

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
OCCIDENTE

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL



ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara

60
años

Proyectos de Aplicación Profesional

PAP3A01 Consultoría en MYPE

*Consultoría integral en una empresa dedicada a
la fabricación de muebles*

Equipo de intervención :

IES Erika Jazmin Espinoza Díaz
RI Luis Fernando González de la Mora
IL Léo Duarte

Consultor Senior :

Mtra. Myrna Araceli Becerra Ramírez

Consultor de apoyo :

MBA. Pablo Sandoval Ríos

Tlaquepaque, Jalisco, diciembre de 2018

Índice

Resumen	4
Introducción	5
I. Desarrollo del proyecto	8
1. Generalidades y contexto de la empresa	8
1.1. Historia de la empresa	8
1.2. Entendimiento del negocio	8
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa	14
1.4. Análisis del entorno	14
2. Diagnóstico	21
2.1. Metodología del diagnóstico	21
2.2. Proceso particular	22
2.3. Descripción de la situación de la empresa	23
2.4. Análisis e interpretación de resultados	39
3. Planteamiento estratégico	48
3.1. Misión, Visión y valores	48
3.2. Metas estratégicas y estrategia general	49
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	50
3.4. Mapa estratégico	51
4. Propuesta de mejora	52
4.1. Nombre de la propuesta	52
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	52
4.3. Plan de acción detallado	54
4.4. Tablero de indicadores	55
5. Implementación	56
5.1. Actividades realizadas y su justificación	56
5.2. Ajustes al plan de acción	60
5.3. Resultados obtenidos	61
5.4. Tabla sobre empleo y capacitación	75
5.5. Tablero de seguimiento de indicadores	75

6.	Recomendaciones finales (estratégicas)	76
6.1.	Corto Plazo	76
6.2.	Mediano Plazo	76
6.3.	Largo Plazo	76
II.	Reflexiones individuales	77
III.	Conclusiones	100

Resumen

El siguiente documento se titula PAP 3A 01 “Consultoría en MYPE”. Consultoría integral en una empresa dedicada a la fabricación y exportación de muebles, ubicada en Tlaquepaque, Jalisco, elaborado por los alumnos; Erika Jazmin Espinoza Díaz, Luis Fernando González De La Mora y Léo Duarte, con el asesoramiento de la Mtra. Myrna Araceli Becerra Ramírez y el apoyo del MBA. Pablo Sandoval Ríos.

El informe que se presenta a continuación, es el resultado de la intervención realizada en la empresa mencionada anteriormente. El documento consta de siete partes; la primera de ellas se centra en señalar las generalidades y el contexto de la empresa, con respecto a la ficha técnica, el perfil del empresario, la historia y el análisis del sector al que pertenece. La segunda presenta la manera en que se realizó el diagnóstico y los resultados que se obtuvieron de este ejercicio. La tercera plantea las propuestas de mejora a la problemática presentada en el apartado anterior. La cuarta describe las actividades implantadas por área funcional o de manera integral. La quinta señala algunas recomendaciones y comentarios a la empresa. La sexta y última sección integra los anexos que dan cuenta de los productos concretos realizados en la intervención. La metodología que se empleó para la realización de este documento fue la establecida por centro universidad empresa la cual proporcionó los requisitos esenciales requeridos para el reporte final del PAP. Los contenidos principales de este documento se basan en; información de la empresa que nos ayudó a identificar la situación actual de la misma, el diagnóstico completo que obtuvimos después de intervenir, el desarrollo y justificación de las propuestas de mejora con la explicación a detalle de las implementaciones por área y por último, los resultados obtenidos de cada implementación realizada.

Introducción

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

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

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

Aspectos cualitativos.

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

Aspectos cuantitativos:

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

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

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

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

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

I. Desarrollo del proyecto

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1. Historia de la empresa

La empresa se fundó en 1996 bajo una razón social distinta a la actual, con tan solo dos socios y una oficina en una pequeña casa, bajo el giro de fabricación de muebles. Fue en ese año cuando, por un gran pedido por parte de un conocido canadiense, se dio el inicio a la fabricación de muebles. El empresario, quien es licenciado en ingeniería civil por el ITESO, es el actual dueño de la empresa. En 1998, comenzaron las operaciones en la actual fábrica. La cantidad de personal con la que han contado ha variado de modo constante, dependiendo de la cantidad de trabajo que han tenido, puesto que se trabaja por proyecto y el volumen de producción cambia; se han tenido hasta 100 empleados, sin embargo, actualmente cuentan con 45 colaboradores. Para 2013, el dueño actual ya le había comprado las acciones de la empresa a su socio. Fue hace cinco años que decidió vender el terreno donde producen actualmente, comenzando preparativos para mudarse a una nueva fábrica obtenida y ubicada cerca de la zona industrial del Mante, en Periférico Sur. La empresa se encuentra trabajando al 60% de su capacidad, según opinión del empresario, dependiendo al 90% de dos clientes extranjeros y buscando oportunidad de ingresar al mercado nacional con clientes que generen órdenes de compra iguales o mayores a sus clientes actuales, así como visualizando ampliar su catálogo de productos generando alianzas con productores de su ramo.

1.2. Entendimiento del negocio

Los hechos bases encontrados en cada área funcional de la empresa se describen a continuación :

Operaciones

La empresa depende en un 90% de dos clientes principales que son extranjeros. Se fabrica por pedidos, hasta que se levanta la orden de compra. No se cuenta con tiempos ni procesos documentados, los cuales habrán de ser revisados y formalizados. La fábrica no tiene un buen acomodo en el flujo de proceso aparente; se tiene maquinaria y equipo sin utilizar (el empresario menciona que se está trabajando al 60% de la capacidad total), también se detecta la falta de seguridad tanto en las instalaciones como en el equipo que deberían usar los empleados, aunque se está en proceso de equipamiento de seguridad. Se tiene una persona encargada de producción y materiales. Otra persona se encarga de la parte de diseño industrial; desarrollo e ingeniería de los productos, planos, diseños, dispositivos, todo en colaboración con el encargado de producción. También se tienen diversos supervisores en las distintas áreas de producción; pintura, piel, ensamble y empaques.

Finanzas

La empresa cuenta con información financiera, la cual nos fue proporcionada. Se detecta flujo de efectivo y utilidades. El empresario menciona que se tiene un servicio de outsourcing para pago de nómina por parte del banco, sin embargo no todos los empleados están dados de alta y a estos se les da el efectivo directamente. Los pagos de parte del cliente se reciben de contado aproximadamente 7 días después de haber mandado la factura (no se manejan otros planes de pago).

Administración y gestión

Con 20 años de experiencia, es una empresa de diseño, creación y fabricación de servicios integrales que se especializa en la creación de mobiliario y entornos innovadores, funcionales y claramente relevantes. La empresa no muestra misión, visión, valores y objetivos documentados formalmente, sin embargo, el empresario

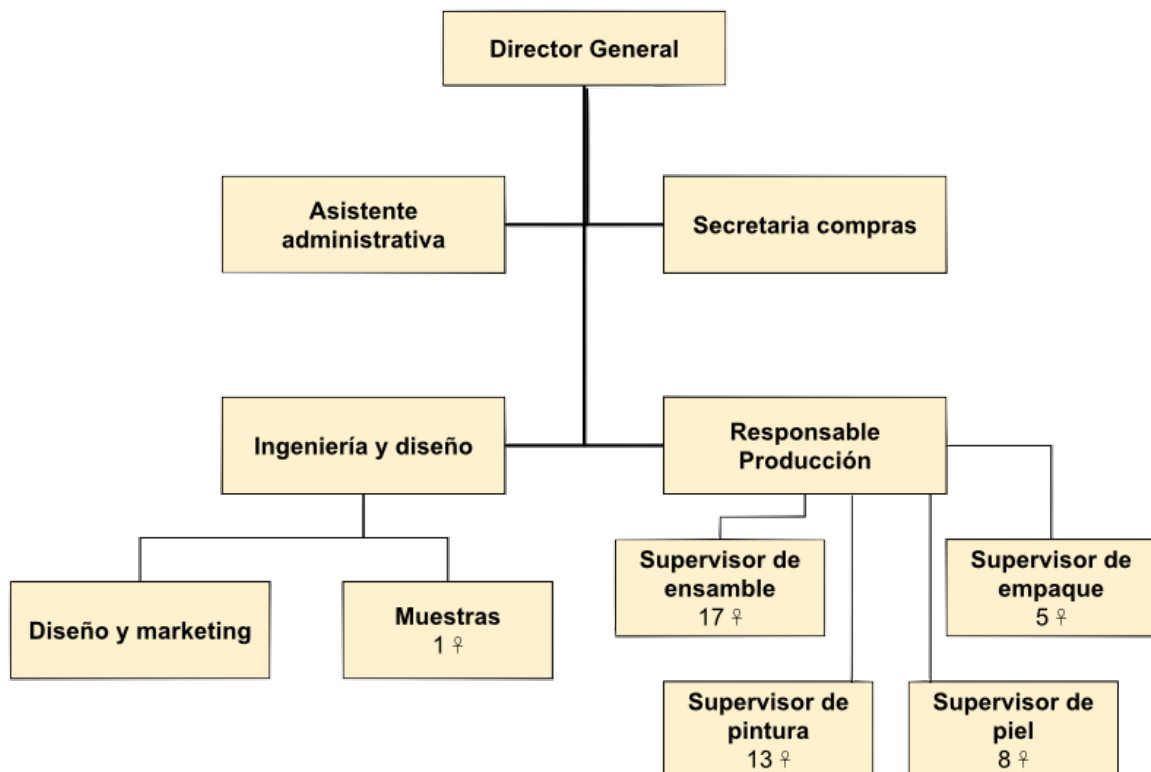
los describe de manera implícita. La toma de decisiones es elaborada a base de experiencia. Los principales productos que ofrece se centran en sillas y mesas. Su especialidad son las colecciones de mesa de tres tipos; mesa de centro, mesas laterales y mesa consola. La persona encargada de administración (secretaria del dueño) realiza las labores de compras, pagos a proveedores, vencimiento de facturas, así como la documentación de todos los empleados. Se tienen puestos de mando medios confiables para el empresario los cuales, en su mayoría, llevan laborando muchos años con el empresario.

Mercado

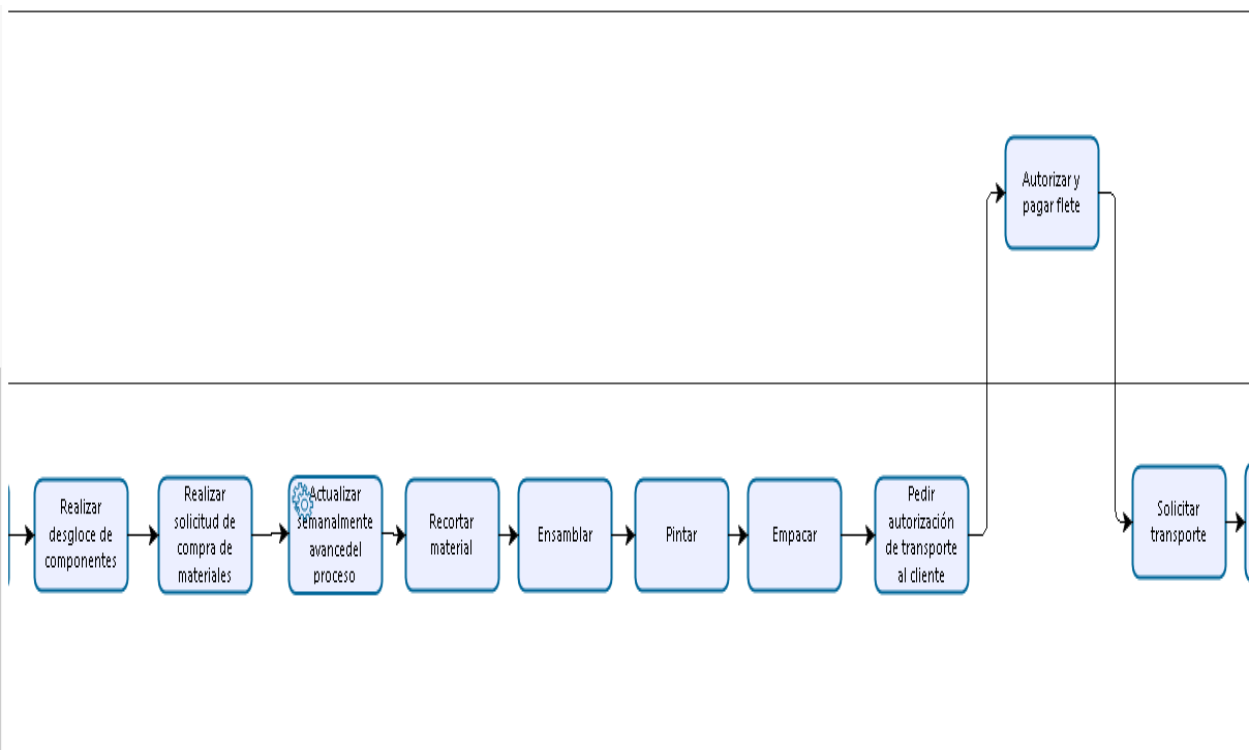
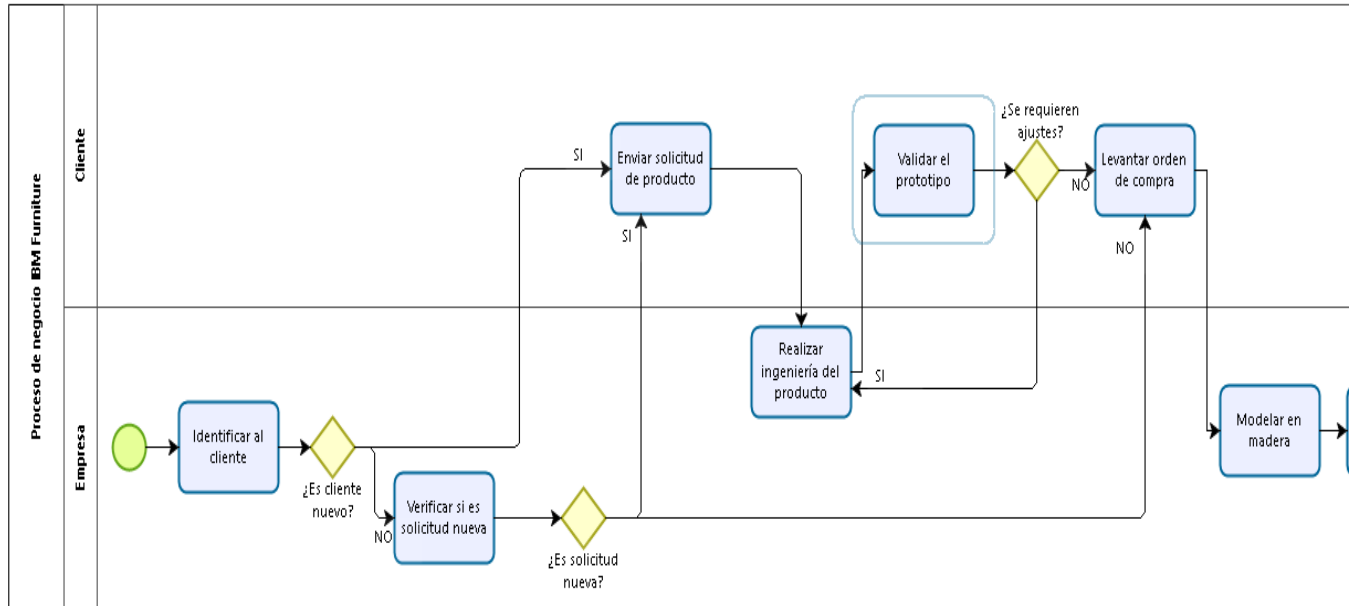
El empresario se encarga de la captación de clientes y ventas, que es en lo que mejor se desenvuelve. Se encuentra afiliado a la Asociación de Fabricantes de Muebles de Jalisco A.C. (AFAMJAL). También, participa en unas grandes ferias para el comercio de muebles realizadas en Abril y Agosto en Estados Unidos. Se tienen sólo clientes extranjeros, dos principales, a los que se les exporta por altos volúmenes. La comunicación entre la empresa y los clientes se desarrolla en su mayor parte de manera coloquial a través de correos electrónico, y los pagos son realizados de contado hasta que reciben la mercancía. Como proyecto futuro, el dueño tiene apertura a generar alianzas con proveedores que cuentan con maquinarias para aumentar la producción a un bajo costo, a incorporar materiales y productos que complementen sus muebles, y a ampliar su catálogo de productos a través de una unión de comercialización con otras empresas que venden muebles con estilos distintos.

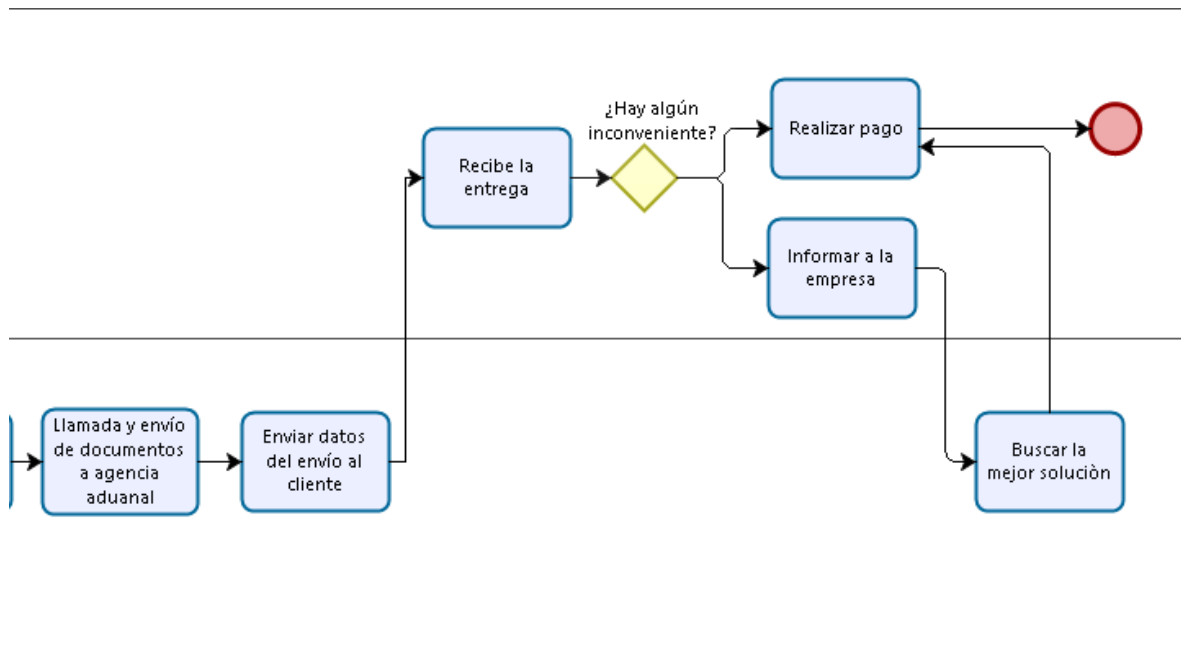
Recursos Humanos

El encargado de producción también hace la labor de recursos humanos, dando una breve inducción a los nuevos empleados. No se tiene un proceso formal de contratación; se toma en cuenta la actitud de la persona principalmente, lo cual ha generado informalidad en el trabajo (uso de celular, audífonos), rotación del personal, falta de seriedad. Actualmente, cuenta con 45 empleados. Sólo la mitad de las personas empleadas están bajo contrato, de los cuales se encarga una empresa de outsourcing, y aunque no se especifica, se maneja un horario laboral de 8:00 a.m. a 6:00 p.m. de lunes a viernes, y sábados cuando el proyecto lo requiere. La empresa recibirá próximamente una auditoría social, la cual, tendrá que ser investigada a más profundidad en el diagnóstico. A continuación, se presenta el organigrama presentado por la empresa donde se visualizan los roles, responsabilidades y personal de cada área.



Mapeo del proceso general de negocio





Descripción del proceso general del negocio

Por lo general se tienen clientes previamente establecidos, de ser así se verifica si es una solicitud nueva o no (en este caso se inicia con la orden de compra). En el caso de ser un nuevo cliente o solicitud nueva, se inicia con la solicitud del producto; este envía una muestra del producto que requiere o bien la idea para que la empresa se encargue de la ingeniería del diseño. Se realiza la muestra para ver si requiere ajustes o se deja así. Una vez que el cliente valida el diseño del producto que requiere, se levanta la orden de compra. Cuando ya se tiene la orden de compra, se procede a hacer el modelo en madera y el desglose de los componentes; los dispositivos de las partes, materiales, pintura, ensamble, empaque, y en base a esto se hace la solicitud de compra de materiales tres semanas antes de iniciar la producción. Se tiene un programa de producción en Excel donde se actualiza semanalmente en el sistema de cada cliente el avance del proceso. Una vez que el material está recortado se realiza el ensamblado, pintado, ya que está seco se hace el empaque, se hace la solicitud de transporte con la autorización del cliente ya que este es quien realiza el pago del flete. Se llama

a la agencia aduanal de Nuevo Laredo y se le envía la carta de instrucciones para exportación, el certificado de origen, la agenda de auditoría y la lista de la información requerida. Se le llama al cliente para informarle que el producto ya va en camino y enviarle los datos del envío, en caso de algún inconveniente con la entrega, el cliente llama a la empresa para informarle y esta busca una solución al problema, de lo contrario el cliente realiza el depósito de contado(no se manejan otros planes de pago).

1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa

A diferencia de su competidor principal, ubicado en Jalisco también, la empresa se destaca por su ingeniería aplicada para el desarrollo de los productos, como por realizar mejores acabados sobre los muebles, que es valor percibido por sus clientes. Así mismo otras de sus principales **propuestas de valor** son la calidad de sus muebles, así como la innovación y los materiales que usan. El tiempo de respuesta ante los requerimientos de sus clientes es efectivo y mantienen una buena comunicación con ellos.

La **ventaja competitiva de la empresa** es su experiencia en la industria, el precio de sus productos y el valor agregado encontrado en sus acabados.

Estrategia genérica: diferenciación

La empresa sigue una **estrategia** de diferenciación y enfoque en el mercado americano. Mantiene su competitividad en el extranjero gracias a sus precios y el acabado distintivo de sus muebles. Esto lo logra a través de su proceso de manufactura artesanal y el uso de piel de res para la fabricación de sus productos, lo que le da una identidad única en el mercado.

1.4. Análisis del entorno

Las empresas en México se encuentran integradas por pequeñas, medianas y grandes, según sean sus características. La industria del mueble tienen variedad de puntos ubicados en diversas regiones del país, con una oferta productiva que comprende mobiliario para el hogar, jardín, oficina-negocios, elaborados con

materiales de maderas, metal, herrajes, plástico y tapicería. Además del mobiliario tradicional, se han desarrollado conceptos con innovación y diseño a partir de las necesidades de funcionalidad y confort del usuario, así como para responder a demandas específicas, por ejemplo, muebles para alojar nuevos aparatos de audio, video y consolas de juegos digitales, entre otros.

Asimismo, el comercio de muebles con el TPP (Trans Pacific Partnership) tiene un valor de 2306 millones de dólares, lo cual representa un 71% del comercio de la industria. En el 2015, se exportaron 1950 millones de dólares en muebles, un 0.5% del total de exportaciones en México. El 86.6% se exporta a Estados Unidos, 8.4% se exporta al resto del mundo y el 5% restante al resto de los países integrantes del TPP (Australia, Brunei, Canadá, Chile, Japón, Malasia, Nueva Zelanda, Perú, Singapur y Vietnam).

En el ámbito internacional, el comercio de muebles representa el 0.7% del comercio total. Por otro lado, el comercio de muebles dentro del TPP representa el 28.3% del comercio total de la industria. Vietnam es el país dominante en este rubro, con un porcentaje de 36.2% de las exportaciones de muebles.

La industria mexicana del mueble se ha consolidado como una industria altamente integrada con oportunidades de incrementar su participación en el mercado internacional. En 2015, México destacó como cuarto exportador mundial de asientos giratorios de altura ajustable, sexto de sillas y asientos metálicos, octavo de sillas y asientos de madera y noveno de partes y piezas de madera para muebles. El Tratado de Asociación Transpacífico (TPP) abre nuevas oportunidades y acceso preferencial a seis nuevos mercados de exportación a las empresas establecidas en México dentro de la industria del mueble y de igual forma consolida su presencia en los mercados de nuestros actuales socios comerciales.

Tabla resumen del análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos:		
Inversión extranjera directa	<p>De 2007 a 2015, los países del Tratado de Asociación Transpacífico (TPP), canalizaron 77.2 Millones de dólares (Mdd) de inversiones directas hacia la industria de muebles de México, mientras el resto de países acumularon flujos negativos por 18.6 Mdd. Los países inversionistas son, EE.UU. que invirtió 83.4 Mdd, Japón, Singapur, Chile y Canadá disminuyeron sus inversiones en 6.2 Mdd</p>	<p>Fuertes fluctuaciones causarán inseguridad en los precios de materia prima, el último año ha habido mucha inestabilidad, causando variaciones y alzas en los precios.</p>
Valor agregado de la industria	<p>En 2014, el valor agregado de las exportaciones de la industria de muebles se ubicó en 30.4% del valor de la producción manufacturera global de las ramas 3371, 3372 y 3379, menor que el registrado por la industria manufacturera total, de 38.9%.</p>	
Valor del comercio de muebles en México	<p>El comercio de muebles en México tiene un valor de 3232 millones de dólares. Esto representa</p>	

	<p><i>tan solo el 0.4% del comercio exterior del país, lo cual muestra que hay una gran oportunidad de crecimiento en el mercado.</i></p>	
<p>Desgravación arancelaria en los países del TPP para los productos de la industria del mueble de México</p>	<p><i>México logró ventajas significativas en materia de eliminación de aranceles para esta industria en los países miembros del TPP. Cuatro países (Singapur, Chile, EE.UU. y Japón) no aplicarán impuestos a la importación en esta industria a partir de la entrada en vigor del Tratado.</i></p>	
<p>Facilidad de acceso a Canadá</p>	<p><i>Canadá otorgará acceso inmediato para el 78.8% de los bienes cubiertos por esta industria, el resto (21.2%) se desgravará en 6 años. Es importante señalar que los productos mexicanos seguirán exentos de arancel cuando se exporten a Canadá bajo el TLCAN</i></p>	
<p>Facilidad de acceso a Vietnam y Nueva Zelanda</p>	<p><i>Vietnam y Nueva Zelanda darán acceso inmediato en más del 54% de los productos; y para el resto (42.3 y 45.5%) se desgravarán</i></p>	

	<i>totalmente en plazos máximos de 4 y 7 años, respectivamente.</i>	
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
<i>Importancia de la fabricación de muebles como actividad clave en el estado de Jalisco</i>	<i>Gracias a organismos como AFAMJAL (Asociación de Fabricantes de Muebles del Estado de Jalisco), se cuenta con numerosas posibilidades de formar alianzas estratégicas con otros fabricantes de la región, lo cual podría permitir una expansión de la línea de productos.</i>	
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
<i>Cambio de presidente</i>		<i>El 30 de agosto, Andrés Manuel López Obrador y su candidato a ocupar la Secretaría de Relaciones Exteriores, Marcelo Ebrard, se reunieron con embajadores y representantes de negocios de países de Asia y el Pacífico, a fin de tener acercamiento con esa zona de vital importancia para el intercambio comercial de México. Esto representa una amenaza porque es probable que México incremente sus negocios con esta zona, proporcionando mayor poder a los competidores de la empresa.</i>

Auditoría social Omega y SGS en septiembre		Se detectaron algunas condiciones alarmantes en cuanto a seguridad e higiene, por lo que esta auditoría podría provocar una penalización que en este momento se desconoce.
Aspectos tecnológicos:		
Disponibilidad de maquinaria y equipo		A pesar del gran número de proveedores en algunos tipos de maquinaria, prácticamente todos están fuera del país.
Aspectos de competencia:		
Rivalidad entre competidores		Tailandia, Filipinas y Vietnam son los principales competidores en esta industria.
Entrada potencial de nuevos competidores		La empresa minorista de muebles, IKEA, llega en 2019 a México. Cuenta con una gran capacidad de competir en calidad y precio.
Productos sustitutos		Existe diversidad de productos sustitutos y de variedad de precios y calidad, que pueden sustituir los productos.
Poder de negociación con los consumidores	Va en aumento ya que los puntos que toma en cuenta son el diseño, la calidad y la capacidad de adaptarse a sus pedidos.	
Poder de negociación de los proveedores		Poder bajo de negociación ya que generalmente la materia prima es pagada de contado.

Diamante de Porter



Conclusiones del análisis

Algunas de las principales oportunidades es que la demanda está creciendo, aunque se está dividiendo el mercado porque cada vez hay más empresas competentes y esto lleva a un mejor servicio. Asimismo, la próxima ratificación del CPTPP (Comprehensive and Progressive Agreement for Trans Pacific Partnership) presenta una gran oportunidad para que México exporte muebles a una mayor cantidad de países. Esto también es una oportunidad para la empresa, puesto que actualmente solo exportan a Estados Unidos.

Por otra parte, existe mayor rivalidad, dificultad de posicionamiento, muchos competidores, poder de negociación de compradores, burocracia en financiamientos, variedad de productos sustitutos que saturan el mercado. Existen tanto oportunidades como amenazas en este giro, lo que se debe de hacer es aprovechar esas oportunidades y prevenir las amenazas mediante la planeación

estratégica, organización de los sistemas directivos de la empresa y una correcta ejecución de los planes a proponer.

2. Diagnóstico

2.1. Metodología del diagnóstico

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

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

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

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

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

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

2.2. Proceso particular

Durante la primera visita a la empresa, se tuvo una reunión con el empresario donde explicó la historia, la situación actual, los datos generales, el proceso de negocio, los distintos roles, así como son las diferentes áreas de la empresa.. Después de obtener esta información, se hizo la redacción que explica el entendimiento del negocio, se elaboró el mapeo general del proceso y un diamante de Porter. También, a través de la recabación de información de diversas fuentes, se realizó un análisis de las oportunidades y amenazas que rodean la industria. A partir de esto, preparamos herramientas para obtener información más profunda y comenzar con la etapa de diagnóstico en la segunda visita, enfocándonos primero en clima laboral, habilidades directivas y satisfacción del cliente.

En la segunda visita a la empresa, el equipo se dividió en tres actividades distintas. Se utilizó un cuestionario para la evaluación de clima laboral, que cada empleado tenía que llenar; cada uno contaba con treinta reactivos, que podían ser contestados como malo (1), regular (2), o bueno (3), según el criterio del empleado, así como dos espacios para opinión libre. Por otra parte, cada jefe de área llenó un cuestionario con 100 reactivos para detectar sus áreas fuertes y débiles en habilidades directivas.

Se realizó una entrevista con el empresario donde se tocaron tres principales temas:

1. Información financiera. Se pidió estado y balance de resultados del año 2016 para completar los tres periodos que se requieren para poder hacer una proyección de cierre de año, así como el desglose detallado de la misma.
2. Evaluación de habilidades directivas. Dicha evaluación se solicitó fuera contestada por el empresario.

3. Requerimientos para encuesta de satisfacción del cliente. Se llevó a cabo una charla con el empresario donde se acordaron y se desglosaron los puntos que a este le parecen relevantes saber, respecto a lo que sus clientes opinan de la empresa.

Nos fueron brindados documentos como; contrato de trabajo, un registro de asistencia, un recibo de sueldo, una nómina, un recibo de finiquito y el reglamento general de la empresa.

Se tomaron también fotos de la empresa que permiten obtener un panorama físico de la misma.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

Administración

En el área administrativa se tienen definidos los roles, sin embargo, se detecta una mala organización respecto a las responsabilidades y no se respetan las líneas de autoridad. Se percibe una cultura organizacional de ambiente ameno y empatía con el trabajador, con un nivel de informalidad que llega a disminuir el compromiso de parte del empleado.

La administración se trata también de la toma de decisiones, de la comunicación interna y de la planeación.

La toma de decisiones es operativa y reactiva ; esto quiere decir que reaccionan cuando se genere un problema. En efecto, las órdenes de pedido están hechas solo cuando el cliente necesita comprar. La empresa está provocando la venta con este tipo de decisión.

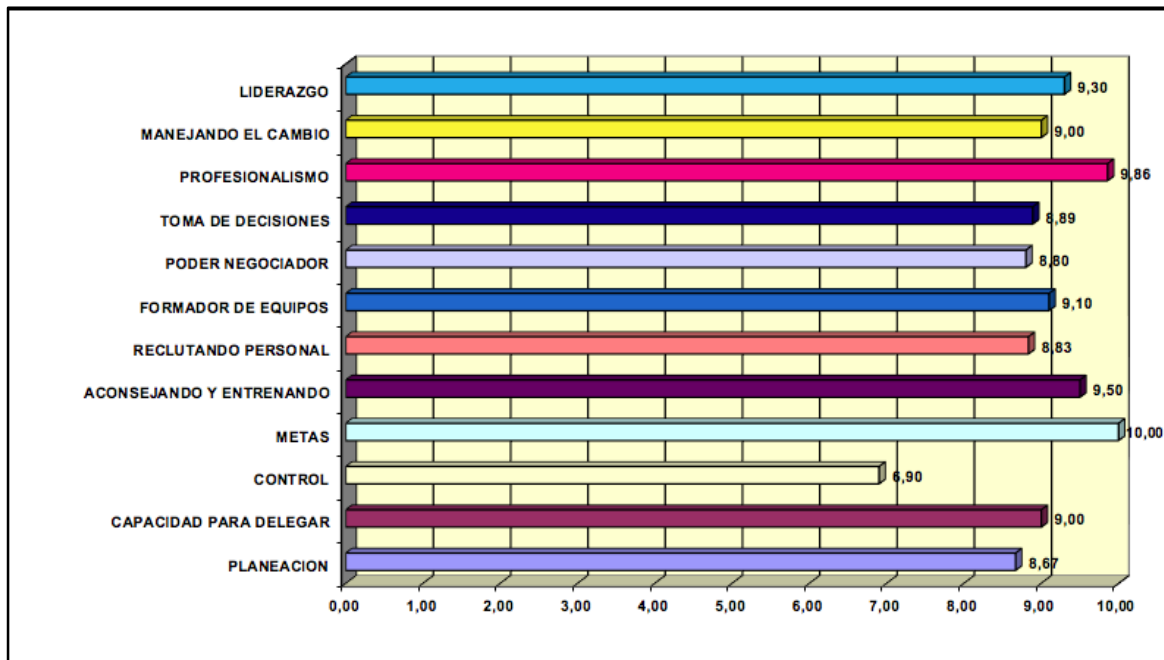
En lo que concierne a la comunicación interna, no tienen juntas recurrentes, ni minuta de acuerdos. Eso es realizado de manera muy informal, al día al día.

Finalmente por la planeación, se dijo que es hecha una o dos semanas antes pero no hacen planeación estratégica ; es sobre lo que va a trabajar el equipo.

Se aplicó un test para auto-evaluación de habilidades directivas al empresario, así como a seis personas más que participan en la toma de decisiones, el cual estaba

dividido en distintas competencias a analizar. La herramienta que utilizamos cuenta una centena de preguntas, que cada uno tenía que calificar de 1 (bajo) a 10 (alto). (Anexo 2)

A continuación se presentan los resultados obtenidos de parte del empresario.



HABILIDAD	PUNTAJE	
PLANEACION	8,67	☹️
CAPACIDAD PARA DELEGAR	9,00	😊
CONTROL	6,90	☹️
METAS	10,00	😊
ACONSEJANDO Y ENTRENANDO	9,50	😊
RECLUTANDO PERSONAL	8,83	😐
FORMADOR DE EQUIPOS	9,10	😊
PODER NEGOCIADOR	8,80	😐
TOMA DE DECISIONES	8,89	😐
PROFESIONALISMO	9,86	😊
MANEJANDO EL CAMBIO	9,00	😊
LIDERAZGO	9,30	😊
TOTALES	107,85	
Media	8,99	

En esta tabla se visualiza en color rojo las áreas más débiles, en amarillo las medias y en verde las fuertes. El empresario se define con buenas capacidades para delegar o un buen formador de equipos. En cambio, sus puntos débiles son la planeación y el control. Se aplicó el mismo método por cada jefe de área :

HABILIDAD	PUNTAJE
PLANEACION	6,67
CAPACIDAD PARA DELEGAR	9,58
CONTROL	7,30
METAS	9,00
ACONSEJANDO Y ENTRENANDO	9,80
RECLUTANDO PERSONAL	8,33
FORMADOR DE EQUIPOS	9,10
PODER NEGOCIADOR	8,20
TOMA DE DECISIONES	8,56
PROFESIONALISMO	9,00
MANEJANDO EL CAMBIO	9,14
LIDERAZGO	9,00
TOTALES	103,68
Media	8,64
Diseño e ingeniería	

HABILIDAD	PUNTAJE
PLANEACION	8,33
CAPACIDAD PARA DELEGAR	9,55
CONTROL	9,44
METAS	9,43
ACONSEJANDO Y ENTRENANDO	9,33
RECLUTANDO PERSONAL	9,33
FORMADOR DE EQUIPOS	9,70
PODER NEGOCIADOR	9,20
TOMA DE DECISIONES	8,67
PROFESIONALISMO	9,57
MANEJANDO EL CAMBIO	9,29
LIDERAZGO	9,80
TOTALES	111,64
Media	9,30
Supervisor empaque	

HABILIDAD	PUNTAJE
PLANEACION	9,00
CAPACIDAD PARA DELEGAR	9,75
CONTROL	8,89
METAS	9,71
ACONSEJANDO Y ENTRENANDO	9,67
RECLUTANDO PERSONAL	8,83
FORMADOR DE EQUIPOS	9,80
PODER NEGOCIADOR	9,00
TOMA DE DECISIONES	9,22
PROFESIONALISMO	9,86
MANEJANDO EL CAMBIO	9,63
LIDERAZGO	10,00
TOTALES	113,36
Media	9,45

Administración producción

HABILIDAD	PUNTAJE
PLANEACION	6,33
CAPACIDAD PARA DELEGAR	7,18
CONTROL	4,20
METAS	8,29
ACONSEJANDO Y ENTRENANDO	8,70
RECLUTANDO PERSONAL	5,50
FORMADOR DE EQUIPOS	8,33
PODER NEGOCIADOR	9,40
TOMA DE DECISIONES	5,78
PROFESIONALISMO	7,86
MANEJANDO EL CAMBIO	6,71
LIDERAZGO	7,30
TOTALES	85,58
Media	7,13

Supervisor pintura

HABILIDAD	PUNTAJE
PLANEACION	7,33
CAPACIDAD PARA DELEGAR	8,80
CONTROL	7,50
METAS	8,14
ACONSEJANDO Y ENTRENANDO	9,50
RECLUTANDO PERSONAL	8,17
FORMADOR DE EQUIPOS	8,78
PODER NEGOCIADOR	9,00
TOMA DE DECISIONES	8,00
PROFESIONALISMO	9,00
MANEJANDO EL CAMBIO	9,50
LIDERAZGO	9,40
TOTALES	103,12
Media	8,59

Supervisor piel

HABILIDAD	PUNTAJE
PLANEACION	9,00
CAPACIDAD PARA DELEGAR	9,75
CONTROL	9,30
METAS	10,00
ACONSEJANDO Y ENTRENANDO	9,70
RECLUTANDO PERSONAL	9,50
FORMADOR DE EQUIPOS	10,00
PODER NEGOCIADOR	9,60
TOMA DE DECISIONES	7,78
PROFESIONALISMO	10,00
MANEJANDO EL CAMBIO	9,75
LIDERAZGO	9,60
TOTALES	113,98
Media	9,50

Supervisor ensamble

Con todos estos cuestionarios se elaboró la siguiente tabla donde se muestra un panorama general de los puntos malos, regulares y buenos que se tienen respecto a la media de todos los jefes de área que contestaron la evaluación.

MALOS	REGULARES	BUENOS
<i>Planeación</i>	<i>Reclutando personal</i>	<i>Capacidad para delegar</i>
<i>Control</i>	<i>Poder negociador</i>	<i>Metas</i>
<i>Aconsejando y entrenando</i>	<i>Manejando el cambio</i>	<i>Formador de equipos</i>
<i>Toma de decisiones</i>		<i>Profesionalismo</i>
		<i>Liderazgo</i>

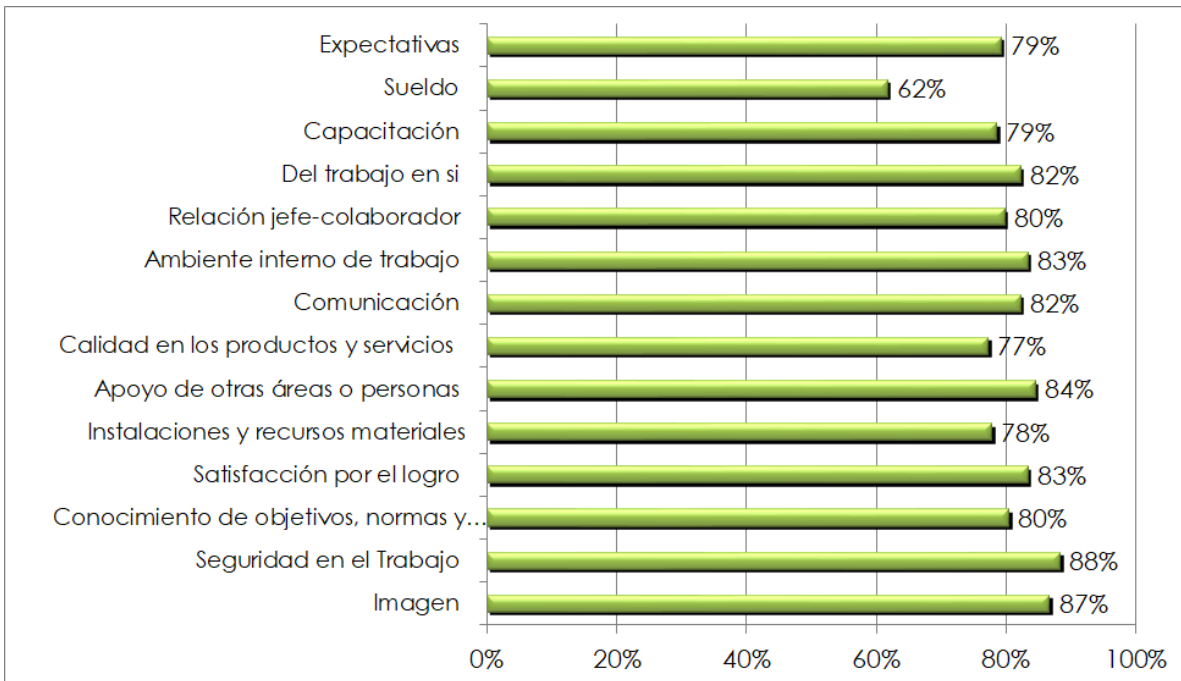
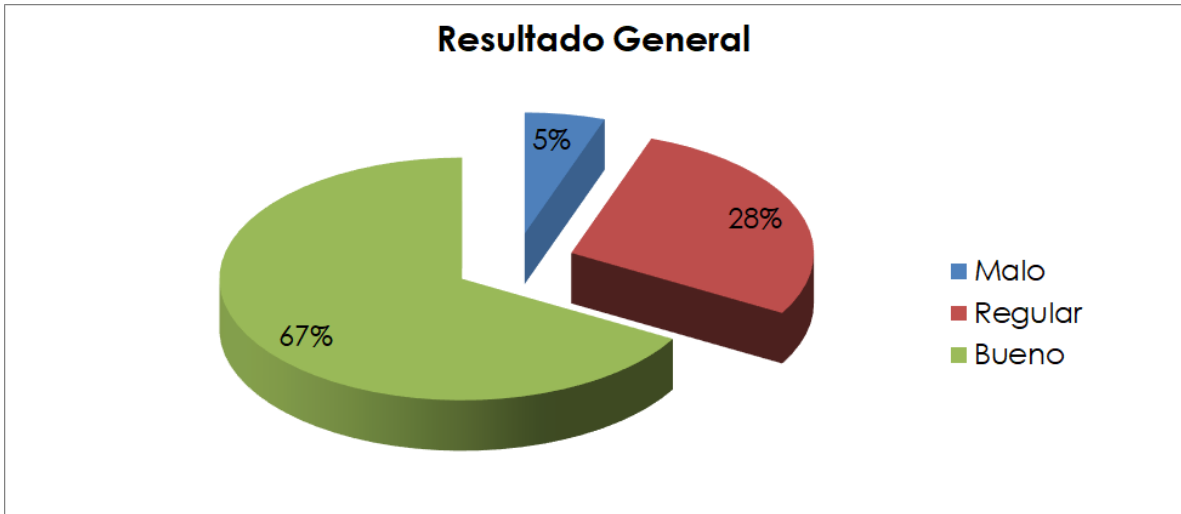
Este análisis es muy interesante porque permite darse cuenta de los verdaderas debilidades de la empresa. En conclusión, aunque la empresa tiene fortalezas en elaboración de metas o el liderazgo, algunos puntos tienen que ser mejorados ; es el caso de la planeación, el control, el entrenamiento y aconsejar, y la toma de decisiones, donde se requieren propuestas de mejora.

Recursos humanos

En el área de recursos humanos se opera con un nivel básico. Para empezar, no se cuenta con un departamento como tal, sino que la función de administración de capital humano se realiza entre el empresario, el jefe de producción y un outsourcing. Los únicos elementos de la función de gestión de personal que funcionan a un nivel aceptable son el sistema de remuneración y el cumplimiento de reglas. Las siguientes áreas se encuentran en estado de supervivencia: condiciones de trabajo, evaluación del desempeño, estrategia, calidad, sistemas de información y gestión de innovación y tecnología. No se cuenta con descripciones y perfiles de puestos, ni planes de carrera y capacitación. De la misma manera, el reclutamiento y selección, la formación y desarrollo del personal, la motivación,

clima organizacional y actitudes del personal se encuentran en un nivel básico, lo cual es evidencia contundente de que se necesita formalizar la función de recursos humanos.

Asimismo, se aplicó una encuesta de clima laboral (Anexo 2) a todos los empleados de la organización, la cual arrojó los siguientes resultados :

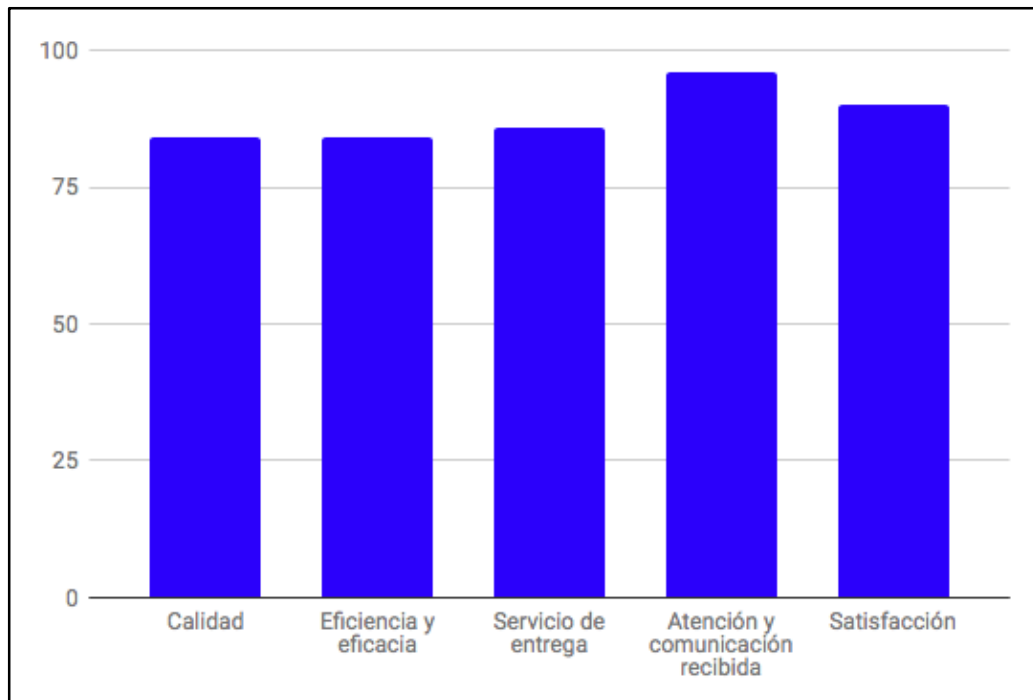


En dicha encuesta, se tocaron temas como expectativas, sueldo, capacitación, herramientas y materiales, condiciones de seguridad, claridad en su labor, satisfacción del colaborador, etc. El 67% de los colaboradores dieron una valoración buena a los cuestionamientos que se les hicieron, mientras que el 28% afirma que las condiciones son regulares. Tan solo un 5% expresa descontento general.

Mercados

Se realizó una encuesta de satisfacción (Anexo 3) a los dos principales clientes de la empresa. Se evaluaron, en una escala del 1 al 5, distintos rubros acerca de la calidad de los productos, la eficiencia y eficacia, el servicio de entrega, la atención y comunicación recibida, y la satisfacción general.

Se realizó un gráfico que muestra los resultados por cada criterio, según las respuestas de los dos clientes :

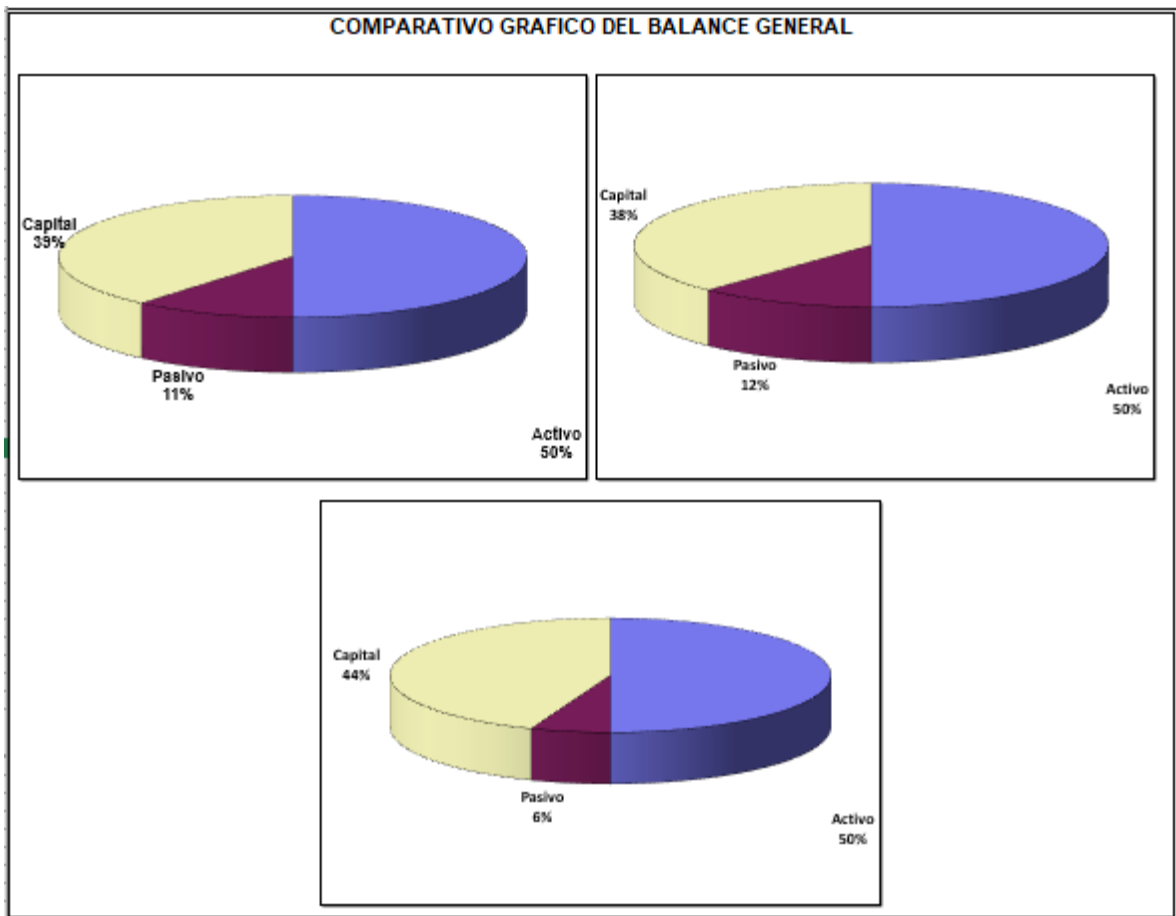


Las conclusiones que se pueden destacar en este gráfico son que la atención y la comunicación recibidas de la empresa, parecen sus áreas más fuertes. La calidad,

así como eficiencia y eficacia fueron las áreas calificadas con un porcentaje más bajo pudiendo ser mejoradas, sin embargo, debido a su alto puntaje no nos indican que se refiera a una situación alarmante.

Área financiera

Se realizó un análisis con la información proporcionada por la empresa: estado de resultados y balance general del 2016 a junio 2018. A través de una herramienta elaborada en Excel, se observó que aparentemente se tienen utilidades. (Anexo 4) A continuación se muestran los gráficos que resumen los resultados obtenidos mostrando que cada vez los socios están menos apalancados.

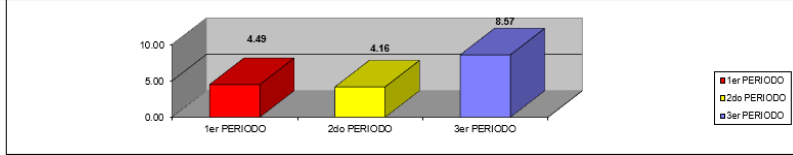


Comparación y explicación de razones financieras de los tres periodos analizados

BAZON DE LIQUIDEZ

BAZON DE CIRCULANTE

ACTIVO CIRCULANTE =	1er PERIODO	4.49	TIENE \$4.49 POR CADA PESO QUE DEBE, PERO POSIBLEMENTE EXISTE MALA ADM. DEL DINERO (ATLTOS INV. O CX.C. ETC.)
PASIVO CIRCULANTE	2do PERIODO	4.16	TIENE \$4.16 POR CADA PESO QUE DEBE, PERO POSIBLEMENTE EXISTE MALA ADM. DEL DINERO (ATLTOS INV. O CX.C. ETC.)
	3er PERIODO	8.57	TIENE \$8.57 POR CADA PESO QUE DEBE, PERO POSIBLEMENTE EXISTE MALA ADM. DEL DINERO (ATLTOS INV. O CX.C. ETC.)

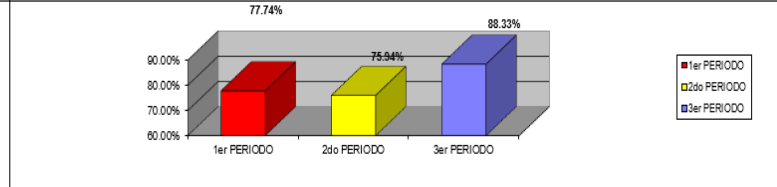


Con la razón de liquidez nos indica que la empresa alcanza a pagar en los 3 periodos sus deudas inmediatas si vende sus bienes más líquidos. Además podemos notar que la empresa cada vez es mas liquida con el paso del tiempo.

Normalmente el parámetro esperado es de 1 y en todos los periodos tenemos más de 4.

CAPITAL DE TRABAJO

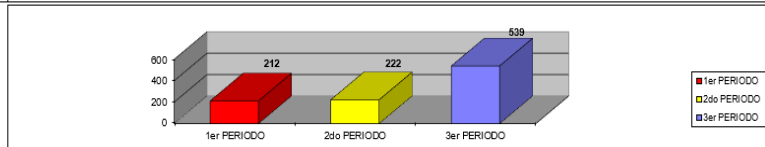
ACT. CIRC. - PASIVO CORTO PLAZO =	1er PERIODO	743,717	EL CAPITAL DE TRABAJO ES \$ 743716.6
ACTIVO TOTAL	2do PERIODO	2,452,615	EL CAPITAL DE TRABAJO ES \$ 2452615.24
	3er PERIODO	4,318,664	EL CAPITAL DE TRABAJO ES \$ 4318664.24



En otra interpretación de la liquidez de esta empresa podemos notar que ya cubriendo todas sus deudas inmediatas la empresa está trabajando con \$743,717 en el primer periodo; en el segundo con \$2,452,615; en el tercero con 4,318,664. Normalmente esto nos indica el flujo de efectivo que aproximadamente se está teniendo en el periodo.

COBERTURA DE GASTOS OPERATIVOS

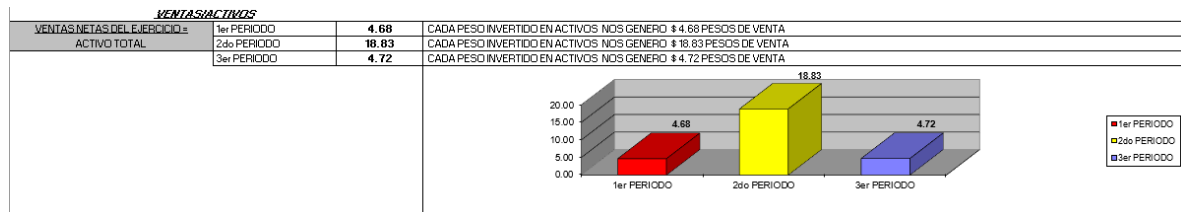
CAJA+BANCOS+INVERSIONES+CLIENTES	1er PERIODO	212	FUEDE CUBRIR SUS GASTOS OPERATIVOS DURANTE 212 DIAS
MEDIA DIARIA DE GASTOS OPERATIVOS	2do PERIODO	222	FUEDE CUBRIR SUS GASTOS OPERATIVOS DURANTE 222 DIAS
	3er PERIODO	539	FUEDE CUBRIR SUS GASTOS OPERATIVOS DURANTE 539 DIAS



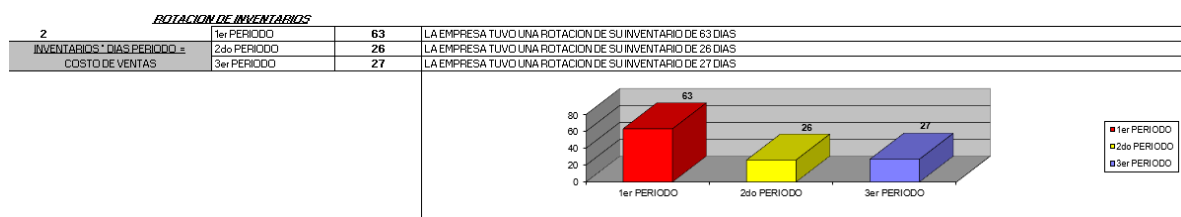
Si tuviera algún problema de fuerza mayor o baja en sus ventas podría mantener sus gastos operativos por 212, 222 y 539 días en el primer, segundo y tercer periodo respectivamente. Bastante alto para una empresa que no es cíclica.



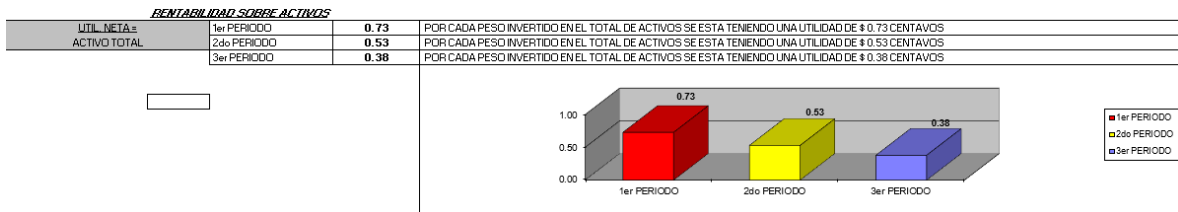
En los tres periodos la empresa no debe ni el 30% de cada peso que tiene en bienes. No existe como tal un valor esperado pero el parámetro más común es del 50% y en el caso de la empresa cada periodo debe menos de esos bienes.



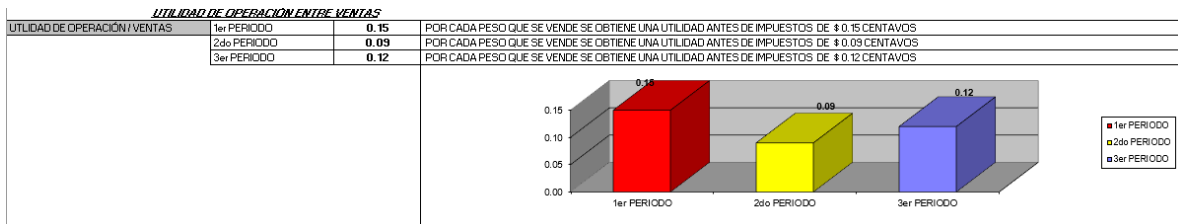
La empresa en los 3 periodos se ha visto muy productivo con sus bienes ya que ha generado más de 4 pesos por cada peso invertido en activos. En 2016 y en 2018. Sin embargo. Aunque la proporción es similar las cantidades aumentaron en un 500% hablando de un crecimiento y solidez financiera mayor.



La empresa tiene una excelente rotación de inventarios, esto puede ser porque solo compran materiales bajo pedido, con el paso del tiempo la empresa paso de una rotación de 63 días a 27 días de 2016 a 2018.



A diferencia de las otras razones aunque esta sigue siendo un valor positivo con el valor esperado en las empresas de muebles; superando en todas un 38% de utilidad sobre sus activos. Podemos notar que con el paso del tiempo la empresa se ha vuelto menos eficaz con la productividad de sus activos pasando de un 73% a 53% y luego a un 38%. Sin embargo. Esta disminución en la razón se debe al excesivo efectivo que se tiene en sus cuentas de banco.



Sus ventas están haciendo dinero para la empresa el 15%, 9% y 12% en el primer, segundo y tercer periodo respectivamente. Esto antes de pagar impuestos y notando que tiene una carga de gastos operacionales muy alto.

En conclusión, se requiere una mejor asesoría financiera ya que los reportes entregados no son útiles para la toma de decisiones. Se cuenta con un área de finanzas informal, lo cual ocasiona que la información financiera sea entregada de manera irregular; con poco detalle y a destiempo.

En las propuestas será necesario implementar una herramienta que le permita a la empresa visualizar diversos escenarios y, en base a esto, realizar planes preventivos que favorezcan a la empresa en el caso de alguna contingencia.

Producción

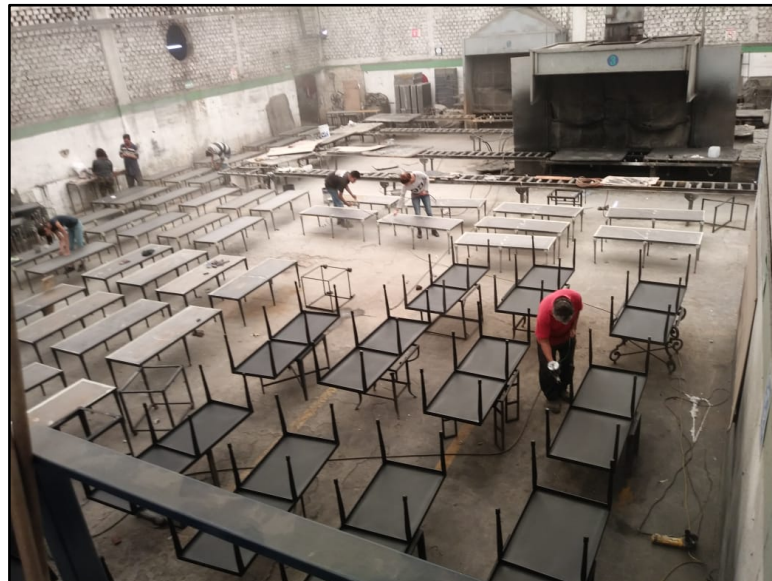
Debido a que no se contó con una herramienta preestablecida para el análisis de producción, se utilizó una hoja de análisis y, en base a eso, se hizo una entrevista con el ingeniero de diseño y con el responsable administración de producción. (Anexo 5)

Se consideró importante realizar un tour por la empresa, de manera que se pudieran observar y tomar notas de las distintas áreas. Las condiciones de la nave industrial no son las mejores, las principales observaciones se enlistan a continuación:

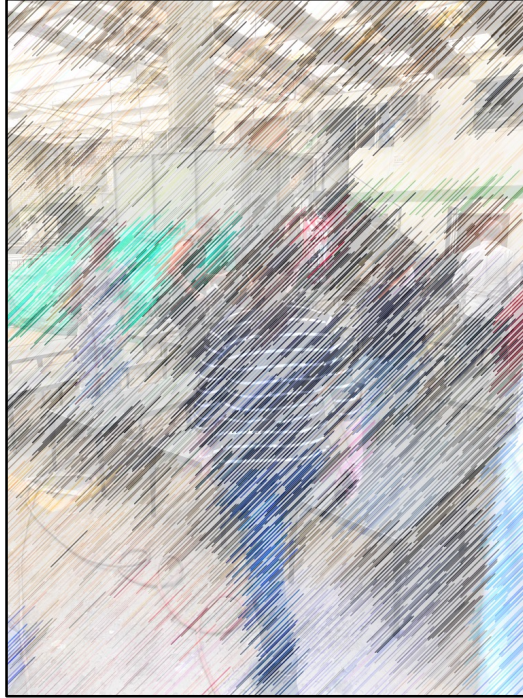
- El flujo del proceso no es evidente acorde al acomodo de las áreas
- Se tienen reglamentos de limpieza y equipamiento adecuado por área, a pesar de que este último no es respetado en su totalidad
- Se cuentan con baños y vestidores separados por ambos sexos. Los baños tienen buenas condiciones de funcionamiento pero no se mantienen limpios y los vestidores requieren mantenimiento



- Se tiene maquinaria sin utilizar
- El espacio para pintura no es el ideal, ya que se encierra un olor muy fuerte y la gente no está protegida contra éste



- No se cuenta con los espacios apropiados para cada proceso de producción (se camina entre las mesas que están siendo pintadas)



- Se tiene almacenado mucho sobrante de piel y otros materiales
- Algunos empleados trabajan en posiciones incómodas



- Se tiene visible un tablero que contiene plan de evacuación, pasos del simulacro de evacuación, código de conducta y política de igualdad laboral y no discriminación
- Existe un área de comedor que podría mejorar



Por otro lado, es importante mencionar que ya se tiene una segunda nave industrial a la que se están haciendo las adecuaciones pertinentes para hacer el cambio de ubicación de la fábrica. Esta tiene mejores instalaciones; aunque está en proceso de acondicionamiento, ya se encuentran tres personas trabajando ahí (recepción de materia prima y corte de las láminas) y el empresario ya tiene visualizado el acomodo de las áreas.

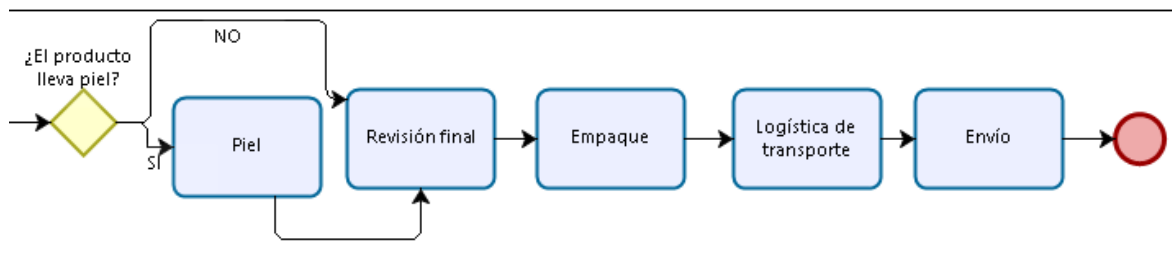
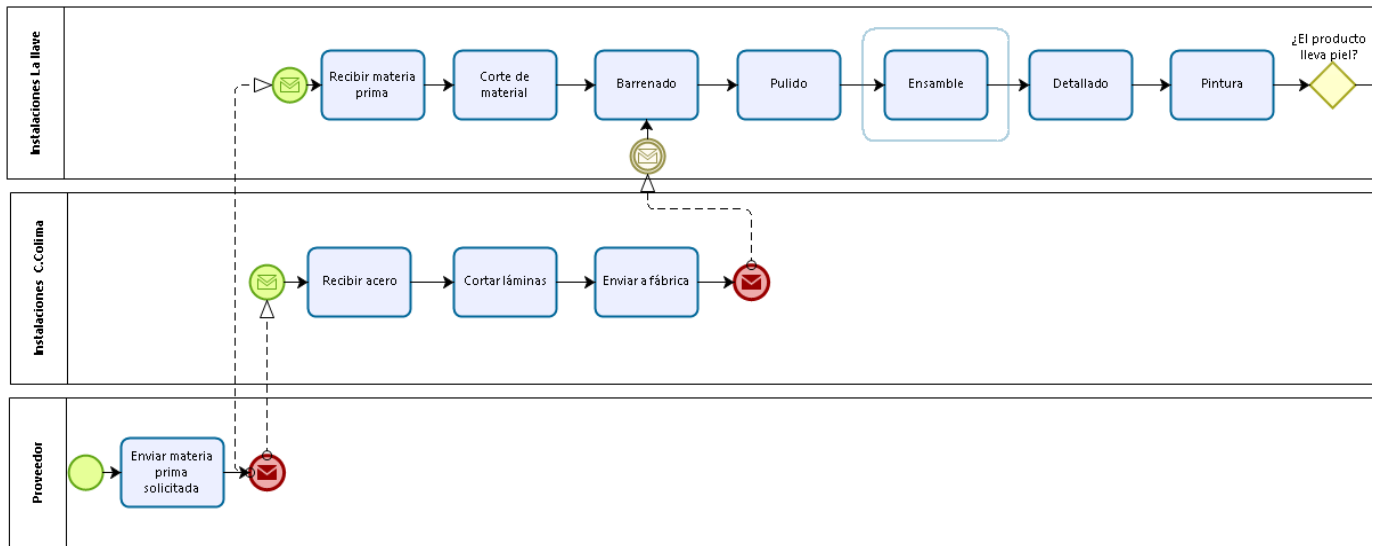




La maquinaria es propia, se cuenta con un vehículo y las principales son soldadoras de micro alambre y cortadoras de disco; ambas son consideradas actuales por parte del empresario respecto al giro, tienen 10 años de antigüedad y su funcionamiento es total a pesar de que su utilización es media. El mantenimiento correctivo de estas máquinas lo hacen los trabajadores de la empresa y el correctivo un especialista, no se tiene un programa de mantenimiento y la frecuencia de problemas debido a esto es ocasional.

También, se tiene equipo de cómputo para llevar a cabo los labores administrativos.

Los proveedores de materia prima que se tienen son de piel, madera, cartón, acero, fundición y pintura. Una vez levantada la orden de compra, la empresa pide la materia prima a los respectivos proveedores en la cantidad exacta que necesita y previo a comenzar con el pedido. Esta compra es realizada con pago de contado. A continuación se presenta el mapeo general del proceso de operación.



Referente a los documentos operativos, se tienen documentados los planos de los nuevos diseños y el proceso de empaque; cada producto tiene un empaque personalizado debido a las medidas de estos.

Se requiere documentar los procesos, tomando medidas que permitan detectar áreas de oportunidad. También sería importante analizar el acomodo en las nuevas instalaciones para optimización de tiempos.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

Instrumentos de análisis y justificación

Herramienta DIE

Esta herramienta electrónica creada por el CUE del ITESO detecta los aspectos

clave que involucra un diagnóstico, determinando en una gráfica los resultados de calificación de cada área funcional de la empresa, de esta manera proporciona información valiosa acerca de las áreas con mayor oportunidad de crecimiento, así como de las áreas fuertes que tiene la empresa en intervención.

ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente. También, se realizan cruces entre cada término para determinar las estrategias de crecimiento, reorientación, defensivas y de supervivencia.

ISHIKAWA

Es una técnica de representación gráfica que te permite analizar un fenómeno, problema o hecho y su vínculo con las causas involucradas en su realización . El resultado de esta técnica ilustra gráficamente la relación entre un problema o efecto y sus antecedentes o causas, distinguiendo en estas últimas los factores más importantes de los menos significativos.

Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:		<u>CONFIABLE</u>			
Áreas funcionales					
Escala de calificación:		■	■	■	■
		= 7.5 y <= 10	>= 5 y < 7.5	>= 3.1 y < 5	>= 0 y < 3.1
CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1.	GESTIÓN	52.0	102.0	5.1	CONFIABLE
AF2.	VENTAS Y MERCADOTECNIA	52.0	120.0	4.3	BÁSICA
AF3.	OPERACIONES	94.0	141.0	6.7	CONFIABLE
AF4.	RECURSOS HUMANOS	73.0	165.0	4.4	BÁSICA
AF5.	FINANZAS	81.0	140.0	5.8	CONFIABLE
TOTAL DE LA EMPRESA		<u>352.0</u>	668.0	5.3	CONFIABLE
% de respuestas					
92%		El porcentaje de preguntas contestadas es suficiente para obtener resultados			

Con un 92% de preguntas contestadas y una puntuación de 352 sobre 668, el diagnóstico nos arroja que la empresa se encuentra en un nivel confiable. Cuenta con esta calificación en 3 de sus 5 áreas funcionales: gestión, operaciones y finanzas. En ventas, mercadotecnia y recursos humanos obtuvo una calificación básica.

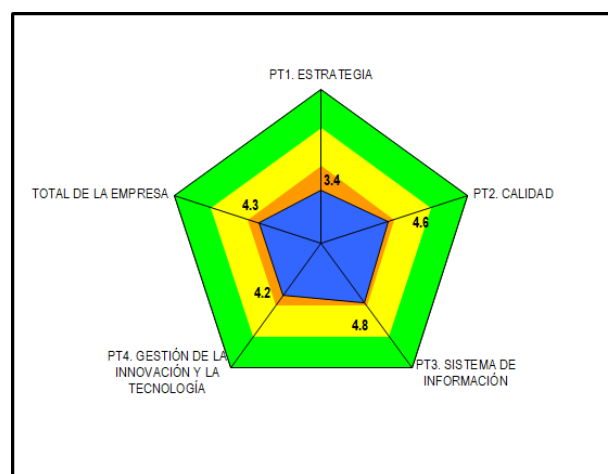
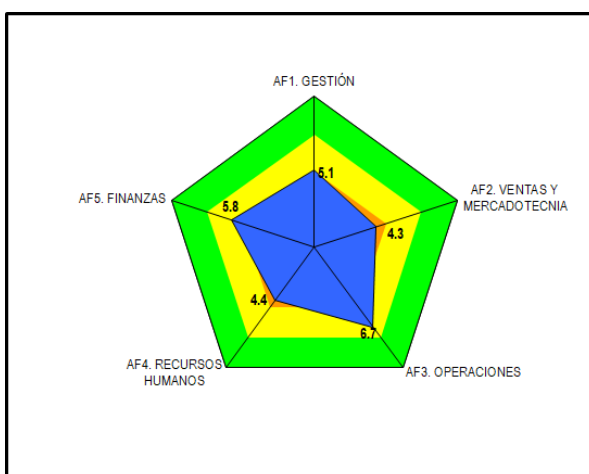
RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

BÁSICA

Áreas transversales

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

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1.	ESTRATEGIA	60.0	174.0	<u>3.4</u>	<u>BÁSICA</u>
PT2.	CALIDAD	301.0	656.0	<u>4.6</u>	<u>BÁSICA</u>
PT3.	SISTEMA DE INFORMACIÓN	168.0	350.0	<u>4.8</u>	<u>BÁSICA</u>
PT4.	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	25.0	60.0	<u>4.2</u>	<u>BÁSICA</u>
TOTAL DE LA EMPRESA		554.0	1240.0	4.3	BÁSICA



Es en las áreas transversales en donde se detectó una amplia área de oportunidad para la empresa. Estas áreas se dividen en 4 rubros, y cada una analiza una parte fundamental de los procesos estratégicos y administrativos de la empresa: estrategia, calidad, sistemas de información y gestión de la innovación y la tecnología. Con una puntuación global de 554 sobre 1240, la empresa opera en un nivel básico, especialmente en la cuestión estratégica, la cual obtuvo una puntuación de 3.4 sobre 10. Esto concuerda con lo que se ha observado en la

organización, puesto que se detectó que su manera de gestionar es reactiva con un enfoque operativo.

Análisis FODA

Para realizar este análisis, fue importante sacar las principales oportunidades y amenazas de la empresa.

Oportunidades:

- **O1** - Inversión extranjera directa (TPP y USA)
- **O2** - Facilidad de acceso a Canadá (TLC)
- **O3** - Facilidad de acceso a Vietnam y Nueva Zelanda (acceso inmediato en más de los 54% de los productos)

Amenazas :

- **A1** - Cambio de presidente (incremento en el comercio de muebles con Asia)
- **A2** - Industria mueblera de Tailandia, Filipinas y Vietnam (principales competidores)
- **A3** - Modificación o eliminación del TLCAN (obra del presidente de Estados Unidos)

Se hizo un tablero de cruces para establecer diferentes tipos de estrategias :

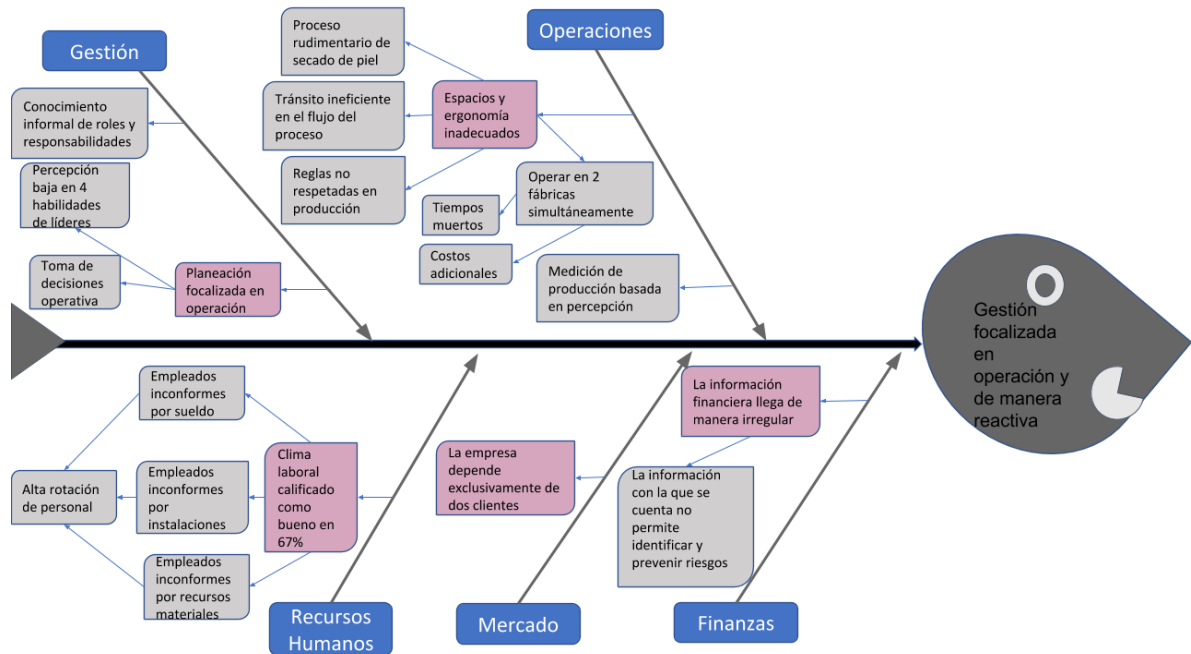
*Nota: La primera letra corresponde al término y la segunda a un área funcional de la empresa (Ej. FG1: Fortaleza Gestión 1)

Fortalezas	Debilidades
<p>FG1 - Empresario con capacidad para metas, profesionalismo, aconsejando y entrenando</p> <p>FG2 - Líderes con capacidad para delegar, metas, formador de equipos, profesionalismo</p> <p>FG3 - Alto nivel de empuje y claridad en la dirección</p> <p>FG4 - Experiencia del empresario para tomar decisiones</p> <p>FG5 - Existencia de líneas de autoridad y comunicación claras</p> <p>FRH1 - Clima laboral empleados contentos con: Seguridad en el trabajo, imagen, apoyo de otros áreas o personas</p> <p>FO1 - Paneles con instrucciones de seguridad, plan de evacuación, política de igualdad, presencia de máquinas funcionales</p> <p>FO2 - Calidad de producto terminado</p> <p>FO3 - Enfoque en mejora continua gracias a auditorías externas</p> <p>FO4 - Cuenta con nuevas instalaciones para mejorar su operación</p> <p>FM1 - Atención y comunicación recibida, satisfacción del cliente de 4.5 sobre 5</p> <p>FM2 - Buena relación con sus clientes</p> <p>FM3 - Entrega en tiempo y forma al cliente (4 sobre 5)</p> <p>FF1 - Tiene utilidades del 12% de la venta</p>	<p>DG1 - Percepción de líderes con bajas habilidades de: planeación, control, aconsejar y entrenar, toma de decisiones (es operativa, no basada en finanzas)</p> <p>DG2 - Conocimiento informal de los alcances y actividades de cada puesto</p> <p>DG3 - Planeación focalizada en la operación</p> <p>DRH1 - Clima laboral: empleados inconformes con sueldo, instalaciones y recursos materiales</p> <p>DRH2 - Alta rotación de personal</p> <p>DRH3 - Calificación de clima laboral de 67% como bueno</p> <p>DO1 - Paneles no respetados, higiene no respetada, espacios de trabajo inadecuados (pintura), tránsito ineficiente dentro de la empresa, ergonomía inadecuada en los espacios de trabajo</p> <p>DO2 - El proceso de secado de la piel es rudimentario (depende del sol)</p> <p>DO3 - Existen tiempos muertos y costos adicionales en el proceso al operar en dos fábricas simultáneamente</p> <p>DO4 - Medición subjetiva de la producción basada en la percepción de los responsables de área</p> <p>DM1 - La empresa depende exclusivamente de dos clientes</p> <p>DF1 - La información financiera llega de manera irregular</p> <p>DF2 - La información con la que se cuenta no permite identificar y prevenir riesgos</p>

O p o r t u n i d a d e s	<p><i>Estrategias de crecimiento</i></p> <p>$FG3+FG4+FO2+FO3+FO4+FM2+FM2+FF1 \rightarrow O1+O2+O3$</p> <p><i>Para que la empresa pueda acceder a la oportunidad de posicionarse en el Mercado internacional, deberá utilizar sus fortalezas directivas, operativas y financieras; tales como la experiencia y empuje de su director, la calidad de sus productos y plan de crecimiento en instalaciones; así como aprovechar su buena situación financiera.</i></p>	<p><i>Estrategias de reorientación</i></p> <p>$DG3+DRH1+DRH2+DRH3+DO2+DO3+DO4+DM1+DF1 \rightarrow O1+O2+O3$</p> <p><i>Para que la empresa pueda acceder a la oportunidad de captar más clientes en el mercado internacional, deberá cambiar la manera en que toma decisiones siendo más estratégico, utilizando y proyectando sus finanzas, optimizar su clima laboral ya que el mercado extranjero le da mucha importancia a este tema, ser más eficiente en su proceso de producción optimizando actividades como el secado de la piel y operar en una sola planta con mejores condiciones. De esa manera, podrá crear más y mejores productos para atraer a estos nuevos clientes que desea.</i></p>

A m e n a z a s	<p><i>Estrategias defensivas</i></p> <p>FG3+FG4+FO2+FO3+FO4+FM1+FM2 +FM3+FF1 -> A1+A2+A3</p> <p><i>Para hacer frente a sus competidores internacionales y los cambios sociopolíticos que tendrá México, la empresa deberá apoyarse en el alto nivel de empuje de su director y de su experiencia, incorporar de manera sistemática la mejora continua de la empresa creando mejores productos y cuidando la calidad, mantener la buena relación con sus clientes actuales y potenciales así como cuidar sus finanzas positivas.</i></p>	<p><i>Estrategias de supervivencia</i></p> <p>DG1+DG3+DRH1+DRH2+DRH3+DO2+DO3+DO4+DM1</p> <p><i>Para hacer frente a sus competidores internacionales, los cambios sociopolíticos que tendrá México y los posibles impactos que genere la modificación del TLCAN, la empresa deberá mejorar las habilidades de sus líderes para planear con enfoque preventivo considerando indicadores, optar por una planificación estratégica adicional a la operativa, implementando acciones que permitan mejorar su clima laboral, la permanencia de sus empleados en la empresa, eficientar sus procesos para reducir costos e incrementar su capacidad para atender a potenciales clientes en otros países.</i></p>

ISHIKAWA



En este diagrama se muestra como problema principal la “Gestión focalizada en operación y de manera reactiva, efecto de las causas detectadas en cada una de las áreas funcionales de la empresa; gestión, recursos humanos, operaciones, mercado y finanzas. Se señala por gestión focalizada en operación y de manera reactiva, que la empresa se centra únicamente en las operaciones para llevar su gestión y tomar decisiones, es decir, no se cuenta con planeación estratégica o visión sistémica que involucre a las demás áreas de la empresa derivando también, que las acciones sean tomadas de manera reactiva en lugar de tener un plan preventivo. Comenzando por el área de gestión, se detectó que como causa principal del problema planteado la planeación focalizada únicamente en la operación, lo cual deriva que la toma de decisiones sea en base a la misma y debilidad en cuatro habilidades de liderazgo en el 100% de los líderes. Además, se tiene conocimiento informal de roles y responsabilidades.

Continuando con el área de recursos humanos, se obtuvo una respuesta de clima laboral en 67% como bueno; esto debido principalmente a la inconformidad de los empleados por sueldos, instalaciones y recursos materiales, que a su vez deriva la alta rotación de personal.

En el área de operaciones, se encontró como raíz los espacios y ergonomía inadecuados, este a su vez detona una serie de causas tales como proceso rudimentario en el secado de la piel, tránsito ineficiente en el flujo del proceso, reglas no respetadas en producción, así como tiempos muertos y costos adicionales por operar en dos fábricas al mismo tiempo. También se tiene medición de la producción basada en la percepción.

La única y gran causa detectada en mercado es la dependencia hacia los únicos dos clientes con los que la empresa cuenta.

En las finanzas la información llega de manera irregular, poco confiable y a destiempo, por lo que no permite identificar y prevenir riesgos.

3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, Visión y valores

Misión: *“Somos una empresa 100% mexicana con 20 años de experiencia en la fabricación y exportación de muebles: innovadores, con acabados únicos y de alta calidad. Comprometidos siempre con el bienestar de nuestro equipo y la satisfacción de nuestros clientes.”*

Visión: *“Consolidarnos como buenos fabricantes para Estados-Unidos e incursionar en otros mercados internacionales. A través de un equipo comprometido y cumpliendo con los mejores estándares de calidad, con una constante capacitación*

e incorporando nuevos talentos, la mejor tecnología y maquinaria en cada una de las áreas. Siempre con la finalidad de servir mejor a nuestros clientes.”

Valores: *“Responsabilidad: comprometidos para realizar nuestro trabajo bien*

Voluntad: desempeñarnos con buena actitud diariamente

Calidad: hacer las cosas a conciencia para lograr un producto de excelencia

Tenacidad: esforzarnos para superar nuestros objetivos”

3.2. Metas estratégicas y estrategia general

Se elaboró una tabla, mostrada a continuación, que muestra las metas estratégicas a cinco años (2023), planteadas por la empresa en seis distintas perspectivas.

Perspectiva	METAS para el 2023
Económica	SER UNA EMPRESA ALTAMENTE RENTABLE
Cliente	CONSOLIDARNOS COMO BUENOS FABRICANTES PARA ESTADOS UNIDOS
Mercado	INCURSIONAR EN OTROS MERCADOS INTERNACIONALES SERVIR MEJOR A NUESTROS CLIENTES
Operaciones	CUMPLIR ADECUADAMENTE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD EN CADA PRODUCTO INCORPORAR MEJOR TECNOLOGÍA Y MAQUINARIA EN CADA ÁREA DE TRABAJO
Recursos humanos	CONTAR CON UN EQUIPO COMPROMETIDO TENER CONSTANTE CAPACITACIÓN INCORPORAR NUEVOS TALENTOS
Gestión	TENER UN LIDERAZGO COMPROMETIDO, CAPAZ Y RESPONSABLE DE HACER LAS COSAS BIEN, SIEMPRE PENSANDO EN EL BIENESTAR COMÚN

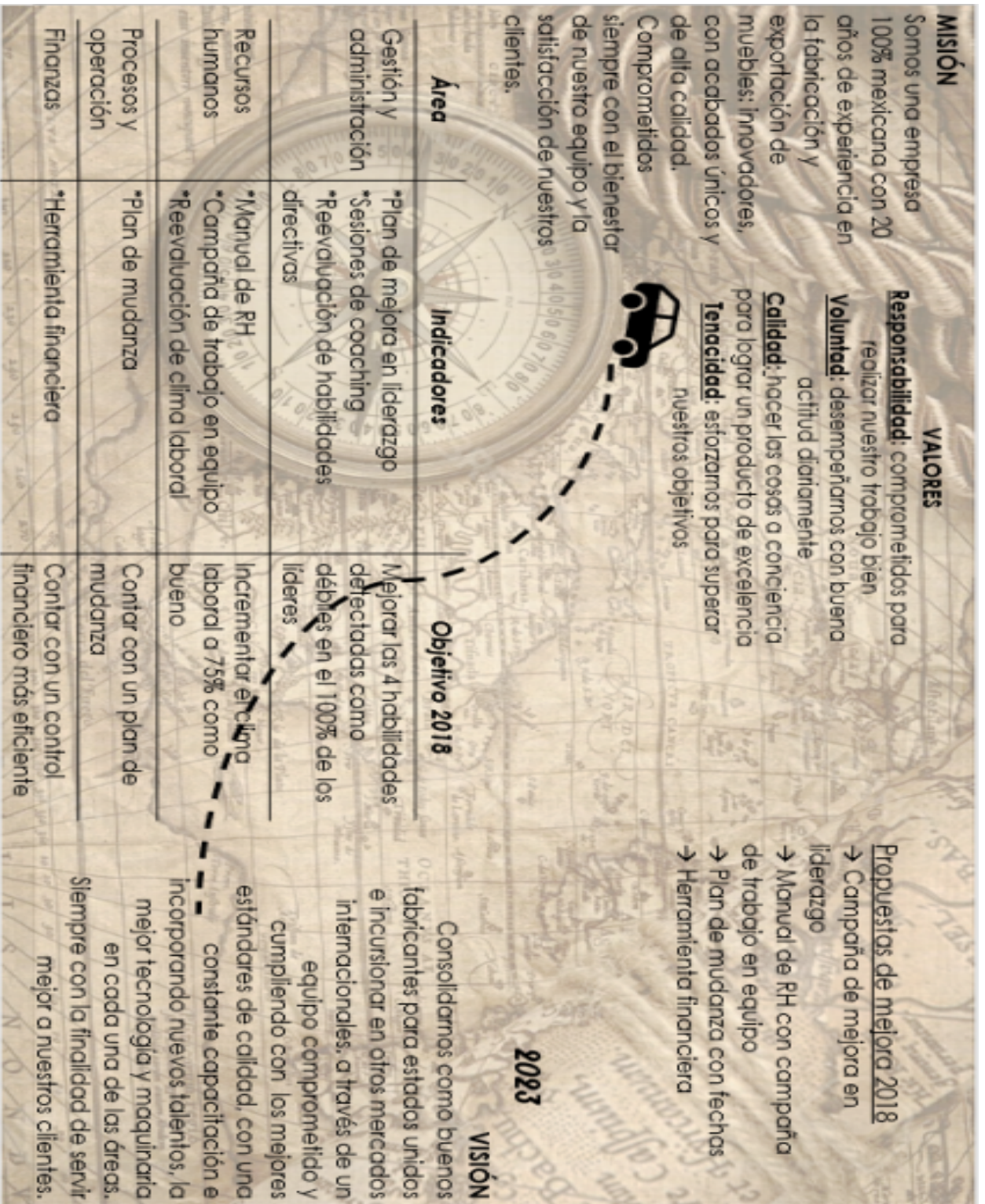
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

En el taller de planeación estratégica, se definieron los objetivos para el presente año (2018) en conjunto con el empresario y los líderes, los cuales se presentan a continuación.

Área	Objetivo
Finanzas	Tener un control financiero más eficiente.
Gestión	Mejorar las cuatro habilidades detectadas como débiles en el 100% de los líderes. Conocer la competencia del 100% de la gente.
Operaciones	Contar con un plan de mudanza a las nuevas instalaciones.
Recursos humanos	Incrementar el clima laboral al 75% como bueno, un 8% más del actual.
Mercado	Lograr que el cliente califique entre 4 y 5 (Bueno y Excelente) la entrega a tiempo. Presentar al menos tres propuestas más de diseño e implementar más materiales.

Debido al alcance del proyecto, el equipo de consultoría sólo podrá colaborar con propuestas para lograr los objetivos 1, 3, 6 y 7.

3.4. Mapa estratégico



4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

“Gestión con visión sistémica y estratégica”

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

En la matriz siguiente, se plasma de manera gráfica las propuestas de mejora en relación a los objetivos y estrategias planteadas en este ejercicio.

El siguiente cuadrante tiene por objetivo ayudar a priorizar gráficamente las propuestas del proceso de consultoría utilizando el criterio de IMPACTO y ESFUERZO. Por esfuerzo se entiende la cantidad de recursos, trabajo, dinero, etc., que le implicaría a la organización echar a andar dicha propuesta, mientras que el impacto, se entiende como la aportación que dicha propuesta haría al desarrollo empresarial de la organización.

Alto impacto	3	Plan de mudanza	Campaña de mejora en liderazgo	Herramienta financiera			Implementar sistema de calidad y responsabilidad social
	2			Campaña de trabajo en equipo	Captación de nuevos clientes	Creación de nuevos diseños	Implementar nueva maquinaria y tecnologías
	1			Manual de RH			
	-1						
Bajo impacto	-2						
	-3						
		-3	-2	-1	1	2	3
		Mínimo costo y tiempo			Máximo costo y tiempo		

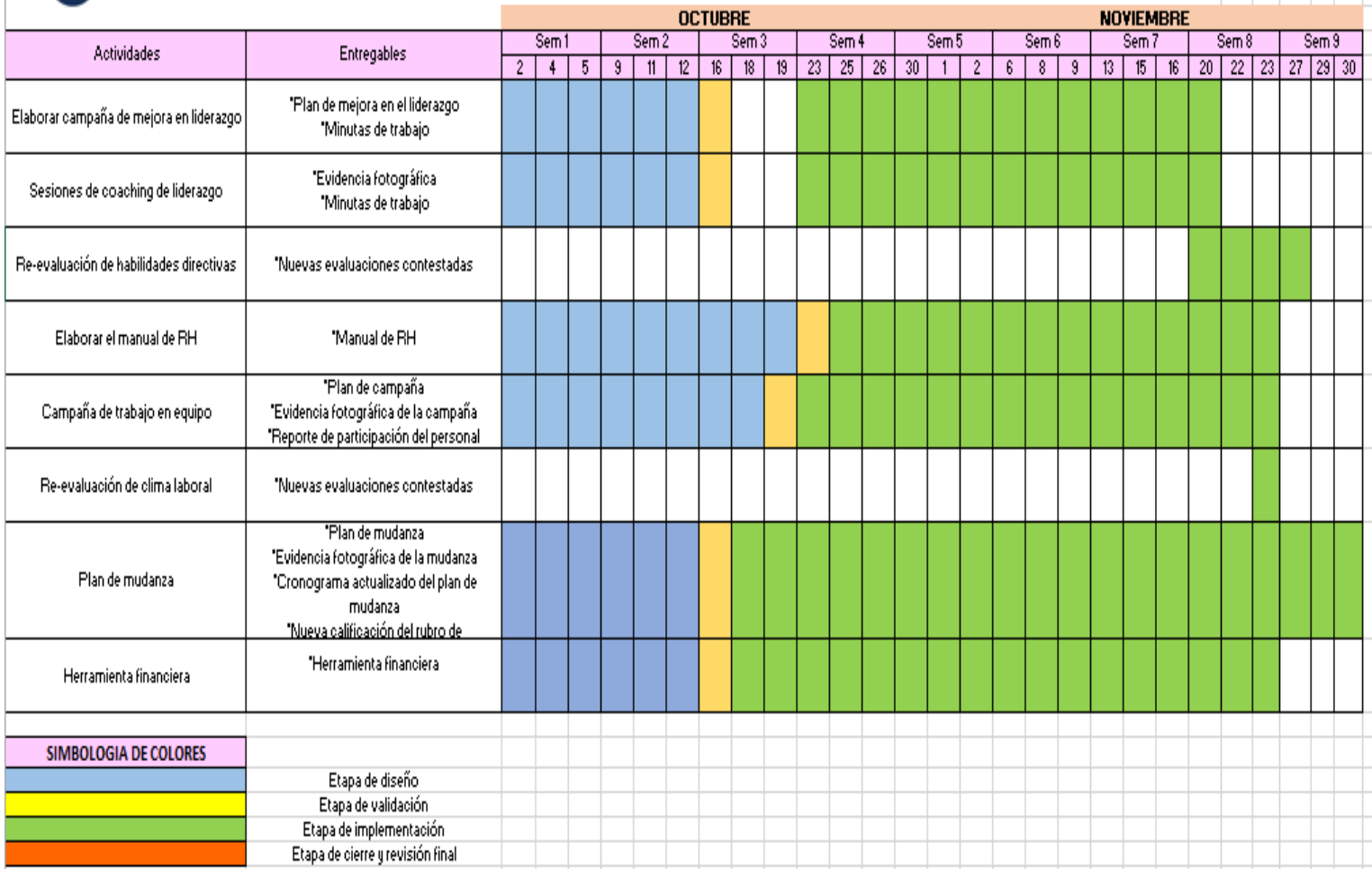
Corto plazo	Menor a un año
Mediano plazo	De uno a dos años
Largo plazo	Mayor a dos años

Se puede observar que las propuestas presentadas por el equipo son de alto impacto con mínimo costo y tiempo, a excepción de la herramienta financiera y plan de mudanza que a pesar de ser de alto impacto, representan más esfuerzo. También se definen las propuestas para otros objetivos a largo plazo que son de alto impacto, pero que no están dentro del alcance de esta consultoría.

4.3. Plan de acción detallado



GRAFICO DE GANTT



4.4. Tablero de indicadores

Dimensión	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			
			Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha inicio	Fecha final	Responsable
Gestión y administración	Mejorar las 4 habilidades detectadas como débiles en el 100% de los líderes	Campaña de mejora en liderazgo.	A.-Producto	02-oct	16-oct	Equipo consultor y líderes de la empresa
				23-oct	19-nov	Equipo consultor y líderes de la empresa
				19-nov	27-nov	Equipo consultor y líderes de la empresa
Recursos Humanos	Incrementar el clima laboral al 75% como bueno	Manual de RH con campaña de trabajo en equipo	A.-Producto	02-oct	23-oct	Equipo consultor y líderes de la empresa
				23-oct	23-nov	Equipo consultor y líderes de la empresa
				23-nov	23-nov	Equipo consultor y líderes de la empresa
Procesos y Operación	Contar con un plan de mudanza	Plan de mudanza con fechas	A.-Producto	02-oct	16-oct	Equipo consultor y empresario
				18-oct	30-nov	Equipo consultor y empresario
				30-nov	31-déc	Empresario
Finanzas	Contar con un control financiero más eficiente	Herramienta financiera	A.-Producto	02-oct	16-oct	Equipo consultor y empresario
				02-oct	23-nov	Equipo consultor y empresario
				01-nov	23-nov	Empresario

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

La semana siguiente a la validación, el equipo fue a la empresa para acordar la planeación de la implementación durante los dos próximos meses con el empresario. Se asignó un líder por cada propuesta acordada.

En el área financiera, primero se tuvo una pequeña entrevista con el empresario donde se acordaron los puntos clave que debería contener la herramienta de finanzas, tales como; gráficos visuales, formato de registro de facturas, formato, estado de resultados con proyección para toma de decisiones. A partir de estos requerimientos, se comenzó a hacer investigación para idear el diseño de la herramienta.

Después, se procedió a comenzar la investigación de alternativas para el desarrollo de la herramienta. Se comenzó el diseño en base a plantillas previamente establecidas y se reunieron ideas de parte de los consultores senior para la mejor elaboración de la herramienta.

Una vez obtenida la base, se envió el boceto al equipo para obtener retroalimentación y hacer las mejoras pertinentes. Cuando se tuvo el primer boceto, se tuvo una reunión con el empresario para la primera validación; acorde a las necesidades de la empresa se descubrió que habían ventanas que no serían útiles y se solicitó realizar una base de datos, así como vincular las pestañas del Excel para que la mayor parte de la herramienta se llenara de manera automática.

Se acordó que la herramienta se dividiría en 2 archivos; uno para las capturas reales y otra para las proyecciones y toma de decisiones, de esta manera no se generaría confusión con la información real y las simulaciones.

Se trabajó un tiempo más en las correcciones solicitadas por el empresario en la herramienta y luego se tuvo una segunda validación. Las correcciones fueron mínimas y, de esta manera, la herramienta estuvo lista para ser utilizada.

Se definió que la persona encargada del llenado sería la secretaria del empresario, así que se le dio la capacitación necesaria para que pudiera comenzar a usarla. Se le envió a la secretaría el instructivo de la herramienta, el cual puede ser utilizado si se desea delegar a otra persona ese trabajo en un futuro.

Finalmente, en la última visita a la empresa, se obtuvo retroalimentación y se resolvieron las dudas generadas a partir del uso de la herramienta.

En la área de recursos humanos, se hizo un hoja de descripción de puestos. Eso permitirá definir claramente cada puesto y que cada persona pueda saber los requeridos de su puesto. También acortar el tiempo de formación cuando hay un nuevo empleado a la empresa. En esta hoja se puede llenar el nivel de estudios requeridos, el edad necesario y todas las actividades realizadas por puesto. El llenado debe hacerse con la persona a quien se reporta el puesto. Se explicó el llenado a los empleados de la manera siguiente: “Llenen la hoja como si debieran ir de vacaciones una semana y que las personas que tomarían su puesto sepan exactamente qué hacer.” Estos tableros van a encontrarse en el manual de recursos humanos. Todavía en recursos humanos, se leyeron el reglamento interior de la empresa y un ejemplo de contrato de trabajo para darse una idea de cómo funciona los acuerdos entre el empresario y sus empleados. Por fin, se actualizó el organigrama de la empresa, para tener un organigrama circular y no triangular.

Asimismo, como parte de la campaña de recursos humanos se le hizo al empresario la propuesta de elaborar un periódico mural en el que se publiquen anuncios e información que sean relevantes para la empresa y para los trabajadores, por ejemplo: cumpleaños del personal, anuncios sobre días festivos, objetivos y logros del mes, empleado del mes (basado en una evaluación de desempeño), valor del mes y los elementos de planeación estratégica definidos en sesiones pasadas (misión, visión, valores). Se determinó que las competencias para evaluar al personal serían la actitud ante el trabajo, productividad, calidad de trabajo, puntualidad, asistencia y trabajo en equipo. Cada competencia se evaluaría en cinco niveles para medir su grado de cumplimiento, y el empresario solicitó que este

proceso se lleve a cabo por los supervisores de área con el objetivo de determinar y premiar al empleado del mes. Se le sugirió que el premio no fuera monetario, sino que se optara por brindar beneficios como despensa, boletos para el cine o un día de descanso.

En la área de gestión, se diseñó la primera sesión de coaching que tendrá lugar la segunda semana de implementación. Se investigó sobre la definición del coaching, para que los líderes que van a tocar a estas sesiones sepan en qué consisten y porque tienen lugar. Se diseñó un PowerPoint de inducción al coaching, definiendo que es el coaching, a que sirve, y cómo hacerlo. Después se investigaron preguntas poderosas sobre las cuales van a reflexionar los líderes sobre el primer tema débil en gestión: la planeación. Al final de esta sesión, el objetivo es que cada líder encuentre diferentes compromisos sobre este tema y que firme un “contrato de promesa” diciendo que va a respetar los compromisos establecidos.

En el área de operación, se diseñó un plan de mudanza para eficientar el traslado a la nueva fábrica. Se elaboró un cuestionario con los requerimientos necesarios para diseñar el plan, y posteriormente se llevó a cabo una reunión con el responsable principal de operaciones para obtener la información requerida: costos, responsables de cada proceso, superficie requerida para cada departamento, tiempos y movimientos, instalaciones y modificaciones requeridas, aspectos posteriores a la mudanza, cotización de pago de horas extra para traslado y la separación de las cosas que ya no se necesitan en la planta actual. Asimismo, el empresario solicitó el diseño de un cuestionario para conocer las inquietudes y opiniones de los trabajadores con respecto al cambio de fábrica, ya que la mayoría vive cerca del sitio actual de la empresa. El segundo jueves de la implementación se tuvo una reunión con el resto de los responsables de área para obtener más información sobre los requerimientos necesarios para trasladar cada sección al nuevo sitio de trabajo. Con ayuda de los encargados, se pudo realizar un inventario con todas las máquinas, mobiliario y herramientas con las que la empresa cuenta,

así como sus dimensiones, requerimientos de energía y personal necesario para trasladarlos. Esto con el objetivo de determinar todo lo que se transportaría a la nueva fábrica para poder elaborar el plan de mudanza.

Posteriormente, se visitaron las nuevas instalaciones para realizar un layout con todas las áreas y revisar que cada una contara con las suficientes tomas de corriente para abastecer el funcionamiento óptimo de todas las máquinas necesarias para esa área.

Una vez que se recabó toda la información necesaria y se discutieran pendientes con el empresario, se elaboró un diagrama de Gantt para planear el traslado de un área. Se le propuso al empresario llevar a cabo la mudanza en un plazo de tres días: el primer día para las áreas de piel, carpintería y pintura, el segundo para diseño y ensamble y el tercero para empaque y administración. Estas recomendaciones se hicieron en base a la cantidad de mobiliario y maquinaria presente en cada área, así como sus dimensiones. Adicionalmente, se calcularon los costos de la mudanza tomando en cuenta el personal requerido, el consumo de gasolina y la distancia entre las instalaciones actuales y las nuevas.

Comenzada la segunda semana de implementación, se tuvieron las primeras hojas de descripciones y perfiles de puestos para que se pueda hacer la comparación perfil vs real. En lo que concierne a las sesiones de coaching, la primera se realizó y un contrato de promesa fue firmado por todos los líderes. No se pudo hacer la segunda sesión el jueves de la tercera semana porque hubo un problema de comunicación entre el empresario y el jefe de producción, por lo cual se tuvieron que unir la segunda y tercera sesión de coaching para no afectar los tiempos previamente establecidos.

Las siguientes sesiones de coaching fueron un éxito por todos los líderes, los contratos de promesa se firmaron y los empleados aprendieron mucho.

El manual de RH se realizó en colaboración con el empresario, que dijo los diferentes puestos de cada uno de sus empleados. De esto, se realizó un formato

único Excel para que cada nuevo empleado sepa exactamente las metas y los objetivos de su puesto, así como los de su jefe.

El sábado de la sexta semana de implementación se hizo un taller de recursos humanos a la nueva fábrica con todos los empleados para unirlos jugando y que aprendieran el trabajo en equipo.

A través de todo el proceso de implementación, se tuvieron reuniones del equipo completo los días viernes donde los consultores senior resolvían dudas de los consultores junior, había retroalimentación mutua de lo vivido en esa semana, se trataban los temas en los que se requería ayuda y se hacían las planeaciones siguientes.

5.2. Ajustes al plan de acción

La herramienta financiera tuvo un retraso en los tiempos. Debido a que no se tenía mucho conocimiento acerca del área, la investigación, así como los bocetos, se alargaron mucho más de lo planeado. Se hizo un proceso de varias modificaciones en la herramienta, con la retroalimentación de los consultores hasta que al fin se tuvo la primera parte del diseño, la cual fue presentada al empresario. Se tuvo una reunión donde se obtuvo la retroalimentación buscada por parte del dueño y se tomaron notas acerca de las modificaciones que al empresario le parecieron adecuadas. Se trabajó una semana más en dichas mejoras así como en la segunda parte de la herramienta y se volvió a tener una reunión con el empresario para la validación. Después de acordar que la herramienta se dividiría en 2 archivos, se hicieron los cambios finales para no retrasar más la entrega. A pesar de que la empresa quedó muy contenta con la herramienta lograda, no se tuvo el tiempo suficiente para obtener los resultados esperados de su uso.

También se encontraron obstáculos para implementar el plan de mudanza. En un principio, el empresario nos comunicó que la primer área que quería trasladar a las nuevas instalaciones era el área de ensamble. En una visita posterior, nos dijo que

ya había colocado una línea de producción para el área de pintura en la nueva fábrica, y que esa sería la primera en trasladarse. Otra barrera para el cambio a corto plazo fue el retraso en la instalación eléctrica de la nueva fábrica, ya que faltaba hacerle unos ajustes al transformador para que toda la planta contara con energía. Adicionalmente, protección civil todavía no visitaba la nueva planta para aprobar el inicio de operaciones. Finalmente, al empresario se le entregó el plan de mudanza con toda la información requerida: tiempos, movimientos, materiales y equipo, costos y personal requerido. El empresario quedó muy contento con el plan logrado y habrá que seguirlo al pie de la letra para lograr un traslado exitoso.

5.3. Resultados obtenidos

Plan de mudanza (Anexo 6) : Se diseñó un plan de mudanza dividido en dos partes: un diagrama de Gantt con todas las actividades requeridas para el traslado, así como los tiempos necesarios para cada una, y un inventario de mobiliario, maquinaria y herramientas. Este inventario contiene todos los elementos que se trasladarán a la nueva fábrica, junto con las medidas, requerimientos energéticos y personal requerido para mover cada uno. Adicionalmente, el plan contiene los costos totales de la mudanza, que incluyen el costo de personal, de la renta del vehículo que se necesita para mover las máquinas más pesadas (HIAB) y el gasto de gasolina por usar la camioneta de la empresa.

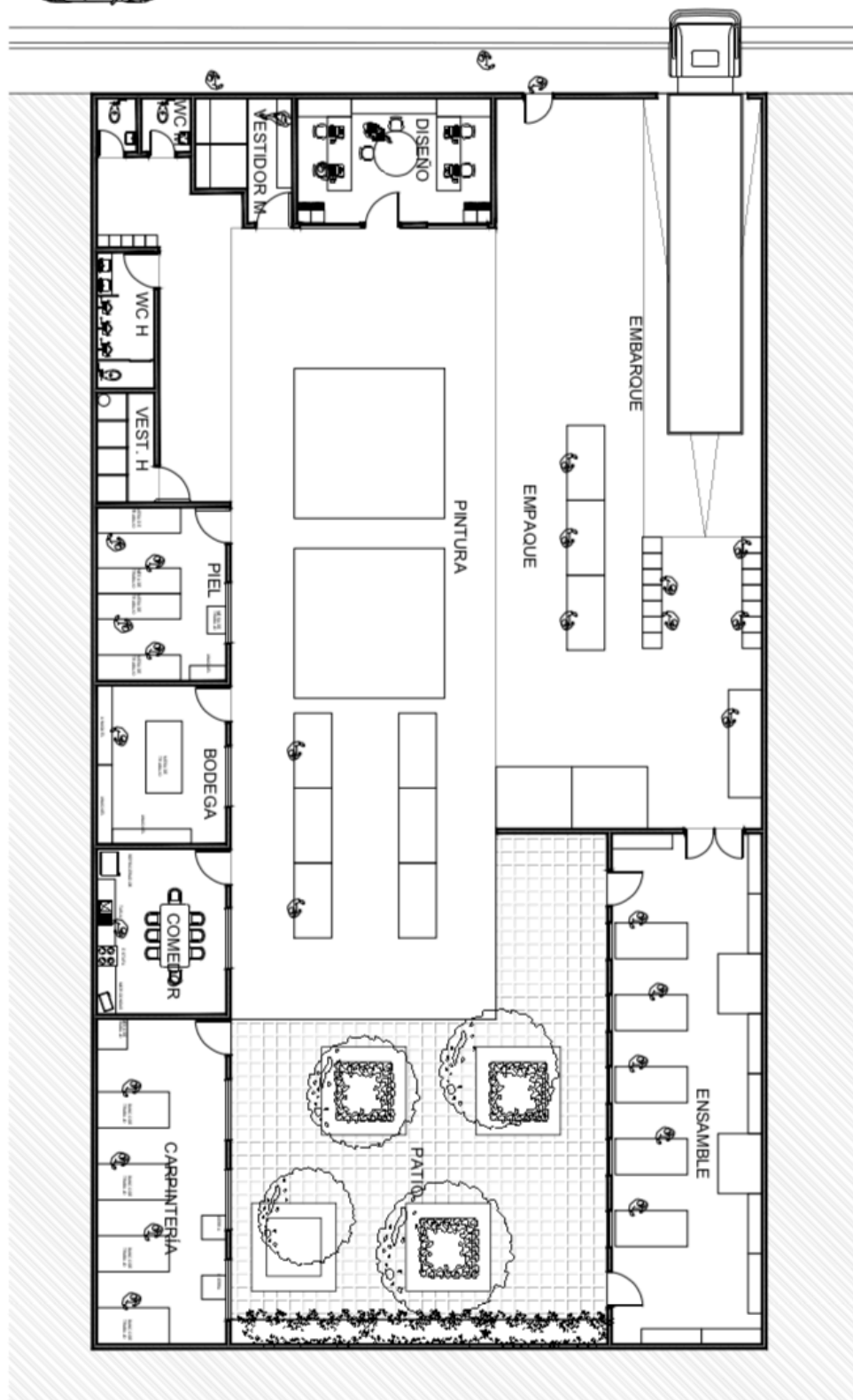
Actividades	Entregables	08-nov	13-nov	16-nov	22-nov	23-nov													
Revisión y validación de plan de mudanza	Layout de fábrica Inventario de maquinaria y mobiliario Lista de personal por área																		
Pintar mamparas de negro	N/A																		
Comprar charolas nuevas	N/A																		
Arreglar máquinas de soldar	N/A																		
Contratación de personal de mantenimiento	N/A																		
Compra e instalación de llantas	N/A																		
Instalación de mallasol para pintura	N/A																		
Modificación de estructura de entrada	N/A																		
Implementación de bitácoras de mantenimiento	N/A																		
Instalación de transformador	Evidencia fotográfica																		
Elaborar presupuesto para la mudanza	Presupuesto de mudanza																		
Definir personal encargado de mudanza	Plan de mudanza																		
Definir transporte para mudanza	Plan de mudanza																		
Definir fecha para mudanza	Plan de mudanza																		
Gestión de la inspección de protección civil	N/A																		
Ejecutar traslado del área de piel	*Plan de mudanza *Evidencia fotográfica de la mudanza *Cronograma actualizado del plan de mudanza																		
Ejecutar traslado del área de carpintería	*Plan de mudanza *Evidencia fotográfica de la mudanza *Cronograma actualizado del plan de mudanza																		
Ejecutar traslado del área de pintura	*Plan de mudanza *Evidencia fotográfica de la mudanza *Cronograma actualizado del plan de mudanza																		
Evaluación de nuevas instalaciones	Encuesta de clima laboral																		

ÁREA	NO. VUELTAS	CXVUELTA	COSTO TRANSPORTE
PIEL	1	\$ 90.00	\$ 90.00
CARPINTERÍA	1	\$ 90.00	\$ 90.00
PINTURA	1	\$ 90.00	\$ 90.00
DISEÑO	3	\$ 90.00	\$ 270.00
ENSAMBLE	3	\$ 90.00	\$ 270.00
EMPAQUE	1	\$ 90.00	\$ 90.00
ADMINISTRACIÓN	3	\$ 90.00	\$ 270.00
			\$ 1,170.00
	COSTO TOTAL TRANSPORTE		\$ 4,570.00

Vehículos	Costo x hora	Horas	Total
HIAB	\$850	4	\$3,400

ÁREA	NO. PERSONAS	COSTO PERSONAL
PIEL	5	\$1,360
CARPINTERÍA	2	\$730
PINTURA	11	\$2,980
DISEÑO	2	\$1,070
ENSAMBLE	14	\$3,670
EMPAQUE	5	\$1,362
ADMINISTRACIÓN	3	\$1,220
	COSTO TOTAL PERSONAL	\$ 12,392.00

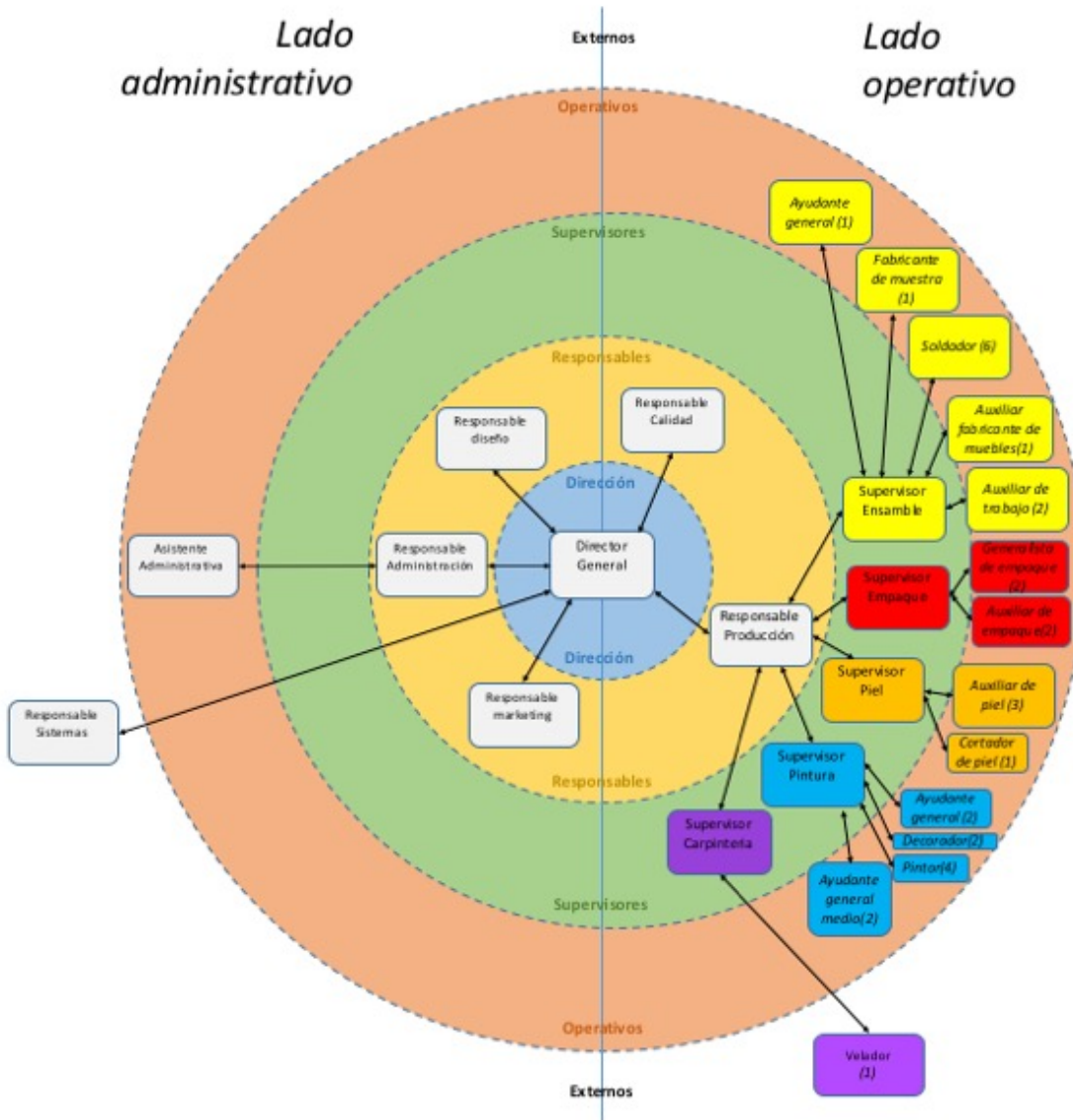
COSTO TOTAL DE MUDANZA: \$16,692



Layout nuevo

Manual de recursos humanos (Anexo 7)

Se diseñó un formato único, donde cada nuevo empleado debe leer después de su contratación. En este manual, que se puede leer en versión informática o versión impresa, se presenta primero la filosofía y los objetivos de la empresa, donde se encuentran la misión, visión y valores de la empresa, así como sus metas estratégicas y los objetivos específicos de cada área. Luego, se presenta el organigrama circular de la empresa con diferentes niveles de importancia jerarquizada. Así vienen las descripciones y perfiles de puesto donde se puede aprender el nombre del puesto, a quien le reporta, quien le reporta, el edad o el sexo de la persona que debe tener el puesto. Siguiendo el empleado puede aprender la misión del puesto, así como las metas alineadas a la planeación estratégica del puesto. Siguen las actividades (estratégicas u operativas) del puesto y la frecuencia de cada actividad. Por fin, se establece el perfil que requiere el puesto: su grado de estudio, sus conocimientos, sus habilidades y la experiencia requerida.



Organigrama circular de la empresa

Nombre del puesto : DIRECTOR GENERAL Sexo : INDISTINTO
 A quien le reporta : NINGUNO
 RESPONSABLE DISEÑO, RESPONSABLE CALIDAD, RESPONSABLE ADMINISTRACIÓN,
 Quien le reporta : RESPONSABLE MARKETING, RESPONSABLE DE PRODUCCIÓN Edad : MAYOR DE 30 AÑOS

Misión del puesto

LOGRAR LA VISION Y METAS DEL NEGOCIO, ESTABLECIENDO OBJETIVOS, ESTRATEGIAS DE MERCADO, FINANCIERAS Y OPERATIVAS, FOMENTANDO UN AMBIENTE DE TRABAJO POSITIVO ALINEADO A LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE

Metas alineadas a la Planeación Estratégica

Meta económica 2023 : Ser una empresa altamente rentable.
 Meta de clientes 2023 : Consolidarnos como buenos fabricantes por EEUU.
 Meta de mercado 2023 : Incursionar con otros mercados internacionales. Servir mejor a nuestros clientes.
 Meta de operaciones 2023 : Cumplir adecuadamente los estándares de calidad en cada producto. Incorporar mejor tecnología y maquinaria en cada área de trabajo.
 Meta de recursos humanos 2023 : Contar con un equipo comprometido. Tener constante capacitación. Incorporar nuevos talentos.
 Meta de gestión 2023 : Tener un liderazgo comprometido, capaz y responsable de hacer las cosas bien, siempre pensando al bien estar común.

Responsabilidades

No	Actividad	Tipo de Actividad	Frecuencia
1	ACTUALIZAR LA MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA	Estratégica	Anualmente
2	DAR A CONOCER A CADA COLABORADOR LA MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA	Estratégica	Cuando se requiera
3	ACTUALIZAR LA VISION Y METAS DE LA EMPRESA	Estratégica	Anualmente
4	ACTUALIZAR Y DAR A CONOCER LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA	Estratégica	Mensualmente
5	COMUNICARSE DE MANERA OPORTUNA CON TODOS Y CADA UNO DE LOS COLABORADORES	Operativa	Diariamente
6	DAR RETROALIMENTACION AL DESEMPEÑO DE CADA COLABORADOR A SU CARGO	Operativa	Cuando se requiera
7	REALIZAR REUNIONES DE TRABAJO PARA DAR SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	Estratégica	Mensualmente
8	DEFINIR LOS PRESUPUESTOS DE GASTOS Y AUTORIZAR PAGOS	Operativa	Semanalmente
9	REALIZAR ANÁLISIS Y PROYECCIONES FINANCIERAS DE DIFERENTES ESCENARIOS PARA TOMAR DECISIONES	Estratégica	Mensualmente
10	REALIZAR ANÁLISIS FINANCIEROS DE LAS DECISIONES TOMADAS	Estratégica	Mensualmente
11	ATENDER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES	Operativa	Cuando se requiera
12	GENERAR NUEVOS CLIENTES	Operativa	Cuando se requiera
13	RESOLVER CONFLICTOS (CON CLIENTES, EMPLEADOS, PROVEEDORES, ETC.)	Operativa	Cuando se requiera
14	PARTICIPAR EN EVENTOS NACIONALES E INTERNACIONALES QUE DEN A CONOCER A LA EMPRESA Y A SUS PRODUCTOS	Estratégica	Cuando se requiera

Perfil

Grado de estudio LICENCIATURA O INGENIERÍA

Conocimientos MANEJO DE PERSONAL, SOLUCIÓN DE CONFLICTOS, ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS, FINANCIAS BASICAS, NEGOCIACIONES, COMUNICACIÓN ASERTIVA

ACEPTAR LOS RIESGOS Y ENFRENTARLOS	ESTABLECER CONTROLES
SER EMPATICO	PLANEAR
SOLUCIONAR PROBLEMAS	ORGANIZAR Y DELEGAR
TOMAR DECISIONES	
ACONSEJAR Y ENTRENAR	

Experiencia 2 AÑOS EN PUESTO SIMILAR

Sueldo aprox SEGÚN ACTITUDES

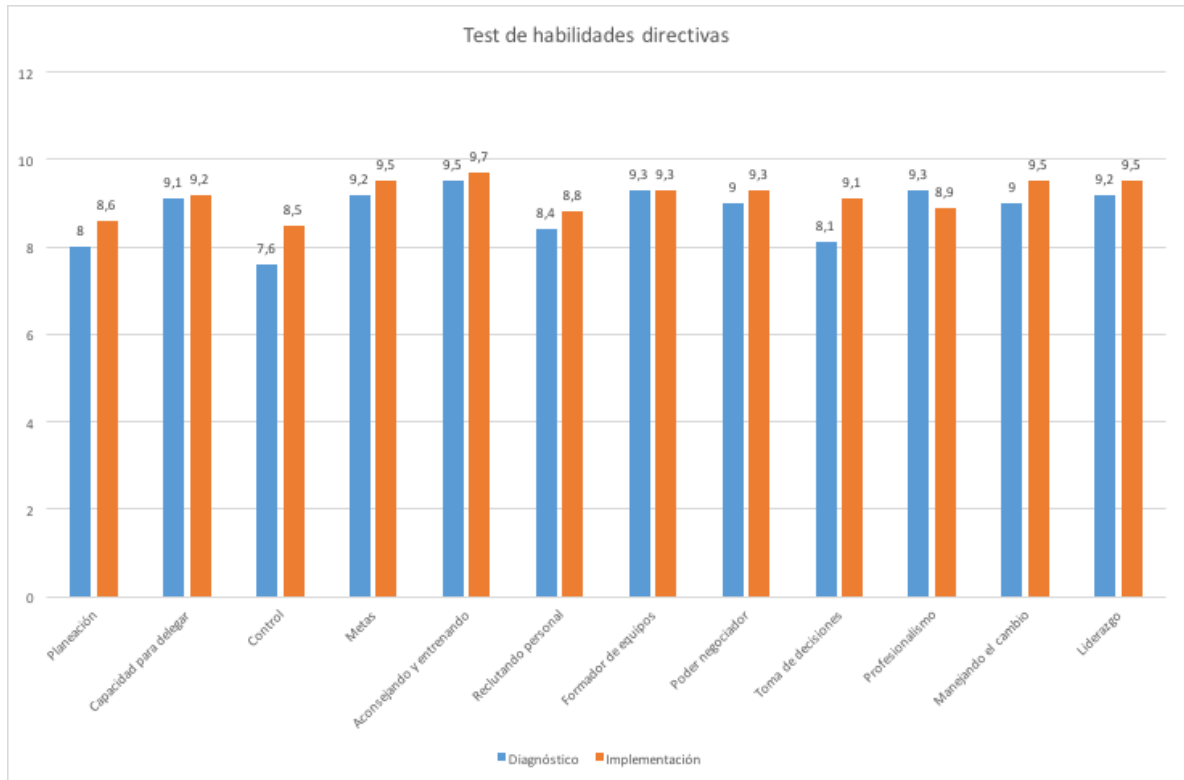
Horario de trabajo ABIERTO

Número de habilidades directivas mejoradas (Anexo 8)

Se planeó 5 sesiones de coaching sobre los temas más débiles de la empresa. Los temas que los diferentes sesiones de coaching son: Planeación, Aconsejando y entrenando, Control, Toma de decisiones y conclusión. El consultor Junior líder del área hizo 3 sesiones mientras que los demás hicieron 1 cada uno. Al fin de cada sesión, se firmaron contratos de promesa donde cada uno firmó compromisos. Luego se hizo un reporte con cada uno de los reportes de esas sesiones para que cada líder de la empresa pueda leer y recordarse de las actividades que hicieron.

																	
REPORTE SESIÓN DE COACHING																	
Número de sesión	2																
Fecha	30-oct-18																
Tema de la sesión	ACONSEJANDO Y ENTRENANDO																
Presentes	<table border="1"> <thead> <tr> <th>NOMBRE</th> <th>PUESTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>Sup. Empaque</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Sup. Piel</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Sup. Ensamble</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Resp. Producción</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Sup. Pintura</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Resp. Diseño</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Empresario</td> </tr> </tbody> </table>	NOMBRE	PUESTO		Sup. Empaque		Sup. Piel		Sup. Ensamble		Resp. Producción		Sup. Pintura		Resp. Diseño		Empresario
NOMBRE	PUESTO																
	Sup. Empaque																
	Sup. Piel																
	Sup. Ensamble																
	Resp. Producción																
	Sup. Pintura																
	Resp. Diseño																
	Empresario																
Actividades	<p>PUESTA EN SITUACIÓN : Un jefe y un empleado. El empleado corta las hojas en longitud desde hace 10 años y el jefe quiere que corte las hojas en ancho. Los demás toman notas</p> <p style="text-align: center;">JUEGO DEL BALERO : 3 ETAPAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cada uno hace 5 ensayos y notamos el resultado (6 de 35) - Los que lograron más éxitos enseñan a los otros - Cada uno hace 5 ensayos y notamos el resultado (13 de 35) 																

Luego se hizo un nuevo test de habilidades directivas para ver si fueron mejoradas o no. (Anexo 9)



Cada tema fue mejorado y los temas de las sesiones de coaching fueron muy mejorados. Sin embargo, se quedó un tema que retrocedió: el profesionalismo. Esta disminución se puede explicar por la toma de conciencia por los líderes de todo lo que esperaba el empresario y la empresa de ellos. Este tema se podrá ver mejorado cuando van a empezar cambiar su manera de trabajar.

GRAFICO DE GANTT

Actividades	Tema	OCTUBRE								NOVIEMBRE									
		Sem 3			Sem 4			Sem 5		Sem 6			Sem 7			Sem 8			
		16	18	19	23	25	26	30	1	2	6	8	9	13	15	16	20	22	23
Sesión 1	Planeación	█																	
Sesión 2	Aconsejando y entrenando						█												
Sesión 3	Control y calidad						█												
Sesión 4	Toma de decisiones									█									
Sesión 5	Conclusión																	█	

Gráfico de Gantt de las sesiones de coaching

Taller “el cambio” (Anexo 10)

Debido a que habrán cambios en la empresa, se planeó un taller de sensibilización al cambio para todo el personal. Este taller se llevó a cabo un sábado en las nuevas instalaciones de la fábrica, donde se diseñaron diversas dinámicas que incluían los temas de el cambio, barreras para el cambio, trabajo en equipo y más.

Las personas pudieron conocer las instalaciones en un tour guiado por el empresario y, además, las personas pusieron con puño y letra sus compromisos respecto al cambio. (Anexo 11)

A pesar de que no asistió todo el personal, sí fue la mayoría. Todos tuvieron participación activa, se generó un ambiente agradable y al final se tuvo una convivencia. (Anexo 12)





Herramienta financiera (Anexo 13)

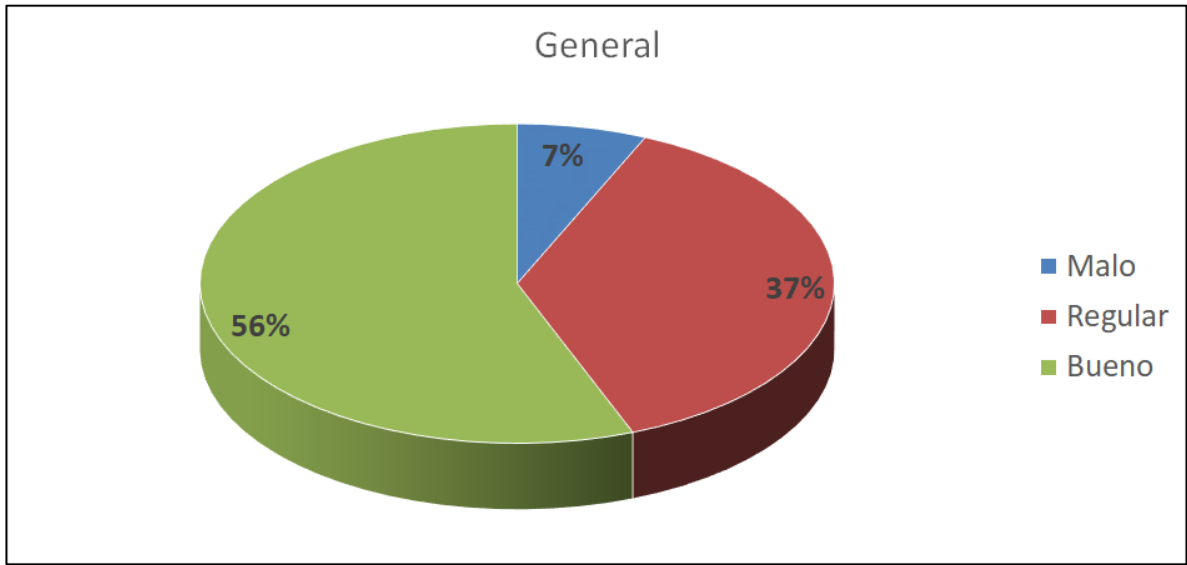
Se elaboró una herramienta financiera con el objetivo de contar con un control financiero más eficiente que, a su vez, ayudará en la toma de decisiones.

La herramienta fue elaborada en un archivo de Excel, el cual contiene 8 hojas distintas;

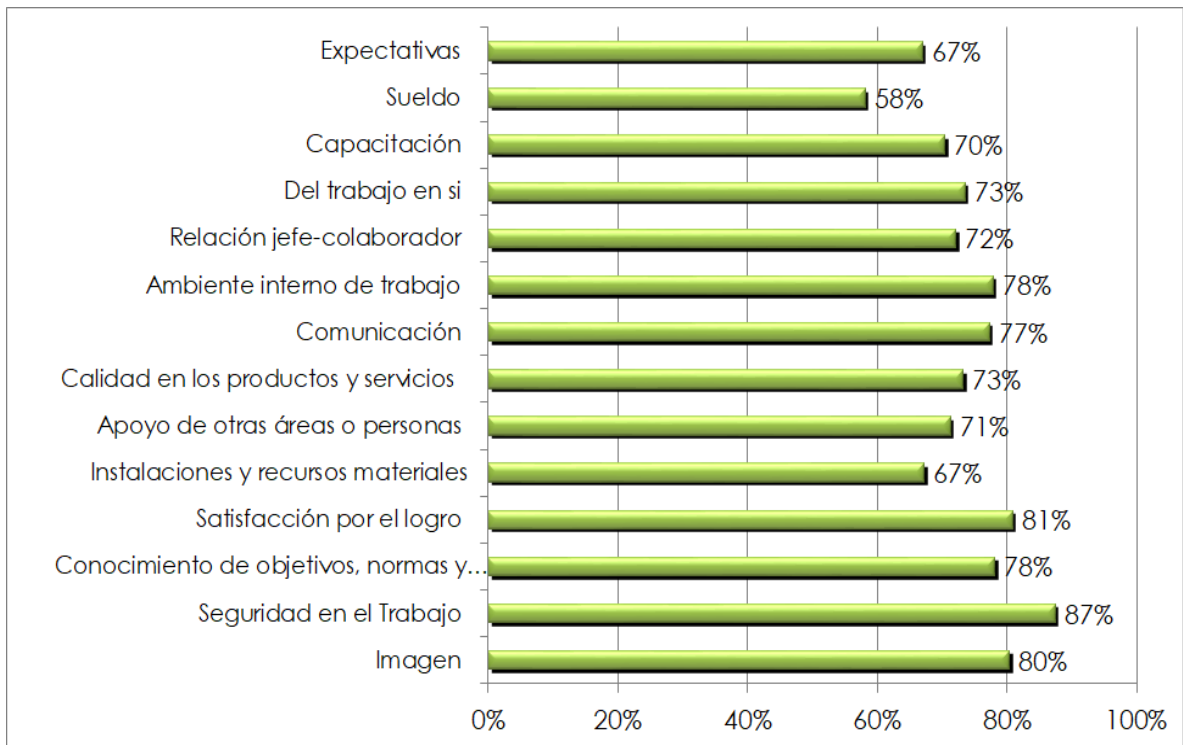
1. Inicio: Portada del documento con el menú de la herramienta
2. Ventas: Hoja de registro de ventas
3. Facturas: Hoja de registro de facturas de compras y ventas
4. Estado de resultados: Hoja de estados financieros mensuales, dividido en costo de producción y ventas y estado de resultados, que muestran de manera detallada todos los ingresos y gastos, así como la utilidad o pérdida que la empresa genera en cada periodo
5. Captura: Hoja para registrar todos los gastos monetarios según el rubro que corresponda
6. Gráficos: Hoja que muestra de manera visual el comportamiento de las ventas y la repartición de los gastos
7. Base de datos: Hoja que contiene el almacén de datos que alimentan la herramienta
8. Glosario: Hoja con definición y ejemplos de cada concepto a llenar en la hoja de captura

Como se mencionó anteriormente, se entregó aparte un instructivo (Anexo 14) y la persona asignada para el llenado, ya se encuentra haciendo uso de la herramienta.

Segunda evaluación de clima laboral (Anexo 15)



Como se puede observar en esta gráfica, se tuvo una disminución del clima laboral en comparación a la evaluación pasada. A continuación se muestran los rubros específicos en los que se divide dicha evaluación.



En esta segunda gráfica se puede observar que todos los rubros tuvieron una calificación menor a la de la encuesta pasada. Se tiene la hipótesis de que esta

disminución se debe en parte a que gracias a nuestro continuo contacto con la empresa, los colaboradores adquirieron la confianza suficiente para expresar con total sinceridad sus verdaderas opiniones sobre la empresa. Asimismo, se detectó que existía cierto descontento entre los trabajadores debido a que no recibieron paga por el día que se llevó a cabo el taller de sensibilización al cambio. La gran mayoría de los participantes del taller acudieron con la idea de que ese día se les pagaría como una jornada regular de trabajo; sin embargo, esto no fue así, por lo que se generó molestia en algunos de ellos.

Campaña de trabajo en equipo (Anexo 16)

Formato de evaluación de desempeño (Anexo 17)

Para contribuir a mejorar el clima laboral y la cultura organizacional de la empresa, se le hizo al empresario la propuesta de crear un periódico mural con información clara sobre las metas, objetivos y logros de la empresa. Se propuso que contuviera información mensual, pero el empresario solicitó que también se contara con metas y objetivos semanales, para brindarle a los colaboradores un mayor sentido de realización. Asimismo, se sugirió que se incluyera un calendario con todos los cumpleaños de los trabajadores y los días festivos. Y como última sugerencia, se propuso que se estableciera un premio al empleado del mes. Para llevar a cabo este proceso con objetividad, se diseñó un formato de evaluación de desempeño con la colaboración del empresario, en el que se definieron las competencias a evaluar para seleccionar al empleado ejemplar: actitud en el trabajo, productividad, puntualidad y asistencia, calidad y trabajo en equipo. Inicialmente se propuso que la evaluación fuera 360, es decir, que todos pudieran ser evaluados por todos; pero el empresario solicitó que en una primera instancia dicha evaluación solo fuera aplicada por los supervisores hacia la gente a su cargo. Para concluir esta propuesta, se determinó que la premiación al empleado del mes no sería monetaria, sino que se plantearía la posibilidad de otorgar despensas, días de descanso o boletos para el cine.

5.4. Tabla sobre empleo y capacitación

Número de empleados		45
Número de personas capacitadas	Área de capacitación	Horas de capacitación
7	Coaching para mejora de habilidades directivas	10
30	Taller de sensibilización al cambio	4
1	Herramienta financiera	1

5.5. Tablero de seguimiento de indicadores

Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de Indicadores				
			Cadena de Impacto	Indicador	Medición Inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición Final	
Planeación focalizada en operación	Gestión y administración	Campaña de mejora en liderazgo.	RESULTADO	Plan de mejora en el liderazgo	Número de planes de mejora dirigidos a los líderes	0	1	1	1
			USO	Los líderes de la empresa colaboran en visiones de coaching con los consultores para resolver situaciones que pueden surgir durante el proceso	Número de sesiones de coaching	0	5	5	5
			BENEFICIO	Líderes mejoran sus habilidades directivas detectadas como débiles	Número de habilidades mejoradas en los líderes	0	4	4	4
Inconformidad laboral	Recursos Humanos	Manual de RH con campaña de trabajo en equipo	RESULTADO	Manual de RH con campaña de trabajo en equipo	Número de manuales	0	1	1	1
			USO	Los empleados y líderes participan en el diseño, uso y revisión del manual y colaboran activamente durante la campaña de trabajo en equipo	Porcentaje de empleados participando activamente	0%	100%	100%	100%
			BENEFICIO	Mejora el clima laboral	porcentaje de clima laboral mejorado	67%	75%	8%	56%
Espacios y ergonomía inadecuados	Procesos y Operación	Plan de mudanza con fechas	RESULTADO	Plan de mudanza	número de planes	0	1	1	1
			USO	El plan se cumple de acuerdo a las fechas y áreas establecidas	porcentaje de cumplimiento del plan	0%	14%	14%	0%
			BENEFICIO	Mejora de instalaciones y espacios	Porcentaje de mejora en el rubro de instalaciones del clima laboral	78%	85%	7%	67%
La información financiera no es confiable	Finanzas	Herramienta financiera	RESULTADO	Herramienta financiera	Número de reportes financieros	0	2	2	2
			USO	El empresario utiliza la herramienta para tomar decisiones	Porcentaje de llenado de la herramienta en el mes	0%	100%	100%	100%
			BENEFICIO	Toma de decisiones fundamentada en las finanzas	Número de decisiones tomadas utilizando la herramienta	0	1	1	1

6. Recomendaciones finales (estratégicas)

6.1. Corto Plazo

Recomendamos continuar utilizando las herramientas que fueron proporcionadas a la empresa, desglosadas a continuación:

- Llenado de la herramienta financiera.
- Evaluación de los puestos de perfiles deseados en comparación con los reales
- Cumplimiento del plan de mudanza
- Capacitación en habilidades directivas detectadas como débiles
- Seguimiento de la campaña de trabajo en equipo
- Uso del manual de RH para captación de nuevos talentos
- Buscar otra consultoría

6.2. Mediano Plazo

- Capacitación de empleados en relación con evaluaciones de desempeño y de clima laboral
- Utilizar la herramienta para proyectar y buscar obtención de nuevos clientes
- Actualizar el manual de RH conforme a las necesidades de la empresa
- Fortalecer el mercado nacional
- Programa de incentivos al personal
- Contar con un plan de desarrollo de nuevos productos

6.3. Largo Plazo

- Buscar certificaciones para que la empresa crezca y les permita la entrada a otros países
- Incursionar en otros mercados internacionales
- Actualizar la maquinaria a las tecnologías más recientes
- Contar con un espacio propio acorde a las necesidades de crecimiento de la empresa

II. Reflexiones individuales

Luis Fernando González [Inicial]

Este PAP está resultando ser un verdadero reto hasta ahora en cuanto a cantidad de trabajo. La principal ventaja que observo (y la razón por la cual lo elegí) es que me permite darme cuenta de lo complejo que es el entorno empresarial y de todos los factores que se deben tomar en cuenta a la hora de realizar una consultoría.

Mi equipo de trabajo ha demostrado una buena actitud y aptitud: son proactivos, tienen iniciativa, conocimientos y experiencia suficientes para realizar esta consultoría de manera satisfactoria. El único detalle es la barrera de lenguaje que encontramos con Leo, pero hasta ahora no ha sido un impedimento significativo.

Me ha gustado mucho la atención, dedicación, actitud y disponibilidad de los consultores y del empresario, pues están siempre al pendiente de todas nuestras dudas, nos guían y asesoran con eficacia se han mostrado abiertos a nuestros comentarios, sugerencias y peticiones. El empresario se ha mostrado entusiasta y dispuesto a colaborar con todo lo que se le ha solicitado hasta ahora.

Las instalaciones de la empresa me parecieron bastante precarias y deterioradas. Es evidente que tiene lo necesario para fabricar sus productos, pero las condiciones de higiene, orden y seguridad son deplorables.

Los sucesos más significativos del PAP hasta ahora me parece que se han dado en la inducción con el maestro Juan Carlos Joya, puesto que me hizo reflexionar y darme cuenta del verdadero motivo por el que entre a este proyecto, y los beneficios que me puede traer a futuro. Me hizo tomar la decisión de darle prioridad al PAP sobre mis proyectos artísticos, los cuales decidí poner en segundo plano hasta que termine la carrera. Por ejemplo, acabo de rechazar un comercial en el que me iban a pagar muy bien, ya que el rodaje de dicho proyecto se cruzaba con una jornada de PAP.

He aprendido que he subestimado la complejidad del entorno empresarial. Yo pensaba que seguir una carrera en recursos humanos sería considerablemente más

fácil que una carrera artística, pero ahora me doy cuenta de que ambos caminos presentan retos monumentales (especialmente por mi falta de experiencia profesional en el área de RH). Considero que debo fortalecer mis capacidades de análisis, mi puntualidad y proactividad si quiero acoplarme adecuadamente al ritmo de trabajo que este proyecto requiere.

Me gustaría que esta experiencia sea lo más apegada posible a las normas, requerimientos y desafíos reales del entorno empresarial. No quisiera que este proyecto me consuma demasiado tiempo adicional al establecido por la institución. En aras de mantener buenas relaciones con los consultores y el equipo, propongo siempre estar al pendiente de los medios de comunicación, responder oportunamente a todo lo que se me solicite y a cumplir en tiempo y forma con los entregables semanales requeridos por el proyecto.

Luis Fernando González [Validación]

Con este proyecto me he dado cuenta de que existen MYPEs que cuentan con una estructura bien definida y logran tener éxito enfocándose en producir y vender. No obstante, esto provoca que solo piensen en el corto plazo y limita el alcance de sus metas y objetivos. En base a lo que he observado hasta ahora, me parece acertado afirmar que la mayoría de las MYPEs tienen áreas de oportunidad en la parte de planeación. He descubierto que mi profesión tiene una gran posibilidad de crecimiento en estas empresas, ya que la mayoría (si no es que todas) no cuentan con un departamento de recursos humanos formalizado. Habiendo dicho esto, me parece que necesito mayor experiencia y preparación en capital humano para poder contribuir de manera sustanciosa al desarrollo empresarial.

Hasta ahora el empresario y sus jefes de área se han mostrado interesados, abiertos y cooperativos con nuestro equipo de consultoría. No obstante, siento que el empresario aún no ve la utilidad real de las propuestas que le hemos presentado. En cuanto a las actividades que he realizado en este periodo, me tocó encargarme de elaborar el diagnóstico del área de recursos humanos utilizando la herramienta DIE (Diagnóstico Integral Empresarial), aplicar y vaciar los resultados del clima

laboral, hacer el análisis de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, elaborar las estrategias recomendadas para la organización en base a los cruces del diagnóstico FODA, conseguir los espacios para las reuniones de trabajo y colaborar con mis compañeros en la elaboración del documento de diagnóstico y la presentación de validación.

En lo que a mis compañeros respeta, sus cualidades sobrepasan con creces sus defectos. Son muy responsables y comprometidos, y han mostrado ser capaces de adaptarse a las cambiantes circunstancias del proyecto. Siento que la comunicación que mantenemos podría mejorar. Nos ha facilitado el trabajo la posibilidad de transportarnos a la empresa con eficacia, puesto que nuestros consultores nos han apoyado con ello; y en las ocasiones en las que no fue posible, pudimos desplazarnos a la empresa con el coche de Erika. Por otro lado, los obstáculos que he percibido son la barrera del lenguaje a la que nos enfrentamos con Léo y el tiempo que debe dedicarle Erika a su hija, pues esto disminuye la frecuencia con la que nos podemos reunir fuera de los horarios de PAP.

Para la presentación de validación tuvimos una semana para preparar el contenido y practicar lo que diríamos con ayuda de nuestros consultores. Durante la presentación sentí que el tiempo pasó muy rápido, y sentí alivio al final cuando vi que recibimos comentarios positivos del empresario y de la maestra que asistió a la exposición.

Me parece que el suceso más significativo es darme cuenta de que no me visualizo como consultor de RH en un futuro. Sé que los retos con este proyecto apenas van a comenzar, puesto que pronto comenzaremos la etapa de implementación de nuestras propuestas.

Hasta ahora ya hemos analizado toda la situación de la empresa, y me provoca satisfacción ya tener una idea de que es lo que está pasando. Además, ahora que tenemos nuestras propuestas de mejora existe mayor claridad sobre el camino que debemos seguir.

Para terminar, reconozco que necesito ser más disciplinado con mi manera de trabajar fuera de los horarios de PAP. Me distraigo con mucha facilidad y en ocasiones carezco de energía por tener malos hábitos de sueño.

Luis Fernando González [Implementación]

Me queda claro que después de cursar este PAP, las competencias más relevantes para mi crecimiento personal y profesional son todas aquellas que tengan que ver con la administración del tiempo, la capacidad de enfoque y la colaboración interdisciplinar con otras personas. Mejoré mi capacidad para pensar con una perspectiva más amplia, y me di cuenta de la importancia de no elaborar juicios superficiales sobre una problemática. No obstante, necesito desarrollar mi habilidad en el manejo de Excel, puesto que fue bastante evidente durante el transcurso del proyecto que este programa es una herramienta base para cualquier labor administrativa.

Tuve la oportunidad de aportar mis conocimientos en el área de recursos humanos, a pesar de que no me tocó implementar el proyecto de mejora que mi equipo desarrolló para dicha área. No obstante, pude brindar apoyo al consultor encargado de elaborar el manual de RH que se diseñó para la empresa.

Me parece que mi aprendizaje más importante sobre las problemáticas principales en el ámbito profesional es la falta de planeación con la que trabajan las MYPEs. Y en cuanto a mi proyecto de vida profesional, me doy cuenta de que en este punto de mi vida no estoy interesado en brindar consultoría de manera profesional. Y, de cualquier manera, sé que necesito más experiencia laboral antes de siquiera poder considerar la posibilidad de ser un consultor empresarial. No obstante, la sociedad cada vez necesita más individuos que tomen el camino del emprendimiento, así que no descarto por completo que en un futuro me tenga que dedicar a dar consultoría de manera independiente para poder mantener un balance en mi vida.

Luis Fernando González [Cierre]

Después de esta inmersión en el contexto actual de las MYPEs, me doy cuenta que uno de los principales problemas que las afectan son la deficiencia en su planeación y la manera en que trabajan, enfocándose solo en su actividad clave y descuidando las actividades de soporte, las cuales son fundamentales para el óptimo funcionamiento de la empresa. A través de mi participación en este proyecto, mi equipo atendió las deficiencias que la empresa tenía en las áreas de gestión, operación y recursos humanos. El problema central que se detectó fue el enfoque en la gestión operativa y reactiva. Una de las propuestas de mejora que surgieron después de realizar el diagnóstico inicial fue que la organización necesitaba un plan de mudanza para facilitar su traslado a unas nuevas instalaciones. A la par de este plan de mudanza, se realizó una inspección a fondo de la fábrica para hacer un inventario de maquinaria, herramientas y mobiliario pertenecientes a cada área, con especial enfoque en lo que se destinaría para uso en las nuevas instalaciones. La amplia colaboración y apertura del empresario y de los jefes de área fueron fundamentales para llevar a cabo estas actividades, pues se requirió un amplio contacto con dichos líderes para conocer todos los elementos que pertenecían a cada área de trabajo.

A partir de esta intensa experiencia de inmersión en el entorno de la MYPE, el principal cambio que noto en mi percepción es que me doy cuenta de las dificultades a las que se enfrenta un consultor externo al querer implementar cambios en una empresa, sobre todo en un periodo tan breve de tiempo.

El PAP me ayudó a salir de mi zona de confort en el ámbito académico y laboral, pues se me asignó un proyecto cuyas actividades no fueron las típicas actividades que se llegan a desempeñar dentro de mi carrera. Me hizo darme cuenta de que tengo que trabajar en mi capacidad de enfoque durante periodos largos en una sola actividad, y que tengo que mejorar mi habilidad para gestionar el tiempo con tal de asegurar que mis compromisos se cumplan en tiempo y forma. Asimismo, refuerzo la noción de que las metas compartidas se disfrutan más; esto gracias a que me tocó trabajar con dos compañeros con carreras muy distintas a la mía. El diálogo y

la constante apertura y colaboración fueron cruciales para el desempeño de este proyecto.

Respecto al cumplimiento de compromisos y objetivos, tengo sentimientos encontrados. A pesar de la ardua labor que llevamos a cabo, considero que no hemos tenido un impacto que se pueda reflejar de manera cuantitativa en la empresa. Esto se volvió más evidente con la dinámica de los goles que realizamos con el coordinador del PAP. Mi equipo y yo nos dimos cuenta de que todas las herramientas y actividades que ejecutamos fueron “pases de gol”. Es decir, que ninguna de nuestras acciones ha tenido un beneficio tangible para la empresa. Además, me siento decepcionado porque el clima laboral bajó en la segunda evaluación que hicimos. Me sorprende que esto sucediera, pero una de nuestras teorías es que la gente se volvió más consciente de las condiciones en las que están laborando a raíz de nuestras actividades en el PAP, y ahora son más exigentes con el empresario y tienen la confianza para externar sus comentarios, quejas y sugerencias. Debo reconocer que dado el reducido tiempo con el que se contó para realizar el proyecto, no debería sorprendernos mucho. Quedará por ver si lo que hicimos este semestre tiene un impacto significativo en la empresa a mediano plazo. La decisión que más impacto tuvo en mi manera de llevar el PAP fue comprometerme a que pasara lo que pasara “tras bambalinas”, el empresario siempre recibiría las herramientas, actividades y entregables que le prometimos en tiempo y forma. Considero que hubo algunas dificultades en el trayecto pero a pesar de éstas, mi objetivo se cumplió. Sin duda la experiencia vivida en este PAP es algo digno de recomendarse, y ya he sugerido llevar este PAP a numerosos amigos y conocidos.

La atención recibida por parte de nuestros consultores y el coordinador del proyecto favoreció mi aprendizaje, puesto que siempre estuvieron al pendiente del desarrollo de la intervención en la empresa, así como de cualquier duda o comentario que pudiera surgir. Mostraron flexibilidad y apertura con su manera de trabajar, demostrando en todo momento disposición para reunirnos fuera de los horarios de PAP. En ese sentido, también mis compañeros mostraron buena disponibilidad,

pues a pesar de tener horarios complicados, siempre encontrábamos espacios comunes para trabajar. La constante comunicación que mantuvimos fue clave para mantener un ambiente de trabajo ameno y propicio para manifestar dudas, inquietudes y sugerencias.

Erika Espinoza [Inicial]

Considero que este PAP es de los mejores que tiene el ITESO, ya que tiene el nivel de realidad y exigencia que, un trabajo fuera del mundo escolar requiere. Lo elegí porque una de las ramas de mi carrera es la consultoría a empresas y esta es mi segunda experiencia como consultor Junior. Una ventaja en este PAP a diferencia de mi anterior experiencia es que se le dedica mucho tiempo a la implementación y eso es una gran ayuda para visualizar el trabajo realizado y que no sólo quede en propuestas, sino que se reflejen resultados reales.

Hasta el momento, considero que me tocó un buen equipo. Se ha reflejado el compromiso y la colaboración por parte de mis compañeros, así como su buena actitud, lo cual espero que se mantenga en toda la duración del proyecto. Es complicado trabajar con un compañero de intercambio ya que solemos atrasarnos un poco para explicarle y que entienda bien nuestras ideas, pero espero que lo vayamos dominando poco a poco.

Estoy contenta con los consultores, así como con la empresa que me fue asignado. Desde el primer contacto, los consultores me parecieron muy disponibles, atentos y dispuestos a ayudarnos y transmitirnos sus conocimientos, así como aprender de nosotros. El empresario se mostró con una amplia apertura al cambio, buena actitud y con ganas de generar cambios que impacten positivamente a su empresa. Si seguimos fluyendo de esta manera creo que podremos hacer el trabajo muy llevadero y rico en conocimiento para todos.

Tuvimos nuestra primera visita a la empresa y quedé muy impactada. Me emocionó mucho poder entrar de manera más profunda al mundo de un empresario. Es notable que las instalaciones y condiciones de trabajo tienen mucho por mejorar a simple vista. Con la entrevista inicial pudimos percibir otros puntos de mejora y

también me percaté de que el empresario tiene más que una MYPE. Los empleados fueron muy amables con nosotros y muestran disposición y ganas de colaborar con lo que se les solicite.

Por otro lado, hablando de las primeras semanas, creo que tuve un gran aprendizaje de los primeros acercamientos a la empresa, también reafirmé la importancia del proyecto y me hizo reflexionar en que nuestro trabajo va más allá de un proyecto escolar, que puede ayudar a muchas personas y repercutir en la vida de aquellos que le dedican su trabajo a la empresa. Debido a esto, pienso poner mi mayor esfuerzo en la medida de lo posible para generar resultados que superen mis expectativas. Aprendí que todos los días puedo aumentar mi compromiso hacia las cosas que considero importantes, que siempre puedo aprender cosas nuevas y que mi disposición y actitud para trabajar son un factor clave; aprendí que a veces nos toca apoyar a los demás por situaciones externas y espero que sea recíproco; también aprendí que mis conocimientos nunca serán suficientes, siempre habrá más por conocer y habrá que investigar de todo, aunque no sea nuestra área.

Sería importante fortalecer mi habilidad de repartir mis tiempos para que no me genere tanto estrés hacer las cosas a último momento, y para poder poner mejor empeño y calidad.

Quisiera que esta experiencia fuera con mucha honestidad de parte de todos los involucrados, con respeto y comprensión de todos. No me agradecería terminar mal con alguien por no poder llegar a un acuerdo en común o por falta de compromiso. Me comprometo a ser directa, a decir lo que no me agrada para tratar de buscar la mejor solución, a escuchar opiniones distintas a la mía, a compartir mis conocimientos, a expresar lo que siento para buscar apoyo en mi equipo, a trabajar en mi puntualidad y a poner mi mejor empeño y la formalidad que el proyecto requiere.

Erika Espinoza [Validación]

Al día de hoy, la experiencia de este proyecto ha provocado una mayor responsabilidad en mí, así como el aumento de mis habilidades de liderazgo y

trabajo en equipo. A través de los aprendizajes de mi carrera sabía que las MYPE no ven la importancia de las bases fundamentales como tener una misión, visión y valores, por ejemplo, pero al ver el cambio que puede provocar en las personas que conforman una organización alcanzo a percibir la verdadera relevancia de los fundamentos que una empresa debería tener. Me fue asignada una empresa que considero muy grande, en tamaño y potencial, y es increíble el entorno que la rodea. Internamente, es crucial el clima laboral para que la empresa marche bien y externamente siempre hay amenazas y oportunidades que definen la competitividad empresarial.

Tanto el empresario como los líderes mostraron una gran flexibilidad y apertura al cambio. Dispuestos y apoyando en el proceso de diagnóstico, considero que su actitud ayuda a que el proyecto se lleve de la manera más amena. A pesar de que no tuve la oportunidad de interactuar directamente con el resto del personal, por los resultados sé que hay mucho trabajo que hacer para que ellos aumenten su compromiso hacia la empresa y se sientan más felices con lo que hacen.

En esta etapa colaboré activamente en las explicaciones de la consultora senior para la utilización de las herramientas. Nos dividimos las actividades para el primer levantamiento de información de la empresa; mi compañero Luis elaboró las evaluaciones de clima laboral, Leo con apoyo de Myrna aplicó las evaluaciones de habilidades directivas a los líderes y yo con apoyo de Pablo entrevisté al empresario para la parte financiera y elaborado de la encuesta de satisfacción a clientes.

Para el llenado de la herramienta del DIE, me encargué de la pestaña de finanzas, colaboré en producción, gestión y mercado, y di la última revisada para finalizarlo. Esto, mientras mis compañeros redactaron el FODA y las estrategias generadas por los cruces; en base a esto, realicé el diagrama Ishikawa.

Realicé la presentación del taller que dimos en la empresa acerca de planeación estratégica y el llenado de la herramienta de análisis financiero.

En conjunto realizamos el vaciado de los resultados de clima laboral.

Para el reporte, revisé y corregí la redacción de nuestro integrante extranjero, redacté el diagnóstico de finanzas y producción, mapeé el proceso de operación, expliqué el diagrama Ishikawa, puse y expliqué las tablas de metas y objetivos obtenidas en el taller, realicé el mapa estratégico y la sección escrita de propuestas de mejora hasta el fin del documento.

En conjunto realizamos el tablero de indicadores, la matriz de impacto y el Gantt.

Mi compañero Leo, hizo la presentación de validación y Luis se encargó de imprimir el reporte a entregar.

En este proceso pude observar cualidades y defectos en mis compañeros de equipo, los que considero más relevantes los enlisto a continuación:

- Cuando ya tienen otras actividades planeadas, dejan el trabajo hasta donde les alcanza el tiempo, ateniéndose a que alguien más lo hará, eso vaya que me molesta.
- Un integrante se toma las cosas muy personales y se presiona muy fácil, haciendo tenso el ambiente.
- Un integrante tiene mucha impuntualidad y no trata de mejorarla.
- En muchas ocasiones mis compañeros esperan que yo los lidere en lugar de tomar decisiones ellos.
- Por otro lado, considero que cumplen lo que previamente se comprometen a hacer, piden ayuda cuando lo necesitan, aceptan retroalimentación y diversos puntos de vista, son muy amigables, son comprensivos y brindan su apoyo cuando se los solicitas.

Pienso que pudieron haber observado en mí, la facilidad de palabra que tengo, mi capacidad para resolver problemas, mi habilidad en liderazgo y toma de decisiones, mi manejo de inteligencia emocional y que cumplo lo que me comprometo a hacer. Por otro lado, tal vez observaron que soy muy directa para decir las cosas, que no me guardo lo que pienso, que puedo llegar a ser dura para que el trabajo esté listo y que no siempre soy puntual.

Considero que la relación que tenemos en el equipo ha facilitado el trabajo, ya que todos nos llevamos muy bien y tenemos comunicación buena y constante, además de la buena actitud y disposición del empresario. El incumplimiento de los

documentos que necesitábamos en tiempos específicos puede haber obstaculizado un poco el proyecto.

Una noche antes de la validación, repartí las diapositivas a como me parecía adecuado que cada quien las explicara. Repasé las que me tocaron para verificar si tenía dudas. El día de la presentación me reuní con el equipo y la consultora senior pudo aclarar nuestras dudas, también pudimos practicar un poco.

En la presentación me sentí muy segura porque dominaba bien todos los temas tocados y ayudó que estuvieran personas de confianza. Al finalizar, me sentí relajada al haber concluido esa etapa, feliz con los resultados y con la aceptación por parte de consultores, empresario y coordinación PAP.

Así como en mi experiencia como consultor junior en otro proyecto, reafirmé la importancia de colaborar en un equipo multidisciplinar donde todos tienen un gran compromiso por ser un trabajo donde podemos ver los resultados de nuestro esfuerzo. He manejado mi inteligencia emocional de la mejor manera posible y resuelto situaciones que me hacen salir de mi zona de confort. Reafirmé mi gusto por la consultoría y me impulsa a pensar en más proyectos relacionados con esto, definitivamente es una experiencia que me gustaría desarrollar profesionalmente, sin embargo, siento que me gustaría tener más tiempo para vivir la exigencia que demanda este PAP.

Durante este proceso tomé decisiones de último momento para resolver problemas, tuve que ser un poco más flexible con mis tiempos y decidir invertir tiempo extra al proyecto. Todo esto me hizo valorar el compromiso que requiere el mundo laboral, que hay situaciones que salen de lo planeado y se tienen que buscar alternativas, así como obtener conocimientos que no son de nuestras áreas para sacar adelante el trabajo.

Los aprendizajes valiosos que obtuve de estas experiencias con relación a mi mismo son que puedo controlar mis emociones, puedo pedir y brindar apoyo cuando

se requiere, puedo trabajar bajo presión y soy muy comprometida a realizar las cosas.

En relación con los demás, aprendí que todos tenemos formas distintas de pensar y ver las cosas y no podemos cambiar la manera de ser de los otros, sólo adaptarnos a ellos de la mejor manera posible. También, aprendí que lo mejor es expresar lo que sentimos y buscar la mejor manera de llevar una relación amena.

En la aplicación de mis conocimientos y habilidades profesionales, me estuve retando constantemente, teniendo que investigar acerca de temas que salen de mi área y resolviendo situaciones que no están dentro de mis conocimientos.

He obtenido grandes resultados en conocimiento, en uso de herramientas de análisis para diagnóstico y en profundidad en el proceso de consultoría; mi grado de satisfacción está entre medio y alto.

Considero conveniente fortalecer mi puntualidad y organizar con tiempos estrictos el trabajo de PAP para no trabajar estresada por entregar las cosas a último momento.

Erika Espinoza [Implementación]

Hasta el momento, hemos obtenido los resultados planteados en las propuestas del tablero de indicadores.

→ Plan de mejora para liderazgo; en las sesiones de coaching todos los líderes, incluido el empresario, tuvieron buena participación y se lograron reflexiones, así como compromisos a realizar. En las nuevas evaluaciones de habilidades directivas veremos si logramos elevar sus áreas débiles a través de los aprendizajes de las sesiones.

→ Manual y campaña de recursos humanos; el manual entregado le será de gran utilidad al empresario para contratar a personal competente, que cumpla con los requisitos del puesto, y así mismo que los empleados sientan una mayor formalidad hacia su puesto. Por otro lado, se elaboró un taller de sensibilización al cambio

donde los empleados pudieron sentirse más familiarizados con las nuevas instalaciones, aprender y convivir.

Con la campaña elaborada se espera que exista una mejor comunicación en la empresa, que los empleados se sientan más involucrados y sepan el fruto de su esfuerzo, y que en general la cultura se fortalezca y el clima laboral sea más ameno.

→ Plan de mudanza; debido a que queremos corregir la gestión reactiva, elaboramos un cronograma con fechas y detalles para que la mudanza a la nueva planta sea previniendo riesgos, de manera ordenada y visualizando todos los factores posibles.

→ Herramienta financiera; con la ayuda de la herramienta se podrá tener información financiera confiable y formal, también el empresario podrá proyectar posibles escenarios futuros y realizar estrategias de prevención. Además, la persona encargada de la captura podrá tener la información más ordenada, a la mano y será menos tardado.

El proceso del diseño de las herramientas no salió respecto al plan ya que varias de ellas se atrasaron por diversos factores. Por ejemplo, en la herramienta financiera se tuvo un retraso de entrega grande porque el empresario hacia modificaciones en cada validación, y en el equipo no se contaban con grandes conocimientos en el área financiera; esto también nos retrasó. En otras de las propuestas, como en la campaña de RH y el plan de mudanza al compañero líder de las actividades le faltó iniciativa y esto también nos retrasó. La comunicación para la elaboración de las actividades no fue la mejor, ya que al “liderar” una propuesta sentíamos como que no había responsabilidad hacia las otras herramientas.

La actitud del empresario la aplaudo mucho. Considero que su disposición y flexibilidad me ayudó mucho en mi aprendizaje y a que todo el proceso fuera tan agradable. Todo el personal de la empresa siempre fue muy amable con nosotros y tuvieron buena cooperación en las actividades que realizamos.

Mis consultores siempre tuvieron la disposición para apoyarnos con todas nuestras dudas, tratando de encontrar soluciones a nuestras dificultades y también promoviendo que aprendiera a partir de mis propias acciones.

Mis compañeros hicieron que el ambiente del equipo fuera acogedor y divertido, nos llevamos muy bien y construimos buena amistad de manera que nos tuvimos la confianza para brindarnos el apoyo que necesitamos.

Hablando de mí, considero que mi actitud me ha ayudado mucho a llevar el proceso, ya que trato de mantener comportamiento positivo, manejar mi estrés, tener compromiso, ser responsable, tener buena comunicación; todo esto se ve reflejado en la percepción de los demás hacia mí, los resultados del proyecto, y las ofertas laborales que se me dieron.

En esta etapa he aprendido a salirme de mi zona de confort, a ser más paciente, a administrar mejor mi tiempo y establecer prioridades, a dejar a un lado las debilidades y explotar las fortalezas de las personas, he aumentado mis conocimientos en diversas áreas. Todo esto lo fui logrando poco a poco conociendo a las personas, reflexionando, escuchando mis áreas a mejorar y comprometiéndome con el proyecto.

Respecto a mis sentimientos, siempre llega un clímax de estrés; donde las cosas no salen, donde hay presión de tiempos, desesperación, y es en estas situaciones cuando más se requiere inteligencia emocional.

El proyecto me ayudó a hacer un buen uso de mi agenda que tenía abandonada. El crearme el hábito de anotar y revisar mis actividades pendientes me ayudó a planear con antelación y no dejar las cosas a última hora.

Los aprendizajes de la carrera que he podido aplicar son la administración de proyectos, costos, información financiera y consultoría. Las competencias que puse en juego fueron en el área financiera; tuve que revisar mis apuntes de las materias de costos e información financiera, también investigar muchas cosas que

no sabía. Mi habilidad en Excel mejoró puesto que tuve que preguntar e investigar fórmulas y demás cosas que no sabía.

En este momento ya superé las dificultades de diseño de la herramienta, sin embargo, me sería muy útil tomar un curso para reforzar mis conocimientos en Excel y obtener más aprendizajes en el área financiera.

Me fascina la consultoría, la cual es una de las ramas de mi carrera. Descubrí que es muy bueno que tenga conocimientos de las diversas áreas funcionales, pero sería bueno profundizar más en algunas. Considero que cuento con la preparación necesaria para trabajar principalmente en el sector servicios, sin embargo, este PAP me retó a trabajar en el sector de manufactura y pude notar cómo aplicar algunos de mis conocimientos en este tipo de empresas.

Es mi segunda experiencia como consultor junior y es interesante todo lo que existe detrás de la creación de una empresa. Al momento de emprender, las personas no se preocupan por ciertos factores base que parecen irrelevantes (misión, visión, valores, organigrama, etc.) arrastrando los errores. Es un comportamiento muy común y es una realidad de la cual no somos conscientes hasta verlo desde una perspectiva externa.

Valoro muchísimo el trabajo que mis compañeros y yo hemos logrado. Hemos sacrificado cada quien cosas distintas para sacar adelante el proyecto, aprendimos a ser más empáticos y a ser más profesionales también. En lo personal, estoy contenta con lo logrado y los aprendizajes que he obtenido; me hubiera gustado tener más tiempo para generar un mayor impacto en la empresa y para crecer de manera profesional, pero en general estoy satisfecha.

Erika Espinoza [Cierre]

En este PAP, obtuve muchos aprendizajes, tanto profesional como personalmente. Reforcé mis habilidades en liderazgo y toma de decisiones, me reté a estar al frente

en áreas que salen del expertise de mi carrera, aprendí a trabajar con una persona de una cultura distinta a la mía, la importancia de la planeación y ahora administro mucho mejor mi tiempo. Considero que todo esto es muy importante para afrontar las demandas profesionales actuales, hoy en día el trabajo en equipo es más un requisito que una posibilidad y es muy enriquecedor, sobre todo cuando todos los involucrados tienen el mismo nivel de compromiso hacia el proyecto.

Yo ya tenía una experiencia anterior como consultor junior, además de que es una de las ramas de mi carrera, así que pienso que pude aportar apoyo a mis compañeros para poder guiarlos en el proceso, dar ideas, enseñar herramientas que conozco para hacer consultoría y más. Definitivamente mis saberes de costos y finanzas estuvieron a prueba a gran escala ya que me tocó liderar esa parte.

Por otro lado, respecto al contexto y la problemática del campo profesional, aprendí que hay errores comunes y repetidos en todas las MYPES. A partir de mi experiencia en este PAP me doy cuenta de que se nos hace muy sencillo juzgar, pero, al momento de emprender es complicado tomar en cuenta los pequeños detalles que creemos que no tienen relevancia y que, sin embargo, son problemas que vamos arrastrando conforme el negocio crece lo cual detona el comportamiento reactivo de la mayoría de los emprendedores.

Uno de los problemas que considero tuve en mi participación en este PAP, es que cuando las personas no cumplen las cosas en tiempo y forma prefiero hacerlas yo con tal de que el trabajo salga, no me gusta estar detrás de la gente. A pesar de esto, creo que con el proyecto beneficié a la empresa y a mi equipo con lo mucho o poco que les pude aportar. Creo haber generado un impacto en el empresario con mi manera de trabajar y dedicación ya que, me ofreció trabajar con él; para esto fue necesaria mi entrega, responsabilidad, profesionalismo y compromiso.

Uno de mis anhelos también es emprender y este proceso me ayuda a ver la realidad, que no es nada sencillo. Que el empleado es más importante de lo que se percibe, ahora con más razón deseo implementar una cultura de salud y poder compartirla y dar cursos en otras empresas.

Una de las decisiones importantes que tomé es el no tener miedo a encarar las cosas, al contrario, al decir las cosas directas y de frente podemos ayudar a los demás a ser mejores personas y lo mismo aplica viceversa, tener una buena escucha para recibir retroalimentación de los demás.

Me autoevalúo de manera excelente, estoy orgullosa de mis logros. Aprendí mucho de mis compañeros y consultores. Estoy muy agradecida con la coordinación, con la empresa y con mi equipo de trabajo, tanto compañeros como consultores; por su apoyo, por dejarme aprender de ellos y dejarme enseñarles algo de lo que sé, por su apertura y su compromiso.

Léo Duarte [Inicial]

Desde el inicio del proyecto, los beneficios que ví son las posibilidades ayudar a personas que no saben exactamente cómo hacer para mejorarse. La opinión de personas externas puede ser una verdadera ventaja para una empresa. Mis expectativas para este PAP estaban ayudar y mejorar a una empresa, lo que tengo la impresión realizar hasta ahí. Es un poco difícil trabajar en una lengua que no es la mía pero voy a acostumbrarme. Mis compañeros no comprenden lo que vivo es un poco difícil para mí algunas veces. No están malos pero no muchos comprensivos y no me permiten integrarme fácilmente. En cuanto a mis consultores, la primera vez que los vi, me dije que íbamos a realizar un buen trabajo porque nos presentamos y hablamos de nuestra vida personal etc. Tal vez es un detalle pero esto permite instalar una confianza entre los estudiantes y los consultores, que están aquí para apoyarnos. Cuando vi al empresario, no entendí mucho lo que dijo porque estábamos en la cafetería y había mucho ruido. Sin embargo, la vez donde fuimos a la empresa, entendí casi todo lo que dijo. La empresa me ha parecido un poco desordenada (material no a su lugar etc.). Los colaboradores no me parecen es un conjunto adecuado y sus posiciones de trabajo tampoco. Vi a una chica que le dolía su espalda. En mi opinión, los sucesos los más importantes eran el

encuentro con mi equipo, con mis consultores y con mi empresario. Los más difíciles eran acostumbrarme al español. Con relación a yo, aprendí que es el mundo profesional, y cuales son los problemas de la vida. Sin embargo, en relación con los demás, es cada uno debe adaptarse a la manera de trabajar de cada uno. Por fin, en relación de mis conocimientos, aprendí la profesión de un ingeniero y ahora, lo implemento. Debo fortalecer el hecho que no realizamos este proyecto por la escuela pero por una empresa que necesita nuestra ayuda. Debo también tener una mirada más externa. Por una buena continuación del proyecto, quiero que mi equipo y yo desarrollamos una relación de trabajo amigable para trabajar en los mejores condiciones. No quisiera trabajar en una atmósfera tensa. Propongo que cada miembro apoya a cada uno y que una duda para un miembro es una duda para todo el grupo. Con la empresa debemos ser puntuales a las reuniones, y mostrar que trabajemos.

Léo Duarte [Validación]

Desde el inicio, me di cuenta como funcionan las MYPES y la vida real. Aprendí analizar una empresa, hablar delante de personas importantes por la empresa. Ahora yo sé cuanto importante es encontrar las oportunidades y amenazas de una empresa para saber donde se dirigen. En cuanto a mi profesión, descubrí como podría poner en relación la teoría que me enseñaron mis profesores con la práctica aquí. Es una etapa muy importante de mi vida, representada por la transición entre la teoría y la práctica. Al fin de mi proyecto, seré mucho más preparado para el desarrollo empresarial. Aunque las lideres de cada área con quien trabajamos parezcan muy motivados a colaborar con nosotros, no estoy seguro que sepan exactamente porque somos aquí. Nuestro rol es también mostrarlos porque.

Durante este periodo, la principal actividad que tuve es analizar en silencio. Por ejemplo, los otros tomaron a veces decisiones rápidamente y yo estaba reflexionando. Es después que me di cuenta que no estaba la buena solución. Yo me ocupé también hacer la presentación PowerPoint por la validación para que sea

la mejor posible. Los otros hicieron el fin del reporte sobre los 2 últimos días y todos juntos, llenamos las herramientas cuyo necesitamos. En lo que concierne a los defectos de los demás, uno no es muy reactivo en el grupo de conversación y puede ser un poco penalizador por nuestro equipo. Sin embargo, tiene buenas competencias para hablar delante de un público y sabe expresarse. En cuanto a otra, conoce perfectamente su dominio de trabajo y trabaja mucho y muy bien. Tiene igualmente buenas competencias directivas. Lo que podría decir sobre los defectos es que justamente trabaja mucho y a ella le gusta dirigir. Le gusta que todo es cómo ella quiera, sin pedir a nosotros lo que pensamos. Creo que los otros consideran que mi más grande defecto es que primero el español no es mi lengua maternal y, de hecho, no estoy seguro de nada sobre las instrucciones de trabajo y yo les pregunto todo el tiempo. Mis cualidades que me dan, pienso que es que yo sea meticuloso y que un punto no al buen lugar no me gusta. También que me preocupo todo el tiempo de los demás y nunca yo les dejo solos trabajando. El trabajo de este periodo ha sido facilitado por la presencia de nuestros dos consultores, que nos apoyan mucho. Lo que ha obstaculizado mi trabajo es la salida de mi zona de confort, otra lengua, otra manera de trabajar y entonces la casi imposibilidad para mí liderar el equipo.

La validación del jueves 27 de septiembre, la preparé revisando a lo que tendrá decir. Antes, tenía miedo perder mis palabras y no lograr hablar. Durante, me siento muy bien y me gustó mucho estar un “consultor junior”. Después, estaba muy relajado y listo para la próxima etapa. En lo que concierne a los sucesos más importantes, creo que la sesión que tuvimos con los líderes de cada área sobre la misión, visión y valores estaba muy interesante. Los ayudamos encontrar a las cosas más importantes de su empresa. Nos necesitan y vamos a ayudarlos. Sin embargo, el suceso más difícil para mí es la toma de decisiones. En efecto, estoy convencido que todo lo que decido no es una buena idea. Hay sin embargo situaciones donde me siento orgulloso. Mis compañeros toman decisiones muy rápidamente, tienen el buen resultado pero yo reflexiono y les digo que sería mejor tomar la ruta 2 para ir del punto A al punto B y no la ruta 1 que eligieron. Esta

experiencia me permite darme cuenta que me gusta mucho la mejora continúa para hacer una empresa mejor. Me di cuenta también que los demás no son como queremos que sean y que debemos aprender a trabajar con personas que tienen otras maneras de trabajar. Los estudios que tuve me permitieron saber que es muy diferente los estudios y la vida profesional. Debemos convertir conocimientos teóricos con prácticos y no es fácil. Me siento muy feliz de este proyecto porque las informaciones que tuvimos van a permitirnos ayudar a la empresa como queremos. Se siente que la empresa necesita ayuda y nosotros estamos aquí por realizar todo lo que necesitan. Me da placer trabajar este proyecto y me siento muy pleno de toda mi vida actualmente. Refuerza la razón por la cual vine al ITESO, la de la consultoría. No obstante, tengo que reforzar la confianza en mí, nadie es perfecto y el error es humana.

Léo Duarte [Implementación]

Por el momento, la empresa supo tener una visión más abierta y los empleados supieron colaborar de manera eficiente. Se trabajaron con el empresario así como los empleados los áreas de la empresa a mejorar. Se tuvo también un taller de trabajo en equipo a la nueva fábrica con casi todos los empleados. Todos participaron a la sesión y estuvieron muy felices. Feliz. Es una palabra muy importante que cada uno debe de estar en cada momento. También quedarse positivo, incluso en los momentos difíciles. Que sea el empresario, los consultores o mis compañeros, cada uno sabe guardar la sonrisa. Trabajar en buen humor apoya mucho la eficacia. En lo que me concierne, yo sé quedarme en buen humor y hacer reír a mis compañeros y eso nos apoya mucho cuando no sabemos verdaderamente a donde dirigirnos. Por otro lado, tengo que aprender a no desanimarme a la primera dificultad. Creo que es mi más grande dificultad y puedo tener la impresión que nunca yo lo voy a lograr. Este lado puede influir a mis compañeros y cuando pierdo a mi buen humor, me baso en el de mis compañeros. En esta etapa, descubrí que cada uno tiene sus habilidades y sus valores. También una manera muy diferente reaccionar a las situaciones. Las actitudes de cada uno

son muy importantes en el desarrollo de su mismo. Cada vez que dos personas interactúan, intercambian sus valores y actitudes sin darse cuenta. La empresa por la cual trabajamos cambió muchísimo desde que empezamos a implementar. Me impresionó la velocidad vemos las cosas cambiar. En lo que concierne a mis sentimientos, me recuerdo el taller de trabajo en equipo, y cuando fue unidos uno al otro, me dio mucho emoción, que la empresa fue como « una grande familia ». También he cambiado mi manera de realizar el trabajo. En efecto, antes realicé las cosas operativamente, cuando me pidieron una cosa yo la hacía rápidamente sin preguntarme los efectos que hubieran sido generados. Ahora, cada tarea es estudiada con atención para saber las consecuencias que podrían surgir y entonces trabajar en consecuencia. He podido entender las necesidades del empresario y mostrar mi liderazgo gracias a mi cursos de desarrollo de habilidades directivas. Además, tuve un curso sobre la mejora continua que me permitió analizar los buenos y malos lados de una empresa. Una habilidad que tengo que mejorar es saber delegar. En efecto, no tengo mucha paciencia. Un ejemplo concreto: tenía que hacer una cosa en un tiempo limitado. Cómo estaba una cosa importante pedí ayuda a mis compañeros. Uno entendí mi solicitud pero el otro, no. Expliqué otra vez pero todavía no. Entonces me dije que no valía la pena esforzarse explicar si es para tener un trabajo mal hecho. Entonces lo hice porque no tenía paciencia. Eso es un muy malo punto porque hubiera podido afectar la confianza a su mismo de mi compañero. Es el punto de mí que quiero mejorar. Mi carrera es muy generalista y pude observar que me tocan muchas áreas. Tal vez me falta un poco habilidades de gestión del tiempo o de delegación, como lo mencioné antes. Hasta hoy, estoy muy convencido de mi carrera. Yo sé que querré trabajar en una empresa grande porque el lado competitivo me atrae. Me gusta también conocer a mucha gente y no ver las mismas personas todos los días. Más avanzamos en el proyecto, más me doy cuenta de los impactos socio-políticos sobre mi visión del mundo. Cada área avanza con el tiempo y debemos trabajar en consecuencia. Me siento muy orgulloso del trabajo que mi equipo y yo hemos realizado por una empresa que nos necesitamos. Juzgo nuestro trabajo de buena calidad y muy sirviendo a la empresa.

Léo Duarte [Cierre]

Al fin de proyecto, me doy cuenta que aprendí más que en toda otra experiencia profesional que tuve. Aprendí competencias de management, de liderazgo, y sobre todo de trabajo en equipo. Mi carrera, que es ingeniería generalista, me permite especializarme en lo que quiero, y puedo tocar a todo. Sin embargo, necesito desarrollar algunas como adaptabilidad, tanto al cliente que al equipo.

Para el buen desarrollo del PAP, creo que aporté una creatividad y una organización. Me gusta cuando las cosas están organizadas y que podamos planear las acciones, semana por semana. Aprendí también que cada empresa es muy diferente y que debemos acostumbrarnos a la manera de trabajar de cada empresa. El campo profesional representa la manera de vivir y de trabajar de cada uno y sobre mi proyecto de vida profesional, yo sé ahora que lo más importante en la vida es quedarse su mismo, para ser eficiente y rozagante en la vida.

En el contexto de las MYPES, es importante que tengan una experiencia con un equipo de consultoría, para que nuevos ojos vengan en la empresa, analizar y detectar las debilidades. Por mi participación, he atendido problemas de comunicación, sobre todo durante trabajo en equipo. Los impactos que generé son los resultados de los sesiones de coaching. Diseñe las sesiones de coaching y fui el líder del área, y el segundo test de habilidades directivas mostró que las habilidades débiles mejoraron y me siento orgulloso de eso. Los factores que influyeron este logro son las dinámicas que establecimos, con los consultores. Ahora tengo una visión del mundo laboral muy abierto, y me di cuenta que no trabajamos solo para ganar dinero sino para ser una verdadera persona. Este PAP me ayudó para conocerme a mí sobre todo porque me hice preguntas sobre mí y mi manera hacer las cosas. Evidentemente, ahora yo sé convivir en la pluralidad y para la diversidad, gracias a todos los trabajos que realicé. Pienso que puedo juzgar el cumplimiento de mis compromisos con un éxito: hice todas las cosas que planeé hacer y realizar a la empresa. Los errores que hice, sin embargo, son que quería avanzar demasiado rápido y que quería que el trabajo se haga rápidamente. Tengo

que ganar en paciencia también por el seguimiento de mi vida profesional y personal. Durante el proceso, las principales decisiones que tomé es tener mejor comunicación, tan en equipo que con la empresa. Pienso que es algo digno de recomendarse porque sin comunicación, un trabajo no puede ser bien realizado. El hecho de tener dos consultores me ayudó mucho, yo me comparo a una bola de boliche y cada quilla al fin representa un objetivo que tengo que cumplir. Depende de la fuerza que tengo, del entrenamiento que tengo etc. En cuanto a los consultores, yo les comparo a las barreras que me permiten no caerme en los canalones. También el coordinador del proyecto me ayudó con las sesiones iniciales y de retroalimentación. En este proyecto me sentí muy apoyado y me va a ayudar en mi vida profesional futura.

Reflexiones grupales

Grupalmente, aprendimos a trabajar con una cultura distinta a la mexicana, a escuchar las opiniones de los demás, a delegar y ser tolerantes, a decir lo que sentimos, trabajar con planeación y a vivir el proceso de la consultoría. El buen humor, el respeto, el diálogo, la buena comunicación, la presencia y apoyo de nuestros consultores favorecieron mucho el trabajo grupal. Respecto a nuestra valoración integral de la experiencia, con un enfoque sistémico, consideramos que todas las empresas tienen debilidades y oportunidades que pueden convertir en fortalezas. Al término de la intervención llegamos a la conclusión de que la consultoría es una herramienta poderosa en las empresas para ser competitivas, todos necesitamos apoyo, y el punto de vista externo es un factor clave para ser mejores. A pesar de estar muy contentos con los resultados logrados después de un arduo trabajo, recomendamos que la empresa siga con el proceso de mejora y no se conforme; aún hay muchas áreas para mejorar, habilidades por trabajar y camino que recorrer. Al finalizar el proyecto, hemos adquirido una nueva percepción sobre los problemas que afectan a las MYPEs en México. Descubrimos que uno de los principales obstáculos para su supervivencia y crecimiento es el uso de una planeación deficiente y en ocasiones nula, ya que los empresarios centran su

atención en la producción, venta y servicio, según el giro de la empresa. Esto puede funcionarles hasta cierto punto, pero durante el desarrollo del proyecto se volvió evidente que las organizaciones no pueden crecer si no llevan a cabo una planeación consciente y estratégica.

III. Conclusiones

Emprender no es nada sencillo, es de valientes y las MYPEs son un claro ejemplo. Son empresas que empiezan siendo algo pequeño siempre con la visión de volverse grandes, sin embargo, todas tienen errores en común que no son obvios para el empresario y es totalmente comprensible; se comienza supervisándolo todo y es complicado desprendernos de las cosas y saber delegar, un empresario es una persona tan ocupada que arrastra errores, reacciona en lugar de planear y es parte de su éxito, pero siempre hay oportunidad de mejorar. La metodología que utiliza este proyecto es muy amena para el aprendizaje, es una experiencia real muy rica en conocimiento y aprendizajes, pero también es corta en comparación con todo el apoyo que una empresa requiere de una consultoría. Con este PAP, las empresas pueden vivir el proceso de una consultoría y buscar más para convertir su empresa en algo que los acerque cada vez más a sus anhelos. Respecto a la empresa, nos parece que si utiliza las herramientas que le brindamos y le da seguimiento a las propuestas y recomendaciones que nuestro equipo le dio, puede incrementar sus ventas de manera exponencial. Una de las mejores oportunidades que puede tener es expandir su mercado para incluir venta en territorio nacional. Posteriormente, si desean alcanzar otros mercados internacionales (como Europa y Asia), sería deseable que buscaran la certificación ISO 9001. En cuanto al empresario, nos topamos con la satisfacción de que se mostró dispuesto y colaborativo en todo momento. No solo aceptaba nuestras sugerencias y se abría a posibilidades y problemas que no había considerado, sino que además se comportaba con proactividad al sugerir mejoras a todas las herramientas que le presentamos.

Cuenta con amplia habilidad para delegar y se muestra eficiente en el logro de objetivos.

Índice de anexos

Anexo 1: Primera evaluación de habilidades directivas

Anexo 2: Primera evaluación de clima laboral

Anexo 3: Encuesta de satisfacción a clientes

Anexo 4: Análisis financiero

Anexo 5: Apoyo para análisis de producción

Anexo 6: Plan de mudanza

Anexo 7: Manual de RH

Anexo 8: Reporte de sesiones de coaching

Anexo 9: Segunda evaluación de habilidades directivas

Anexo 10: Taller “El cambio”

Anexo 11: Reporte de taller “El cambio”

Anexo 12: Video de taller “El cambio”

Anexo 13: Herramienta financiera

Anexo 14: Instructivo de herramienta financiera

Anexo 15: Segunda evaluación de clima laboral

Anexo 16: Campaña de trabajo en equipo

Anexo 17: Formato de evaluación