son:

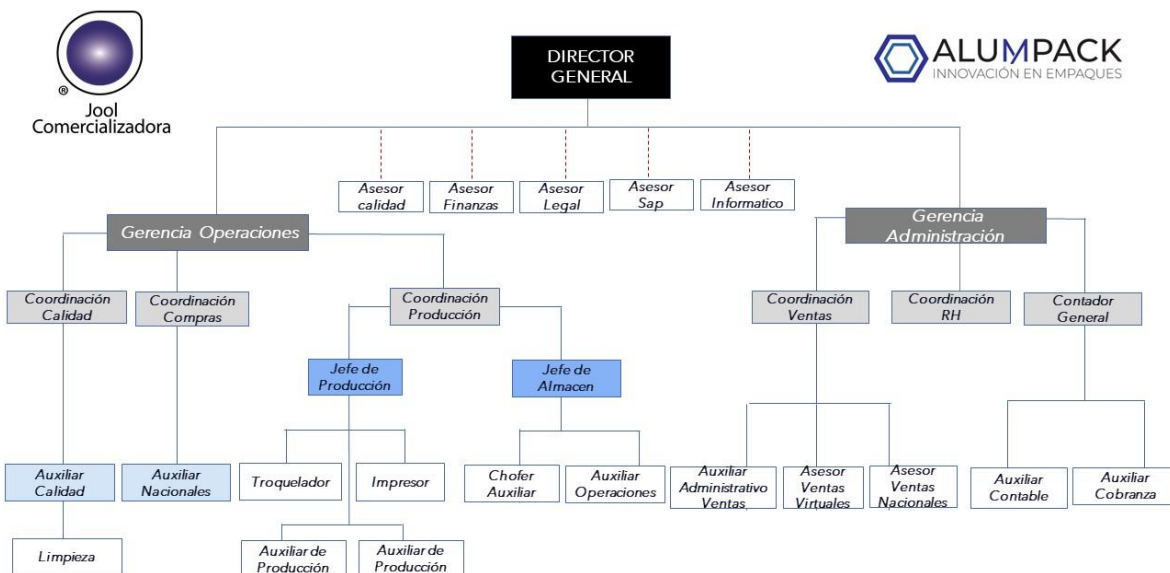


Imagen 3. Organigrama de la empresa, versión enero 2022.

La identidad institucional actual está conformada por:

**Misión:**

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

**Visión:**

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

**Objetivo Estratégico:**

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

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

### 1.3 Identificación de las problemáticas

El proceso de consultoría con JOOL Comercializadora es una relación formal, profesional y temporal. En el periodo de primavera 2021 la empresa y el equipo de consultoría PAP CC

vivieron la etapa inicial en la que se hizo un diagnóstico integral y colaborativo para analizar las características de la empresa y su situación, el cual se realizó con la aplicación de los siguientes instrumentos de planificación estratégica: análisis PESTEL, FODA, modelo de las 5 fuerzas de Porter, despliegue de la función de la calidad (QFD), modelo Canvas. Asimismo, se realizó el análisis de Identidad Institucional, un mapa de macroproceso, el diagnóstico de cultura laboral, y el Diagnóstico Integral de la Empresa (DIE).

Posteriormente, en verano 2021, el equipo de consultoría analizó la información y conclusiones de cada herramienta utilizada en el periodo anterior y la complementó con la aplicación de un FODA cruzado para desarrollar el proceso de análisis estratégico sistemático, y así identificar las Áreas Clave de Desempeño (ACD) y las capacidades a desarrollar de JOOL, la cuales se muestran a continuación:

<b>ACD</b>	<b>Capacidad</b>
<b>Producción Adaptativa:</b> Rapidez para adaptarse a los cambios en el producto y volumen de la demanda.	<i>Desarrollar mercados ofreciendo proyectos personalizados y productos especializados destacando las certificaciones de calidad.</i>
<b>Institucionalización Empresarial:</b> Formalización, estandarización y documentación de políticas corporativas.	<i>Estandarizar y documentar, políticas corporativas, procesos operativos y la comunicación.</i>
<b>Tiempo de Ciclo y Tiempo de Entrega:</b> Eficientes ciclos de producción y tiempos de entrega.	<i>Implementar la propuesta de valor para ampliar su cartera de proveedores y clientes.</i>

Finalmente, el equipo de consultoría propuso una ruta de acciones para la construcción de las capacidades, es decir, inició la ejecución de tácticas operativas que terminó con el monitoreo de resultados para el cierre de ese periodo. Es importante mencionar que el proceso de planificación de tácticas operativas, junto a su implementación y medición de resultados, es un proceso que se repite en los PAPs que dan continuidad al proyecto.

Para el diseño del plan de trabajo de este periodo revisamos la información desarrollada y concluida en los periodos anteriores, y visitamos la empresa para actualizar el panorama sobre la misma y validar la pertinencia de nuestras propuestas. Un cambio importante respecto a la situación de JOOL respecto al periodo de otoño 2021, es el hecho de que la plantilla de colaboradores creció y hubo cambios en la estructura organizacional de la empresa (un ejemplo de ello está en la creación del departamento de Recursos Humanos). En el primer contacto con el personal de la empresa identificamos lo siguiente:

En la ACD de Producción Adaptativa del modelo de Crédito y Cobranza hay resistencia al cambio en la política por parte de los clientes más antiguos, por lo que decidimos continuar en esta área.

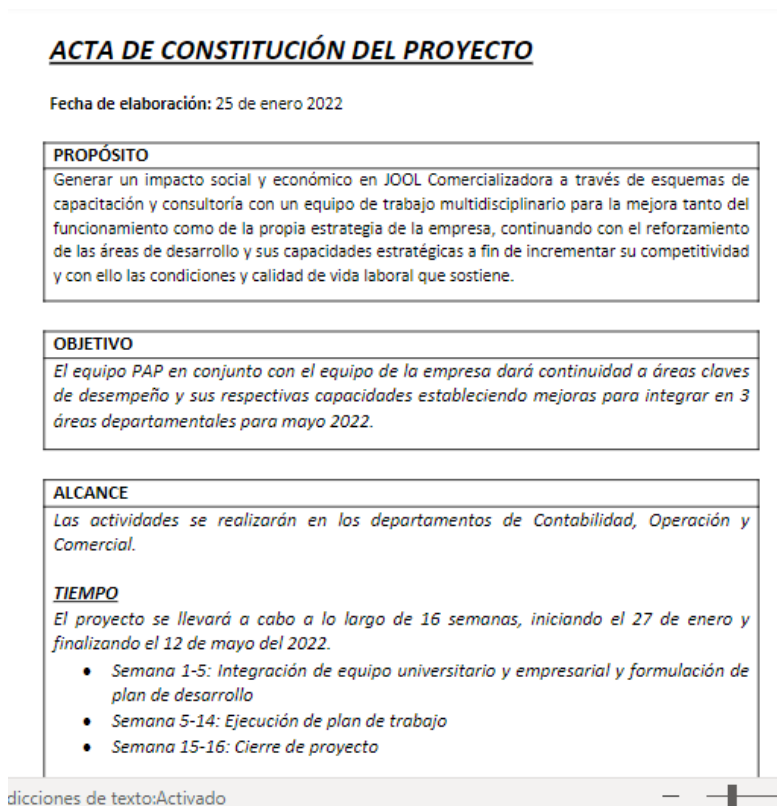
En la ACD de Institucionalización es prioridad el elaborar los objetivos estratégicos por departamentos. La empresa cuenta con los objetivos individuales por puesto, pero sin la visión sistémica que involucra al objetivo estratégico global (el cual fue redactado el periodo pasado). Esto aunado a que está por ocurrir un cambio en la dinámica de la dirección de Operaciones ya que su gerente está por salir del país para hacer una maestría y deberá ser cubierto por personal de nuevo ingreso. Además, falta redactar el significado de los valores que identifican a JOOL: honestidad, responsabilidad, confiabilidad, reciprocidad, y compromiso. Y consideramos que otro elemento importante a analizar son las conductas de liderazgo que predominan en la empresa.

En la ACD de Tiempo de ciclo y tiempo de entrega se tiene la propuesta de implementar en el proceso de órdenes de ventas la estandarización de tiempos. Todas estas tácticas las planteamos para su validación en el plan de trabajo de este periodo.

#### 1.4. Planeación de alternativa(s)

En este periodo del PAP de primavera 2022 inicialmente tuvimos sesiones para conocernos entre el equipo y dar los primeros pasos para el comienzo de las actividades. Se revisó toda la información desarrollada de los periodos pasados hecha por los anteriores equipos, para contextualizarnos y actualizar el panorama para este periodo.

En primer lugar, se realizó una Acta Constitutiva (Anexo 2.1) en la cual indicamos los objetivos, propósitos y alcances que se tendrán para este equipo consultor y para la empresa en este periodo.



*Imagen 4. Acta de constitución. Elaborado por equipo PAP CC P2022.*

Así mismo, se elaboró un Acuerdo de Comunicación (Anexo 2.2) donde fijamos los canales y alternativas en los cuales podemos comunicarnos entre el equipo consultor y el equipo empresarial. En este acuerdo también se incluyó un Directorio de participantes para facilitar el contacto entre todos los involucrados. Posteriormente los consultores jr. elaboramos un Acuerdo de grupo a equipo (Anexo 1.1) en el cual indicamos los lineamientos y compromisos que nos ayudarían a ser un equipo más íntegro y eficiente.

## Acuerdo de comunicación equipo ITESO

Mecanismo de comunicación	¿Para qué?	¿De quién?	¿A quién?	¿Cuándo?
Mensajes de WhatsApp	Acuerdos, dudas, aclaraciones, notificaciones, obtención de información.	Consultores y consultores Jr.	Equipo universitario y consultores.	Cuando sea necesario
Correo electrónico	Solicitar información, entrega de evaluaciones, informar y notificar reuniones.	Consultores y consultores Jr.	Equipo universitario, consultores o equipo empresarial.	Cuando sea necesario
SharePoint	Reportes semanales, actividades, relatorías y herramientas realizadas.	Consultores y consultores Jr.	Equipo universitario y consultores.	Cuando sea necesario
Reuniones en plataformas virtuales (Zoom)	Comunicar adelantos, realizar trabajo colaborativo, presentar propuestas.	Consultores y consultores Jr.	Equipo empresarial	De acuerdo con las fechas calendarizadas
Regreso de forma presencial	Comunicar adelantos, realizar trabajo colaborativo, presentar propuestas, resultados.	Consultores y consultores Jr.	Equipo empresarial y coordinación.	Cuando se autorice.

*Imagen 5. Acuerdo de comunicación. Elaborado por equipo PAP CC P2022.*

Se llenó una Matriz de Riesgos (Anexo 2.3) donde identificamos y definimos los posibles riesgos que se puedan presentar, medir su nivel de impacto y qué hacer ante ellos.

No.	Riesgo	I	P	C	Nivel	¿Qué hacer?
1	Complicaciones de salud del ingeniero Jorge.	3	2	6	Alto	Establecer y dar continuidad a canales de comunicación con gerentes.
2	Complicaciones de salud del equipo PAP y equipo empresarial.	3	1	3	Bajo	Darles seguimiento a las actividades programadas hasta nuestras posibilidades, apoyando al personal con situaciones de salud.
3	Que la empresa pare sus actividades.	3	1	3	Bajo	Informar a la coordinación del PAP para toma de decisión.
4	Inflación	3	2	6	Alto	Manejo de estrategias financieras para disminuir impactos.
5	Problemas de redes virtuales de comunicación.	2	2	4	Medio	Buscar alternativas para no perder la comunicación.
6	Información de la	3	1	3	Baio	-Trabaiar con la

*Imagen 6. Matriz de riesgos. Elaborado por equipo PAP CC P2022.*

Una vez hecho esto, se tuvo una primera presentación virtual del equipo consultor con el equipo empresarial de JOOL para conocerlos mutuamente y dar ese primer acercamiento con la empresa y sus integrantes.

Se elaboró el plan de trabajo (Anexo 3.1) que se muestra a continuación:

ACD	Capacidad	Objetivo	Táctica Operativa	Actividades	Indicadores			Meta	Responsable
					Producto	Uso	Beneficio		
Producción adaptativa	Desarrollar mercados ofreciendo proyectos personalizados y productos especializados destacando las certificaciones de calidad.	Expandir mercados de influencia, posicionandolos e como una empresa reconocida	Formalizar cierre de modelo de Crédito y Cobranza.	Revisión de avances sobre modelo de crédito y cobranza.	Presentación con resultados de evaluación.	Toma de decisiones de manejo de nuevos clientes para autorización de créditos.	Tener información fiscal suficiente para garantizar la capacidad de pago del crédito otorgado.	Evaluación de documentación recabada de dos empresas para abril de 2022	Julio, Christian Gutiérrez y Karina López
				Evaluar la recepción de documentos requeridos de 2 empresas como compromiso del periodo anterior. Presentar resultados de evaluación. Intercambio de ideas para correcciones de modelo de ser necesario con mandos directivos. Realizar mejoras adecuadas y presentarlas. Presentación, validación y cierre.					
			Apoyar a Identificar costos directos e indirectos de la empresa por centros de costos.	Agendar una cita con coordinación de contabilidad. Observación e identificación de actividades relevantes en JOOL junto con departamento de contabilidad. Clasificar costos directos e indirectos de JOOL y clasificación de áreas fundamentales. (p/departamento) Junta con coordinador de contabilidad para presentar avances y mejoras. (organizar) Presentar a mando directivo avances y validar.	Clasificación de costos por área fundamental.	Identificación y control de costos por su origen.	Información financiera para toma de decisiones.	Tener información de dos áreas fundamentales para abril 2022.	Julio y Christian Gutiérrez.
Institucionalización	Estandarizar y documentar, políticas corporativas, procesos operativos y la comunicación	Formalizar, rediseñar y transmitir estructura empresarial	Definir valores alineados a los objetivos estratégicos.	Presentación del contexto, la importancia del acuerdo de valores y su congruencia. Elaborar la definición de cada valor con los mandos directivos. Presentar y validar las definiciones de los valores con los mandos directivos.	Significado de los valores para Jool.	Tener una definición propia que sustente la cultura organizacional.	Constar que los valores están alineados con la cultura organizacional actual y futura.	Tener la definición de los valores de Jool para abril 2022.	Luz, Pamela Ponce.
			Redactar objetivo estratégico por departamentos.	Presentación de cómo formular un objetivo estratégico con mandos directivos (para esclarecer visiones y lineamientos de los objetivos). Elaborar el objetivo departamental con cada gerente (Administración y Operaciones). Presentación y validación de objetivos con dirección general. Presentación a mandos directivos de los objetivos departamentales.	Objetivo estratégico de Administración y Operaciones.	Claridad de la línea de acción a seguir por la gerencia de Administración y gerencia de Operaciones.	Facilitar la toma de decisiones para alcanzar el objetivo planteado.	Definir los objetivos de Administración y Operaciones para abril 2022.	Luz, Julio, Samantha, Daniela, Adrián
			Realizar dinámica de liderazgo.	Presentación de la dinámica a Jool. Realizar la dinámica en Jool. Diálogo para la recuperación de aprendizajes. Presentar resultados obtenidos de la dinámica.	Estilos de liderazgo que predominan en la empresa.	Identificar las características del estilo predominante y sus áreas de oportunidad.	Elegir el estilo de liderazgo adecuado para alcanzar la visión de la empresa.	Estilos de liderazgo reconocidos por los mandos directivos para abril 2022.	Luz, Pamela Ponce.
Tiempo de ciclo y tiempo de entrega	Implementar su propuesta de valor para ampliar su cartera de proveedores y clientes	Eficientar los tiempos de entrega	Estandarizar tiempos de órdenes de venta	Pedir diagramas de flujo sobre órdenes de venta. Identificar puntos de mejora en el diagrama y presentarlo a coordinación y gerencia de ventas. Definir tiempos límites en etapas esenciales. Realizar ajustes necesarios y documentarlo junto con JOOL. Evaluar el tiempo promedio desde solicitud del cliente hasta entrega de producto terminado. Presentación de avances a mandos directivos y validación por equipo JOOL.	Diagrama de flujo de órdenes de venta actualizado.	Identificación de puntos clave que afectan el proceso de órdenes de venta.	Agilizar el proceso de órdenes de venta.	Entregar el diagrama de flujo actualizado para abril 2022.	Julio, Carla Lizeth, Samantha.
			Cierre del proceso	Evaluar avances e impactos logrados en el desarrollo de las capacidades Presentación final para cierre del proceso de intervención del PAP CC	Entregable de los productos e indicadores propuestos en cada táctica operativa.	Cumplimiento de los objetivos planteados en cada capacidad	Desarrollo de las capacidades establecidas para la empresa	Presentación de documentos al 100% *PAP, presentaciones intermedias, presentación final)	Equipo PAP CC Q2021

Elaborado por: Equipo PAP CC, Primavera 2022

Validado por: Jorge Ontiveros Larios

Fecha:

*Imagen 7. Plan de trabajo para la empresa durante el periodo Primavera 2022.*

*Elaborado por Equipo PAP CC.*

Se tomaron en cuenta las capacidades establecidas en el periodo de verano 2021, con sus respectivas áreas clave de desempeño y objetivos. En este periodo se enfocaron las tácticas operativas en “Formalizar el cierre del modelo de crédito y cobranza” y “Apoyar a la identificación de costos directos e indirectos por centro de costos”, para la ACD de Producción Adaptativa. En la ACD de Institucionalización se tiene las tácticas de “Definir valores alineados a los objetivos estratégicos”, “Redactar objetivo estratégico por departamentos” y “Realizar dinámica de liderazgo”. Por último, para la ACD de Tiempo de ciclo y tiempo de entrega tenemos como táctica “Estandarizar tiempos de órdenes de venta”.

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

CRONOGRAMA PAP 3A02 CONSULTORÍA PARA LA COMPETITIVIDAD - Primavera 2022																	
ACD	Táctica Operativa.	Actividad, Producto o Proceso	Inicio	Finalización	Febrero		Marzo					Abril			Mayo		
					1 al 4	7 al 11	14 al 18	21 al 25	28 al 4	7 al 11	14 al 18	21 al 25	28 al 1	4 al 8	11 al 15	18 al 22	25 al 29
		<b>Elaboración del plan de trabajo y cronograma.</b>															
		Presentación inicial con Jool.	17-feb-22	17-feb-22													
Producción Adaptativa	Formalizar cierre de modelo de Crédito y Cobranza.	Revisión de avances sobre modelo de crédito y cobranza.	17-feb-22	17-feb-22													
		Evaluar la recepción de documentos requeridos de 2 empresas como compromiso del periodo anterior.	24-feb-22	03-mar-22													
		Presentar resultados de evaluación.	17-mar-22	17-mar-22													
		Intercambio de ideas para correcciones de modelo de ser necesario con mandos directivos.	17-mar-22	17-mar-22													
		Realizar mejoras adecuadas y presentarlas.	24-feb-22	24-feb-22													
		Presentación, validación y cierre.	31 feb 22	31 feb 22													
	Apoyar a identificar costos directos e indirectos de la empresa por centros de costos.	Agendar una cita con coordinación de contabilidad.	17-feb-22	17-feb-22													
		Observación e identificación de actividades relevantes en JOOL junto con departamento de contabilidad.	24-feb-22	03-mar-22													
		Clasificar costos directos e indirectos de JOOL y clasificación de áreas fundamentales. (p/departamento)	03-mar-22	10-mar-22													
		Junta con coordinador de contabilidad para presentar avances y mejoras. (organizar)	24-mar-22	24-mar-22													
		Presentar a mando directivo avances y validar.	07-abr-22	07-abr-22													



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

- **Producción adaptativa**

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

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

*Imagen 10. ACD Tiempo de ciclo y tiempo de entrega PAP 3A02 - primavera 2022.*

*Elaborado por Lic. Adm. Financiera: Julio Salcedo.*

Trabajamos en dos tácticas operativas:

### **1. Formalizar cierre de modelo de Crédito y Cobranza.**

Esta táctica fue propuesta e implementada en el periodo pasado de otoño 2021, en este periodo se optó por darle seguimiento, evaluar y formalizar su cierre para que la empresa lo implemente en nuevos clientes.

Con las siguientes actividades:

1. Revisión de avances sobre modelo de crédito y cobranza.
2. Evaluar la recepción de documentos requeridos de 2 empresas como compromiso del periodo anterior.
3. Presentar resultados de evaluación.
4. Intercambio de ideas para correcciones de modelo de ser necesario con mandos directivos.
5. Realizar mejoras adecuadas y presentarlas.
6. Presentación, validación y cierre.

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

<b>Producto</b>	<b>Uso</b>	<b>Beneficio</b>
Presentación con resultados de evaluación.	Toma de decisiones de manejo de nuevos clientes para autorización de créditos.	Tener información fiscal suficiente para garantizar la capacidad de pago del crédito otorgado.

La meta para esta táctica operativa fue la evaluación de documentación recabada de dos empresas para abril de 2022.

La siguiente táctica operativa fue:

**2. Apoyar a identificar costos directos e indirectos de la empresa por centros de costos.**

Se presentó esta propuesta a la empresa y se detectó que existe una necesidad de un control de sus costos en ciertas áreas clave de la empresa, por lo que se validó esta táctica para empezar a implementarla.

Con las siguientes actividades:

1. Agendar una cita con coordinación de contabilidad.
2. Observación e identificación de actividades relevantes en JOOL junto con departamento de contabilidad.
3. Clasificar costos directos e indirectos de JOOL y clasificación de áreas fundamentales. (p/departamento)
4. Junta con coordinador de contabilidad para presentar avances y mejoras. (organizar)
5. Presentar a mando directivo avances y validar.

Estos fueron los indicadores:

Producto	Uso	Beneficio
Clasificación de costos por área fundamental.	Identificación y control de costos por su origen.	Información financiera para toma de decisiones.

La meta que se propuso fue tener información de dos áreas fundamentales para abril 2022.

- **Institucionalización Empresarial**

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

Objetivo: Formalizar, rediseñar y transmitir estructura empresarial

*Imagen 11. ACD Institucionalización empresarial PAP 3A02 - primavera 2022.*

*Elaborado por Lic. Julio Salcedo.*

Trabajamos en tres tácticas operativas:

- 1. Definición alineada de valores con el objetivo estratégico.**

Con las siguientes actividades:

1. Presentación del contexto, la importancia del acuerdo de valores y su congruencia.
2. Elaborar la definición de cada valor con los mandos directivos.
3. Presentar y validar las definiciones de los valores.

Estos fueron los indicadores:

<b>Producto</b>	<b>Uso</b>	<b>Beneficio</b>
Significado de los valores de JOOL.	Cultura organizacional / identidad	Constatar que los valores están alineados con la cultura organizacional actual y deseada.

Con una meta de tener la definición de los valores de JOOL para abril 2022.

## **2. Redactar objetivo estratégico por departamentos.**

Se optó por esta propuesta de trabajo para presentarla a JOOL debido a que existe el interés por darle seguimiento a los objetivos estratégicos departamentales que estén alineados al objetivo global y así poder ir bajando a otros mandos de la empresa.

Conlleva las siguientes actividades:

1. Presentación de cómo formular un objetivo estratégico con mandos directivos (para esclarecer visiones y lineamientos de los objetivos).
2. Elaborar el objetivo departamental con cada gerente (Administración y Operaciones).
3. Presentación y validación de objetivos con dirección general.
4. Presentación a mandos directivos de los objetivos departamentales.

Estos fueron los indicadores:

<b>Producto</b>	<b>Uso</b>	<b>Beneficio</b>
Objetivo estratégico de Administración y Operaciones.	Claridad de la línea de acción a seguir por la gerencia de Administración y gerencia de Operaciones.	Facilitar la toma de decisiones para alcanzar el objetivo planteado.

Con una meta de definir los objetivos de Administración y Operaciones para abril 2022.

### 3. Dinámica de liderazgo.

Con las siguientes actividades:

1. Desarrollo de la propuesta y presentación a JOOL.
2. Realizar la dinámica en JOOL.
3. Diálogo para la recuperación de aprendizajes.
4. Presentar resultados obtenidos de la dinámica.

Estos son los indicadores:

Producto	Uso	Beneficio
Reflexiones de los mandos directivos.	Identificar estilos de liderazgo en la empresa.	Elegir el estilo de liderazgo adecuado para alcanzar la visión de la empresa.

Con la meta de estilos de liderazgo reconocidos por los mandos directivos para abril 2022.

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

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

Objetivo: Eficientar los tiempos de entrega

*Imagen 12: ACD Tiempo de ciclo y tiempo de entrega PAP 3A02 - primavera 2022.*

*Elaborado por Lic. Adm. Financiera: Julio Salcedo.*

En esta sección solo trabajamos en una táctica operativa:

### 1. Estandarizar tiempos de órdenes de venta

Para esta táctica se validó que la empresa requiere tener estándares de tiempo y eficientar procesos. Tuvimos el visto bueno cuando presentamos el plan de trabajo.

Conlleva las siguientes actividades:

1. Pedir diagramas de flujo sobre órdenes de venta.
2. Identificar puntos de mejora en el diagrama y presentarlo a coordinación y gerencia de ventas.
3. Definir tiempos límites en etapas esenciales.
4. Realizar ajustes necesarios y documentarlo junto con JOOL.
5. Evaluar el tiempo promedio desde solicitud del cliente hasta entrega de producto terminado.
6. Presentación de avances a mandos directivos y validación por equipo JOOL.

Con estos indicadores:

Producto	Uso	Beneficio
<ul style="list-style-type: none"><li>• Diagrama de flujo de órdenes de venta actualizado.</li><li>• Estándares de tiempo para cierre de órdenes de venta.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación de puntos clave que afectan el proceso de órdenes de venta.</li><li>• Respetar los tiempos internos y con el cliente para facilitar el proceso de entrega.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Agilizar el proceso de órdenes de venta.</li><li>• Tener tiempos estandarizados de órdenes de venta.</li></ul>

En esta táctica operativa tuvimos dos metas las cuales fueron:

1. Entregar el diagrama de flujo actualizado para abril 2022.
2. Presentar los estándares de tiempo para órdenes de venta en abril de 2022.

Todas estas tácticas operativas se presentaron al directivo y al personal de coordinación de áreas para su validación. Fueron aceptadas y agendamos en el mismo día citas con el personal para iniciar con la implementación.

### 1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora

El equipo asistió a una primera sesión presencial a la empresa para comenzar con las actividades acordadas. Se tuvo una presentación inicial con la meta de que los integrantes de la empresa pudieran conocer el cómo se seguiría trabajando en este periodo, que identificaran que se continuaría con las mismas capacidades a desarrollar, pero con nuevas tácticas operativas propuestas y sus actividades correspondientes. También fue un espacio para que nos pudiéramos conocer mutuamente ya que el equipo PAP es nuevo y había nuevos integrantes en la empresa, por lo que ayudó a formar este primer contacto. Se nos dio un recorrido por las instalaciones para conocer el acomodo y los procesos internos de la empresa.

El equipo PAP agendó citas con los responsables de los departamentos para comenzar con las entrevistas planeadas en ese día. Se puso en marcha la actividad para aprovechar el tiempo desde el día uno. Se comenzó con un proceso de recaudación de información y actualización de situaciones dentro de la empresa relacionadas a las áreas donde se trabajaría en este periodo, para que así, el equipo pudiera posicionarse en las actividades y poder generar las estrategias necesarias.

A continuación, se muestran detalladamente las tácticas operativas que se implementaron para fortalecer las ACD de la empresa y cómo se fueron desarrollando durante el periodo:

#### **ACD: Producción adaptativa**

##### **1. Táctica Operativa: Formalizar cierre del modelo de crédito y cobranza**

En esta táctica operativa se tuvo como principal objetivo el evaluar los avances en el modelo del periodo pasado a este y encontrar qué aciertos y áreas de oportunidad había. Para esto nos reunimos con los integrantes de las áreas involucradas en el proceso de cobranza.

Comenzamos con la coordinadora de ventas para rescatar la información primaria sobre el modelo y que nosotros como equipo nos pusiéramos en contexto. En este primer acercamiento nos percatamos de ciertos puntos importantes los cuales son:

- El modelo sí ha funcionado y tiene viabilidad.
- La mayoría de los clientes ha respondido de manera positiva al mismo modelo.
- Continúan los problemas de negociaciones con 3 clientes específicamente.
  - Existe un escalamiento de estos clientes hacia el director comercial, pasando por alto a todo el departamento de crédito y cobranza.
  - La empresa está en busca de alternativas de crédito para esos 3 clientes.
- Existen molestias dentro del departamento sobre que en ocasiones se pierde esta “autonomía” o “autoridad” del mismo departamento.
- Los expedientes de crédito de los clientes se han ido actualizando de manera positiva.

El segundo acercamiento fue con la encargada de Crédito y cobranza. Con ella se habló sobre lo siguiente:

- Avances
- Porcentajes de evaluación
- Problemáticas o dificultades

Esto con el fin de tener la información más detallada para poder evaluar los avances y funcionamiento y para tener una perspectiva distinta sobre el mismo modelo. De esta entrevista se rescataron puntos valiosos e información más específica.

Avances:

- Se tuvo una actualización del expediente de crédito de los clientes de un 90%.
- La línea de crédito ha crecido en un 100% en estos últimos 3 meses.
- Se ha entregado la carta oficial del cliente en un 90%.
- El crédito revolvente tuvo un crecimiento mayor al 90%.
- Avance en pago de clientes antes del vencimiento en un 3%.

- El modelo presenta un avance de implementación mayor al 80%.
- El modelo tiene una viabilidad del 85%.

Después de este análisis en los datos de avances sobre el modelo, se tuvo otra entrevista con la coordinadora de ventas ya que ella tiene más noción y experiencia en ese campo. Se quiso guiar con preguntas que detonaran la expresión de sus opiniones sobre por qué el modelo no podía cumplirse en un cien por ciento y ver los puntos en los que se pudiera hacer una estrategia más clara. Percibimos que la entrevista estaba llevando al mismo punto que las otras dos anteriores y se estaba haciendo muy monótona la respuesta. Todo llevaba a que el director general no dejaría de negociar con estas 3 empresas y que eso les quitaba autonomía y autoridad a los departamentos involucrados en el modelo de crédito. Al igual de que existe un problema de comunicación entre líneas de mandos directivos con los departamentos de ventas y crédito y cobranza sobre las modificaciones claras y detalladas en las líneas de crédito de estas tres empresas con las que existe una negociación. Las cuales son mostradas a continuación:



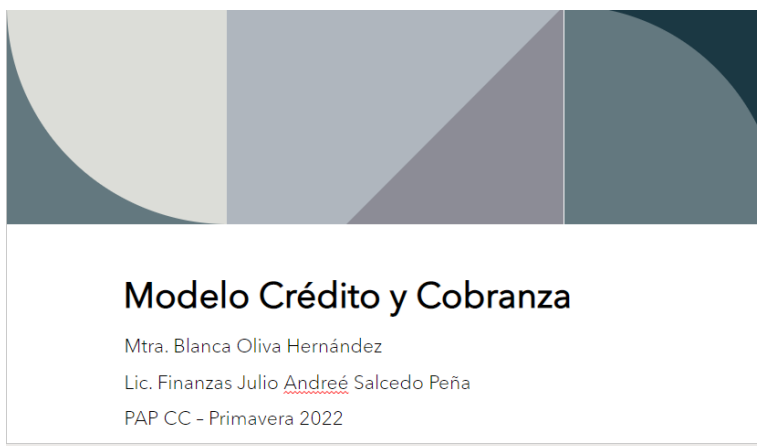
*Imagen 13. Diagrama de la línea de mando CyC-Dirección General. Otoño 2021.*

*Elaborado por Ing. En Nanotecnología: Fernando Del Valle.*

Como equipo tuvimos una sesión de recuperación y elaboración de estrategias que fuera alineadas a estos comentarios rescatados de la coordinadora de ventas. El quipo concluyó que efectivamente el director general no dejaría su costumbre por negociar con estas tres empresas y que sería muy complicado y repetitivo el hacérselo saber una y otra vez para que al final no cumpla con lo acordado. Dado esto, se buscó una solución que no fuera tan enfocada a ese problema, sino que fuera una alternativa de llevar a cabo los procesos dentro del mismo modelo. Se tuvo una sesión virtual con Ramón Murillo (asesor para institucionalización de la empresa), en la que se expresaron las inquietudes y complicaciones que se tienen con esta táctica operativa, poniéndolo en contexto sobre la situación. Ramón nos comentó que cuando existen situaciones de ese estilo, donde el director o el dueño es el

que atora o detiene el cumplimiento de un proceso, lo mejor es optar por que el mismo director se comprometa mediante su firma en un documento oficial en el que se establezcan los puntos del por qué se está realizando la modificación en las líneas de crédito y así se pueda informar a los departamentos de ventas y crédito y cobranza de la decisión tomada y tengan noción sobre los cambios hechos. Otro punto es para que el director comercial se haga responsable de las modificaciones en caso de una situación futura.

Se hizo una presentación con los resultados, avances y áreas de oportunidad para los mandos directivos (Anexo 5.2)



*Imagen 14. Presentación “Evaluación y avances del Modelo CyC”.*

*Elaborado por LAF: Julio André Salcedo Peña.*

En esta presentación se tocaron los siguientes temas:

1. Datos duros (reales, impactos, macroeconómicos).
2. Avances y evaluaciones.
3. Gráficos de resultados.
4. Tendencias futuras.
5. La esencia del modelo de CyC.
6. Áreas de oportunidad

Este orden de los temas fue pensado así por el objetivo que se quiere lograr. Comenzando por los “Datos reales”, que son históricos de la inflación y su porcentaje anual acompañado de una línea de tendencia que muestra los posibles pronósticos sobre el mismo índice de inflación. Los impactos globales que afectan a la empresa de forma directa e indirecta, las situaciones macroeconómicas en las que las empresas no tienen control sobre ellas, pero igual las afecta. Todo esto con el fin de visibilizar los riesgos a los que JOOL está conectado. Posteriormente se habla sobre la esencia del modelo de CyC que expresa la forma en que la empresa se cubre contra todos los posibles riesgos ya mencionados y solidifica su cultura organizacional y su economía interna. De forma visual se presentaron las gráficas para que los datos de avances y evaluaciones sean sencillos de observar. Las tendencias futuras son en base a los datos de implementación y funcionamiento del modelo y da un pronóstico sobre el avance futuro que tendrá.



*Imagen 15. Gráfica sobre porcentaje de incumplimiento de líneas de crédito pactadas.*

*Elaborado por LAF: Julio Andreé Salcedo Peña.*

Se presentaron las áreas de oportunidad para la empresa en esta área con el fin que se tuviera una noción por parte de todo el equipo de JOOL y el director general de las alternativas y nuevas implementaciones que puedan darle para que se siga operando eficientemente y esté alineado a los objetivos que se tienen internamente.

Una de estas áreas de oportunidad y la que más peso tenía para el director general fue la “Carta de aprobación para desviaciones en políticas de crédito” (Anexo 5.3) donde se habla sobre una solicitud de modificación en los lineamientos de crédito donde el único que puede autorizar es el director general de la empresa. Esto con el objetivo de tener documentado la información y especificaciones sobre estas modificaciones y todos los involucrados en el proceso de cobranza estén enterados. Se presentó y fue validada por el director general.

**CARTA DE APROBACIÓN PARA DESVIACIONES EN POLÍTICAS DE CRÉDITO**

Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco a \_\_\_ de \_\_\_\_ del \_\_\_\_.

**PRESENTE**

Por este medio hago de su conocimiento que yo, \_\_\_\_\_ (nombre), \_\_\_\_\_ (puesto) en JOOL COMERCIALIZADORA S.A. De C.V. he acordado con el cliente \_\_\_\_\_ las siguientes modificaciones en la línea de crédito y/o expediente del cliente \_\_\_\_\_ acordada vía \_\_\_\_\_ el día \_\_\_\_\_ (fecha).

Los cambios realizados son los marcados a continuación:

- Plazo de pago
- Monto de crédito
- Fecha de vencimiento
- Exención de crédito

Observaciones:

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del solicitante

\_\_\_\_\_  
AUTORIZA  
Ing. Jorge Ontiveros  
Dirección general

*Imagen 16. Carta de aprobación para desviaciones en políticas de crédito.*

*Elaborado por LAF: Julio André Salcedo Peña.*

### **Conclusiones:**

Durante esta táctica operativa se observó que las problemáticas vividas en periodos anteriores seguían sucediendo y no había mucho avance en ellas. Especialmente cuando tuvimos entrevistas con la coordinadora de ventas, en donde se formularon preguntas detonadoras que pudieran ayudar a expresar de manera más directa las inconformidades y situaciones en las que se podía mejorar. Una de estas era que sigue existiendo desviaciones en las políticas y

lineamientos de crédito a clientes por parte del director general y no existe esta comunicación asertiva para que el departamento esté enterado de dichos cambios. Este fue el área de oportunidad con más prioridad para el equipo PAP por lo que basamos nuestras estrategias en buscar una solución.

Durante este proceso surgieron dudas sobre cómo presentar y hacerle saber al director general que esta problemática afecta a la empresa. El acercamiento al asesor Ramón Murillo nos esclareció las cosas y nos dio un panorama más específico sobre la situación, él nos sugirió la realización de un documento de autorización e información al personal involucrado. La carta que se redactó se hizo con mucho cuidado y se modificó un par de veces para que quedara entendible para todos los involucrados en la empresa.

Al evaluar los avances obtenidos se analizó que la empresa va por buen camino y se está fortaleciendo en su estructura de políticas de crédito. También se observó que los clientes están respondiendo de manera positiva a estas políticas y hay cierto avance en el pago antes de la fecha de vencimiento, lo que expresa un resultado positivo en JOOL y su cobranza. La búsqueda de alternativas como factoraje y pagos anticipados a ciertos clientes con alto porcentaje de compra ya se están implementando, lo que genera una entrada de liquidez con la que opera la empresa.

Al momento de la presentación se abrió mucho debate, como se esperaba, en el cual se expresaron ideas contrarias y una que otra alineada, ese fue uno de los objetivos. Cuando se le presentó por privado al director general se le explica el contexto para que quedara clara la finalidad de la carta redactada. Nos hizo comentarios sobre otras problemáticas dentro del departamento de cobranza de las cuales nosotros no teníamos conocimiento. Al final el director general validó lo realizado.

El proceso de crédito y cobranza es de gran importancia para la empresa ya que está implicada en situaciones generadas por el mercado y sus veloces cambios, actúa como un escudo y una certeza de ingresos en lineamientos pactados.

## **2. Táctica operativa: Apoyar a identificar costos directos e indirectos de la empresa por centros de costos.**

En esta táctica operativa se comenzó con una interrogativa por saber cuáles eran los costos con más peso en la empresa y de qué manera se clasificaban. Se explicó a lo que se refería el término “centro de costos” para que se pusiera en contexto de que son las áreas estratégicas o clave de la empresa donde surgen costos directos e indirectos. En la presentación inicial el director comercial expresó su deseo sobre trabajar más a detalle con los costos de la empresa ya que tenían mucha volatilidad en ciertas cuentas y sería muy provechoso analizarlos más a detalle. El primer paso fue presentarle la táctica más específica al coordinador de contabilidad para ver si lo veía viable y si ya se realizaba algo parecido en la empresa. La respuesta fue que no se hacía algo similar por el momento y que vendría muy bien esta clasificación e identificación de las cuentas contables de los costos más importantes internamente. El contador lo vio como un proyecto viable y de mucha utilidad a corto y largo plazo en la empresa, por lo que nos pusimos a trabajar inmediatamente en ello.

Se analizó la forma en la que podíamos investigar la información y plasmarla en un producto entregable. Se optó por primero identificar qué procesos claves o áreas estaban más involucradas en las cuentas de costos con más peso. Hablando con el coordinador de contabilidad se identificó que los costos de los contenedores provenientes de China representaban un 80% del total de costos de la empresa. El departamento de compras internacionales y nacionales es el que está más involucrada en este proceso por lo que se fijó como el área a investigar.

A partir de ahí, se agendó una entrevista con el coordinador de compras para presentarle la idea y el cómo se estaba trabajando. Se le platicó que con ayuda del contador identificamos que su área es la que tiene más peso en los costos totales de la empresa y que nuestro objetivo era la identificación de las cuentas contables que manejan en el departamento de compras o las actividades prioritarias de las cuales se originan estos costos. El coordinador de compras accedió y se realizó un listado sobre sus actividades esenciales diarias (Anexo 5.4) y un diagrama de Gantt con el nivel de prioridad de dichas actividades o procesos (Anexo 5.5).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	<b>Lista de actividades del departamento de compras.</b>											
2	<b>Lic. Javier Barajas</b>											
3												
4	1.	Colocación de órdenes de compra										
5	2.	Seguimiento a órdenes de compra										
6	3.	Pagos a proveedores internacionales (BL Release, Recepción de facturas.)										Prioritarias
7	4.	Informe de órdenes colocadas a ventas										
8	5.	Actualización de base de datos en SAP										
9	6.	Seguimiento de los forwarders										
10	7.	Tarifas internacionales										
11	8.	Listas de precios de proveedores										
12	9.	Compra de insumos (maquinaria, etc.)										
13	10.	Pendientes varios.										
14												
15												

*Imagen 17. Lista de actividades del departamento de compras.*

*Elaborado por LAF. Julio Salcedo con información de la empresa*



*Imagen 18. Diagrama de Gantt de las actividades esenciales del departamento de compras con nivel de prioridad. Elaborado por LAF. Julio Salcedo con información de la empresa*

Una vez identificado los procesos clave del departamento de compras, se acudió con el coordinador de contabilidad a presentarle los avances y ver puntos de mejora, se llegó a un acuerdo en que la mejor manera de plasmar los resultados sería a través de la elaboración de un Excel que mes a mes se llenara con la información contable clasificada en centros de costos. Se realizó el archivo de Excel especificando la cuenta contable, fechas, importes en USD, centro de costos (Compras nacionales e internacionales), costos directos e indirectos, totales y subtotales. Esto con el fin que sea fácil y rápido el llenado de la misma hoja y que

se puede analizar de manera más panorámica y detallada sobre las cuentas y su respectiva clasificación.

Al terminar de crear esta hoja de Excel nos percatamos que hacía falta algo que sirviera como un indicador o una forma de interpretar estos datos, por lo que se agregaron ponderaciones de las cuentas de cada área, para ver lo que representan porcentualmente del total de costos, además de incluir un indicador de semáforo para señalar con colores las cuentas que hay que observar y analizar cuidadosamente.

El semáforo se separó en tres colores:

- Verde significa que se encuentra en el rango aceptable y no representa un comportamiento extraño o cambios radicales.
- Amarillo para destacar que hubo cierto aumento de la cuenta y ver la raíz del por qué.
- Rojo para visualizar que esa cuenta está representando mucho peso del total de costos, ver si tuvo movimientos muy extraños e identificar las raíces del por qué tiene un porcentaje alto en costos de la empresa.

Con ayuda del consultor de SAP ONE de la empresa se pudo acceder a la información financiera dentro del departamento de compras y cómo se manejan las cuentas en el sistema, esto fue de mucha ayuda debido a que con esta información se pudo llenar el Excel de la clasificación de costos y poder presentarla al coordinador de contabilidad.

Cuentas Contables			
Código	Nombre	Imputación por	Cta. Imputación de costos de importación
1	Almacenes y Maniobras	Valor monetario Incluidos los derechos de importación	602030200
2	Fumigación de importaciones	Valor monetario Incluidos los derechos de importación	604320300
3	Flete en el extranjero	Valor monetario Incluidos los derechos de importación	602031100
4	Flete Nacional importaciones	Valor monetario Incluidos los derechos de importación	604240000
5	Análisis de Laboratorio	Valor monetario Incluidos los derechos de importación	604320400
6	Maniobras y Almacenaje Comp. N	Valor monetario Incluidos los derechos de importación	602030200
7	Seguros	Valor monetario Incluidos los derechos de importación	602030300
8	Honorario aduanales	Valor monetario Incluidos los derechos de importación	602030500
9	Almacenes y Maniobras 2	Valor monetario Incluidos los derechos de importación	602030200
10	Almacenes y Maniobras 3	Valor monetario Incluidos los derechos de importación	602030200
11	Almacenes y Maniobras 4	Valor monetario Incluidos los derechos de importación	602030200
12	Almacenes y Maniobras 5	Valor monetario Incluidos los derechos de importación	602030200
13	DTA	Valor monetario Incluidos los derechos de importación	604190200
14	IGI	Valor monetario Incluidos los derechos de importación	604190300
15	PRV	Valor monetario Incluidos los derechos de importación	604190500
16	RECTIFICACIÓN DE PEDIMENTO	Valor monetario Incluidos los derechos de importación	602030200
17	PROCESAMIENTO DE DATOS	Valor monetario Incluidos los derechos de importación	602030200
18	MANEJO ADUANAL	Valor monetario Incluidos los derechos de importación	602030100
19	PEDIMENTO	Valor monetario Incluidos los derechos de importación	602030100
20	PREVALIDACIÓN Y VALIDACIÓN	Valor monetario Incluidos los derechos de importación	602030100
21	DOCUMENTACIÓN	Valor monetario Incluidos los derechos de importación	602030100
22	RECONOCIMIENTO PREVIO	Valor monetario Incluidos los derechos de importación	602030100
23	GASTOS DE DESPACHO	Valor monetario Incluidos los derechos de importación	602030100
24	RECONOCIMIENTO ADUANERO	Valor monetario Incluidos los derechos de importación	602030100
25	MANIOBRAS DE DESPACHO	Valor monetario Incluidos los derechos de importación	602030100
26	CARGOS LOCALES	Valor monetario Incluidos los derechos de importación	602030100
27	COVE	Valor monetario Incluidos los derechos de importación	602030100

Imagen 19. Cuentas contables del departamento de compras en SAP.


Elaborado por LAF. Julio Salcedo con información de la empresa

Con esto la empresa puede evaluar mensualmente los comportamientos de sus costos, analizar las situaciones de subidas de precios y el por qué se originaron, ver qué cuentas son las que representan más del total y poder planificar eficientemente sus presupuestos a futuro. Al final de cuentas los resultados servirán como información financiera histórica para realizar proyecciones financieras.

El Excel de la clasificación por centro de costos ya con la información financiera y contable se ve así: (Anexo 5.6)

**Clasificación de cuentas por centro de costos**

Mes: **Marzo**      Año: **2022**



Jool Comercializadora

Cuenta contable			Centro de costos		Ponderación Costos y Gastos	Ponderación global	Evaluación
			Compras nacionales	Compras internacionales			
Número	Fecha	Descripción o concepto	Importes (USD)				
<b>Costos directos</b>			<b>Importes (USD)</b>				
602030200		Almacenes y Maniobras	\$ 1,00		0,19%	0,17%	
604320300		Fumigación de Importaciones		\$ 25,00		4,27%	
602031100		Flete en el extranjero		\$ 500,00		85,47%	
604240000		Flete Nacional Importaciones					
604320400		Análisis de Laboratorio					
602030200		Maniobras y Almacenaje Comp. N					
602030500		Honorario aduanales					
<b>Subtotal costos directos p/centro</b>			\$ 1,00	\$ 525,00			
<b>Total costos directos</b>			\$	<b>526,00</b>			
<b>Gastos indirectos</b>							
602030800		Seguros	\$ 14,00		23,73%	2,39%	
602030100		PEDIMENTO		\$ 45,00	76,27%	7,69%	
602030100		PREVALIDACIÓN Y VALIDACIÓN					
602030100		DOCUMENTACIÓN					
<b>Subtotal gastos indirectos p/área</b>			\$ 14,00	\$ 45,00			
<b>Total gastos indirectos</b>			\$	<b>59,00</b>			
<b>Total p/área</b>			\$ 15,00	\$ 570,00			
<b>TOTAL</b>			\$	<b>585,00</b>			USD

*Imagen 20. Clasificación de cuentas por centro de costos.*

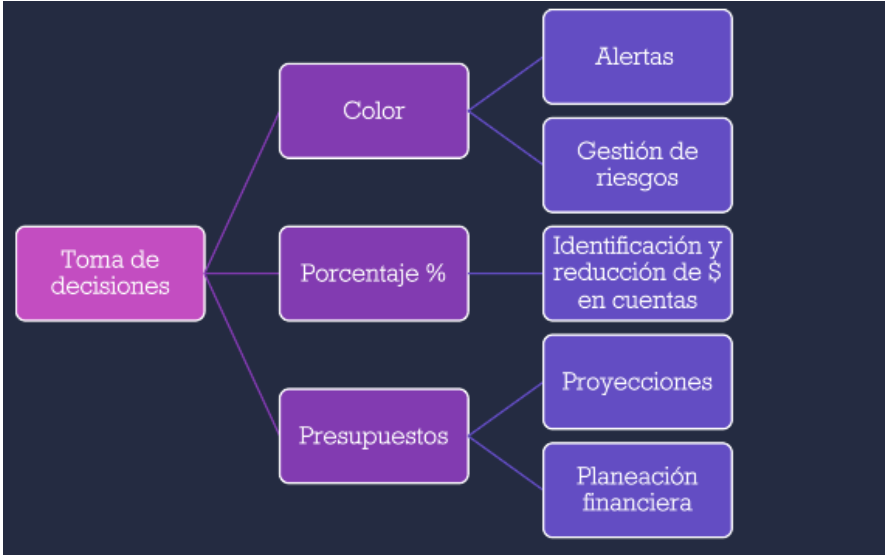
*Elaborado por LAF. Julio Salcedo.*

En base a los resultados en ponderaciones del total de costos se añadió una columna de evaluación donde se utiliza un semáforo de alerta para que la empresa pueda identificar riesgos, los pueda medir y gestionarlos de manera más eficiente. Y con esto poder tomar decisiones reactivas o preventivas.



*Imagen 21. Semáforo de alerta. Elaborado por LAF. Julio Salcedo.*

La empresa puede tener ahora una toma de decisiones en base a color, porcentajes y presupuestos, con lo cual podrá mitigar el riesgo, controlarlo, prevenirlo y/o gestionarlo, además de que podrá realizar proyecciones en presupuestos y ejecutar una planeación financiera con mayor eficacia, empleando el siguiente árbol de decisión:



*Imagen 22. Árbol de toma de decisiones en base a análisis por centro de costos.*

*Elaborado por LAF. Julio Salcedo.*

## **Conclusiones:**

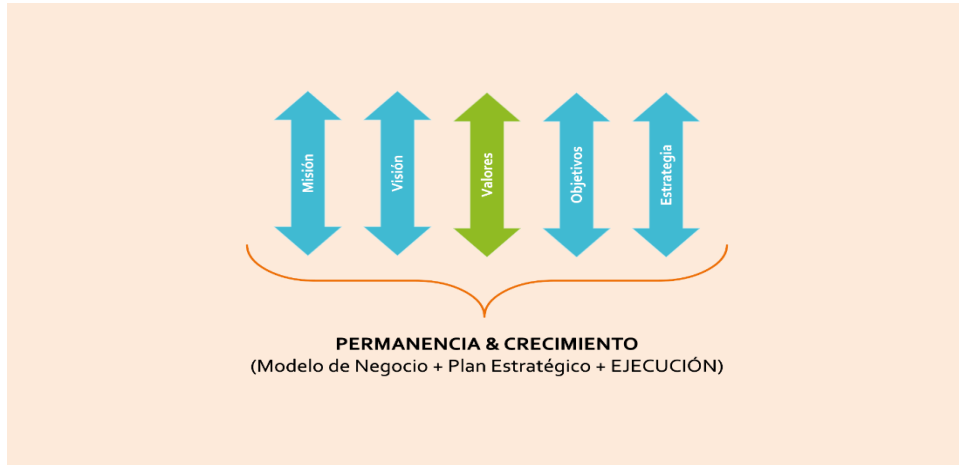
La empresa no contaba con un sistema de costos que le permitiese medir, evaluar y controlar sus costos internos, por lo que esta táctica operativa fue de mucho enriquecimiento para el equipo y para la empresa en sí. Con apoyo del coordinador de contabilidad identificamos que los costos de contenedores provenientes desde China eran los que más peso tienen y que son muy cambiantes debido a la inestabilidad del mercado, por lo que el tener un control sobre estos beneficiaría a JOOL en sus tomas de decisiones futuras. Esta táctica va muy alineada con los objetivos financieros de la empresa y es importante que a futuro se considere como un indicador para la toma de decisión gerencial.

Esto será una base de cálculo y análisis para la empresa con los que puede prevenirse o reaccionar de manera que el riesgo sea el menor posible, apenas es el primer paso para un sistema de costos más amplio, pero es importante comenzar con las prioridades de la empresa y las áreas que más representan un costo para JOOL.

## **ACD: Institucionalización**

### **1. Táctica operativa: Definir valores alineados a los objetivos estratégicos.**

Toda empresa que tenga la meta de institucionalizarse debe tener en claro cuál es su cultura organizacional. En realidad, todas las empresas tienen una, sean consciente de ello o no, porque día a día ejecutan y toman decisiones en base a su forma de “ser”. La cultura organizacional tiene como pilar y centro los valores, los cuales son una guía sobre cómo la empresa debe funcionar. Los valores se viven en todos los niveles organizacionales, por lo que deben ser establecidos como un equipo y no sólo por la gerencia.



*Imagen 23. Importancia del compromiso con los valores para la ejecución de la estrategia.*

*Elaborado por Lic. Relaciones Industriales: Luz Calderón.*

En otoño de 2021 el equipo PAP, junto al director de JOOL, ayudó a definir la *misión* y *visión* de la empresa, y también a identificar sus valores clave: *honestidad, compromiso, responsabilidad, reciprocidad y confiabilidad*, en base a esto, la táctica operativa que propusimos este periodo para dar continuidad a lo hecho anteriormente fue la de definir el significado de cada valor de acuerdo a lo que el personal de mandos medios sentía y vivía día a día, cuidando que este significado generara un sentido de pertenencia y compromiso en todos los colaboradores.



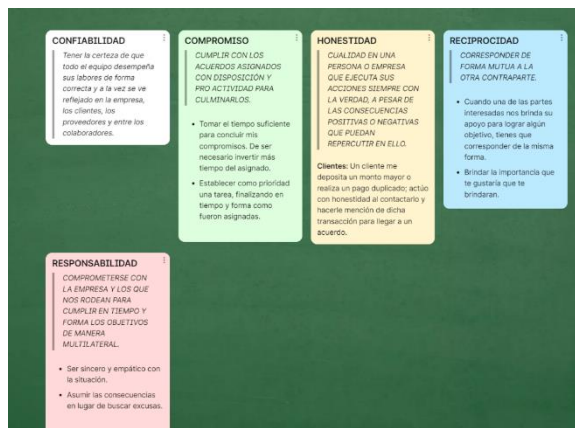
*Imagen 24. Presentación “Identidad Institucional”.*

*Elaborado por Lic. Relaciones Industriales: Luz Calderón.*

La primera actividad de esta táctica consistió en hacer una presentación sobre la importancia de los valores organizacionales (Anexo 6.1); posteriormente y se hizo una dinámica para definir los cinco valores de JOOL, con representantes de los departamentos de Recursos Humanos, Calidad, Compras, Crédito y Cobranza, y Producción.



*Imagen 25. Los participantes fueron divididos en dos equipos. A cada equipo se asignaron valores diferentes.*



*Imagen 26. Lo escrito por cada equipo fue puesto en una pizarra virtual para revisar entre todos si estaban de acuerdo con la propuesta.*

Los resultados de la dinámica –la definición de cada valor– fueron integrados a la presentación “Identidad Institucional” (Anexo 6.2) la cual fue presentada a los coordinadores de los departamentos no presentes el día de la actividad y que también incluye la misión, la visión, y el modelo de negocio de JOOL. Cabe mencionar que, de los cinco valores, hubo dos en los que llegar a un acuerdo de su significado fue más complicado: *honestidad* y *confiabilidad*, por lo que en la presentación de las definiciones se realizaron ajustes a las mismas, quedando finalmente los cinco valores de la empresa como a continuación se presentan:

## **CONFIABILIDAD**

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

## **COMPROMISO**

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

## **HONESTIDAD**

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

## **RECIPROCIDAD**

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

## **RESPECTO**

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

Es importante mencionar que llegar a un consenso en la definición de cada valor fue muy rápida, lo que se puede interpretar como integración de los miembros directivos. Quedaría pendiente el transmitir esta información junto con Misión y Visión de la empresa a todos los integrantes de la empresa.

### **2. Táctica operativa: Redactar objetivo estratégico por departamentos.**

Elaborar los objetivos departamentales requiere una visión sistémica ya que cada área de la empresa se relaciona como un todo. Partiendo de esto, para elaborar los objetivos

departamentales debíamos tener en cuenta el objetivo organizacional que se definió en otoño del año pasado, el cual es:

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

En nuestra primera visita a JOOL, acordamos que los departamentos a elaborar su objetivo serían Administración y Operaciones, ambas áreas son vitales para la empresa y si falla una, afecta todo el sistema. Sin embargo, a lo largo de este periodo y en menos de tres meses, hubo una gran cantidad de cambios en la empresa, ocasionados por factores internos y externos. Los factores internos incluyen la creación de nuevos puestos y departamentos, la contratación de nuevos colaboradores, la ausencia temporal de la Gerente de Operaciones, y la salud del director general y fundador, estos cambios se vieron reflejados en la estructura de la empresa y un ejemplo de ello fue la actualización del organigrama, que cambió dos veces en el periodo (Anexos J 1.2 y 1.3).

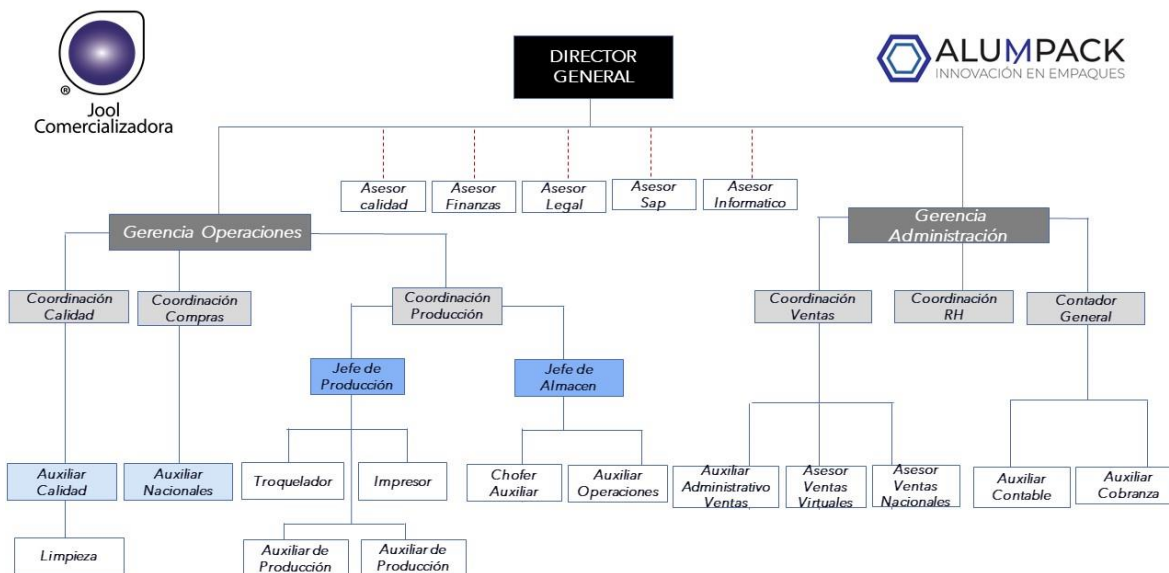
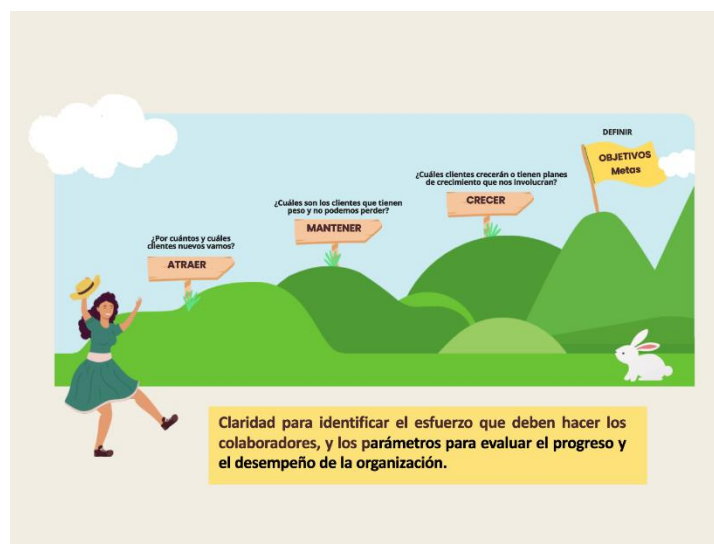


Imagen 3. Organigrama de la empresa, versión enero 2022.

La pandemia COVID-19 y la guerra entre Ucrania y Rusia, trajeron consigo cambios económicos, sociales, políticos, y tecnológicos a nivel mundial. Las alteraciones en el entorno de la empresa afectaron la cadena de suministro de los competidores de la empresa, lo que atrajo nuevos clientes para la misma; durante la pandemia JOOL no interrumpió sus operaciones y no sólo mantuvo, sino que aumentó su CAGR (tasa de crecimiento anual compuesto). La demanda de los nuevos clientes, cumplir con las operaciones del día a día y adaptar su estructura interna para sostener el crecimiento de la empresa exigió un cambio en las tácticas de la dirección.

Los cambios mencionados anteriormente nos hicieron adaptar la táctica operativa en cuanto a los departamentos involucrados. A pesar de que el objetivo estratégico formulado en noviembre de 2021 de abrirse al mercado internacional fue interrumpido por lo comentado anteriormente, continúa siendo válido y solo ha sido postergado hasta nueva fecha, nuestro equipo no perdió de vista ese objetivo y elaboramos, junto a la coordinación de Producción, Calidad, y Recursos Humanos objetivos a corto plazo que apoyaran la operación y también estuvieran alineados a lo que JOOL se propuso el año pasado.



*Imagen 27. Ejemplo de preguntas que se pueden hacer para definir objetivos y metas en ventas (Anexo 7.1). Elaborado por Lic. Relaciones Industriales: Luz Calderón.*

Para elaborar dichos objetivos, primero tuvimos una sesión donde presentamos cómo se elaboran los objetivos con la metodología SMART, la diferencia entre objetivo, meta, y estrategia, entre otros temas complementarios (Anexo 7.1), después de la presentación, tuvimos una conversación con los coordinadores de los departamentos mencionados anteriormente, el diálogo fue enriquecido con diferentes preguntas, las cuales están en un formato de Excel y fueron desarrolladas con la ayuda del asesor Ramón Murillo (Anexo 7.2).

¿Que es lo que tu departamento hace?	
¿Cómo contribuyes al logro de la estrategia empresarial?	
¿Qué indicador puedes generar que se alinee a la estrategia?	
¿Cómo ves a tu departamento en 5 años?	
¿Qué fortalezas tienes?	
¿Qué proyecto tienes para asegurar el plan estratégico empresarial?	
¿Ese proyecto tiene un presupuesto?	

*Imagen 28. Formato de preguntas de apoyo para elaborar objetivos departamentales.  
Elaborado por Lic. Relaciones Industriales: Luz Calderón.*

En base a la información recolectada, elaboramos una propuesta para cada departamento –su objetivo estratégico, sus indicadores y una meta a corto plazo–, hicimos modificaciones de acuerdo a sus observaciones y acordamos una fecha límite, abril 07, para que cumplieran con la meta establecida (Anexo 7.3).

<b>JOOL COMERCIALIZADORA</b>		Fortalecer la estructura organizacional de JOOL, utilizando un <b>sistema de selección de personal</b> basándose en los perfiles y descripciones de puesto, y la identidad de la empresa, para finales de 2022.						
Recursos Humanos	17-mar-22							
Pamela Jocelyn Ponce Mendoza								
Tu meta para este mes:	Tener el índice de rotación de personal, y el 100% de los perfiles y descriptivos de puesto, para el jueves 7 de abril de 2022.	<table border="1"> <tr> <th colspan="2" style="background-color: #336699; color: white;">KPIs</th> </tr> <tr> <td style="background-color: #e6f2ff;">Índice de rotación de personal (altas, bajas).</td> <td style="background-color: #e6f2ff;">Desarrollo de perfiles y descripciones de puesto al 100%.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e6f2ff;">Tener expedientes congruentes al 100% con el perfil de puesto.</td> <td style="background-color: #e6f2ff;">Sistema de evaluación de desempeño (KPIs por puesto; mediana plazo).</td> </tr> </table>	KPIs		Índice de rotación de personal (altas, bajas).	Desarrollo de perfiles y descripciones de puesto al 100%.	Tener expedientes congruentes al 100% con el perfil de puesto.	Sistema de evaluación de desempeño (KPIs por puesto; mediana plazo).
KPIs								
Índice de rotación de personal (altas, bajas).	Desarrollo de perfiles y descripciones de puesto al 100%.							
Tener expedientes congruentes al 100% con el perfil de puesto.	Sistema de evaluación de desempeño (KPIs por puesto; mediana plazo).							

Imagen 29. Propuesta de objetivo e indicadores, a la izquierda se muestra la meta acordada para RR. HH. Elaborado por Lic. Relaciones Industriales: Luz Calderón.

En base a lo realizado se definieron los objetivos departamentales con sus kpi (solicitud del gerente administrativo), los cuales se presentan a continuación:

## Recursos Humanos

*Fortalecer la estructura organizacional de JOOL, utilizando un **sistema de selección de personal** basándose en los perfiles y descripciones de puesto, y la identidad de la empresa, para finales de 2022.*

KPIs
Índice de rotación de personal (altas, bajas).
Desarrollo de perfiles y descripciones de puesto al 100%.
Tener expedientes congruentes al 100% con el perfil de puesto.
Sistema de evaluación de desempeño (KPIs por puesto; algo a futuro).

## Producción

*Implementar un **programa de plan de producción** que se cumpla en un 85% y que garantice la trazabilidad de los materiales, para diciembre de 2022.*

KPIs
------

Cumplimiento de producción semanal (por volumen producido; Orden de Venta vs Orden de Fabricación).

Estadísticas mensuales de cumplimiento de producción.

Porcentaje de mermas por fallas de operación (en conjunto con Calidad).

Tiempos de paro en la producción por minutos.

Porcentaje de disponibilidad de materia prima para producción semanal (Almacén).

## Calidad

*Establecer 3 controles estadísticos para garantizar la calidad e inocuidad del producto terminado, a finales de diciembre de 2022.*

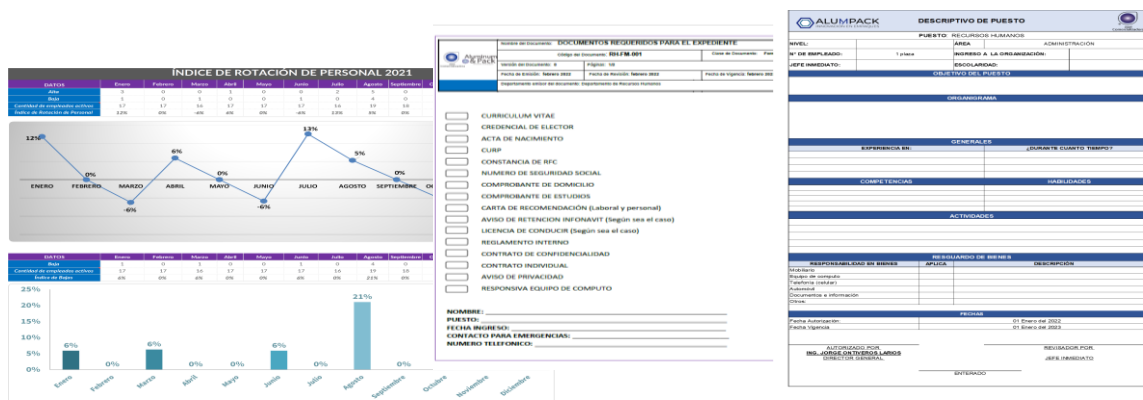
## KPIs

Tener 3 formatos actualizados al 100% para el control estadístico de calidad.

Porcentaje de no conformidades: embalaje, defectos de productos terminados, y cantidad enviada (su causa/raíz).

Porcentaje de mermas por fallas de operación (en conjunto con Producción).

En la fecha compromiso se solicitó a cada departamento la evidencia del cumplimiento de los kpi comprometidos, los cuales se muestran a continuación:



*Imagen 31. Evidencia de Rotación de personal, lista de expediente, descriptivo de puesto como indicadores de RR.HH. comprometidos para este periodo. Elaborado por Lic. Relaciones Industriales: Luz Calderón con información de la empresa.*

FIRMADO DE INSPECCIÓN DE PROCESO				
Edificio del Documento: 01-001-000	Código del Documento: 000000	Versión del Documento: 2	Fecha de Vigencia: 01-01-2022	
Versión del Documento: 1	Área de responsabilidad: Calidad	Fecha de Emisión: 01-01-2022	Fecha de Revisión: 01-01-2022	
Elaboró: Coordinador de calidad	Revisó: Coordinador de operaciones	Aprobó: Director general		
Unidad de fabricación	Número de lote	Descripción del producto	Fecha	
		Proceso a seguir		
<b>REFILADO</b>				
Número del Inspector de calidad				
Fecha				
Firma				
Firma del proceso de inspección				
No.	Descripción	Parámetros de control	Método de verificación	Resultado al detectar anomalías
1	Librería del equipo 1.1. Verificar que el equipo esté en condiciones de uso. 1.2. Verificar que el equipo esté en condiciones de uso. 1.3. Verificar que el equipo esté en condiciones de uso.	Arriastre Cambio de Producto	Visual	A cada 15 minutos para realizar un control de calidad y cambio de producto.
2	Librería del equipo (Estado del equipo) 2.1. Verificar que el equipo esté en condiciones de uso. 2.2. Verificar que el equipo esté en condiciones de uso. 2.3. Verificar que el equipo esté en condiciones de uso.	Parámetros Estado del equipo	Visual Verificación Muestra de producto OF 00102	2.1 y 2.2: antes de comenzar la producción y al finalizar la producción. 2.3: Verificar el estado del equipo y la producción.
3	Librería del equipo (Estado del equipo) 3.1. Verificar que el equipo esté en condiciones de uso. 3.2. Verificar que el equipo esté en condiciones de uso. 3.3. Verificar que el equipo esté en condiciones de uso.	Parámetros Estado del equipo	Visual Verificación Muestra de producto OF 00102	3.1, 3.2 y 3.3: antes de comenzar la producción y al finalizar la producción.

FIRMADO DE INSPECCIÓN DE PROCESO				
Edificio del Documento: 01-001-000	Código del Documento: 000000	Versión del Documento: 2	Fecha de Vigencia: 01-01-2022	
Versión del Documento: 1	Área de responsabilidad: Calidad	Fecha de Emisión: 01-01-2022	Fecha de Revisión: 01-01-2022	
Elaboró: Coordinador de calidad	Revisó: Coordinador de operaciones	Aprobó: Director general		
Unidad de fabricación	Número de lote	Descripción del producto	Fecha	
		Proceso a seguir		
<b>TROQUELADO</b>				
Número del Inspector de calidad				
Fecha				
Firma				
Firma del proceso de inspección				
No.	Descripción	Parámetros de control	Método de verificación	Resultado al detectar anomalías
1	Librería del equipo 1.1. Verificar que el equipo esté en condiciones de uso. 1.2. Verificar que el equipo esté en condiciones de uso.	Arriastre Cambio de Producto	Visual	A cada 15 minutos para realizar un control de calidad y cambio de producto.
2	Librería del equipo (Estado del equipo) 2.1. Verificar que el equipo esté en condiciones de uso. 2.2. Verificar que el equipo esté en condiciones de uso. 2.3. Verificar que el equipo esté en condiciones de uso.	Parámetros Estado del equipo	Visual Verificación Muestra de producto OF 00102	2.1 y 2.2: antes de comenzar la producción y al finalizar la producción. 2.3: Verificar el estado del equipo y la producción.
3	Librería del equipo (Estado del equipo) 3.1. Verificar que el equipo esté en condiciones de uso. 3.2. Verificar que el equipo esté en condiciones de uso. 3.3. Verificar que el equipo esté en condiciones de uso.	Parámetros Estado del equipo	Visual Verificación Muestra de producto OF 00102	3.1, 3.2 y 3.3: antes de comenzar la producción y al finalizar la producción.

Imagen 31a. Evidencia de Formatos actualizados para refilado y troquelado como indicadores de Calidad comprometidos para este periodo. Elaborado por Lic. Relaciones Industriales: Luz Calderón con información de la empresa.

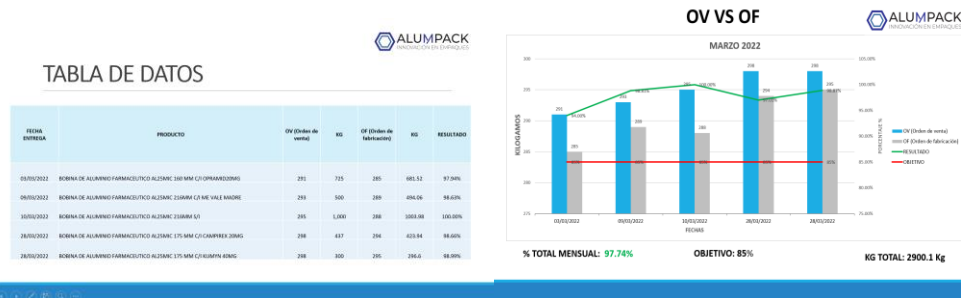


Imagen 31b. Evidencia de Cumplimiento de producción semanal como indicadores de Producción comprometidos para este periodo. Elaborado por Lic. Relaciones Industriales: Luz Calderón con información de la empresa.

Para redactar el objetivo estratégico de Administración y Ventas, seguimos el mismo proceso utilizado en la redacción de los objetivos estratégicos para Producción, Calidad, y Recursos Humanos, definiendo los siguientes objetivos:

Administración	Garantizar abasto de producto al 100% de los clientes actuales, cuidando la salud financiera y humana de la empresa durante el 2022.				
	Nivel de cumplimiento a clientes (entregas).	Capital de Trabajo.	Flujo libre de caja.	Margen de utilidad bruto y neto.	Transmitir identidad institucional a todos los colaboradores.
Ventas	Mantener al 100% los clientes actuales y captar nuevos clientes con liquidez, con los que podamos crecer durante el 2022.				
	Rotación de inventarios.	% de rendimiento de almacén	Tiempos de entrega.	Políticas para nuevos clientes.	Cumplimiento del perfil de los clientes.

Imagen 32. Objetivos e indicadores de Administración y Ventas.

Elaborado por Lic. Relaciones Industriales: Luz Calderón.

Con respecto a los indicadores para Administración, se realizaron varias dinámicas que apoyaran en la identificación de los mismos, lo cual podemos ver en la siguiente imagen.

**Capital de trabajo**

Fórmula:  $\text{Activos corrientes} - \text{Pasivos corrientes}$

Mide la liquidez en el corto plazo.

Son los recursos de la empresa para operar y cumplir sus obligaciones de corto plazo.

✓ Si es positivo la empresa puede costear sus operaciones y obligaciones C.P.

✗ Si es negativo la empresa NO puede costear sus operaciones y obligaciones C.P.


**Margen de utilidad (bruta, Neta)**

Margen Bruto:  $\text{Ut. Bruta/Ventas}$

Margen Neto:  $\text{Ut. Neta/ventas}$

Nos dice el porcentaje de ventas que se convierte a utilidad bruta y utilidad neta.

Indicador de eficiencia de la empresa en ventas y costos.



**Flujo libre de caja**

+ Resultado neto después de impuestos  
+ Amortizaciones  
- Capital de trabajo  
- Inversión

---

= Flujo libre de caja

Nos indica el dinero (liquidez) de la empresa que tiene una vez pagadas sus obligaciones financieras y fiscales.

- Este efectivo restante se puede usar para reinversiones en la empresa o para pagar deudas de largo plazo.

Imagen 30. Indicadores propuestos para Administración (Anexo 7.4)

Elaborado por LAF. Julio Salcedo.

Con esta táctica logramos establecer objetivos a corto plazo para cada departamento trabajado, que abonan al logro del objetivo estratégico, es importante continuar con la elaboración de los objetivos del resto de los departamentos, lograr los kpi planteados en todos

los objetivos y evaluar constantemente la pertinencia de actualizar los objetivos definidos o los kpi establecidos.

### **3. Táctica operativa: Dinámica de Liderazgo.**

Pensemos en las empresas como sistemas sociales: un sistema social está formado por seres vivos y, en las empresas, esos seres vivos son las personas. En este sistema, las personas están en relación permanente y sus acciones se influyen recíprocamente todo el tiempo, ¿cuál es el elemento clave que soporta el sistema? La comunicación.

En otoño 2021, el equipo PAP realizó una dinámica de comunicación que tuvo un peso importante en el proyecto, porque generó una reflexión personal en los mandos directivos sobre sus hábitos de comunicación y cómo éstos benefician o perjudican la armonía dentro de la empresa, este periodo retomamos una táctica operativa para fortalecer la comunicación, enfocada al liderazgo.

Lo primero que hicimos fue entrar en contacto con Octavio Aguirre, el mismo consultor del periodo pasado que ayudó al equipo a organizar la actividad. Para evidenciar el liderazgo dentro de la empresa y cómo las decisiones dependen de la coordinación de las personas, jugamos *Pandemic*, un juego de mesa colaborativo en el que los jugadores tienen que vencer al propio juego, ¿cómo?; elaborando la cura de las enfermedades y erradicando todos los contagios de las ciudades.



*Pandemic, juego colaborativo de máximo 4 jugadores.*

Antes de realizar la dinámica en JOOL, tuvimos un ensayo en el que participamos los miembros del equipo PAP y Fátima Silva (coordinadora del PAP); Octavio también estuvo presente, fue quien dirigió la actividad y también tuvo la función de observador. En ese ensayo vimos reflejado el riesgo que implica lo que no se puede controlar, y lo limitante que es establecer la estrategia en función de un rol y no la habilidad, entre otras reflexiones. Lo más impactante para nosotros fue reconocer que durante el juego no integramos a Fátima dentro del equipo, esto fue debido a que ella representa una figura de autoridad, pero principalmente porque de los cuatro participantes, tres llevábamos más tiempo conociéndonos y trabajando juntos.



*Imagen 31. Ensayo de la dinámica. En la foto: Blanca Oliva, Fátima Silva, y Julio Salcedo, del equipo PAP CC P.2022*

Ya con conocimiento de la dinámica a trabajar y con los integrantes de la empresa (solo cuatro, por requerimientos del juego) realizamos la dinámica en la terraza de la empresa. Los jugadores fueron el coordinador de calidad, la gerente de administración, la supervisora de ventas, y el contador general. Octavio nos acompañó ese día y dirigió el juego, mientras que nosotros observamos a los jugadores y su desempeño.




*Imagen 33. El día del juego. En la foto: Carina, Christian, Samantha, y Daniel.*

En el resultado final, el juego fue el vencedor, dado que el equipo se quedó sin recursos – cartas– para continuar. El diálogo que se dio entre los jugadores al terminar se proporcionó de forma natural e inmediatamente hicieron la conexión de lo vivido en el juego y el día a día en JOOL. Las conclusiones y reflexiones a las que se llegaron ese día fueron presentadas en la "Presentación de cierre JOOL P.2022" (Anexo 8.2).

## ¿QUÉ DESCUBRIERON DESPUÉS DEL JUEGO?

- La dinámica que se dio en el juego es un reflejo de lo que se vive en JOOL.
- Un factor importante fue la suerte.
- El dejar de hacer o hacer, era un riesgo.
- Coordinar la estrategia fue difícil: cada personaje representa diferentes habilidades y responsabilidades.



*Imagen 32. Reflexiones dinámica liderazgo.*

Entre las observaciones que realizamos de las actitudes y actividades del grupo de Jool, presentamos las siguientes:

- No hubo una estrategia definida.
- Actuaron antes de conocer las reglas del juego.
- Problemas de comunicación entre el equipo.
- Acciones y decisiones no coordinadas.
- Se evidenció la recurrencia de los mismos problemas de manera cíclica, lo que lo aterrizaron en lo que sucede en la empresa.

La frase de ese día fue:

***“APAGAMOS MUCHOS FUEGOS, CONTUVIMOS EL DESASTRE, PERO NO TERMINAMOS CON EL PROBLEMA DE RAÍZ”.***

Con la reflexión realizada en conjunto equipo PAP grupo JOOL, se realizaron compromisos, entre estos la entrega de planes semanales de embarques y cubicaje de contenedores (Administración – Ventas) de forma periódica, además de realizar un estudio de causa raíz de aquellas situaciones que constantemente son repetitivas en la empresa.

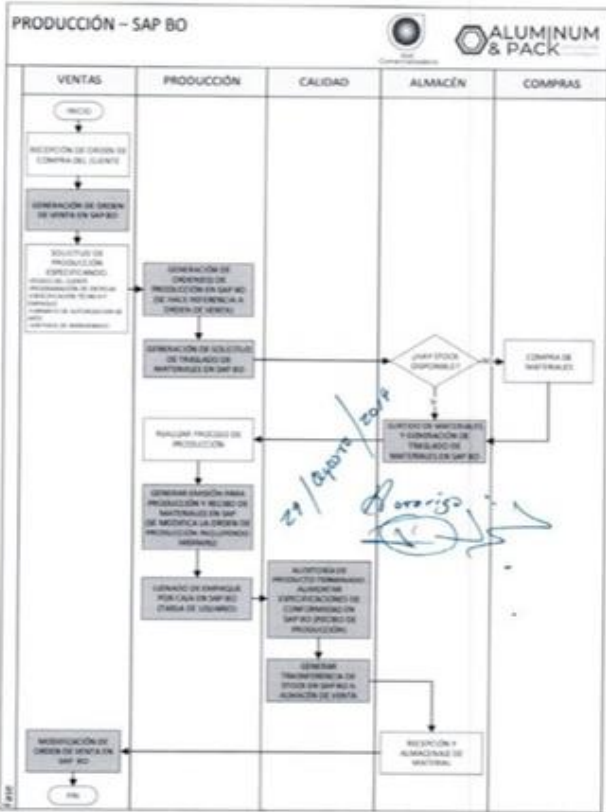
**ACD: Tiempo de ciclo y tiempo de entrega**

**Táctica operativa: Estandarizar tiempos de órdenes de venta.**

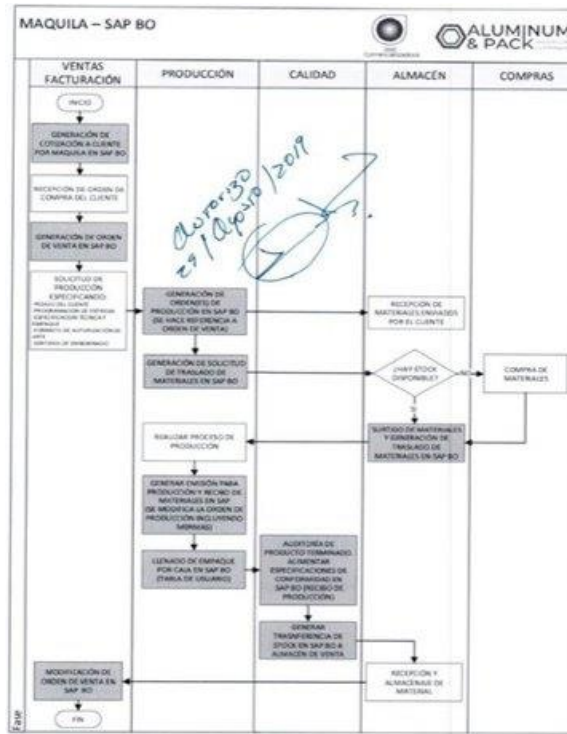
En esta táctica el propósito general era darle a JOOL un control de sus tiempos de entrega en las órdenes de venta, tener estándares de tiempo bien estructurados y para esto necesitábamos saber qué procesos estaban involucrados en la venta y cuál era su tarea. Así que decidimos que lo mejor sería acudir con la gerente de operaciones para que nos hiciera llegar los

diagramas de flujo que nos interesaban analizar, los cuales fueron producción, maquila y ventas.

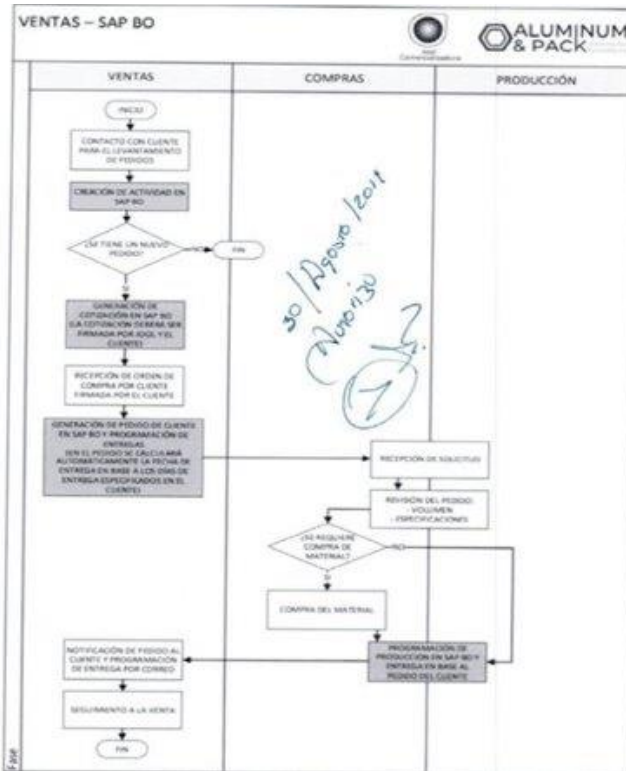
Nos enteramos de que la gerente de operaciones saldría del país, entonces nos acercamos al coordinador de calidad. Con él le explicamos todo lo que conllevaba esta táctica y le pedimos los diagramas de flujo a utilizar. Nos los proporcionó y a partir de esto, el equipo PAP comenzó con el análisis de uno en uno y detalladamente para encontrar puntos clave, áreas de oportunidad y cuellos de botellas que pudiesen estar minimizando la eficiencia en todo el proceso. A continuación, se presentan los diagramas de flujo con los que se trabajó este periodo:



*Imagen 34. Proceso de orden de producción en SAP. Elaborado por la empresa*



*Imagen 35. Proceso de orden de maquila en SAP. Elaborado por la empresa*



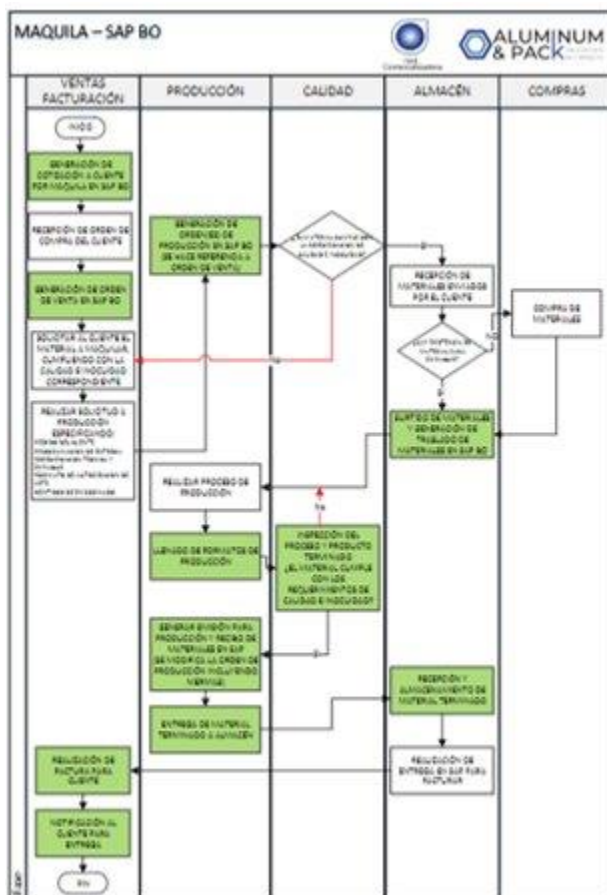
*Imagen 36. Proceso de orden de venta en SAP. Elaborado por la empresa*

Una vez analizados y con ayuda del coordinador de calidad y el coordinador contable, detectamos puntos a destacar para la actualización de los mismos diagramas. Estos puntos fueron:

- La inspección de material por parte de calidad es un proceso de suma importancia y se debe de priorizar también para mitigar posibles mermas.
- Existía confusión sobre por qué se le daba una fecha de entrega al cliente antes de revisar el stock disponible. (En el diagrama).
- Hacían falta puntos de inspección y liberación de calidad que no estaban bien clarificados en los diagramas.
- Procesos del diagrama que creaban confusiones en base a decisiones y continuidad de líneas.

A partir de esto, y con apoyo del coordinador de calidad se comenzaron a editar los formatos de diagramas, siguiendo objetivamente los puntos que se analizaron.

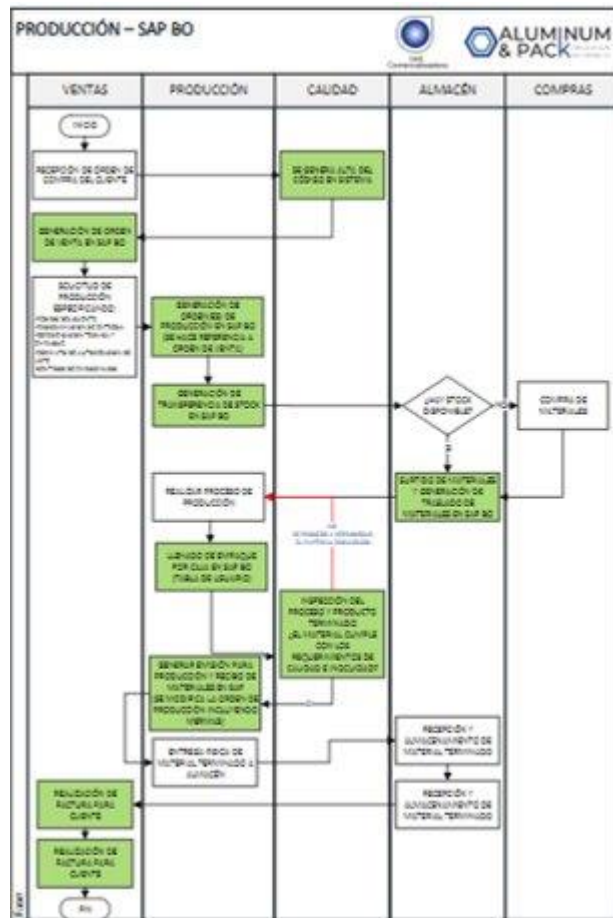
## Proceso de MAQUILA:



*Imagen 37. Proceso de orden de maquila en SAP (ACTUALIZADO). Elaborado por el coordinador de calidad y el Lic. Julio Andreé Salcedo Peña*

Como se puede observar se agregaron procesos de decisión (color rojo) en caso de que el material proporcionado por el cliente no cumpliera las normas de calidad e inocuidad de JOOL. Esto con el fin de que la empresa tenga un cuidado más prominente en sus procesos.

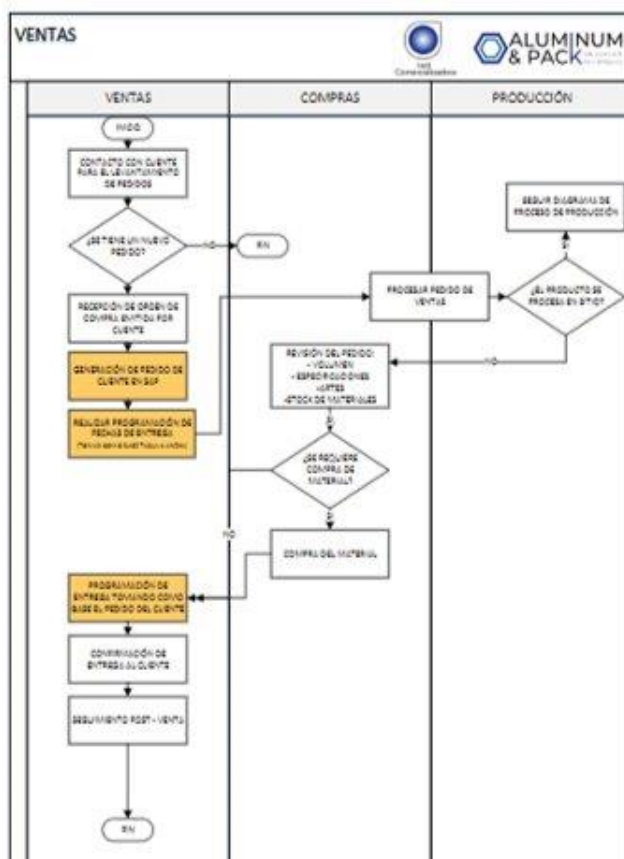
**Proceso de PRODUCCIÓN:**



*Imagen 38. Proceso de orden de producción en SAP (ACTUALIZADO). Elaborado por el coordinador de calidad y el Lic. Julio Andreé Salcedo Peña*

Para este proceso de producción se actualizaron ciertas líneas de actividades que no estaban muy bien especificadas en el diagrama pasado. Tales como un registro de alta de código de orden de venta en el sistema SAP. El proceso de inspección por parte de calidad se movió antes de la emisión de producto terminado hacia almacén de venta, una liberación de producto pasando por las normas de calidad e inocuidad que maneja la empresa.

## Proceso de VENTA:



*Imagen 39. Proceso de orden de venta en SAP (ACTUALIZADO). Elaborado por el coordinador de calidad y el Lic. Julio Andreé Salcedo Peña*

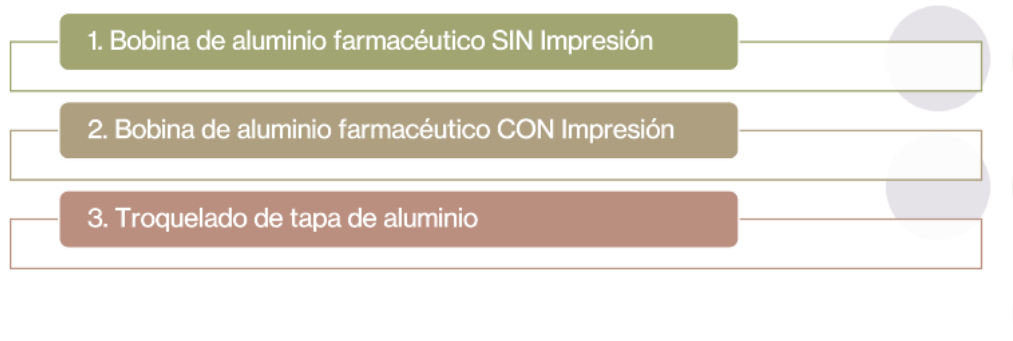
En este proceso de venta no hubo grandes modificaciones, lo más destacable fue el cambio de cálculo a una programación de fecha de entrega en base a la matriz de tiempos por procesos especificados. Esto con el fin que ventas tenga la noción sobre una fecha de entrega realista a partir de estos tiempos estimados por procesos necesarios de producción.

## Matriz de tiempos estandarizados:

En la otra parte de esta táctica se tenía como un producto el estándar de tiempos en procesos de producción con el fin que JOOL pueda tener una seguridad o un conocimiento más acertado sobre sus tiempos de producción y tiempos de entregan. Así que necesitábamos saber cuáles eran sus principales procesos y los más demandados en el mercado para así

basarnos en sus productos más vendidos y crear un estándar de cada proceso y actividad dentro de estos. Se analizaron los siguientes puntos:

## Procesos analizados para estándares de Tiempo.



*Imagen 40. Procesos analizados para estándares de tiempo. Elaborado por Lic. Julio André Salcedo Peña.*

Con esta información y con ayuda del coordinador de calidad y de producción, se realizó una matriz con las especificaciones y cálculos para presentar una fecha de entrega real y tiempos totales estimados de producto terminado para ventas, o sea los tiempos totales de producción de estos tres procesos. (Anexo 8.1).

No	Descripción del producto terminado	Base del calculo	Volumen de venta	Operaciones necesarias	Tiempo base necesario por operación (h)	Tiempo total estimado de producto terminado para venta (días)	Fecha de entrega al cliente (días)																																
1	Bobina de aluminio farmacéutico Sin Impresión	400 kg diarios	1,000 kg	Refilado	20 horas	3 días	4 - 5 días																																
				Empaque				2	Bobina de aluminio farmacéutico Con Impresión	400 kg diarios	1,000 kg	Impresión	32 horas	4 días	8 - 9 días	400 kg diarios	Refilado	20 horas	3 días	Empaque	3	Troquelado de tapa de aluminio	200 mill diarios	840 mill	Troquelado	1- Medida: 75.5 mm Laca Universal: 34 h	5 días	6 - 7 días	1- Laca Universal: 200 mill diarios 2- Polietileno: 140 mill diarios	840 mill	Empaque	2- Medida: 81 mm	1- Laca Universal: 34 hrs 2- Polietileno: 48 hrs	1- Laca Universal: 5 días 2- Polietileno: 6 días	1- Laca Universal: 6 - 7 días 2- Polietileno: 7 - 8 días	3- Medida: 117.3 mm	1- Laca Universal: 31 hrs 2- Polietileno: 42 hrs	1- Laca Universal: 4 días 2- Polietileno: 5 días	1- Laca Universal: 5 - 6 días 2- Polietileno: 6 - 7 días
2	Bobina de aluminio farmacéutico Con Impresión	400 kg diarios	1,000 kg	Impresión	32 horas	4 días	8 - 9 días																																
		400 kg diarios		Refilado	20 horas	3 días																																	
				Empaque				3	Troquelado de tapa de aluminio	200 mill diarios	840 mill	Troquelado	1- Medida: 75.5 mm Laca Universal: 34 h	5 días	6 - 7 días	1- Laca Universal: 200 mill diarios 2- Polietileno: 140 mill diarios	840 mill	Empaque	2- Medida: 81 mm	1- Laca Universal: 34 hrs 2- Polietileno: 48 hrs			1- Laca Universal: 5 días 2- Polietileno: 6 días	1- Laca Universal: 6 - 7 días 2- Polietileno: 7 - 8 días	3- Medida: 117.3 mm	1- Laca Universal: 31 hrs 2- Polietileno: 42 hrs	1- Laca Universal: 4 días 2- Polietileno: 5 días	1- Laca Universal: 5 - 6 días 2- Polietileno: 6 - 7 días	1- Laca Universal: 99 mill diarios 2- Polietileno: 72 mill diarios	378 mill									
3	Troquelado de tapa de aluminio	200 mill diarios	840 mill	Troquelado	1- Medida: 75.5 mm Laca Universal: 34 h	5 días	6 - 7 días																																
		1- Laca Universal: 200 mill diarios 2- Polietileno: 140 mill diarios	840 mill	Empaque	2- Medida: 81 mm	1- Laca Universal: 34 hrs 2- Polietileno: 48 hrs	1- Laca Universal: 5 días 2- Polietileno: 6 días			1- Laca Universal: 6 - 7 días 2- Polietileno: 7 - 8 días																													
					3- Medida: 117.3 mm	1- Laca Universal: 31 hrs 2- Polietileno: 42 hrs	1- Laca Universal: 4 días 2- Polietileno: 5 días			1- Laca Universal: 5 - 6 días 2- Polietileno: 6 - 7 días																													
		1- Laca Universal: 99 mill diarios 2- Polietileno: 72 mill diarios	378 mill																																				

*Imagen 41. Matriz de estándares de tiempo para procesos de producción. Elaborado por Lic. Julio André Salcedo Peña y el coordinador de calidad.*

Como se aprecia en la matriz, se tiene una base de cálculo por proceso para tener la unidad a calcular para llegar al volumen de venta que en este caso es de una tonelada. Se especifican las operaciones necesarias para lograr este producto y su tiempo base necesario por operación calculado en horas. Con esto se hace el tiempo total estimado para producto a venta. Y como última parte está el tiempo de entrega al cliente calculado en base también a los tiempos totales por procesos y tomando en cuenta otros factores como auditorías de calidad, logística, distribución, etc.

La finalidad de esta matriz es el registro de estandarización de los tiempos por procesos y que los departamentos que estén involucrados tengan el conocimiento más acertado y realista sobre las fechas de entrega al cliente y los tiempos totales estimados en base a las operaciones necesarias por producto.

### **Conclusiones:**

En esta táctica los puntos esenciales fueron el encontrar puntos clave en los que la empresa podría tener áreas de mejora para incrementar la eficiencia y la productividad en sus procesos de producción, calidad y entrega al cliente, que es parte del área clave de desarrollo “Tiempos de ciclo y tiempo de entrega”. Al tener un documento oficial de estandarización de sus tiempos por productos la empresa ya se cuenta con una base específica para cálculo de fechas de entrega al cliente. Sabemos que esta información es flexible y pueda cambiar en un futuro debido a un incremento en la maquinaria o los volúmenes de venta.

En cuanto a los diagramas actualizados, la empresa puede tomarlos para una rápida capacitación de nuevo personal y su integración a los procesos en los que desempeñará, en donde se muestran los puntos clave y por ende mejorará la eficiencia de los flujos en cada proceso.

## 1.6. Valoración de productos, resultados e impactos

En esta sesión pondremos el nivel obtenido de indicador (producto, uso o beneficio), de cada táctica implementada, así como el porcentaje de alcance logrado en la meta establecido al inicio de la intervención del equipo PAP CC en la empresa.

### ACD: Producción Adaptativa

#### 1. Formalizar cierre de modelo de Crédito y Cobranza.

TÁCTICA OPERATIVA	INDICADORES			META
	PRODUCTO	USO	BENEFICIO	
Formalizar cierre de modelo de Crédito y Cobranza.	Presentación con resultados de evaluación.	Toma de decisiones de manejo de nuevos clientes para autorización de créditos.	Tener información fiscal suficiente para garantizar la capacidad de pago del crédito otorgado.	Evaluación de documentación recabada de dos empresas para abril de 2022 0%

#### 2. Apoyar a Identificar costos directos e indirectos de la empresa por centros de costos.

TÁCTICA OPERATIVA	INDICADORES			META
	PRODUCTO	USO	BENEFICIO	
Apoyar a Identificar costos directos e indirectos de la empresa por centros de costos.	Clasificación de costos por área fundamental.	Identificación y control de costos por su origen.	Información financiera para toma de decisiones.	Tener información de dos áreas fundamentales para abril 2022. <b>30%</b>

### ACD: Institucionalización empresarial

## 1. Definir valores alineados a los objetivos estratégicos

TÁCTICA OPERATIVA	INDICADORES			META
	PRODUCTO	USO	BENEFICIO	
Definir valores alineados a los objetivos estratégicos	Significado de los valores para JOOL.	Tener una definición propia que sustente la cultura organizacional.	Constatar que los valores están alineados con la cultura organizacional actual y futura.	Tener la definición de los valores de JOOL para abril 2022. <b>100%</b>

## 2. Redactar objetivo estratégico por departamentos.

TÁCTICA OPERATIVA	INDICADORES			META
	PRODUCTO	USO	BENEFICIO	
Redactar objetivo estratégico por departamentos.	Objetivo estratégico de Administración y Operaciones.	Claridad de la línea de acción a seguir por la gerencia de Administración y gerencia de Operaciones.	Facilitar la toma de decisiones para alcanzar el objetivo planteado.	Definir los objetivos de Administración y Operaciones para abril 2022. <b>70%</b>

## 3. Dinámica de liderazgo.

TÁCTICA OPERATIVA	INDICADORES			META
	PRODUCTO	USO	BENEFICIO	
Dinámica de liderazgo	Estilos de liderazgo que predominan en la empresa.	Identificar las características del estilo predominante y sus áreas de oportunidad.	Elegir el estilo de liderazgo adecuado para alcanzar la visión de la empresa.	Estilos de liderazgo reconocidos por los mandos directivos para abril 2022. <b>30%</b>

## ACD: Tiempo de ciclo y tiempo de entrega

### 1. Estandarizar tiempos de órdenes de venta.

TÁCTICA OPERATIVA	INDICADORES			META
	PRODUCTO	USO	BENEFICIO	
Estandarizar tiempos de órdenes de venta.	Diagrama de flujo de órdenes de venta actualizado.	Identificación de puntos clave que afectan el proceso de órdenes de venta.	Agilizar el proceso de órdenes de venta.	Entregar el diagrama de flujo actualizado para abril 2022. <b>100%</b>
	Estándares de tiempo para cierre de órdenes de venta.	Informarle al cliente los estándares de tiempo establecidos.	Cuidar tiempos definidos en los procesos internos	Presentar los estándares de tiempo para órdenes de venta en abril de 2022. <b>100%</b>

De las siete tácticas propuestas, dos quedaron en producto, cuatro en uso y una en beneficio y los porcentajes de alcance de las metas fueron en rangos tan amplios como 0 a 100%, sin embargo, queremos mencionar que, de siete tácticas, 3, es decir el 42.8% se alcanzaron al 100%

### Propuestas de continuidad

- Uso y validación de carta de aprobación para políticas de crédito.
- Continuidad del uso de la clasificación de centro de costos.
- Estrategia para transmitir valores JOOL a todos los colaboradores.
- Continuar con KPIs de cada área operativa.
- Seguimiento a dinámicas de comunicación.
- Publicar y aplicar matriz de tiempos de entrega.

## 1.7. Bibliografía y otros recursos

1. Belausteguigoitia, I. (2002). La singular dinámica de las empresas familiares en Latinoamérica. *El Diario (Managament del Emprendedor, núm. 8)*.
2. González Quiroga, F. (13 de mayo de 2020). *¿Cuáles son los indicadores de gestión o (KPI) que debo implementar?* Obtenido de Diveti: <https://diveti.com.co/indicadores-de-gestion/>
3. González Zepeda, P. (2010). *Pequeñas empresas, grandes instituciones*. México: LID Editorial Mexicana.
4. KPMG. (2013). *Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer*. México: KPMG.
5. Martins, J. (16 de abril de 2021). *¿No conocías la planificación estratégica? Comienza ahora*. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/strategic-planning>
6. (2017). Radiografía de la empresa familiar en México. Universidad de las Américas Puebla - UDLAP. <https://catalogo.altexto.mx/radiografia-de-la-empresa-familiar-en-mexico-a3eux.html>
7. Rodríguez Beltrán, Rubén. (2018). *Estrategia de Negocios y Finanzas. Ensayos y ejercicios*. México: Edición Kindle.
8. Sánchez Galán, J. (30 de junio de 2016). *Plan estratégico*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>

## 1.8. Anexos generales

No.	Documento	Extensión
1.1	De grupo a equipo	.docx
1.2	"Plan estratégico, impacto e indicador"	.pptx
1.3	"Estrategia, objetivo SMART y visión sistémica"	.pptx
2.1	Acta de Constitución del Proyecto	.docx
2.2	Acuerdo de Comunicación	.docx
2.3	Matriz de riesgos	.docx
3.1	Plan de trabajo JOOL P2022	.xlsx
4.1	Cronograma	.xlsx
5.1	"JOOL P. 2022" (Presentación Inicial)	.pptx
5.2	"Modelo Crédito y Cobranza"	.pptx
5.3	Carta de aprobación para desviaciones en políticas de crédito	.docx
5.4	Lista de actividades del departamento de compras	.xlsx
5.5	Diagrama de Gantt de las actividades esenciales del departamento de compras con nivel de prioridad	.xlsx
5.6	Clasificación de cuentas por centro de costos	.xlsx
6.1	"Importancia de los valores organizacionales"	.pptx
6.2	"Identidad Institucional"	.pptx
7.1	"Objetivo Estratégico"	.pptx
7.2	Formato objetivo departamental (preguntas de apoyo)	.xlsx
7.3	Objetivo estratégico departamental, indicadores y acuerdos (Producción, Calidad, Recursos Humanos)	.pptx
7.4	Objetivo estratégico departamental e indicadores (Administración, Ventas)	.pptx
8.1	Matriz de tiempos.	.xlsx
8.2	"Presentación de cierre JOOL P.2022"	.pptx
9	"Presentación Final JOOL P.2022"	.pptx

*Imagen 1. Tabla de anexos generales.  
Elaborado por Lic. Relaciones Industriales: Luz Calderón.*

No.	Documento	Extensión
J 1.1	Organigrama JOOL_Enero 2022	.jpg
J 1.2	Organigrama JOOL_Actualizado al 09 de marzo de 2022	.jpg
J 1.3	Organigrama JOOL_Actualizado al 30 de marzo de 2022	.jpg
J 2.1	Índice de rotación (Ponce, Pamela)	.xlsx
J 2.2	Descriptivo de puesto (Ponce, Pamela)	.xlsx
J 2.3	Documentos requeridos para el expediente (Ponce, Pamela)	.pdf
J 2.4	Nuevo formato de inspección de proceso_Refilado (Ruíz, Daniel)	.pdf
J 2.5	Cumplimiento de producción semanal (Hernández, Cynthia)	.pptx

*Imagen 2. Tabla de anexos elaborados por JOOL.  
Elaborado por Lic. Relaciones Industriales: Luz Calderón.*

## Anexo 1.1 De grupo a equipo.

### De grupo a equipo

Ideas generales de los miembros del grupo:

Objetivo del grupo para transformarse en equipo efectivo de trabajo
-Tener un trabajo colaborativo constante. -Comunicación efectiva entre todos. -Expresar dudas y apoyarse mutuamente. -Crear un vínculo de confianza. -Empatía. -Establecer nuestra propia cultura organizacional del equipo de trabajo. -Ser conscientes de que nuestras acciones y desempeño afectan a todos. -Visión compartida. Equipo alineado a objetivos y mantener una motivación durante el periodo de trabajo.

### Cumplimiento de las tareas (dirección, estructura, organización)

Lineas de acción:

1. Para determinar los roles y las responsabilidades en la ejecución de las acciones acordadas en el proyecto.
-Tener establecidos responsable de la tarea y los tiempos de entrega. -Estructurar los formatos de entrega. -Dialogar y llegar a acuerdos sobre aptitudes para determinar quién será el encargado. -Que haya alguien asignado como encargado no quiere decir que los demás no puedan intervenir y ayudar. -Formular críticas constructivas entre todos.

## Anexo 2.1 Acta de Constitución del Proyecto.

### ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

Fecha de elaboración: 25 de enero 2022

<b>PROPÓSITO</b> Generar un impacto social y económico en JOOL Comercializadora a través de esquemas de capacitación y consultoría con un equipo de trabajo multidisciplinario para la mejora tanto del funcionamiento como de la propia estrategia de la empresa, continuando con el reforzamiento de las áreas de desarrollo y sus capacidades estratégicas a fin de incrementar su competitividad y con ello las condiciones y calidad de vida laboral que sostiene.
<b>OBJETIVO</b> <i>El equipo PAP en conjunto con el equipo de la empresa dará continuidad a áreas claves de desempeño y sus respectivas capacidades estableciendo mejoras para integrar en 3 áreas departamentales para mayo 2022.</i>
<b>ALCANCE</b> <i>Las actividades se realizarán en los departamentos de Contabilidad, Operación y Comercial.</i>
<b>TIEMPO</b> <i>El proyecto se llevará a cabo a lo largo de 16 semanas, iniciando el 27 de enero y finalizando el 12 de mayo del 2022.</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Semana 1-5: Integración de equipo universitario y empresarial y formulación de plan de desarrollo</i></li><li>• <i>Semana 5-14: Ejecución de plan de trabajo</i></li><li>• <i>Semana 15-16: Cierre de proyecto</i></li></ul>

## Anexo 2.2 Acuerdo de comunicación.

### Acuerdo de comunicación equipo ITESO

Mecanismo de comunicación	¿Para qué?	¿De quién?	¿A quién?	¿Cuándo?
Mensajes de WhatsApp	Acuerdos, dudas, aclaraciones, notificaciones, obtención de información.	Consultores y consultores Jr.	Equipo universitario y consultores.	Cuando sea necesario
Correo electrónico	Solicitar información, entrega de evaluaciones, informar y notificar reuniones.	Consultores y consultores Jr.	Equipo universitario, consultores o equipo empresarial.	Cuando sea necesario
SharePoint	Reportes semanales, actividades, relatorías y herramientas realizadas.	Consultores y consultores Jr.	Equipo universitario y consultores.	Cuando sea necesario
Reuniones en plataformas virtuales (Zoom)	Comunicar adelantos, realizar trabajo colaborativo, presentar propuestas.	Consultores y consultores Jr.	Equipo empresarial	De acuerdo con las fechas calendarizadas
Regreso de forma presencial	Comunicar adelantos, realizar trabajo colaborativo, presentar propuestas, resultados.	Consultores y consultores Jr.	Equipo empresarial y coordinación.	Cuando se autorice.

## Anexo 2.3 Matriz de riesgos.

No.	Riesgo	I	P	C	Nivel	¿Qué hacer?
1	Complicaciones de salud del ingeniero Jorge.	3	2	6	Alto	Establecer y dar continuidad a canales de comunicación con gerentes.
2	Complicaciones de salud del equipo PAP y equipo empresarial.	3	1	3	Bajo	Darles seguimiento a las actividades programadas hasta nuestras posibilidades, apoyando al personal con situaciones de salud.
3	Que la empresa pare sus actividades.	3	1	3	Bajo	Informar a la coordinación del PAP para toma de decisión.
4	Inflación	3	2	6	Alto	Manejo de estrategias financieras para disminuir impactos.
5	Problemas de redes virtuales de comunicación.	2	2	4	Medio	Buscar alternativas para no perder la comunicación.
6	Información de la	3	1	3	Baio	-Trabaiar con la

### Anexo 3.1 Plan de trabajo JOOL P2022.

ACD	Capacidad	Objetivo	Táctica Operativa	Actividades	Indicadores			Meta	Responsable
					Producto	Uso	Beneficio		
Producción adaptativa	Desarrollar mercados ofreciendo proyectos personalizados y productos especializados destacando las certificaciones de calidad.	Expandir mercados de influencia, posicionando e como una empresa reconocida	Formalizar cierre de modelo de Crédito y Cobranza.	Revisión de avances sobre modelo de crédito y cobranza.	Presentación con resultados de evaluación.	Toma de decisiones de manejo de nuevos clientes para autorización de créditos.	Tener información fiscal suficiente para garantizar la capacidad de pago del crédito otorgado.	Evaluación de documentación recabada de dos empresas para abril de 2022	Julio, Christian Gutiérrez y Karina López
				Evaluar la recepción de documentos requeridos de 2 empresas como compromiso del período anterior. Presentar resultados de evaluación. Intercambio de ideas para correcciones de modelo de ser necesario con mandos directivos. Realizar mejoras adecuadas y presentarlas. Presentación, validación y cierre.					
			Apoyar a identificar costos directos e indirectos de la empresa por centros de costos.	Agendar una cita con coordinación de contabilidad. Observación e identificación de actividades relevantes en JOOL junto con departamento de contabilidad. Clasificar costos directos e indirectos de JOOL y clasificación de áreas fundamentales. (p/departamento) Junta con coordinador de contabilidad para presentar avances y mejoras. (organizar) Presentar a mando directivo avances y validar.	Clasificación de costos por área fundamental.	Identificación y control de costos por su origen.	Información financiera para toma de decisiones.	Tener información de dos áreas fundamentales para abril 2022.	Julio y Christian Gutiérrez.
Institucionalización	Estandarizar y documentar, políticas corporativas, procesos operativos y la comunicación	Formalizar, rediseñar y transmitir estructura empresarial	Definir valores alineados a los objetivos estratégicos.	Presentación del contexto, la importancia del acuerdo de valores y su congruencia. Elaborar la definición de cada valor con los mandos directivos. Presentar y validar las definiciones de los valores con los mandos directivos.	Significado de los valores para Jool.	Tener una definición propia que sustente la cultura organizacional.	Constar que los valores están alineados con la cultura organizacional actual y futura.	Tener la definición de los valores de Jool para abril 2022.	Luz, Pamela Ponce.
			Redactar objetivo estratégico por departamentos.	Presentación de cómo formular un objetivo estratégico con mandos directivos (para esclarecer visiones y lineamientos de los objetivos). Elaborar el objetivo departamental con cada gerente (Administración y Operaciones). Presentación y validación de objetivos con dirección general. Presentación a mandos directivos de los objetivos departamentales.	Objetivo estratégico de Administración y Operaciones.	Claridad de la línea de acción a seguir por la gerencia de Administración y gerencia de Operaciones.	Facilitar la toma de decisiones para alcanzar el objetivo planteado.	Definir los objetivos de Administración y Operaciones para abril 2022.	Luz, Julio, Samantha, Daniela, Adrián
			Realizar dinámica de liderazgo.	Presentación de la dinámica a Jool. Realizar la dinámica en Jool. Diálogo para la recuperación de aprendizajes. Presentar resultados obtenidos de la dinámica.	Estilos de liderazgo que predominan en la empresa.	Identificar las características del estilo predominante y sus áreas de oportunidad.	Elegir el estilo de liderazgo adecuado para alcanzar la visión de la empresa.	Estilos de liderazgo reconocidos por los mandos directivos para abril 2022.	Luz, Pamela Ponce.
Tiempo de ciclo y tiempo de entrega	Implementar su propuesta de valor para ampliar su cartera de proveedores y clientes	Eficientar los tiempos de entrega	Estandarizar tiempos de órdenes de venta	Pedir diagramas de flujo sobre órdenes de venta. Identificar puntos de mejora en el diagrama y presentarlo a coordinación y gerencia de ventas. Definir tiempos límites en etapas esenciales. Realizar ajustes necesarios y documentarlo junto con JOOL. Evaluar el tiempo promedio desde solicitud del cliente hasta entrega de producto terminado. Presentación de avances a mandos directivos y validación por equipo JOOL.	Diagrama de flujo de órdenes de venta actualizado.	Identificación de puntos clave que afectan el proceso de órdenes de venta.	Agilizar el proceso de órdenes de venta.	Entregar el diagrama de flujo actualizado para abril 2022.	Julio, Carla Lizeth, Samantha.
					Entregable de los productos e indicadores propuestos en cada táctica operativa Presentación final para cierre del proceso de intervención del PAP CC	Entregable de los productos e indicadores propuestos en cada táctica operativa	Cumplimiento de los objetivos planteados en cada capacidad	Desarrollo de las capacidades establecidas para la empresa	Presentación de documentos al 100% (PAP, presentaciones intermedias, presentación final)
Cierre del proceso	Evaluar avances en las capacidades a desarrollar	Cierre del proceso							

Elaborado por: Equipo PAP CC, Primavera 2022

Validado por: Jorge Ontiveros Larios

Fecha: \_\_\_\_\_



## Anexo 5.1 Presentación inicial.




**PAP 3A02**  
**CONSULTORÍA PARA**  
**LA COMPETITIVIDAD**

ITESO – J00L Comercializadora  
**Consultora Mta. Blanca Estela Oliva Hernández**  
Adm. Financiero – Julio Andree Salcedo Peña  
R. Industriales – Luz María Calderón Parra

  
Jool  
Comercializadora

## Anexo 5.2 Presentación Modelo Crédito y Cobranza.



**Modelo Crédito y Cobranza**

Mtra. Blanca Oliva Hernández  
Lic. Finanzas Julio André Salcedo Peña  
PAP CC - Primavera 2022

### Anexo 5.3 Carta de aprobación para desviaciones en políticas de crédito.

#### CARTA DE APROBACIÓN PARA DESVIACIONES EN POLÍTICAS DE CRÉDITO

Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco a \_\_ de \_\_\_\_ del \_\_\_\_.

#### PRESENTE

Por este medio hago de su conocimiento que yo, \_\_\_\_\_ (nombre), \_\_\_\_\_ (puesto) en JOOL COMERCIALIZADORA S.A. De C.V. he acordado con el cliente \_\_\_\_\_ las siguientes modificaciones en la línea de crédito y/o expediente del cliente \_\_\_\_\_, acordada vía \_\_\_\_\_ el día \_\_\_\_\_ (fecha).

Los cambios realizados son los marcados a continuación:

- Plazo de pago
- Monto de crédito
- Fecha de vencimiento
- Extensión de crédito

Observaciones:

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del solicitante

\_\_\_\_\_  
AUTORIZA

Ing. Jorge Ontiveros

Dirección general

### Anexo 5.4 Lista de actividades del departamento de compras.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	<b>Lista de actividades del departamento de compras.</b>											
2	<b>Lic. Javier Barajas</b>											
3												
4	1.	Colocación de órdenes de compra										
5	2.	Seguimiento a órdenes de compra										
6	3.	<b>Pagos a proveedores internacionales (BL Release, Recepción de facturas.)</b>										<b>Prioritarias</b>
7	4.	Informe de órdenes colocadas a ventas										
8	5.	Actualización de base de datos en SAP										
9	6.	Seguimiento de los forwarders										
10	7.	Tarifas internacionales										
11	8.	Listas de precios de proveedores										
12	9.	Compra de insumos (maquinaria, etc.)										
13	10.	Pendientes varios.										
14												
15												

## Anexo 5.5 Diagrama de Gantt con nivel de prioridad de actividades.



## Anexo 5.6 Clasificación de cuentas por centros de costos.

JOOOL Comercializadora S.A. de C.V. Clasificación de cuentas por centro de costos

Mes: Marzo Año: 2022

Cuenta contable			Centro de costos		Ponderación Costos y Gastos	Ponderación global	Evaluación
Número	Fecha	Descripción o concepto	Compras nacionales	Compras internacionales			
Costos directos			Importes (USD)				
602030200		Almacenes y Maniobras	\$ 1.00		0.19%	0.17%	[Barra verde]
604320300		Fumigación de importaciones	\$ 25.00		4.27%	4.27%	[Barra amarilla]
602031100		Flete en el extranjero	\$ 500.00		85.47%	85.47%	[Barra roja]
604240000		Flete nacional importaciones					
604320400		Análisis de Laboratorio					
602030200		Maniobras y Almacenaje Comp. N					
602030500		Monoporio aduanales					
602030200		Almacenes y Maniobras 2					
602030200		Almacenes y Maniobras 3					
602030200		Almacenes y Maniobras 4					
602030200		Almacenes y Maniobras 5					
604190200		DTA					
604190300		IGI					

## Anexo 6.1 Presentación “Importancia de los valores organizacionales”.



Anexo 6.2 Presentación “Identidad Institucional”.



7.1 Presentación “Objetivo Estratégico”.



## Anexo 7.2 Formato objetivo departamental (preguntas de apoyo).

¿Que es lo que tu departamento hace?	
¿Cómo contribuyes al logro de la estrategia empresarial?	
¿Qué indicador puedes generar que se alinee a la estrategia?	
¿Cómo ves a tu departamento en 5 años?	
¿Qué fortalezas tienes?	
¿Qué proyecto tienes para asegurar el plan estratégico empresarial?	
¿Ese proyecto tiene un presupuesto?	

## Anexo 7.3 Objetivo estratégico departamental, indicadores y acuerdos (RR.HH.).

*Fortalecer la estructura organizacional de JOOL, utilizando un **sistema de selección de personal** basándose en los perfiles y descripciones de puesto, y la identidad de la empresa, para finales de 2022.*

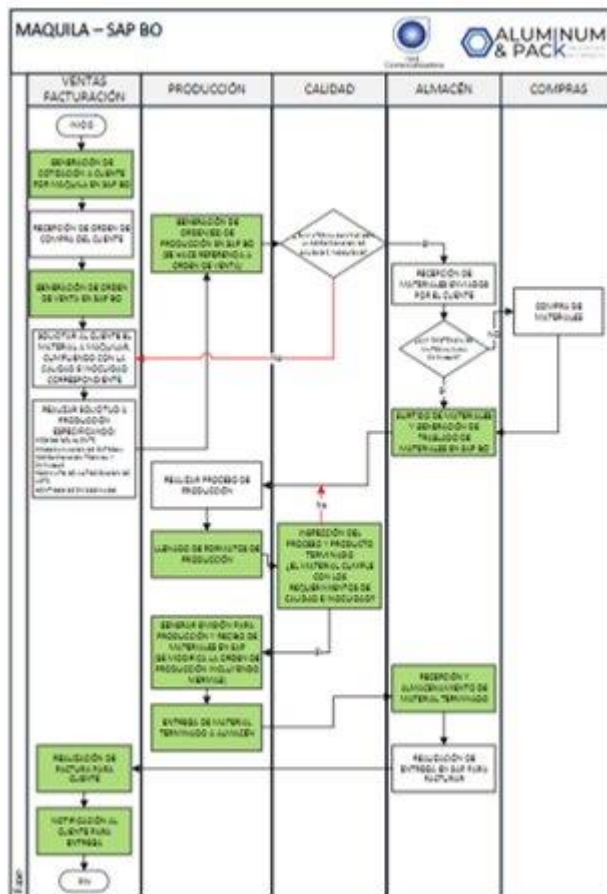
KPIs
Índice de rotación de personal (altas, bajas).
Desarrollo de perfiles y descripciones de puesto al 100%.
Tener expedientes congruentes al 100% con el perfil de puesto.
Sistema de evaluación de desempeño (KPIs por puesto; mediano plazo).

Anexo 7.4 Objetivo estratégico departamental, indicadores y acuerdos (Ventas).

Mantener al 100% los clientes actuales y captar nuevos clientes con liquidez, con los que podamos crecer durante el 2022.

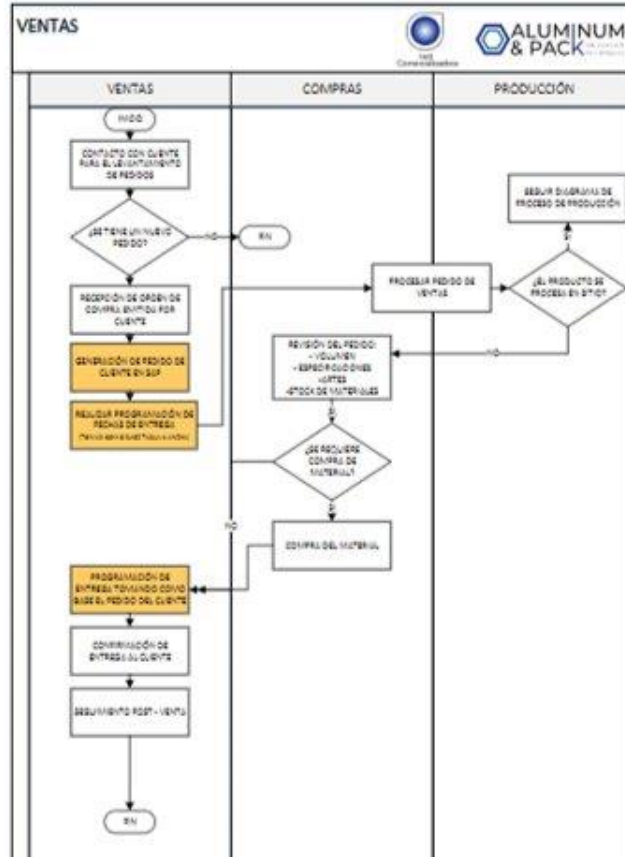
INDICADORES
Rotación de inventarios
Rendimiento de almacén (%)
Tiempos de entrega (Orden de compra / Tiempos de entrega)
Políticas para nuevos clientes
Cumplimiento del perfil de los clientes

Anexo 8.1 Proceso de MAQUILA ACTUALIZADO.





Anexo 8.3 Proceso de VENTA ACTUALIZADO.



Anexo 8.4 Matriz de tiempos.

No	Descripción del producto terminado	Base del calculo	Volumen de venta	Operaciones necesarias	Tiempo base necesario por operación (h)	Tiempo total estimado de producto terminado para venta (días)	Fecha de entrega al cliente (días)
1	Bobina de aluminio farmacéutico Sin Impresión	400 kg diarios	1,000 kg	Refilado	20 horas	3 días	4 - 5 días
				Empaque			
2	Bobina de aluminio farmacéutico Con Impresión	400 kg diarios 400 kg diarios	1,000 kg	Impresión	32 horas	4 días	8 - 9 días
				Refilado	20 horas	3 días	
				Empaque			
3	Troquelado de tapa de aluminio	200 mill diarios	840 mill	Troquelado	1- Medida: 75.5 mm Laca Universal: 34 h	5 días	6 - 7 días
		1- Laca Universal: 200 mill diarios 2- Polietileno: 140 mill diarios	840 mill	Empaque	2- Medida: 81 mm 1- Laca Universal: 34 hrs 2- Polietileno: 48 hrs	1- Laca Universal: 5 días 2- Polietileno: 6 días	1- Laca Universal: 6 - 7 días 2- Polietileno: 7-8 días
		1- Laca Universal: 99 mill diarios 2- Polietileno: 72 mill diarios	378 mill		3- Medida: 117.3 mm 1- Laca Universal: 31 hrs 2- Polietileno: 42 hrs	1- Laca Universal: 4 días 2- Polietileno: 5 días	1- Laca Universal: 5 - 6 días 2- Polietileno: 6 - 7 días

## 8.5 Presentación de cierre JOOL P.2022.

# PRESENTACIÓN DE CIERRE

---

ITESO - JOOL Comercializadora

PAP CC Primavera 2022

Consultora Mtra. Blanca Estela Oliva Hernández

Adm. Financiero - Julio Andree Salcedo Peña

R. Industriales - Luz María Calderón Parra



### 3. Reflexión crítica y ética de la experiencia

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

#### 3.1 Sensibilización ante las realidades

##### **Julio André Salcedo Peña. Licenciatura en Administración financiera.**

El elegir este PAP fue un reto para mí ya que quería probar nuevas cosas que no fueran las típicas de mi carrera y aprender sobre otras disciplinas y áreas que mis compañeros, maestros, consultores y equipo empresarial tuvieran experiencia y así poder formar una visión y bases más sólidas. LA integración del equipo de trabajo con mis compañeras Luz y Blanca fue de rápida adaptación e inmediatamente hicimos química entre los tres. Existió también una confianza de poder trabajar juntos y un compromiso sobre lograr una dinámica de trabajo efectiva y eficiente.

Desde el primer día que asistimos a JOOL me sentí muy dentro del equipo y la empresa nos recibió con los brazos abiertos y con la emoción de trabajar juntos en este periodo. Esto fortaleció aún más la relación y contrato psicológico con todos los integrantes de la empresa. Cuando comenzamos a entrevistar a los empresarios y al equipo se sintió una confianza como si yauviésemos años conociéndonos y fluía muy bien la comunicación de las problemáticas y los puntos de vista. Entendí que el tener un vínculo ayuda a centrar más el trabajo y alinearlos para los objetivos a lograr. El trabajo en equipo es esencial en este proyecto y generar un impacto en la empresa debe ser una prioridad de los integrantes del PAP.

Antes de tener esta experiencia de PAP, yo tenía ideas sobre las empresas muy distintas a las que tengo ahora. Si estaba enterado que existían problemáticas muy distintas entre cada empresa, pero no tenía ni idea que pudiesen ser tan complejas o relacionadas a más áreas. Cómo algo puede afectar a muchas partes del funcionamiento de la empresa. Ahora tengo una perspectiva distinta sobre el mundo laboral y sus complejidades, así como también de las

personas, profesionales y trabajadores. Que todos tienen sus puntos de vista y necesitan expresarlos. Hay que saber cómo intervenir cómo equipo externo y funcionar como un puente o intermediario para que la empresa identifique y pueda solucionar sus problemas. Ya que pueden existir problemas que no todos en la empresa tengan conocimiento sobre ellos más que el encargado de área y no quiere decir que no signifique prioridad para la empresa, simplemente es que esta área de oportunidad salga a la luz y los demás integrantes puedan ver que solucionarlo crea un beneficio general para la empresa.

Hay que trabajar siempre desde el respeto y la formalidad de crear una relación de confianza con la empresa. No juzgar sin antes ver las razones y acompañarlos para que puedan generar las soluciones adecuadas y cumplir sus objetivos. Es muy distinto una opinión externa, ya que somos como los espectadores de un partido de fútbol y ellos son los jugadores, nosotros vemos problemas que quizás ellos no han visto y visibilizarlos es parte del trabajo, pero al final del día ellos son los protagonistas de la empresa, son ellos los que conocen más internamente y los que saben qué hace falta o que se puede mejorar. Pero una perspectiva de fuera siempre ayuda a identificar las posibles áreas de oportunidad y juntos se puede realizar las actividades necesarias para llegar a las metas propuestas y así la empresa pueda tener los beneficios en un futuro.

### **Luz María Calderón Parra. Licenciatura en Relaciones Industriales.**

¿Qué es libertad?, ¿qué es transformación?, ¿por qué en el lema de nuestra universidad se utiliza la palabra “para” y no la palabra “de”? Es decir, ¿cuál es la diferencia que hay entre decir *Libres para transformar* y *Libres de transformar*? Desde la banalidad yo diría que el “para” se lee más bonito que el “de”, pero esa no es una respuesta perteneciente a un razonamiento crítico y algo que se me ha repetido desde que entré a esta casa de conocimiento, es que ponga en duda lo que se me dice y reflexione sobre ello. Es curioso, llevo en el ITESO más años de los que estuve en secundaria y preparatoria, y recién busco comprender por qué somos *libres para* y no *libres de*.

*El elefante encadenado* es un cuento que me gusta mucho, desde que lo leí me hizo sentir comprendida y conforme lo leí una y otra vez, comprendí que las cadenas del elefante no sólo atrapan a una persona: también se extienden a un nivel social. El elefante tiene la libertad para intentar liberarse, escapar de la estaca que le recuerda “no puedes salir, y nunca lo harás”, pero no es libre de escapar, porque ello supondría que esa pesada cadena no está condicionada por su contexto, sus creencias, y la experiencia frustrante de deshacerse de esa cadena. Así me veo a mí, y así veo a mi México: como elefantes que luchamos por dejar los grilletes que nos limitan, algunos son externos, otros vienen desde dentro.

¿Qué puedo hacer ante lo que no puedo controlar?, ¿cómo puedo reconocer la diferencia entre lo que está en mis manos y lo que no?, ¿cómo puedo mantener la serenidad ante el caos que veo en el mundo externo y dentro de mí? Aceptando, y la aceptación ha sido muy difícil para mí. Solía vivir de expectativas idealizadas, sobre todo de mi persona, y cuando vives de expectativas éstas se vuelven frustraciones. Aceptar lo que no soy capaz de cambiar, tener el valor para cambiar aquello que sí puedo, y la sabiduría para reconocer la diferencia, es lo que pido a mi poder superior cada día. Me siento agradecida porque este semestre tomé la decisión de ingresar a un PAP que no estaba ofertado en mi catálogo, me siento agradecida porque en este PAP trabajé con personas que me han enseñado mucho al abrir sus corazones, Blanca y Julio; y porque la empresa en la que hicimos la consultoría colaborativa nos recibió con los brazos abiertos.

Pienso que las personas con las que es más difícil tratar son aquellas que actúan con indiferencia. Pueden involucrarse en un proyecto, trabajar y hacer su parte, pero hasta ahí queda, no hay un compromiso fuera del rol que le fue asignado, actúa desde el individualismo. Y aquí entra la parte de la ética y la libertad, porque éstos dos conceptos, tan difíciles de explicar en palabras y tan fáciles de explicar con la acción, van de la mano. La persona que toma decisiones sin pensar en las consecuencias que significan en la vida de los otros actúa de forma libre pero no ética, porque la ética empieza cuando miras al otro, y no lo miras con indiferencia.

A falta de una mejor palabra, la ética es complicada, no busca calificar las decisiones como buenas o malas, sino que estudia el razonamiento detrás de las decisiones y ello implica un ejercicio continuo de la reflexión. Actuar de forma ética también tiene que ver con la propia identidad: ¿cuáles son los valores que describen nuestras motivaciones y reflejan lo que es importante para nosotros? No fue hasta que cambié de universidad que me puse a pensar en la respuesta, siquiera hacer esa pregunta.

Yo estuve en una universidad que valoraba la competencia, tanto en el sentido de ser capaz de hacer algo de forma correcta, como en el sentido de enfrentarte a alguien y ganar. No voy a negarlo, la competencia me divierte en los juegos y me gusta, pero cuando lo pasas al plano social no es sano, se convierte en un individualismo salvaje donde la libertad propia quiere estar sobre la libertad del otro. Entré en una depresión severa después de tres semestres, al principio pensaba que era la carrera, pero después alguien me preguntó, “¿estás segura de que solo se trata de la carrera?, ¿no te has puesto a pensar que tal vez esa universidad no es para ti?”, y abrí los ojos. Miré dentro de mí y en efecto, no quería estar en ese lugar porque no iba de acuerdo con mi identidad, con mis valores.

Llegué a ITESO y encontré los voluntariados, me puse en contacto con mi espiritualidad y escogí una profesión que no sólo me gusta, sino que también –y esto es desde mi opinión–, tengo habilidad para ejercer. Por supuesto, me he enfrentado a otras dificultades, pero eso no quita de mi camino el objetivo de que donde sea que esté, puedo sentir compasión y ayudar. Soy una persona privilegiada y me he llegado a sentir culpable por eso, me doy cuenta de que eso es victimizarme, y es algo que ya no quiero hacer. Desde mi privilegio y aceptando la realidad, empezando por mis propias limitaciones, puedo generar un impacto, aunque pequeño, en mi entorno. Cuando una persona se transforma, lo que está a su alrededor también comienza a cambiar.

Me doy cuenta de que para generar un impacto social no tienes que ir a un voluntariado o formar parte de asociaciones. Así como en el PAP, puedes involucrarte en una empresa, empaparte de todo lo que aprendes en un escenario real, y aportar para que la empresa crezca, madure y permanezca. Recordando que las micro, pequeña y medianas empresas representan

el 90% aproximado de empresas en el país, enfocar los esfuerzos para que se formalicen con prácticas éticas y profesionales, representa un impacto positivo en sus colaboradores y en su entorno, y también en los involucrados en el proyecto.

Con este proyecto de aplicación profesional cierro mi proceso como estudiante, este es mi último semestre como tal. Gracias Blanca y gracias, Julio, por acompañarme y crecer conmigo, por todo lo que aprendí con su ejemplo, y en especial, por ser y estar. Gracias por confiar en mí y por ayudarme a ver otros caminos cuando estaba ensimismada en mis pensamientos y sentimientos.

### 3.2 Aprendizajes logrados

#### **Julio André Salcedo Peña. Licenciatura en Administración financiera.**

Esta experiencia me ha dejado claro que el trabajo en equipo es esencial para el cumplimiento de las metas y para que exista un compromiso y aprendizaje mutuo en todos los sentidos. Yo siempre he sido de los que dicen que el proceso del aprendizaje lleva dentro el escuchar a los demás y entender sus ideas y puntos de vista. Nadie tiene la verdad absoluta y cuando creemos que tenemos algo sólido, llega alguien y ve puntos de mejora o lo observa de una perspectiva distinta a la nuestra y nos muestra que siempre aprendemos cosas nuevas cada día. Esto lo vi mucho con mi equipo de consultoría, cuando yo realizaba un trabajo y pensaba que ya era muy bueno y lo presentaba a mis compañeras, lo veían de otra manera y expresaban sus inquietudes y opiniones que me hacían entender que siempre hay campo de mejora y no necesariamente tiene que ser mucho para ser de calidad. Y viceversa yo con mis compañeras. Así pude afirmar que he aprendido mucho de ellas y de la empresa, así como ellos quizá también habrán aprendido algo de mí.

Otro aprendizaje logrado es el de siempre ser crítico con tu propio trabajo, y esto me lo enseñó la consultora Sr. Blanca Oliva. Ella siempre me exigía más porque sabía que podía

hacer y entregar un mejor trabajo siempre. Me corregía donde había que hacerlo y siempre me impulsaba a dar lo mejor de mí y de mis compañeros.

El impacto social es uno de los objetivos de este PAP y he aprendido a que hay que comprometerse con la empresa, pero también con uno mismo. El tener la mentalidad de hacer un trabajo de calidad y pensando siempre en cómo puede beneficiar a la empresa. Creo firmemente que al desempeñarte bien en tus habilidades y trabajar en conjunto con los demás siempre es una mancuerna fundamental que genera calidad y beneficios para todos. La comunicación tiene que ser efectiva para que podamos llevar a cabo las estrategias y tácticas de manera eficiente. El saber comunicar qué se necesita, cómo podemos hacerlo, y qué se llevará a cabo para que todos puedan entender las razones, compartir ideas y estar en sintonía con los objetivos a lograr.

### **Luz María Calderón Parra. Relaciones Industriales.**

Lo vivido este periodo me deja un bagaje de aprendizajes profesionales, pero sobre todo personales. Para empezar, soy una persona que se muestra segura cuando en realidad siente lo contrario, es un mecanismo de defensa que desarrollé para no sentirme lastimada y otro de esos mecanismos fue la perfección, para no ser criticada porque tengo miedo a que señalen mis errores. Blanca, mi maestra, consultora y líder del equipo, me enseñó que antes de auto justificarme debo tener valor para escuchar una crítica, hacer consciente las partes que puedo mejorar y tomarlo para crecer, en lugar de autoflagelarme mentalmente por algo que ya sucedió. El ejemplo de su liderazgo también me abrió los ojos.

Julio me enseñó humildad, me demostró que puedo confiar en la capacidad de otras personas y que no debo desvalorizar mis propios aportes. Entre los dos nos ayudamos a tener confianza y junto con Blanca, formamos un equipo propio. Además, con sus visitas a JOOL en días diferentes a los jueves, fue la cara del equipo, demostró su nivel de compromiso.

Nuestros coordinadores, Gustavo y Fátima, me enseñaron la importancia de sentirse acompañado en un proyecto como éste y que nuestras reflexiones se hacen como un todo: lo

profesional, los sentimientos, nuestros razonamientos, van ligados y no podemos excluirlos. La dinámica de integración de equipo, hecha con las canicas verdes, retó nuestra creatividad pero sobre todo, nuestra capacidad de confiar.

Ramón y Octavio, cada uno con su forma auténtica de ser –uno más casual que el otro–, pero los dos con la misma disposición para orientarnos y ayudarnos a mejorar nuestras tácticas operativas.

JOOL, que con su abertura y confianza al proyecto me enseñó la diferencia entre el saber teórico y el saber aplicado a la realidad. Cómo, aunque la operación quiera rebasar a la estrategia, se debe tener muy claro que no podemos dejar sin cumplir ninguna de los dos. Con todo lo que pasó por la pandemia y lo que ocasionó el conflicto entre Rusia y Ucrania, fui testigo de lo vulnerable que son las empresas ante acontecimientos como esos, y la importancia de su habilidad para adaptarse al cambio. El papel del conocimiento para enfrentarse a los retos, y también que los sentimientos en una empresa familiar se viven a flor de piel.

Y al ITESO como un todo, que en este espacio me permitió encontrar a personas que compartieron su sabiduría –algunas de ellas ya no están en el plano terrenal–, y que me permitió encontrarme a mí misma al convivir con el otro.