

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE
Centro Universidad Empresa

Economía solidaria y trabajo digno

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)
PROGRAMA INTEGRAL DE CONSULTORIA EN MYPE



ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara

3A02 Consultoría para la Competitividad

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

PRESENTAN

Lic. en Ing. en Empresas de Servicio, Rodrigo Hurtado Mendoza

Lic. en Ing. en Ingeniería Industrial, Luis Felipe García Gómez

Lic. en Ing. Financiera, Dayana Navarro Valencia

Lic. en Administración de Empresas y Emprendimiento, Mariana Vázquez Gama

Profesores y coordinadores PAP:

Mtra. Blanca Estela Oliva Hernández

Mtra. Fátima Silva Contreras

Mtro. Gustavo Viruega Aguilar

Tlaquepaque, Jalisco, diciembre 2022

ÍNDICE

Contenido

REPORTE PAP	2
Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional.....	2
Resumen	0
1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional	1
1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto	1
1.2 Caracterización de la organización.....	2
1.3 Identificación de las problemáticas.....	6
1.4. Planeación de alternativas	13
1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora.....	23
1.6. Valoración de productos, resultados e impactos	81
1.7. Bibliografía y otros recursos.....	87
1.8. Anexos generales.....	88
2. Reflexión crítica y ética de la experiencia	89
2.1 Sensibilización ante las realidades	89
2.2 Aprendizajes logrados	95

REPORTE PAP

Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional

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

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

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

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

El Reporte PAP consta de tres componentes:

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

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

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

Resumen

El Proyecto de Aplicación Profesional (PAP 3A02 - Consultoría para la competitividad), tiene como finalidad que se implementen Capacidades Estratégicas que les permitan a las empresas aplicar estas técnicas para que puedan llegar a una competitividad superior.

El equipo PAP en el periodo de otoño 2022 tuvo como fin específico la continuidad y reforzar las capacidades empresariales que se han estado conformando con los trabajos de los periodos anteriores mediante la implementación de tácticas operativas alineadas y buscando llegar a las metas propuestas haciendo un buen cierre de actividades donde se destaque el impacto social, económico y de valor para la empresa y sus integrantes.

Las áreas trabajadas fueron con la mayoría de los puestos administrativos: compras, ventas, recursos humanos, contabilidad y dos áreas de producción: calidad y almacén; se centralizo en la estandarización de los procesos de cada departamento, actualizando y generando desde cero diagramas de flujo que incluyeran las actividades del programa SAP, que es un software de gestión empresarial que tiene relativamente poco utilizando y que modifiko la forma de trabajar y de comunicación entre las dependencias, se hizo también la verificación de los perfiles y descriptivos de puestos de trabajo, dinámicas de comunicación y la identidad institucional.

Para cada táctica se realizó una presentación de avances para validar con el director y el personal de las áreas trabajadas donde se reconocieron los impactos y las mejoras necesarias para continuar con la implementación de los cambios propuestos, además de generar cierres de actividades significativos que profundizaban las reflexiones y ayudaran a que hubiera un impacto importante.

1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional

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

1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto

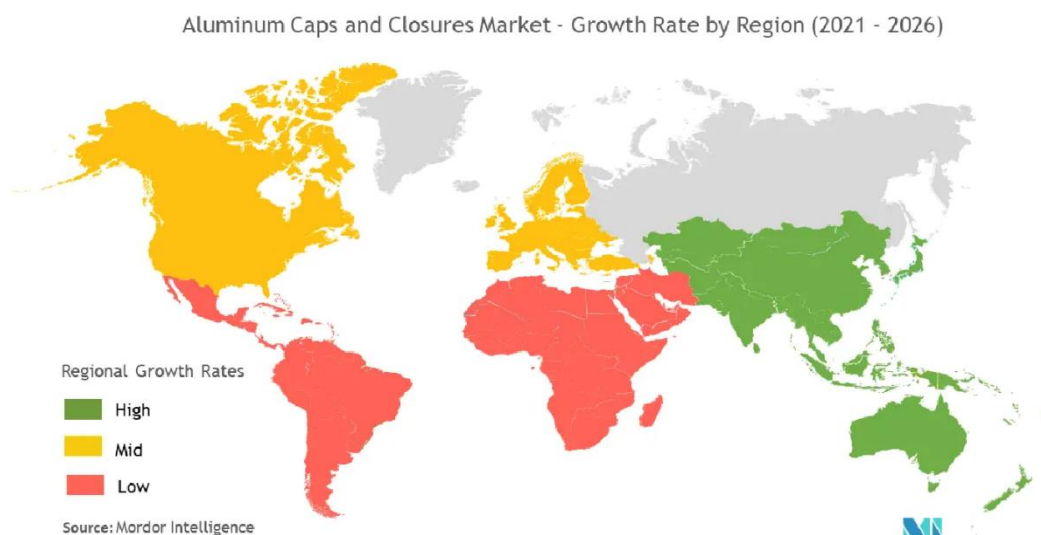
El objetivo principal del PAP es desarrollar un impacto social y estructural en las MYPES con el apoyo e intervención de estudiantes de diferentes ámbitos disciplinares, por medio de la búsqueda de propuestas que solucionen los problemas que actualmente atraviesan las MYPES del AMG.

Para tener un poco más de contexto sobre las PyMEs, tomemos en cuenta que los empleos y la economía en general están ligados de manera contundente. El 95.4 por ciento de PyMEs en el AMG son microempresas; un 3.6 por ciento son pequeñas empresas, y otro 0.8 por ciento de las PyMEs en ZMG está conformado por las medianas empresas, creando el 72 por ciento de empleos formales en el AMG. (Aguilar, P. M. S. H. (2020, 28 junio).

Según un artículo de prensa de marzo de 2021 sobre la inclusión digital y el futuro de las MYPES en México para el sitio web "Cadena Política", se estima que las MYPES aportan casi el 45% del producto interno bruto (PIB). De hecho, en el AMG el 94.5% de las empresas que existen son MYPES, lo que genera un gran número de empleos, así como un alto ingreso para la economía del estado.

Para tener un poco de contexto sobre el giro de JOOL, hablaremos sobre el mercado de tapas y cierres de aluminio.

El mercado de tapas y cierres de aluminio se valoró en USD 12,1 mil millones en 2020 y se espera que alcance los USD 15,32 mil millones para 2026 y crezca a una CAGR del 4% durante el período de pronóstico (2021-2026). Las tapas y cierres de aluminio son esenciales para prolongar la vida útil y conservar el sabor, el aroma y la textura de los productos envasados. Además de ofrecer características a prueba de fugas y resistentes a la contaminación, las tapas y cierres de aluminio desempeñan un papel vital en el impulso del atractivo visual, la diferenciación de marca y la comodidad para los consumidores.



Además, el sector farmacéutico es el segmento de más rápido crecimiento que utiliza tapas y cierres de aluminio debido a sus propiedades aislantes y de barrera, y se puede sellar de forma segura, abrir con facilidad y volver a sellar con eficacia. Debido al creciente mercado de medicamentos OTC, especialmente las botellas de jarabe, las tapas de aluminio y los cierres han sido testigos de una creciente demanda en el mercado. Todo esto indica un pronóstico positivo de crecimiento para la empresa.

1.2 Caracterización de la organización

Para este proyecto PAP trabajamos en la empresa Jool Comercializadora, S.A. de C.V., ubicada en Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco; fue fundada en el año dos mil nueve (2009), es

una compañía que comenzó como empresa familiar pero que está forjándose para convertirse en una empresa corporativa.

La empresa se dedica a la fabricación de empaques para la industria farmacéutica y alimentaria, sus clientes tienen empresas de giro alimenticio (lácteos, bebidas, confitería) y farmacéuticas, para lo cual manufacturan y comercializan:

- Tapas de aluminio
- Bobinas (Foil) de aluminio para productos:
 - o Bebibles
 - o Farmacéuticos
 - o De confitería
- Liners
- Cucharas
- Sellos de garantía

Tratándose de una empresa que maneja productos que se utilizan para el consumo humano su propósito está muy enfocado en proveer a sus clientes suministros confiables y de calidad.

Actualmente tiene 29 empleados, integrados por:

- Mujeres: 14
- Hombres: 15

Todos los integrantes de la empresa comparten el compromiso y la disponibilidad hacia los clientes.

Fue de las pocas empresas a las que les favoreció la pandemia, así que ahora su cartera de clientes es más amplia. Sin embargo, si se ha visto afectada por los aumentos de costos y

problemas con las entregas desde China, que es de los proveedores claves de su materia prima y producto.

Estos cambios generaron modificaciones en puestos y se alteró el organigrama, el cual se presenta a continuación:

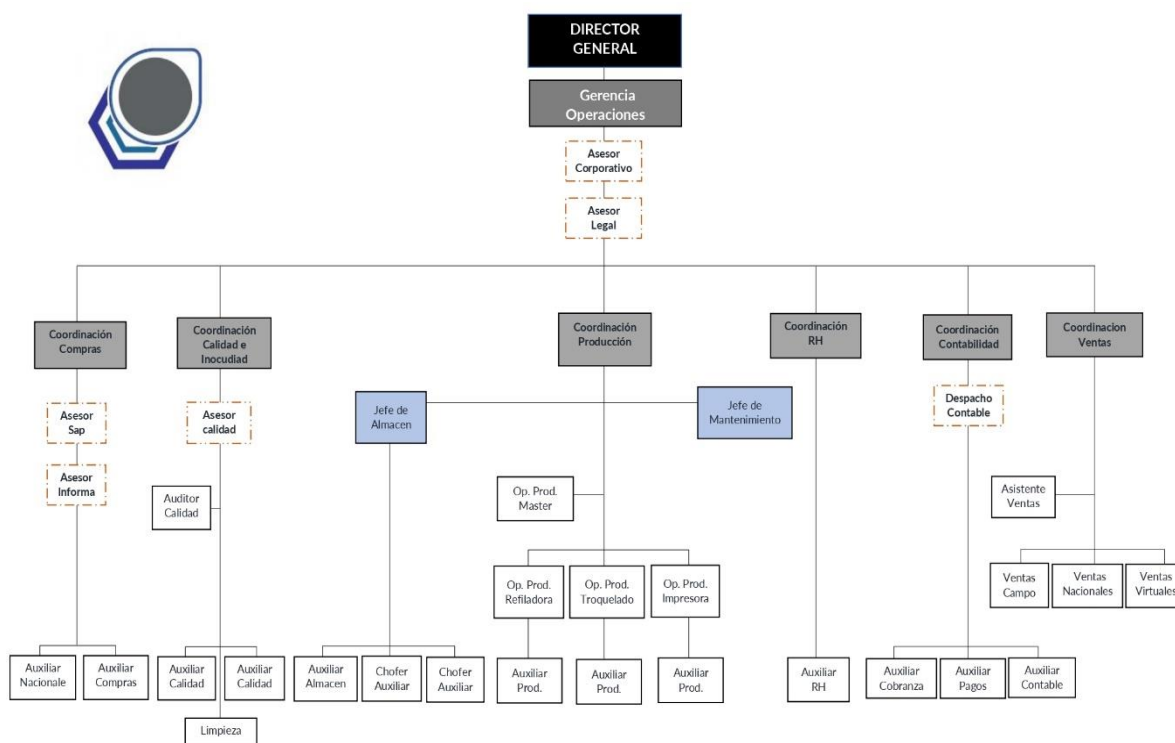


Imagen 1. Organigrama actual de Jool. Elaborado por Jool.

La identidad institucional actual está conformada por:

Misión:

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

Visión:

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

Valores:

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

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

Reciprocidad: Corresponemos de forma mutua, con clientes, proveedores y entre los colaboradores.

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

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

Objetivo Estratégico:

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

Este objetivo fue pospuesto en fecha para darle prioridad a situaciones de soporte necesarias para cumplirla en una fecha próxima aún no determinada

En este periodo PAP de otoño 2022 con el equipo nos dimos a la tarea de verificar si las capacidades identificadas como prioritarias en el año 2021 y el inicio del 2022 seguían siendo valiosas para la empresa. Con este fin, revisamos y analizamos los documentos de los periodos anteriores además de tener una plática con el personal de la empresa, el cuál corroboró que las capacidades aún son pertinentes para trabajar en ellas.

Con esta información preparamos nuestras propuestas y estrategias de trabajo identificadas en las áreas de oportunidad señaladas por las capacidades estratégicas establecidas.

1.3 Identificación de las problemáticas

El proceso de consultoría con la empresa es una relación formal, profesional y temporal. En el periodo de otoño 2022 la empresa y el equipo de consultoría PAP CC continuaremos con las ACD (Áreas Clave de Desempeño) ya establecidas en periodos pasados, dándole seguimiento a capacidades y objetivos que previamente ya se han ido trabajando para mejorar el impacto que generan dentro de la empresa y crear un valor como equipo PAP. Dichos insumos fueron validados por la empresa de acuerdo a lo mencionado en el punto 1.2

Las áreas de oportunidad con las cuales trabajamos se muestran a continuación:

ACD	Capacidad
Producción Adaptativa: Rapidez para adaptarse a los cambios en el producto y volumen de la demanda.	<i>Desarrollar mercados ofreciendo proyectos personalizados y productos especializados destacando las certificaciones de calidad.</i>

Institucionalización Empresarial: Formalización, estandarización y documentación de políticas corporativas.	<i>Estandarizar y documentar, políticas corporativas, procesos operativos y la comunicación.</i>
Tiempo de Ciclo y Tiempo de Entrega: Eficientes ciclos de producción y tiempos de entrega.	<i>Implementar la propuesta de valor para ampliar su cartera de proveedores y clientes.</i>

En la primera visita con la empresa se mostró la siguiente presentación (Anexo 4) realizada por la maestra consultora:

LÍNEA DEL TIEMPO			
PRIMAVERA 2021 ACD	CAPACIDAD	OBJETIVOS	VERANO 2021
Producción adaptativa	Desarrollar mercados ofreciendo proyectos personalizados y productos especializados destacando las certificaciones de calidad	Expandir mercados de influencia, posicionándose como una empresa reconocida	- Incurción en nuevos materiales de sellado - Establecer políticas de prospección de clientes
Institucionalización empresarial	Estandarizar y documentar, políticas corporativas, procesos operativos y la comunicación	Formalizar, rediseñar y transmitir estructura empresarial	- Reestructuración de organigrama
Tiempo de ciclo y tiempo de entrega	Implementar su propuesta de valor para ampliar su cartera de proveedores y clientes	• Eficientar los tiempos de entrega	- Políticas de cambio de plan de producción

LÍNEA DEL TIEMPO		
OTOÑO 2021	PRIMAVERA 2022	VERANO 2022
- Definir modelo de crédito y cobranza	- Formalizar cierre de modelo de Crédito y Cobranza. - Apoyar a identificar costos directos e indirectos de la empresa por centros de costos.	• Ajustar el proceso de otorgamiento de crédito en los respaldos financieros solicitados al cliente. • Seguimiento a matriz de costos directos e indirectos.
- Congruencia perfiles de puesto con organigrama - Definición misión, visión y objetivo estratégico - Evaluación cultura organizacional - Dinámica comunicación interna	- Definir valores alineados a los objetivos estratégicos. - Redactar objetivo estratégico por departamentos. - Realizar dinámica de liderazgo.	• Estandarizar el proceso de pagos. • Planificar la transmisión la identidad institucional a toda la organización. • Dinámica para la comunicación interdepartamental
- Lineamientos para realizar cambios en el plan de producción para muestras	- Estandarizar tiempos de órdenes de venta.	• Simulación de procesos operativos de producción y almacén.

Imagen 2. Resumen empresa 2021 y 2022. Elaborada por Mtra. Blanca E. Oliva Hdez.

Escuchamos las necesidades de cada departamento, tomamos en cuenta el tiempo del periodo escolar y la prioridad que se le pidió para cada una de las solicitudes. Además, para el diseño del Plan de Trabajo (Anexo 3) de este periodo tomamos en cuenta tácticas operativas anteriores para darle seguimiento, ya que pudimos notar que, si han mejorado aspectos o situaciones de la empresa, pero aún no finalizan totalmente.

Además de las tácticas operativas, elaboramos los documentos ya acostumbrados en todos los periodos del PAP, empezando con el Acta de Constitución para el equipo (Anexo 1), en

la cual todos trabajamos y estuvimos de acuerdo con el objetivo, propósito y los alcances para este periodo de otoño 2022.

PROPÓSITO Generar un impacto social y económico en JOOL Comercializadora a través de esquemas de capacitación y consultoría con un equipo de trabajo multidisciplinario para la mejora tanto del funcionamiento como de la propia estrategia de la empresa, continuando con las propuestas desarrolladas enfocadas en las áreas de desarrollo y sus capacidades estratégicas a fin de incrementar su competitividad y con ello las condiciones y la calidad de vida laboral que sostiene.
OBJETIVO El equipo PAP en conjunto con el equipo de la empresa dará continuidad a áreas claves de desempeño y sus respectivas capacidades estableciendo mejoras para integrar en 2 áreas departamentales para otoño 2022.
ALCANCE Las actividades se realizarán en los departamentos de las áreas administrativas y operativas.
TIEMPO - El proyecto se llevará a cabo a lo largo de 16 semanas, iniciando el 15 de agosto y finalizando el 5 de diciembre del 2022. - Semana 1-2: Integración de equipo universitario, empresarial y formulación de plan de desarrollo - Semana 3-14: Ejecución de plan de trabajo - Semana 15-16: Cierre de proyecto
GOBERNABILIDAD El proyecto será supervisado por parte de la coordinación educativa y de intervención, los consultores y asesores asignados para este Proyecto de Aplicación Profesional relacionado a la Consultoría para la Competitividad de la empresa JOOL Comercializadora.
EQUIPO DE GESTIÓN DE PROYECTO. CONSULTORES: - Blanca Estela Oliva Hernández - Gustavo Viruega - Fátima Silva ASESOR TEMPORAL: - Ramón Eduardo Murillo Cerdá ALUMNOS: - Mariana Vázquez Gama - Dayana Navarro Valencia - Luis Felipe García Gómez - Rodrigo Hurtado Mendoza
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES Reuniones mixtas (presenciales y virtuales) Pandemia COVID-19 y situaciones de salud de los participantes. Casos extraordinarios Condiciones de redes de internet y canales de comunicación.

Imagen 3. Acta de Constitución, Elaborada por Equipo PAP otoño 2022.

Realizamos el Acuerdo de comunicación de equipo ITESO y Equipo Empresarial (Anexo 5), para este tomamos en cuenta los medios de comunicación que más utilizamos, como WhatsApp, estableciendo en qué situaciones utilizaríamos cada uno.

Acuerdo de comunicación equipo ITESO y Equipo Empresarial.

Mecanismo de comunicación	¿Para qué?	¿De quién?	¿A quién?	¿Cuándo?
Mensajes de WhatsApp	Acuerdos, dudas, aclaraciones, notificaciones, obtención de información.	Consultores, consultores Jr. y la empresa (JOOL).	Equipo universitario, consultores o equipo empresarial.	Cuando sea necesario
Correo electrónico	Solicitar información, entrega de evaluaciones, informar y notificar reuniones.	Consultores y consultores Jr.	Equipo universitario, consultores o equipo empresarial.	Cuando sea necesario
SharePoint	Reportes semanales, actividades, relatorías y herramientas realizadas.	Consultores y consultores Jr.	Equipo universitario y consultores.	Cada que se realice una actividad
Reuniones en plataformas virtuales	Comunicar adelantos, realizar trabajo colaborativo, presentar propuestas.	Consultores y consultores Jr.	Equipo empresarial	Situaciones extraordinarias
Reuniones Presenciales	Comunicar adelantos, platicar de las dudas, trabajos colaborativos, presentar propuestas	Consultores y consultores Jr.	Equipo empresarial	Cuando se autorice

*Imagen 4. Acuerdo de comunicación equipo ITESO y Equipo Empresarial,
Elaborada por Equipo PAP otoño 2022.*

También hicimos el documento De Grupo a Equipo (Anexo 9) en el cual establecimos el objetivo del grupo, el cumplimiento de las tareas y las relaciones de trabajos para la comunicación, el apoyo entre nosotros y la participación.

De grupo a equipo

Ideas generales de los miembros del grupo:

Objetivo del grupo para transformarse en equipo efectivo de trabajo
- Crear un vínculo de confianza desde el principio, tener un trabajo colaborativo constante, comunicación efectiva y compromiso con el equipo.

Cumplimiento de las tareas (dirección, estructura, organización)

Líneas de acción:

1. Para determinar los roles y las responsabilidades en la ejecución de las acciones acordadas en el proyecto.
Como consultores, cumplir con las tareas acordadas y designadas a cada uno. Apoyar a todo el equipo. Establecer y cumplir con los tiempos de entrega. Saber en qué momento intervenir y comunicar con los demás integrantes del equipo.

2. Para el seguimiento, control y entrega, de las tareas consensadas y asignadas entre los miembros del equipo.
Respetar los tiempos del plan de trabajo, definir las prioridades, presentar avances.

Formación de relaciones sólidas de trabajo en equipo (comunicación abierta, participación activa, relaciones de apoyo).

Líneas de acción:

3. Para lograr y mantener una comunicación efectiva (eficiente y eficaz) entre los miembros del equipo.
- Crear una relación de confianza y escucha activa - Decir las cosas directas y respetuosas para no tomar los comentarios como negativos - Empatizar con el equipo - Estar atento a las herramientas y medios de comunicación (Whatsapp, sharepoint, correos)

4. Para conseguir y mantener una participación activa de todos los integrantes del equipo durante sus interacciones.
Actitud positiva Integrar e invitar a que comparta ideas o comentarios Respetar los comentarios e ideas propuestas por los integrantes Flexibilidad
5. Para manejar los conflictos oportuna y satisfactoriamente.
Empatizar y respetar comentarios y participaciones. Ser tolerantes Tener inteligencia emocional

Imagen 5. De Grupo a Equipo, Elaborado por Equipo PAP otoño 2022.

Otro documento que realizamos fue la Matriz de riesgos (Anexo 2), donde se establecen distintas situaciones que pudieran afectar el plan de trabajo, el nivel de impacto, la probabilidad de que suceda, la clasificación de riesgo y qué hacer ante esa situación.

No.	Riesgo	I	P	C	Nivel	¿Qué hacer?
1	Regreso a modalidad en línea por pandemia.	2	2	4	MEDIO	Crear un plan de organización y modalidades de reuniones en línea.
2	Empresa no acceda a proporcionar algún tipo de información para el desarrollo del trabajo.	3	1	3	BAJO	Tener comunicación constante con miembros de la empresa, profesionalismo y generar confianza con el personal y equipo de trabajo.
3	Ausencia por enfermedad de un miembro de equipo.	2	2	4	MEDIO	Mantener las tareas establecidas por equipo y tiempos de entrega en regla.
4	Empresa cierre o tenga que detener producción por un tiempo indefinido.	3	2	6	ALTO	Buscar alternativas de trabajo y desarrollo para el proyecto.
5	Incumplimiento de trabajos y entregas por algún miembro del equipo.	3	2	6	ALTO	Realizar el trabajo necesario e intervenir como grupo y/o coordinadores.
6	Empresa decida retirarse de la modalidad de asesoría PAP.	3	1	3	BAJO	Buscar alternativas para cambiar y llevar a cabo el proyecto PAP con coordinadores y encargados.

Imagen 6. Matriz de Riesgos, Elaborado por Equipo PAP otoño 2022.

Con estos documentos elaborados, como parte base de integración del equipo PAP y del conocimiento de la empresa se dio paso a la planeación de las tácticas a trabajar en este periodo.

En la ACD de Producción Adaptativa se propuso una táctica operativa llamada Estandarización de procesos y establecimiento de criterios para la toma de decisiones del área de compras y Calcular margen de utilidad por producto.

En la ACD de Institucionalización se planteó dar continuidad a la transmisión de la identidad institucional aplicando el plan de trabajo para la implementación generado en el periodo anterior. Se propuso una nueva táctica operativa para verificar el perfil y las descripciones de puesto de un área de la empresa, en donde actualmente no se tiene esta información concreta

y se espera verificar al menos 5 perfiles y 5 descripciones de puesto. Y realizar una dinámica de comunicación para seguir mejorando la misma, ya que es algo que se debe trabajar continuamente.

En la ACD de Tiempo de ciclo y tiempo de entrega se propuso una revisión y reestructuración de diagramas de flujo para áreas operativas o administrativas ya que los diagramas actuales se encuentran ambiguos y desactualizados.

1.4. Planeación de alternativas

En este nuevo periodo de otoño 2022 se visitó a la empresa en la primera semana para poder presentar al equipo de consultores con quiénes se estaría trabajando en este lapso de tiempo, así como presentar un resumen de los avances del periodo PAP anterior que se habían logrado dentro del desarrollo de la consultoría en JOOL (Anexo 4), esto con el fin de recordar las actividades desarrolladas previamente.

Otro objetivo fue que al terminar la presentación el mando directivo y los mandos medios expresaran sus ideas y opiniones sobre lo que les gustaría poder trabajar y/o darles continuidad, para lo cual se abrió un espacio de diálogo para discutir las prioridades que la empresa tenía, se anotaron las opciones con mayor importancia para poder empezar a elaborar las estrategias para la planeación de las tácticas.

Para dar dicho seguimiento se elaboró un Plan de trabajo (Anexo 3) presentado a continuación para este periodo:

Centro Universidad Empresa (ITESO) PAP Consultoría para la Competitividad PLAN DE TRABAJO PARA LA EMPRESA: JOOL COMERCIALIZADORA Período: Otoño 2022									
ACD	Capacidad	Objetivo	Táctica Operativa	Actividades	Indicadores				
					Producto	Uso	Beneficio	Meta	Responsable
Producción adaptativa	Desarrollar mercados ofreciendo proyectos personalizados y productos especializados destacando las certificaciones de calidad.	Expandir mercados de influencia, posicionando a como una empresa reconocida	Estandarización de procesos y establecimiento de criterios para la toma de decisiones del área de compras.	Organizar reunión con la encargada del área de compras para conocer actividades	Diagrama de flujo y documentación de criterios	Orientar secuencia de actividades. Emplear indicadores para la toma de decisiones.	Facilitar las tareas a realizar y optimizar el proceso del área de compras.	Actualizar diagrama de flujo del área de compras e identificar 3 criterios clave para la toma de decisiones.	Dayana y Priscila
				Comparar las actividades comentadas con el diagramas de flujo					
				Analizar la información e identificación de áreas de mejora					
				Combinar el sistema SAP con la generación de órdenes de compra					
				Buscar propuestas de mejora, establecer y documentar la estandarización de los mismos					
				Presentar los planes de mejora del área					
			Calcular margen de utilidad por producto	Agendar reunión con encargado de contabilidad para conocer los costos por producto	Análisis ABC de productos establecidos	Toma de decisiones con base categoría de los productos clasificados en análisis realizado	Reducir incertidumbre en las decisiones para las inversiones (como futuras órdenes de compra)	Tener clasificados mínimo 5 productos de la empresa por medio del abc.	Rodrigo Dayana Cristian Carina
				Adquirir información de todas las órdenes de compra en el último año, que contengan producto, código, costo y venta.					
				Realizar un análisis ABC que detalle el margen de utilidad de cada uno de los productos elegidos de la empresa					
				Recopilar resultados obtenidos y realizar propuesta de productos más vendidos vs menos					
Presentar resultados del análisis del margen de utilidad y propuestas de producto									
Institucionalización	Estandarizar y documentar, políticas corporativas, procesos operativos y la comunicación.	Formalizar, rediseñar y transmitir estructura empresarial	Verificar el perfil y la descripción de puesto de un área de la empresa	Solicitar los perfiles y la descripción de puestos a la coordinadora de RH	Descripciones y perfiles de puestos verificados	Identificación de las capacidades de las personas en los puestos. Determinar la cantidad de personal por puesto	Tener información para determinar el área de capacitación del personal.	Verificar al menos 5 perfiles y 5 descripciones de puesto del área establecida	Mariana
				Reunión con los colaboradores de cada área, para comprobar lo que hace cada uno.					
				Organizar una reunión con la coordinadora de RH, para hablar sobre lo que se puede aportar en cada puesto					
				Ajustar la descripción y el perfil de puesto de acuerdo a las actividades que cada persona debe de realizar en su área					
				Presentar los cambios sugeridos en el perfil y la descripción de puesto del área de la empresa.					
			Implementar el plan de trabajo para la transmisión la identidad institucional a toda la organización	Reunión con coordinadora de RH con el fin de planear la transmisión de la identidad con base al plan de trabajo establecido en el periodo de verano	Presentación, análisis estadístico de las dinámicas de validación y retroalimentación y materiales de apoyo	Facilitar la comprensión del tema impartido de la identidad de JOOL	Que los colaboradores de JOOL se identifiquen con la empresa	El 100% de la organización contesta las encuestas de retención con mínimo de 80 para validar el conocimiento la misión y visión	Rodrigo Luis Pamela
				Plantear posibles escenarios en los que se realice las actividades de la transmisión					
				Definir con recursos humanos los horarios, el grupo y el orden de los temas a impartir alcanzable para este periodo					
				Preparar presentaciones, dinámicas y materiales de apoyo					
				Primera presentación del tema establecido					
			Ejecutar dinámicas de comunicación entre las áreas interdepartamentales.	Realizar dinámica de validación y de retroalimentación	Presentar los resultados obtenidos en las dinámicas sobre la comunicación	Conocer los avances de la comunicación entre los colaboradores de las áreas	Mejorar la comunicación entre las áreas interdepartamentales	Realizar dos dinámicas sobre comunicación	Mariana
				Determinar si es necesario realizar otra dinámica dependiendo el porcentaje establecido en el plan de trabajo de la retención de personal					
				Analizar resultados de las dinámicas de validación					
				Presentar resultados obtenidos de las presentaciones de la transmisión de identidad institucional					
				Realizar la dinámica de código secreto					
Tiempo de ciclo y tiempo de entrega	Implementar su propuesta de valor para ampliar su cartera de proveedores y clientes	Eficientar los tiempos de entrega	Revisión y reestructuración de diagramas de flujo para áreas operativas o administrativas	Definir prioridades a las áreas de mayor importancia o interés.	Diagramas de flujo de las áreas de operaciones o de administración elegidos.	Guía para el personal de la empresa para el desarrollo adecuado del trabajo.	Disminución de errores y tareas sin atender de manera correcta. Garantizar el uso continuo y adecuado del SAR.	Cumplir con la elaboración de al menos 4 diagramas de flujo.	Luis Felipe
				Reunión con coordinadora con el fin de revisar diagramas de flujo operativos o administrativos actuales.					
				Revisión de cada diagrama por área para llevar a cabo sesión destinada a opiniones, cambios y ajustes con encargado(s) y coordinadores.					
				Elaboración de formato de los diagramas e implementación de correcciones y/o cambios.					
				Presentación de diagramas modificados.					
Cierre del proceso	Evaluar avances en las capacidades a desarrollar	Cierre del proceso		Evaluar avances e impactos logrados en el desarrollo de las capacidades	Entregable de los productos e indicadores propuestos en cada táctica operativa	Cumplimiento de los objetivos planteados en cada capacidad	Desarrollo de las capacidades establecidas para la empresa	Presentación de documentos al 100% *PAP, presentaciones intermedias, presentación final)	Equipo PAP CC O2022
				Presentación final para cierre del proceso de intervención del PAP CC	Presentación de cierre				
Elaborado por: <u>Equipo PAP CC, Otoño 2022</u> Validado por: <u>Jorge Ontiveros Larios</u> Fecha: <u>01-sep-22</u>									

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

Elaborado por Equipo PAP CC.

En este plan de trabajo se especifican las Áreas Clave de Desempeño (ACD), capacidades, objetivos, tácticas operativas, actividades, indicadores, metas y responsables.

A partir de aquí, se elaboró el Cronograma de actividades para este periodo (Anexo 10) que se muestra a continuación:

CRONOGRAMA PAP 3A02 CONSULTORÍA PARA LA COMPETITIVIDAD - MES AÑO																
#	Táctica Operativa.	Actividad, Producto o Proceso	Inicio	Finalización	Septiembre				Octubre				Noviembre			
					05 al 09	12 al 16	19 al 23	26 al 30	03 al 07	10 al 14	17 al 21	24 al 28	01 al 05	07 al 11	14 al 18	21 al 25
1	Estandarización de procesos y establecimiento de criterios para la toma de decisiones del área de compras.	Organizar reunión con la encargada del área de compras para conocer actividades			4	5	6	7								
		Comparar las actividades comentadas con el diagramas de flujo														
		Análisis de la información e identificación de áreas de mejora														
		Combinación del sistema SAP con la generación de órdenes de compra														
		Buscar propuestas de mejora, establecer y documentar la estandarización de los mismos														
		Presentar los planes de mejora del área														
2	Calcular margen de utilidad por producto	Agendar reunión con encargado de contabilidad para conocer los costos por producto														
		Adquirir información de todas las ordenes de compra en el ultimo año, que contenga producto, código, costo y venta.														
		Realizar un análisis ABC que detalle el margen de utilidad de cada uno de los productos elegidos de la empresa														
		Recopilar resultados obtenidos y realizar propuesta de productos mas vendidos vs menos														
		Presentar resultados del análisis del margen de utilidad y propuestas de producto														
3	Verificar el perfil y la descripción de puesto de una área de la empresa	Solicitar los perfiles y la descripción de puestos a la coordinadora de RH														
		Reunion con los colaboradores de cada área, para comprobar lo que hace cada uno														
		Organizar una reunion con la coordinadora de RH, para hablar sobre lo que se puede aportar en cada puesto														
		Ajustar la descripción y el perfil de puesto de acuerdo a las actividades que cada persona debe de realizar en su área														
		Presentar los cambios sugeridos en el perfil y la descripción de puesto del área de la empresa.														
4	Implementar el plan de trabajo para la transmisión la identidad institucional a toda la organización	Reunion con coordinadora de RH con el fin de planear la transmisión la identidad con base al plan de trabajo establecido en el periodo de verano														
		Plantear posibles escenarios en los que se realice las actividades de la transmisión														
		Definir con recursos humanos los horarios, grupo y el orden de los temas a impartir alcanzable para este periodo														
		Preparar presentaciones, dinámicas y materiales de apoyo														
		Primera presentación del tema establecido														
		Realizar dinamica de validación y de retroalimentación														
		Determinar si es necesario realizar otra dinamica dependiento el porcentaje establecido en el plan de trabajo de la retencion														
		Analizar resultados de las dinamicas de validación														
5	Ejecutar dinámicas de comunicación entre las áreas	Implementar el juego con el equipo														
		Realizar la dinámica de Código Secreto														
		Presentación de los resultados y evaluación de los mismos.														
		Realizar la dinámica ???														
		Analizar los resultados actuales con los anteriores, para evaluar los avances logrados con la comunicación														
		Presentar los resultados encontrados en la comunicación a JOOL														
6	Revisión y reestructuración de diagramas de flujo para áreas operativas y administrativas	Definir prioridades a las áreas de mayor importancia o interés.														
		Reunión con coordinadora con el fin de revisar diagramas de flujo operativos y administrativos actuales.														
		Revisión de cada diagrama por área para llevar a cabo sesión destinada a opiniones, cambios y ajustes con encargado(s) y coordinadores.														
		Elaboración de formato de los diagramas e implementación de correcciones y/o cambios.														
14	Reflexion	Presentación de diagramas modificados.														
15	Evaluacion															
16	IAE															
17	Presentacion Final															
		Responsable de elaborar, producir y/o entregar	Semana calendario ITESO - PERIODO AÑO		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
		Dayana														
		Mariana														
		Luis Felipe														
		Rodrigo														
		Todos.														
		Reunion PAP														

Imagen 8: Cronograma de actividades PAP 3A02 - otoño 2022.

Elaborado por equipo PAP CC.

Con este cronograma se planearon las fechas en las que se llevarían a cabo las distintas actividades con cada participante del equipo empresarial para organizar el tiempo y eficiencia de cada una de las tareas a elaborar.

Se realizó una presentación inicial para la empresa (Anexo 4) para mostrar las capacidades, objetivos, tácticas operativas, actividades, indicadores, metas y responsables y que el equipo empresarial validara las tácticas operativas propuestas para este periodo.



Imagen 9. Presentación inicial “JOOL O. 2022”. Elaborado por equipo PAP CC O.2022

A continuación, se muestran las nuevas tácticas operativas propuestas para desarrollar en este periodo, para cada ACD confirmada:

- **Producción adaptativa**

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

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

Se propusieron dos tácticas operativas:

1. **Estandarización de procesos y establecimiento de criterios para la toma de decisiones del área de compras.**

Con las siguientes actividades:

1. Organizar reunión con la encargada del área de compras para conocer actividades.
2. Comparar las actividades comentadas con el diagrama de flujo.
3. Analizar la información e identificación de áreas de mejora
4. Buscar propuestas de mejora, establecer y documentar la estandarización de estos.
5. Presentar los planes de mejora del área.

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

Producto	Uso	Beneficio	Meta
Diagrama de flujo y documentación de criterios.	Orientar secuencia de actividades. Emplear criterios para la toma de decisiones.	Facilitar las tareas a realizar y optimizar el proceso del área de compras.	Actualizar diagrama de flujo del área de compras e identificar 3 criterios clave para la toma de decisiones.

Recordando que en este PAP, los indicadores los dividimos en cuatro partes: Producto, Uso, Beneficio y Meta, cada uno de los cuales corresponde secuencialmente al producto o entregable que se le presentará a la empresa, segundo, el empleo que se le debe dar a dicho producto u entregable, tercero, el beneficio que se obtiene una vez que es implementado y por último la meta, es decir, la parte medible que haga evidente el alcance logrado en cada objetivo.

La siguiente táctica operativa fue:

2. Calcular margen de utilidad por producto.

Se presentó esta propuesta con el fin de reducir incertidumbre en las decisiones para las inversiones (como futuras órdenes de compra).

Con las siguientes actividades:

1. Agendar reunión con encargado de contabilidad para conocer los costos por producto.
2. Adquirir información de todas las órdenes de compra en el último año, que contengan producto, código, costo y venta.
3. Realizar un análisis ABC que detalle el margen de utilidad de cada uno de los productos elegidos de la empresa.
4. Recopilar resultados obtenidos y realizar propuesta de productos más vendidos vs menos.
5. Presentar resultados del análisis del margen de utilidad y propuestas de producto.

Estos fueron los indicadores:

Producto	Uso	Beneficio	Meta
Análisis ABC de productos establecido.	Toma de decisiones con base categoría de los productos clasificados en análisis realizado.	Reducir incertidumbre en las decisiones para las inversiones (como futuras órdenes de compra).	Tener clasificados mínimo 5 productos de la empresa por medio del ABC.

Para la siguiente ACD:

- **Institucionalización Empresarial.**

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

Objetivo: Formalizar, rediseñar y transmitir estructura empresarial.

Se trabajó en tres tácticas operativas:

1. **Implementar el plan de trabajo para la transmisión la identidad institucional a toda la organización.**

Esta táctica se definió después de identificar que aún existen integrantes de la empresa que no conocen en su totalidad la misión y visión de la organización.

Con las siguientes actividades:

1. Reunión con coordinadora de RH con el fin de planear la transmisión de la identidad con base al plan de trabajo establecido en el periodo de verano.
2. Plantear posibles escenarios en los que se realice las actividades de la transmisión.

3. Definir con recursos humanos los horarios, el grupo y el orden de los temas a impartir alcanzable para este periodo.
4. Preparar presentaciones, dinámicas y materiales de apoyo.
5. Realizar primera presentación, y dinámica de validación del tema establecido.
Determinar si es necesario realizar otra dinámica dependiendo la retención de personal.
6. Analizar resultados de las dinámicas de validación y presentar resultados obtenidos de las presentaciones de la transmisión de identidad institucional.

Estos fueron los indicadores:

Producto	Uso	Beneficio	Meta
Presentación, análisis estadístico de las dinámicas de validación y retroalimentación.	Facilitar la comprensión del tema impartido de la identidad de JOOL.	Que los colaboradores de JOOL se identifiquen con la empresa.	El 100% de la organización contesta las encuestas de validación con mínimo 80% de calificación.

2. Verificar el perfil y la descripción de puesto de un área de la empresa.

Se consideró que parte de los empleados llevan a cabo tareas y actividades que no están completamente relacionadas a su área asignada.

Conlleva las siguientes actividades:

1. Solicitar los perfiles y la descripción de puestos a la coordinadora de RH.
2. Reunión con los colaboradores de cada área, para comprobar lo que hace cada uno.
3. Organizar una reunión con la coordinadora de RH, para hablar sobre lo que se puede aportar en cada puesto.

4. Ajustar la descripción y el perfil de puesto de acuerdo a las actividades que cada persona debe de realizar en su área.
5. Presentar los cambios sugeridos en el perfil y la descripción de puesto del área de la empresa.

Estos fueron los indicadores:

Producto	Uso	Beneficio	Meta
Descripciones y perfiles de puestos verificados.	Identificación de las capacidades de las personas en los puestos. Determinar la cantidad de personal por puesto.	Tener información para determinar el área de capacitación del personal.	Verificar al menos 5 perfiles y 5 descripciones de puesto del área establecida.

3. Ejecutar dinámicas de comunicación entre las áreas interdepartamentales.

Se decidió realizar esta táctica operativa con el objetivo de formalizar, rediseñar y transmitir la estructura empresarial a todos los integrantes de Jool.

Con las siguientes actividades:

1. Realizar la dinámica 1.
2. Presentación de los resultados y evaluación de estos.
3. Realizar la dinámica 2.
4. Analizar los resultados actuales con los anteriores, para evaluar los avances logrados con la comunicación.
5. Presentar los resultados encontrados en la comunicación a JOOL.

Estos son los indicadores:

Producto	Uso	Beneficio	Meta
Presentar los resultados obtenidos en las dinámicas sobre la comunicación.	Conocer los avances de la comunicación entre los colaboradores de las áreas.	Mejorar la comunicación entre las áreas interdepartamentales.	Realizar dos dinámicas sobre comunicación.

En la última ACD:

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

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

Objetivo: Eficientar los tiempos de entrega.

Se trabajó en una táctica operativa:

1. **Revisión y reestructuración de diagramas de flujo para áreas operativas o administrativas.**

Para esta táctica se definió el trabajar en los diagramas de flujo relacionados a las áreas administrativas por prioridad de la empresa, ya que se encuentran desactualizados y la importancia de guiar al personal de la empresa para el desarrollo adecuado del trabajo y el uso continuo del sistema SAP.

Conlleva las siguientes actividades:

1. Definir prioridades a las áreas de mayor importancia o interés.
2. Reunión con coordinadora con el fin de revisar diagramas de flujo operativos o administrativos actuales.
3. Revisión de cada diagrama por área para llevar a cabo sesión destinada a opiniones, cambios y ajustes con encargado(s) y coordinadores.
4. Elaboración de formato de los diagramas e implementación de correcciones y/o cambios.
5. Presentación de diagramas modificados.

Con estos indicadores:

Producto	Uso	Beneficio	Meta
Diagramas de flujo de las áreas de operaciones o de administración elegidas.	Guía para el personal de la empresa para el desarrollo adecuado del trabajo.	Disminución de errores y tareas sin atender de manera correcta. Garantizar el uso continuo y adecuado del SAP.	Cumplir con la elaboración de al menos 4 diagramas de flujo.

Todas estas tácticas operativas se presentaron al directivo y al personal de mandos medios para su validación, las cuales fueron aceptadas. Se agendaron citas con el personal involucrado, el mismo día de la presentación para iniciar con la implementación.

1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora

A continuación, se presentarán las actividades realizadas a lo largo del periodo, separadas por cada Área Clave de Desempeño (ACD) que se aplicó:

ACD: Producción adaptativa.

1. Estandarización de procesos y establecimiento de criterios para la toma de decisiones del área de compras.

Para esta táctica operativa el objetivo fue darle seguimiento a la estandarización del área de compras por medio de la actualización de los diagramas de flujo, ya que ha sido un área de mucha rotación de personal pero al mismo tiempo también se ha agregado personal, se nombró a un coordinador y a dos auxiliares, cuyas actividades en la plataforma del SAP y fuera del SAP, no estaban documentadas en el diagrama de flujo, incluso no existía un diagrama de flujo general de proceso del área de compras porque no se había tomado en cuenta los nuevos auxiliares.

En las propuestas de mejora se estableció que los nombres del diagrama de flujo coincidan con los nombres de las áreas en el organigrama, además se les incito a que cada diagrama tuviera un código o directriz que facilitara la identificación del proceso, también se detallaron las actividades de las demás áreas involucradas que no estaban mencionadas en el diagrama de flujo.

Así mismo se identificaron criterios y especificaciones que intervienen en la toma de decisiones con la finalidad de que JOOL pueda contar con información de las actividades dentro y fuera de SAP del área de compras y de las demás áreas que interviene en el proceso para que se facilite el seguimiento de actividades.

En esta actividad se trabajó de la mano con el personal del área de compras: la coordinación de compras y los dos auxiliares además de la gerente de operaciones, la cual nos facilitó los diagramas anteriores (2019) y de ahí se hizo un análisis de las actividades para ir identificando áreas de oportunidad. El primer acercamiento fue con la coordinadora de compras y después con los dos auxiliares, la dinámica fue la misma en ambos casos, una entrevista donde se habló de las actividades, dándole seguimiento a los diagramas de flujo anteriores (2019) e identificando las actividades que faltaban, los movimientos en el SAP y

las demás áreas que intervenían en el proceso, así como la identificación de criterios y especificaciones para la toma de decisiones de algunas actividades, que ayudaran en la toma de decisión a futuro para los responsables de cada área.

Es un área complicada por el tema del tiempo, ya que la mayoría de sus productos vienen desde China, si no es que todos, lo que hace que las entregas se retrasen, también la cartera de proveedores resulta un problema porque no hay muchos que cumplan con la calidad y/o requerimientos necesarios y por el tema de la rotación, que ya mencionábamos, es un área que no ha tenido un seguimiento continuo y estable.

A partir de la identificación de estas áreas de mejora decidimos realizar los diagramas de flujo de nuevo, agregamos las áreas que intervenían en el proceso y que no estaban consideradas, como, aunque parezca extraño, una de las que se agregaron fueron de la misma área de compras ya que no existían los auxiliares y no había un coordinador como tal, se añadió directriz a cada diagrama, homogeneizamos los nombres de los diagramas de flujo con el organigrama y resaltamos las actividades que cada departamento realiza en SAP, además de la identificaciones de criterios y especificaciones que ayudaran a la toma de decisiones y a aclarar algunas de las actividades del diagrama.

Se creo el diagrama general del proceso del área de compras. Los diagramas de flujos que nos entregaron para trabajar eran 3, pero concluimos que sería factible que hubiera 6 con la siguiente separación:

- Diagrama de flujo- Proceso general del área de compras
- Diagrama de flujo- Compras Internacionales (Producto Nuevo)
- Diagrama de flujo- Compras Internacionales (Producto de línea)
- Diagrama de flujo- Compras Nacionales (Producto Nuevo)
- Diagrama de flujo- Compras Nacionales (Producto de línea)
- Diagrama de flujo- Compras Indirectas

A continuación, se presentan los 3 diagramas de flujo actuales (noviembre 2022), del área de compras, los cuales son del 2019:

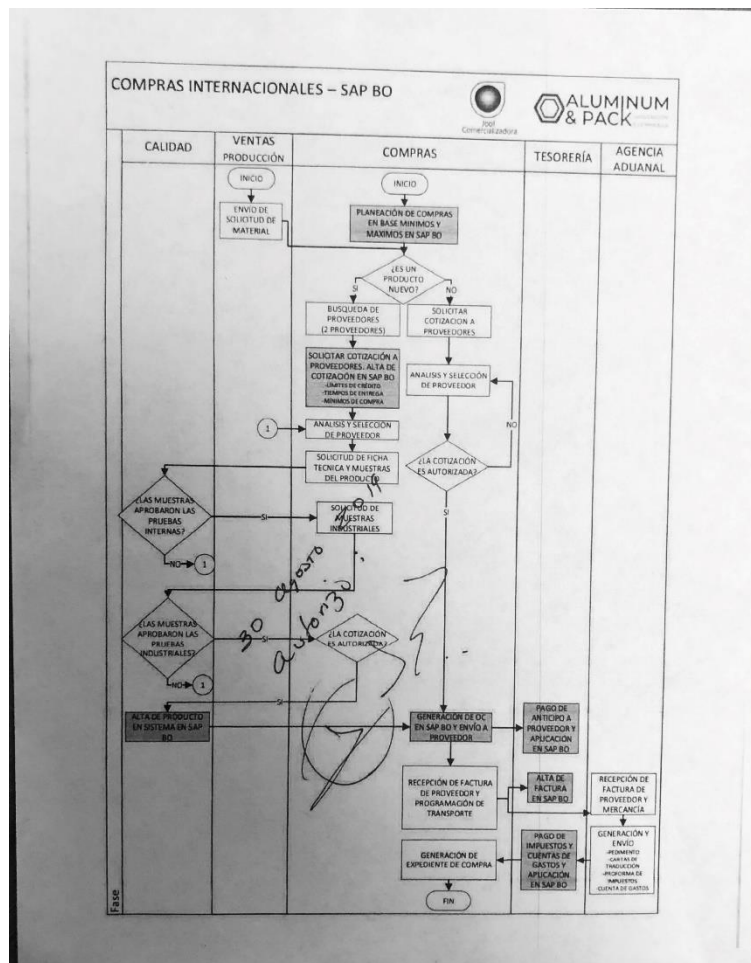


Imagen 10: Diagrama de flujo Compras Internacionales - otoño 2022.

Elaborado por Gerente de Operaciones.

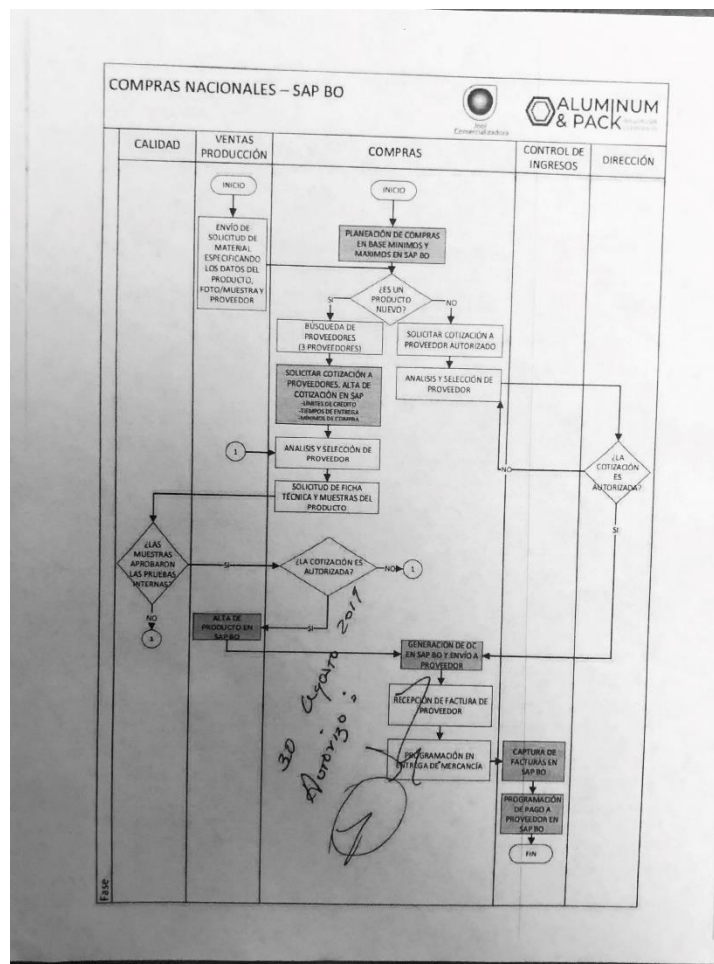


Imagen 11: Diagrama de flujo Compras Nacionales - otoño 2022.

Elaborado por Gerente de Operaciones.

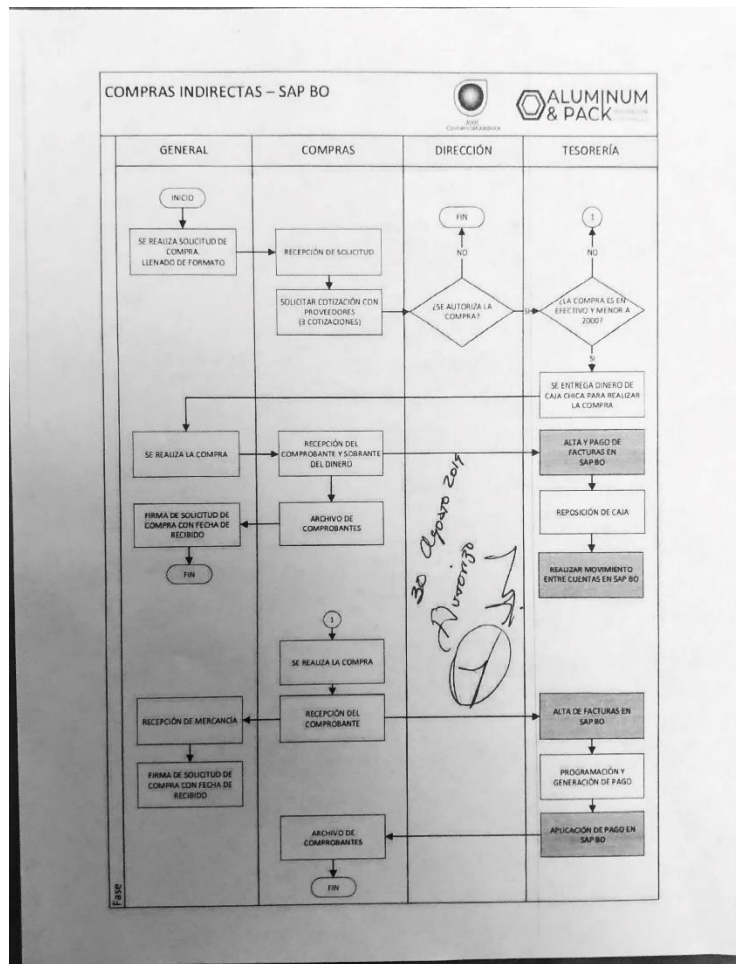
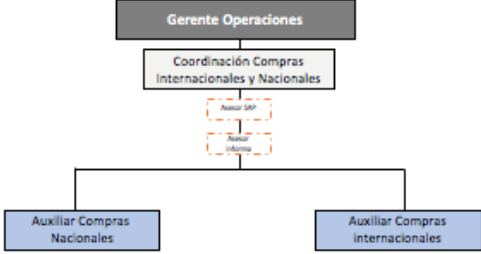


Imagen 12: Diagrama de flujo Compras Indirectas - otoño 2022.

Elaborado por Gerente de Operaciones.

También la coordinación de recursos humanos nos facilitó los perfiles de puestos con las actividades que realizaban para poder apoyar en el reconocimiento y división de actividades:

		PERFIL DE PUESTO	
PUESTO: COORDINADOR DE COMPRAS INTERNACIONALES			
NIVEL:	COORDINACIÓN	ÁREA	OPERACIONES
Nº DE EMPLEADO:	1 plaza	INGRESO A LA ORGANIZACIÓN:	
JEFE INMEDIATO:	GERENTE OPERACIONES	ESCOLARIDAD:	Lic. Concluida en Comercio, negocios internacionales, o a fin
NECESARIOS	Dominio de Inglés 90% (escrito y hablado)		
	Experiencia en Compras / Supply Chain		
OBJETIVO DEL PUESTO			
Abastecer con las mejores condiciones de mercado en calidad, precio, y oportunidad, las materias primas necesarias para el cumplimiento de los programas de producción.			
ORGANIGRAMA			
 <pre> graph TD A[Gerente Operaciones] --> B[Coordinación Compras Internacionales y Nacionales] B --> C[Asesor SAP] C --> D[Auxiliar Compras Nacionales] C --> E[Auxiliar Compras Internacionales] </pre>			
GENERALES			
EXPERIENCIA EN:		¿DURANTE CUANTO TIEMPO?	
Conocimiento Sistema HACCP/ FSSC 22000 V5.1		6 meses	
Conocimiento cubicaje		1 año	
Experiencia en comercio exterior		2 años	
Negociar y vigilar convenios de compras, darle seguimiento hasta llegar a la empresa		2 años	
Investigación y desarrollo de nuevos proveedores y productos		1 años	
Experiencia en negociación con proveedores extranjeros/nacionales		2 años	
Experiencia con forwarder y agencias aduanales		2 años	
Experiencia en logística de traslados para la importación de los productos.		3 años	
Manejo y control de inventarios para adecuación de STOCK necesario		2 años	
Conocimiento y gestión ERP SAP		1 año	

HABILIDADES		COMPETENCIAS
Sustentabilidad		Trabajar en base a metas y resultados
Facilidad de palabra		Comunicación a diferentes niveles.
Responsabilidad		Proponer soluciones basadas en argumentos
Actitud de servicio		Habilidades de negociación
Gestión de equipos		Resolución de conflictos
ACTIVIDADES		
Generar información aduanal para el traslado y liberación de productos.		
Generar planeación de compra de materia prima		
Coordinar compras nacionales e internacionales		
Compras de insumos, materia prima y ocasionalmente maquinaria		
Control de embarques desde planeación, tránsito marítimo, aduanal y hasta llegar a planta.		
Generar información aduanal para el traslado y liberación de productos		
Manejo de logística del producto terminado hasta instalaciones de la empresa.		
Contactar prestadores de servicios logísticos (navieras, aéreos, terrestres, mensajería).		
Prospectar, negociar y retener el catálogo de proveedores		
Consolidar en puerto el abastecimiento de varios proveedores		
Generar corrida previa de costos de acuerdo a gastos por línea de producto		
Proveer con la información técnica al área de Calidad de los productos adquiridos		
Control y seguimiento de pagos a proveedores		
Cuidar los tiempos y movimientos sobre la logística, compras y entrega de la mercancía requerida por la empresa.		
RESGUARDO DE BIENES		
RESPONSABILIDAD EN BIENES	APLICA	DESCRIPCIÓN
Mobiliario	X	Escritorio, silla, teléfono fijo
Equipo de cómputo	X	Monitor, laptop
Telefonía (celular)	X	Celular marca Redmi 9C
Automóvil		
Documentos e información		
Otros:		
FECHAS		
Fecha Autorización:		01 Enero del 2022
Fecha Vigencia		01 Enero del 2023
AUTORIZADO POR JORGE ONTIVEROS LARIOS DIRECTOR GENERAL REVISADOR POR DANIELA ONTIVEROS GUTIERREZ JEFE INMEDIATO ENTERADO COORDINACIÓN COMPRAS NACIONALES E INTERNACIONALES		

Imagen 13: Perfil de puesto Compras Internacionales - otoño 2022.

Elaborado por Coordinación de recursos humanos

 PERFIL DE PUESTO			
PUESTO: AUXILIAR DE COMPRAS NACIONALES			
NIVEL:	COORDINACIÓN	ÁREA	OPERACIONES
Nº DE EMPLEADO:	1 plaza	INGRESO A LA ORGANIZACIÓN:	
JEFE INMEDIATO:	GERENTE OPERACIONES	ESCOLARIDAD:	Lic. Concluida en Comercio, negocios internacionales, o a fin
NECESARIOS	Negociación de tiempos y precios Cotizaciones con proveedores		
OBJETIVO DEL PUESTO			
Análisis y ejecución de órdenes de compra para manejo de stocks óptimos para abastecimiento de insumos, así como mejora continua en evaluación y desarrollo de proveedores.			
ORGANIGRAMA			
			
GENERALES			
EXPERIENCIA EN:		¿DURANTE CUANTO TIEMPO?	
Negociar precios con proveedores nacionales.		2 años	
Seguimiento a pedidos con proveedores		2 años	
Habilidades de negociación con proveedores		2 años	
Conocimiento compras SAP		1 año	
Comparación de precios contra la competencia		1 año	
Investigación y desarrollo de nuevos productos/insumos.		2 años	
Presupuesto de compra		1 año	
Manejo, análisis y control de inventarios para adecuación de stock mín y máx.		1 año	
Conocimiento y gestión MRP/ERP		1 año	
Atender solicitudes de compra para diferentes áreas		2 años	
Adquisición y seguimiento de muestras nacionales.		2 años	
Trato directo con proveedores		2 años	
Manejo de automovil estandar		1 año	
Manejo de automovil estandar		1 año	
HABILIDADES		COMPETENCIAS	
Organizado		Procesos administrativos	
Negociación		Elaboración de presupuestos	
Proactivo		Apertura para aceptar sugerencias	
Responsable		Habilidades de negociación	
ACTIVIDADES			
Ejecución y análisis de órdenes de compra.			
Generación de programa de compra para el abastecimiento de insumos.			
Generación y aplicación de anticipos de pago a proveedores.			
Integración de costos e ingresos a inventarios.			
Ejecución de OC para abastecer almacenes de mínimos y máximos insumos.			
Catalizar pago a proveedores en tiempo y forma.			
Investigación de nueva proceduria, evaluación y desarrollo de proveedores nacionales.			
Auditoria a proveedores nacionales.			
Compilar información técnica para el desarrollo y evaluación de nuevos proveedores.			
Proveer con la información técnica al área de Calidad de los productos adquiridos.			
Generar comoda de costos de prestadores de servicios logísticos (mensajería, fletes)			
Atender solicitudes de compra para diferentes áreas			
Seguimiento de facturas de proveedores			
RESGUARDO DE BIENES			
RESPONSABILIDAD EN BIENES	APLICA	DESCRIPCIÓN	
Mobiliario	X	Escritorio, silla, telefono fijo	
Equipo de computo	X	Laptop	
Telefonia (celular)			
Automovil	X	Ocasionalmente vehiculo empresarial	
Documentos e informacion			
Otros:			
FECHAS			
Fecha Autorización:	01 Enero del 2022		
Fecha Vigencia	01 Enero del 2023		
AUTORIZADO POR: JORGE ONTIVEROS LABIOS DIRECTOR GENERAL		REVISADOR POR: DANIELA ONTIVEROS GUTIERREZ JEFE INMEDIATO	
ENTERADO AUXILIAR COMPRAS NACIONALES			

Imagen 14: Perfil de puesto Auxiliar Compras Nacionales - otoño 2022.

Elaborado por Coordinación de recursos humanos

	PERFIL DE PUESTO		
	PUESTO: AUXILIAR DE COMPRAS INTERNACIONALES		
NIVEL:	COORDINACIÓN	ÁREA	OPERACIONES
N° DE EMPLEADO:	1 plaza	INGRESO A LA ORGANIZACIÓN:	
JEFE INMEDIATO:	GERENTE OPERACIONES	ESCOLARIDAD:	Licenciatura económico administrativo, Licenciatura en Negocios internacionales o afín
NECESARIOS	Seguimiento de importaciones		
	Apoyo en los procesos de importación		
OBJETIVO DEL PUESTO			
Abastecer con las mejores condiciones de mercado en calidad, precio, y oportunidad, las materias primas necesarias para el cumplimiento de los programas de producción.			
ORGANIGRAMA			
 <pre> graph TD A[Gerente Operaciones] --> B[Coordinación Compras Internacionales y Nacionales] B -.-> C[Asesor SAP] B -.-> D[Asesor informática] C -.-> E[Auxiliar Compras Nacionales] D -.-> F[Auxiliar Compras Internacionales] </pre>			
GENERALES			
EXPERIENCIA EN:		¿DURANTE CUANTO TIEMPO?	
Captura de información		2 años	
Apertura y cierre de expedientes de las importaciones.		1 año	
Manejo de cartas de crédito		1 año	
Realizar movimientos en el sistema relacionados al módulo de compras		2 años	
Relacionar facturas y XML a sistema		2 años	
Administración general		2 años	
Manejo SAP		1 año	
Integración de costos		2 años	

HABILIDADES		COMPETENCIAS
Proactiva		Procesos administrativos
Comunicación efectiva		Atención al detalle
Tolerancia		Sustentabilidad
Compromiso		Actitud de servicio
ACTIVIDADES		
Elaboración y seguimiento de órdenes de compras.		
Cumplir con el proceso de adquisiciones y dar seguimiento a las mismas.		
Archivado de expedientes de comercio		
Control de reportes: llegadas de contenedores, órdenes de compra, arribos próximos para almacén		
Revisión de información de facturas del proveedor con los compradores.		
Actualizar el calendario de arribo de mercancías de compras importación y nacionales.		
Generar reportes gerenciales y de compra solicitados por los compradores		
Colocar pedidos en SAP		
Revisión pedimentos		
Integración de costos		
Creación de registros		
Generar documentos aduaneros		
RESGUARDO DE BIENES		
RESPONSABILIDAD EN BIENES	APLICA	DESCRIPCIÓN
Mobiliario	X	Escritorio, silla, teléfono fijo
Equipo de computo	X	Laptop
Telefonía (celular)		
Automóvil		
Documentos e información		
Otros:		
FECHAS		
Fecha Autorización:	01 Enero del 2022	
Fecha Vigencia	01 Enero del 2023	
AUTORIZADO POR JORGE ONTIVEROS LARIOS DIRECTOR GENERAL REVISADO POR DANIELA ONTIVEROS GUTIERREZ JEFE INMEDIATO ENTERADO AUXILIAR DE COMPRAS INTERNACIONAL Y NACIONALES		

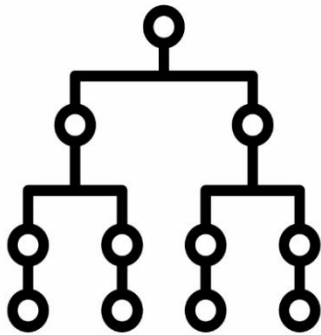
Imagen 15: Perfil de puesto Auxiliar Compras Internaciones - otoño 2022.

Elaborado por Coordinación de recursos humanos

Como se observa en las imágenes de los diagramas de flujo comparando los índices de cada una con el organigrama, hay algunos nombres que no existen en la estructura de la empresa, si alguien revisa los diagramas e intenta seguirlos puede haber confusiones en la comunicación con los departamentos y, por consiguiente, que las actividades en y fuera de SAP se vean interrumpidas, además de que se detectaron problemas en los perfiles de puesto porque algunas de las actividades no correspondía a ese puesto, también podemos notar que las auxiliares y la coordinación no están especificadas además de que vemos que no hay ninguna directriz que identifique el proceso, hay actividades inconclusas de las cuales ya no se conecta nada; pero con la validación y ayuda de la gerente de operaciones y el área de compras (Coordinador y auxiliares) realizamos la actualización de estos diagramas de flujo y se les presento la siguiente exposición con las actualizaciones (Anexo 11):



ACTUALIZACIONES



- Se estandarizaron los nombres de diagrama con el organigrama
- Se agregaron áreas
- Se especificaron las actividades en SAP con un color diferente
- Se identificó la directriz del proceso
- Se agregaron criterios y/o especificaciones para complementar algunas actividades

Imagen 16: Presentación de avances. Estandarización de los procesos del área de compras – otoño 2022. Elaborado por Ing. Financiera Dayana Navarro Valencia

Al realizar la exposición, la coordinación de compras y los auxiliares nos retroalimentaron los diagramas de flujo y sobre algunas actividades que no estaban bien en la secuencia y se le agregaron algunas tomas de decisiones también, además de la corrección en la estructura, coherencia y claridad en la redacción de los criterios, se hizo una división en criterios y especificaciones, ya que había casos en que no aplicaba definirlo como un criterio sino más bien eran especificaciones que se decidieron agregar para que fuera mucho más funcional y

facilitara la implementación de actividades y al mismo tiempo ser una guía para poder mejorar el proceso, si se creía conveniente que alguna actividad hiciera falta o sobrara, etc.

A continuación, presentamos los 6 diagramas de flujo actualizados y validados junto con la tabla de criterios y especificaciones (anexo 14):

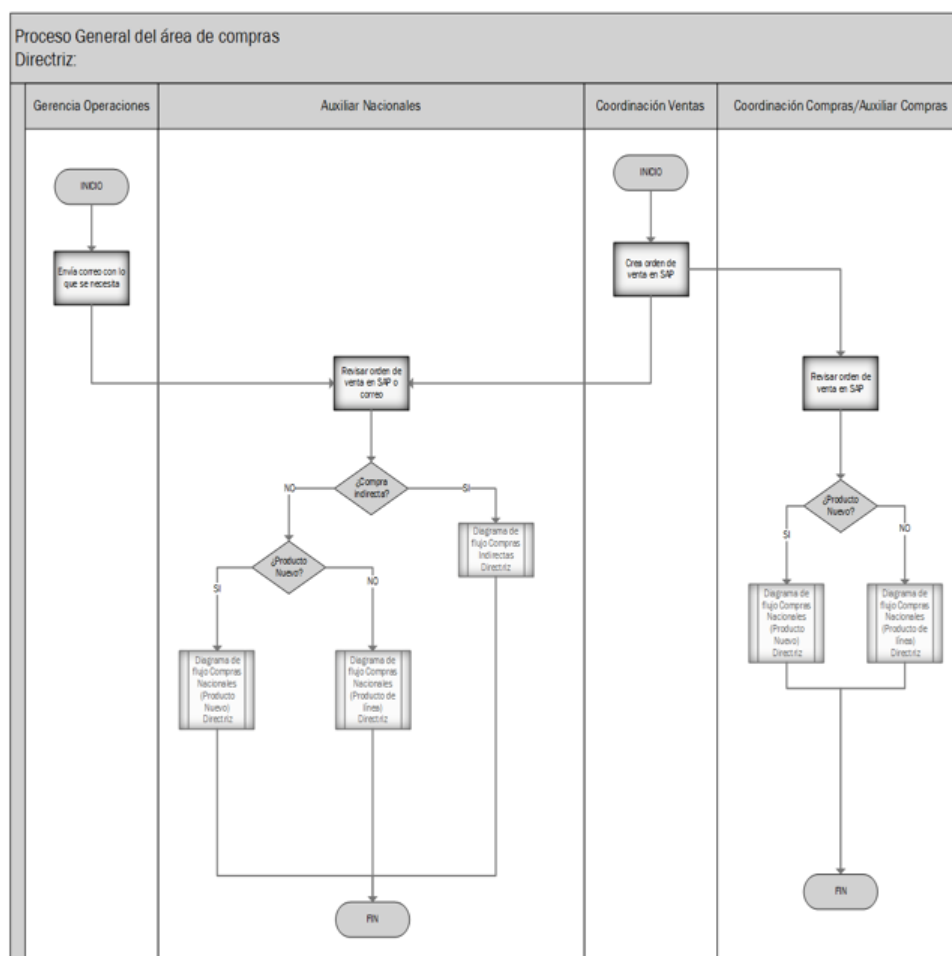


Imagen 17: Diagrama de flujo Proceso general del área de compras - otoño 2022.

Elaborado por Ing. Financiera Dayana Navarro Valencia

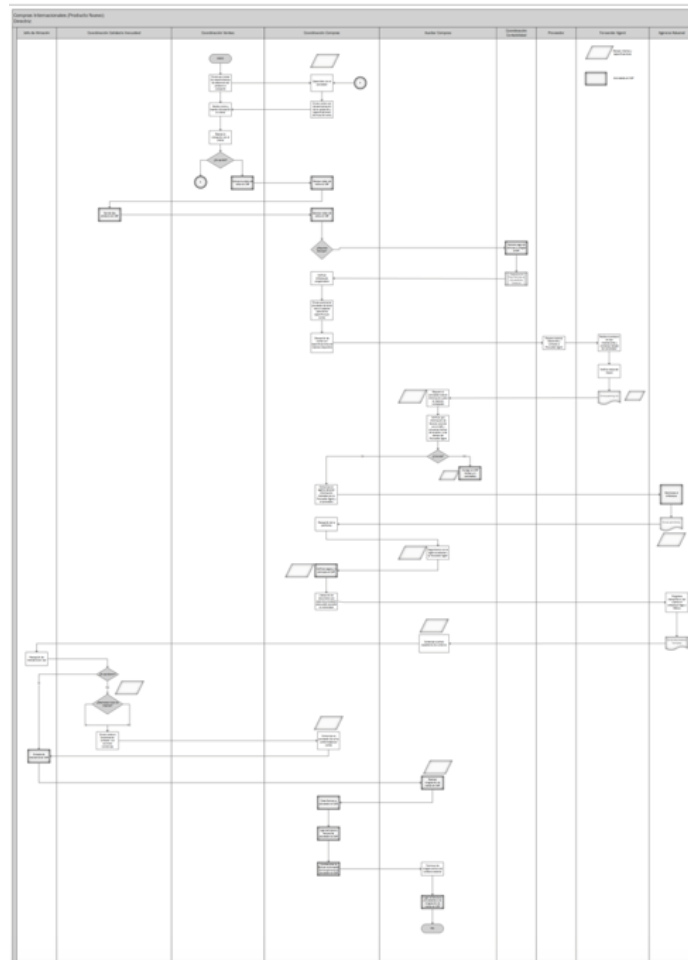


Imagen 18: Diagrama de flujo Compras Internacionales (Producto Nuevo) - otoño 2022.

Elaborado por Ing. Financiera Dayana Navarro Valencia

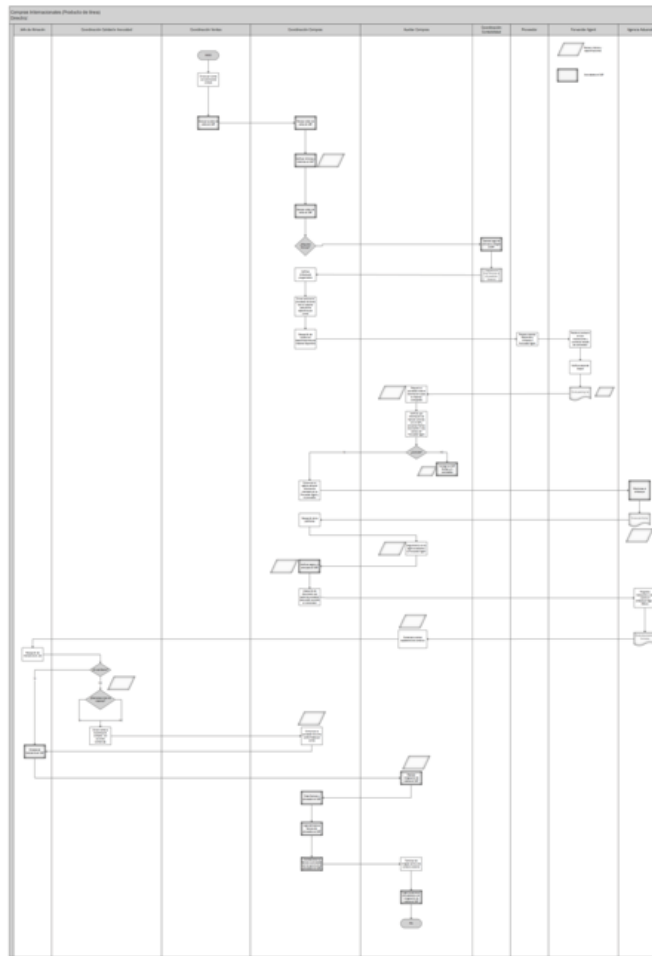


Imagen 19: Diagrama de flujo Compras Internacionales (Producto de línea) - otoño 2022.

Elaborado por Ing. Financiera Dayana Navarro Valencia

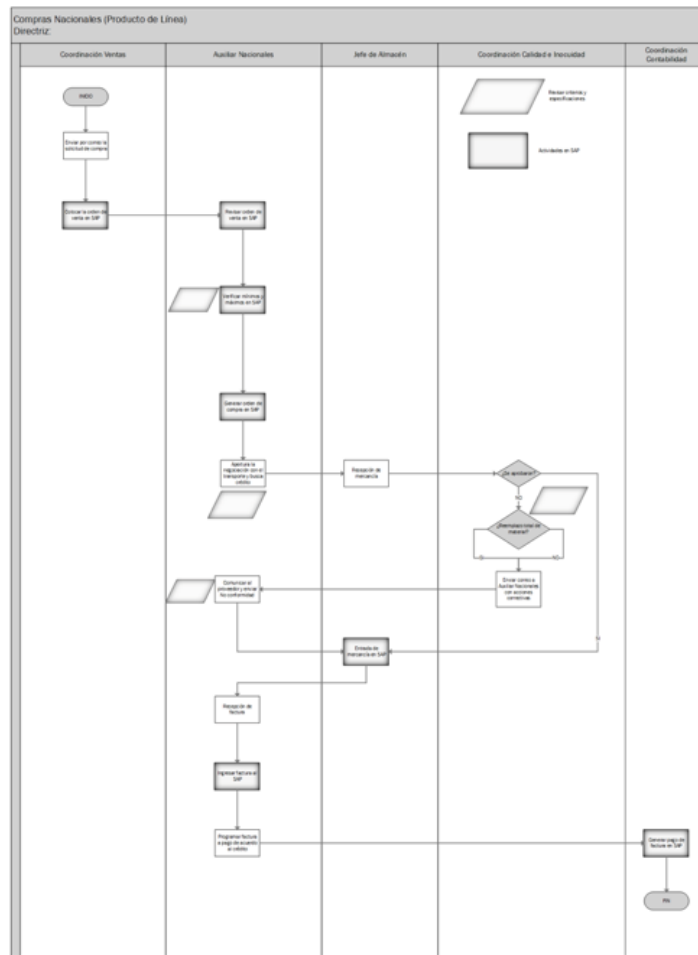


Imagen 20: Diagrama de flujo Compras Nacionales (Producto de línea) - otoño 2022.

Elaborado por Ing. Financiera Dayana Navarro Valencia

[illegible]

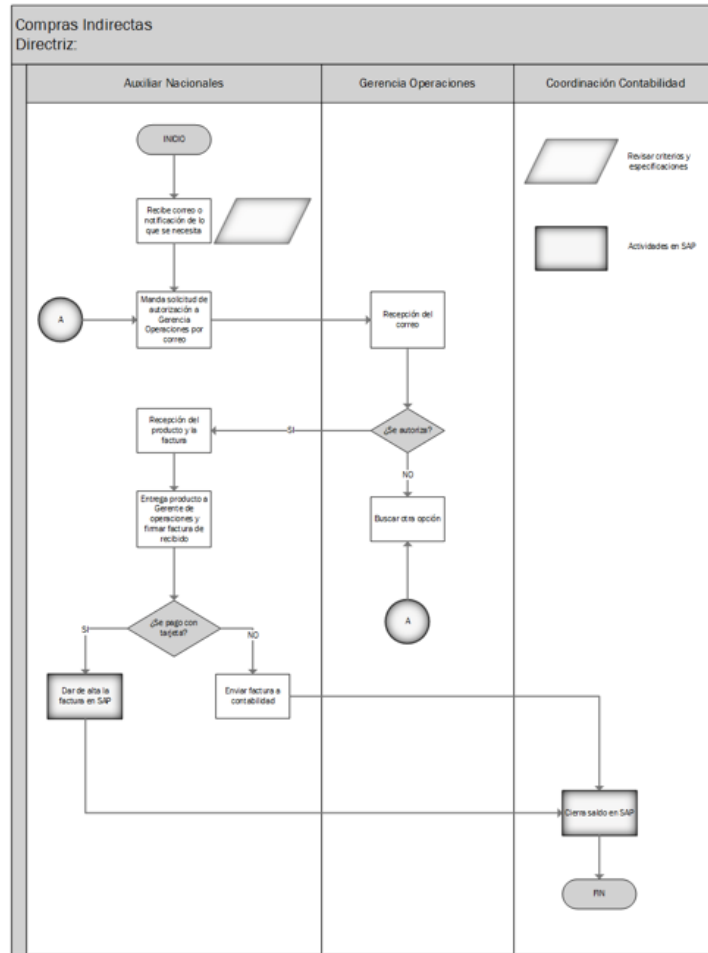


Imagen 22: Diagrama de flujo Compras Indirectas - otoño 2022.

Elaborado por Ing. Financiera Dayana Navarro Valencia

Tabla de especificaciones y criterios de compra (anexo 14):

**JOOL COMERCIALIZADORA****Especificaciones y Criterios Compras**

Desarrollar con el proveedor	Cambios en:	¿Se puede?	
	Diámetro	Si	No
	Diseño	Cotizas	Fin
	Otro		
	Sea:		
	Proveedor de línea o nuevo:		
	Cotizas de acuerdo:		
	Costos		
	Certificados de Calidad		
	Empresa establecida (No Broker)		
Mínimos y máximos de compra			
Tiempos de entrega			
Verificar embarques programados	Evaluar fechas de salida y espacios disponibles en el contenedor:		
	Cambias producto	o	Agregas Producto
	Elección de transporte		
	Nive de Urgencia	Transporte	Autorización
	Normal	Barco	Coordinación Compras
	Alto	Avión	Director General
Notificar cuando salga el buque y manda packing list	Requisitos de información en el packing list		
	-Tipo de productos		
	-Cantidades		
	- Número de identificación del contenedor		
Requerir al proveedor la información sobre el material consignado	Información a solicitar:		
	-Facturas		
	-Fotos/imágenes del producto por dentro y por fuera del contenedor		
	-Certificados de calidad		
Corregir en SAP fechas y/o cantidades	¿Cantidad completa?		
	Si	No	
	Fin	División de la partida en la misma orden de compra (SAP)	
	Fechas cambian constantemente		
	Estar atent@ a las alertas del Forwarder Agent para modificar las fechas de llegada		

Envía pre-forma	Contenido de la pre-forma: Documento que informa el costo de la liberación de ese contenedor		
	-Impuestos		
	-Costo de maniobra		
	-Fletes		
	-Honorarios		
Seguimiento con la Agencia Aduanal y la Forwarder Agent	Seguimiento:		
	Mantener informado al Agente Aduanal de cualquier cambio con la Forwarder Agent		
	Seguir atent@ a las alertas del Forwarder Agente sobre las fechas de llegada		
Verificar pagos y/o anticipos a facturas en SAP	Fecha próxima de llegada de producto a Jool		
	¿Se pago lo establecido con el proveedor?		
	Si	No	
	Fin	Notificar a Coordinación de Contabilidad	
Comenzar a armar expediente de comercio	Archivar:		
	-Información que envió la Forwarder Agent (Packing list)		
	-Información del producto (Cantidades, Tipo)		
	-Fotos/Imágenes del producto		
	-Honorarios-Fletes- Impuestos		
-Certificados de Calidad			
¿Reemplazo total de material?	Respuesta NO		
	Proporción	Acciones	
	Ninguno	Fin	
	Una parte pero con uso	No conformidad	
Comunicar al proveedor la No Conformidad por correo	El proveedor tiene que realizar sus acciones correctivas:		
	-Especificar por qué el producto llevo con esos daños		
	-Qué hará al respecto para que no vuelva a suceder		
Realizar Integración de Costos SAP	Integrar:		
	-Factura del proveedor		
	-Fletes		
	-Honorarios		
	-Los anticipos (si se hicieron)		
	-Costos de Maniobra		
	-Impuestos		
Crear factura a proveedor en SAP	Revisar:		
	Deuda de factura		
	Adeudo de mercancía		
Verificar mínimos y máximos en SAP	Pto. De Reorden		
	Cantidad Almacén	Acción	
	Min	Pedir	
	Max	No pedir	
	Material en existencia pero comprometido	Pedir	
Aperturar de la negociación con el transporte y buscar crédito	Combinar mejor opción en base a:		
	Cantidades de entrega	Costo	Tiempos de entrega
	Mínimos		
	Máximos		
	Crédito: 15-30 días		
	Recibe correo con notificación de los que se necesita	Tipo	
Herramientas		Gerente de operaciones	
Papelería y material de oficina		No	
Alimentos, productos de cafetería...		No	
Material de oficina(computadoras, impresoras...)		Gerente de operaciones	

Imagen 23: Especificaciones y criterios de compra - otoño 2022.

Elaborado por Ing. Financiera Dayana Navarro Valencia

Los 6 diagramas anteriores tienen todas las actualizaciones mencionadas previamente y la tabla precedente describe, precisa, determina y delimita ciertas actividades de los diagramas, esto con la intención de que sirva de instructivo y ayude a tomar decisiones en la manera de actuar de cada área y sea una guía clara que introduzca las responsabilidades y relaciones interdepartamentales al personal.

Como impacto logrado podemos comentar que se facilitó visualmente identificar el flujo de información, ayudó a que se analizaran los procesos o procedimientos requeridos para el manejo del área de compras de manera más eficiente, permitiendo ver de forma clara y concisa cada detalle, lo cual brindó al equipo la capacidad de entender de forma rápida las tareas a realizar, y quién y cómo las va a realizar. Situación que se fortaleció por el establecimiento de los criterios en las tomas de decisión de los procesos evaluados.

2. Calcular margen de utilidad por producto

En esta táctica el objetivo fue en un principio, identificar cuáles eran los productos que generaban más utilidad a la empresa con base en un reporte de órdenes de venta y un análisis ABC.

Iniciamos teniendo una plática con la coordinadora de ventas en donde nos interesaba tener un shadowing de cómo se administraban las ventas y como se registraban. Nos dio una pequeña muestra de su día a día y nos comentó que todas las ordenes que llegaban las registraba en su sistema SAP, ahí registraba la fecha, el código del producto, el nombre, las cantidades de producto y el nombre del cliente. Con esta información se generaba en automático la factura y el monto antes de impuestos y después de impuestos. Esta orden de venta se pasaba a compras para que se hicieran las órdenes de compra respectivas dependiendo si se necesitaba producto a falta de inventario actual. Solicitamos a la coordinadora un reporte de las órdenes de compra del último año para realizar este análisis ABC.

Para realizar esta herramienta necesitábamos el código y nombre del producto; una vez con estos datos y por medio de una tabla pivote se realizó el conteo de cuantas órdenes de venta tenía cada producto y la suma del total antes de impuestos de estas mismas. Una vez teniendo esta información se hizo la suma del total de las ganancias y se dividió por el total de cada producto sacando un porcentaje respectivo al total de las ventas. La suma de los porcentajes de 0.01% al 75.00% formaban parte de la clasificación A, siendo estos los productos que más generan utilidad a la empresa. Se clasifican B los que forman parte del 75.01% al 92.00% y C los que forman parte del 92.01 al 100%.

Top	CÓDIGO DE ARTÍCULO	DESCRIPCIÓN	Cantidad de pedidos	SUBTOTAL	CANTIDAD	ABC	clasificación
1	TA00252	TAPA DE ALUMINIO UNIVERSAL HSL- D3 AL38MIC 75.5MM S/I	70	\$720,066.35	83137	15.02%	A
2	TA00140	TAPA DE ALUMINIO POLIETILENO AL38MIC PE35MIC 117.3MM S/I	78	\$391,694.28	17954	8.17%	A
3	TA00131	TAPA DE ALUMINIO LACA UNIVERSAL AL38MIC 81MM S/I	46	\$339,480.45	27974.6	7.08%	A
	BO00208	BOBINA DE ALUMINIO FARMACEUTICO AL20MIC 350MM MASTER S/I	12	\$236,559.61	25623.94	4.93%	A
	SV00406	AUTOMATIC SLITTING MACHINE MODEL KSF-PC1300	1	\$171,226.19	1	3.57%	A
	BO00164	BOBINA DE ALUMINIO AL38MIC PE-L45MIC 93.5MM IMPRESA CHECHIFRESCO 140ML NOPEELABLE -NUEVO DISEÑO 2021	20	\$166,936.31	15400.03	3.48%	A
	TA00147	TAPA DE ALUMINIO POLIETILENO AL38MIC PE35MIC 83MM S/I	10	\$135,608.90	9550	2.83%	A
4	TA00129	TAPA DE ALUMINIO LACA UNIVERSAL AL38MIC 79MM S/I	24	\$130,591.56	13336	2.72%	A
5	TA00112	TAPA DE ALUMINIO LACA UNIVERSAL AL38MIC117.3MM S/I	29	\$115,754.54	5675	2.41%	A

Imagen 24: Análisis ABC productos por órdenes de venta - otoño 2022.

Elaborado por Ing. Rodrigo Hurtado Mendoza

Dentro de las sesiones con el equipo determinamos que la información generada en el ABC era una información que se conocía por parte de la empresa, por lo que tomamos la decisión de realizar un estudio más completo con base a los productos clasificados A de los cuales se seleccionaron 5 productos top. Para esto pedimos a los departamentos de ventas y compras información más detallada. Con ventas solicitamos un reporte similar al ya proporcionado, pero de 4 años, desde el 2019 hasta lo que se llevaba del 2022, incluyendo además las fechas de entrega de las órdenes de venta. Con esta información realizamos otro análisis ABC donde salieron los productos seleccionados en el estudio anterior.

Se trabajó en obtener promedios de tiempo de pedidos, de los días que tarda un producto en entregarse y un promedio de cuantos días se tiene entre ordenes de un mismo producto. Los

resultados obtenidos mostraron una tendencia de crecimiento de órdenes de compra y las cantidades promedio en las órdenes. También detectamos una tendencia en los días promedios, donde las órdenes de venta de estos productos se hacían más seguido teniendo cambios de pedidos de cada más de 10 días a tenerlos cada 5.

Al tener incremento en órdenes de venta el producto en inventario se disminuía y se optaba por hacer órdenes de compra, esto impacto en los días que se toman para la entrega del producto, antes se tenía un periodo de 60 días para entregar y 3 de estos 5 productos han incrementado ese rango de 60 a un promedio de más de 120 días.

Año	CÓDIGO DE ARTÍCULO	DESCRIPCIÓN	Cantidad de pedidos	SUBTOTAL	CANTIDAD	Promedio de días de entrega	Cada cuantos días promedio se pide	Cantidad promedio por pedido
2019	TA00112	TAPA DE ALUMINIO LACA UNIVERSAL AL38MIC117.3MM S/I	9	\$36,862.21	1278	11	4	142
2020	TA00112	TAPA DE ALUMINIO LACA UNIVERSAL AL38MIC117.3MM S/I	36	\$178,481.81	5716	39	9	159
2021	TA00112	TAPA DE ALUMINIO LACA UNIVERSAL AL38MIC117.3MM S/I	22	\$84,886.27	3948	42	16	179
2022	TA00112	TAPA DE ALUMINIO LACA UNIVERSAL AL38MIC117.3MM S/I	29	\$129,907.62	5675	57	9	203
2019	TA00129	TAPA DE ALUMINIO LACA UNIVERSAL AL38MIC 79MM S/I	4	\$26,456.35	2400	4	7	600
2020	TA00129	TAPA DE ALUMINIO LACA UNIVERSAL AL38MIC 79MM S/I	13	\$26,067.09	2305	38	24	177
2021	TA00129	TAPA DE ALUMINIO LACA UNIVERSAL AL38MIC 79MM S/I	12	\$16,804.00	1960	16	31	40
2022	TA00129	TAPA DE ALUMINIO LACA UNIVERSAL AL38MIC 79MM S/I	23	\$155,674.76	13056	145	12	725
2019	TA00131	TAPA DE ALUMINIO LACA UNIVERSAL AL38MIC 81MM S/I	5	\$51,081.30	3040	11	6	608
2020	TA00131	TAPA DE ALUMINIO LACA UNIVERSAL AL38MIC 81MM S/I	52	\$356,954.38	20896	58	7	435
2021	TA00131	TAPA DE ALUMINIO LACA UNIVERSAL AL38MIC 81MM S/I	23	\$244,813.22	15876	44	15	722
2022	TA00131	TAPA DE ALUMINIO LACA UNIVERSAL AL38MIC 81MM S/I	46	\$381,228.42	27975	83	8	720
2019	TA00140	TAPA DE ALUMINIO POLIETILENO AL38MIC PE35MIC 117.3MM S/I	8	\$34,885.98	1730	22	7	247
2020	TA00140	TAPA DE ALUMINIO POLIETILENO AL38MIC PE35MIC 117.3MM S/I	70	\$299,366.86	13556	53	5	196
2021	TA00140	TAPA DE ALUMINIO POLIETILENO AL38MIC PE35MIC 117.3MM S/I	65	\$337,625.93	14734	35	5	230
2022	TA00140	TAPA DE ALUMINIO POLIETILENO AL38MIC PE35MIC 117.3MM S/I	78	\$433,251.75	17954	51	4	253
2020	TA00252	TAPA DE ALUMINIO UNIVERSAL HSL- D3 AL38MIC 75.5MM S/I	16	\$208,000.00	30560	176	14	1910
2021	TA00252	TAPA DE ALUMINIO UNIVERSAL HSL- D3 AL38MIC 75.5MM S/I	63	\$577,092.20	78360	82	5	159
2022	TA00252	TAPA DE ALUMINIO UNIVERSAL HSL- D3 AL38MIC 75.5MM S/I	70	\$895,530.07	83137	100	5	1409

Imagen 25: Recopilación de top 5 productos, órdenes de venta y promedio de días, 4 años 2019 a 2022. Elaborado por Ing. Rodrigo Hurtado Mendoza

Con esta información y tomando en cuenta el promedio de días de entrega creciendo año con año, determinamos que era importante realizar un análisis de las órdenes de compra. Pedimos

al departamento nos proporcionara un reporte de las órdenes de compra que se llevan de este año y analizar promedio de cantidades y días, sacamos el promedio de cada cuanto día se hace una orden de compra y cuanta cantidad se pide, además del promedio días que toma de recibir la mercancía por producto. Como habíamos previsto el proceso de las compras tiene un área de oportunidad grande, ya que haciendo la comparativa de las órdenes de venta de este año y las órdenes de compra del mismo, nos dimos cuenta que a pesar de que las cantidades que de ordenen en compras superan las cantidades de las órdenes de venta, los días en promedio en los que se hacen las órdenes de compra son mucho mayores a las de las ventas, casi más del doble de tiempo toma para hacer una orden de compra cuando ya se tienen las ventas registradas en sistema.

Año	CÓDIGO DE ARTÍCULO	DESCRIPCIÓN	Cantidad de pedidos	SUBTOTAL	CANTIDAD	Promedio de días de entrega	Cada cuantos días promedio se pide	Cantidad promedio por pedido
2022	TA00112	TAPA DE ALUMINIO LACA UNIVERSAL AL38MIC117.3MM S/I	29	\$129,907.62	5675	57	9	203
2022	TA00129	TAPA DE ALUMINIO LACA UNIVERSAL AL38MIC 79MM S/I	23	\$155,674.76	13056	145	12	725
2022	TA00131	TAPA DE ALUMINIO LACA UNIVERSAL AL38MIC 81MM S/I	46	\$381,228.42	27975	83	8	720
2022	TA00140	TAPA DE ALUMINIO POLIETILENO AL38MIC PE35MIC 117.3MM S/I	78	\$433,251.75	17954	51	4	253
2022	TA00252	TAPA DE ALUMINIO UNIVERSAL HSL- D3 AL38MIC 75.5MM S/I	70	\$895,530.07	83137	100	5	1409

Imagen 26: Recopilación de top 5 productos, órdenes de venta y promedio de días, 2022.

Elaborado por Ing. Rodrigo Hurtado Mendoza

Número de artículo	Ordenes de compra por artículo.	Cantidad	Promedio cantidad por orden de compra	Promedio de días para recibir orden	Promedio de cada cuantos días se hace una orden de compra
TA00112	13	6915	532	169	29
TA00129	13	23050	1773	150	29
TA00131	23	54482	2369	79	18
TA00140	47	58663.4	1248	96	8
TA00252	26	93209	3585	106	19

Imagen 27: Recopilación de top 5 productos, órdenes de compra y promedio de días, 2022.

Elaborado por Ing. Rodrigo Hurtado Mendoza

Realizamos una presentación que mostrara el área de oportunidad en compras, que está generando retrasos en las entregas a los clientes.



Imagen 28: Presentación de cierre Análisis ABC y propuesta de mejora- otoño 2022.

Elaborado por Ing. Rodrigo Hurtado Mendoza

Al final debido a situaciones de urgencia en la empresa, la presentación solo se pudo dar al departamento de ventas que definitivamente estaba de acuerdo con los datos obtenidos y se determinó que pasaríamos esta información para que fuera leída por los departamentos objetivos y detectaran el problema que se tenía y pudieran proponer ideas para optimizar este proceso de compras y agilizar los tiempos de entrega a futuro.

ACD: Institucionalización Empresarial.

1. Implementar el plan de trabajo para la transmisión la identidad institucional a toda la organización.

En esta táctica operativa se buscó continuar con el plan de trabajo realizado en el periodo de verano 2022, se inició con platicar con la coordinadora de recursos humanos para definir como se llevaría a cabo la transmisión de la identidad institucional. Empezamos con definir horarios, los grupos y cuantas personas formarían parte de un grupo y también comentamos

el cómo transmitir los temas. Al final definimos que el horario fuera durante las horas de trabajo de la empresa y disponer de 30 minutos para realizar una presentación corta donde se presenten los tres temas para tres grupos con diez personas.

Terminando la presentación se programó realizar una encuesta para validar la información retenido por los trabajadores y determinar con un análisis en las respuestas si el 80% de los empleados conocen la Misión, Visión y Valores de la empresa; en caso de que el porcentaje fuera menor se programaría otra dinámica con la que se pueda transmitir la identidad de la empresa de una manera más eficiente.

La coordinadora se quedó con la tarea de organizar los grupos y agendar las fechas, mientras nosotros realizaríamos la presentación y la encuesta de validación. Al momento de platicar con la coordinadora para agendar fechas se pudo notar una actitud de inconformidad con realizar esta actividad o participar ella en la táctica, situación que estuvo cambiando constantemente a lo largo del proceso de implementación.

Se trabajo en la presentación incluyendo todos los temas a impartir y se agregó una descripción de lo que es la Misión, Visión y los Valores y para qué sirven en las empresas, con la finalidad de que los empleados de la empresa que no estén familiarizados con estos términos puedan entenderlos perfectamente. Además de la pequeña explicación de los términos la presentación contenía cuales son la misión, visión y valores de la empresa.



Imagen 29: Presentación de Identidad Institucional - otoño 2022.

Elaborado por Ing. Rodrigo Hurtado Mendoza

Una vez terminada la presentación, realizamos el formato de la encuesta de validación con tres preguntas cada una relacionadas con los temas impartidos. El fin era que con sus palabras contestaran cuales eran la misión, visión y valores de la empresa. Esta encuesta se haría después de dar la presentación antes programada.

The image shows a survey form titled "IDENTIDAD INSTITUCIONAL". The text on the form is as follows:

IDENTIDAD INSTITUCIONAL

La finalidad de estas preguntas es conocer el conocimiento aprendido por parte de los colaboradores de JOOL.

Esta encuesta será totalmente anónima, agradecemos su tiempo y apoyo.

1. En tus palabras, escribe la misión de JOOL, ¿Quiénes somos?

[Empty text box for response]

2. Con lo visto en la presentación, redacta cual es la visión de la empresa ¿Hacia dónde vamos?

[Empty text box for response]

3. Escribe al menos 3 valores de JOOL.

[Empty text box for response]

¡Muchas gracias por su participación!

Imagen 30: Encuesta de retención de conocimientos de Identidad Institucional - otoño 2022.

Elaborado por Ing. Rodrigo Hurtado Mendoza

Cuando compartimos este material a la coordinadora de RH, esta nos comentó que la empresa presentaba una situación de sobre producción y que necesitaban de todo el personal para estar 100% del tiempo en sus actividades. Al observar poco apoyo e incluso resistencia para la realización de esta actividad, se optó por no continuar con la táctica y realizar una acción alternativa que fue un organigrama a futuro el cual se había pedido y platicado con nosotros para implementar en este periodo.

Por lo tanto, trabajamos en realizar un organigrama nuevo pensando a futuro donde pudieran incluirse puestos nuevos de trabajo que cumplan con las necesidades que tiene la empresa y que visualizamos requerirá en un futuro.

También hicimos visible que los asesores (que no forman parte de la empresa, es decir, son externos), no deben estar incluidos en las líneas de mando. Además, se agregaron niveles jerárquicos para facilitar la lectura del organigrama.

Este organigrama se presentó al director de la empresa y a los coordinadores. Se hicieron varios comentarios de puestos que hacen falta y retroalimentación de áreas que no iban en donde las habíamos colocado. Se determinó que se necesitaba un subdirector que fuera el segundo al mando y que cada área tuviera un gerente que supervisara los procesos y actividades.

Se hicieron las modificaciones solicitadas, agregando áreas y puestos, al final se realizó la siguiente propuesta de organigrama y cualquier cambio que ellos consideren podrían agregarlo o cambiarlo según sus necesidades.

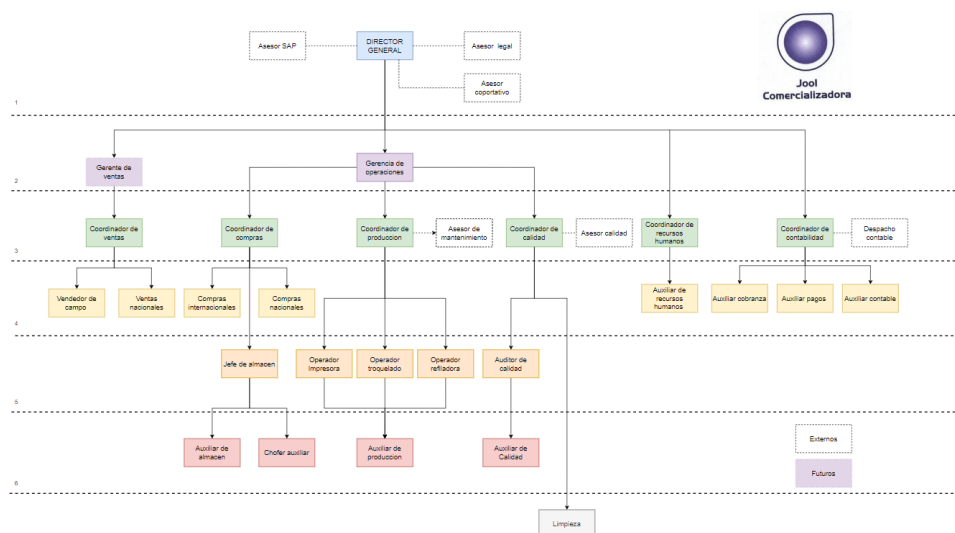


Imagen 31: Organigrama a futuro versión 1 - otoño 2022.

Elaborado por Ing. Rodrigo Hurtado Mendoza

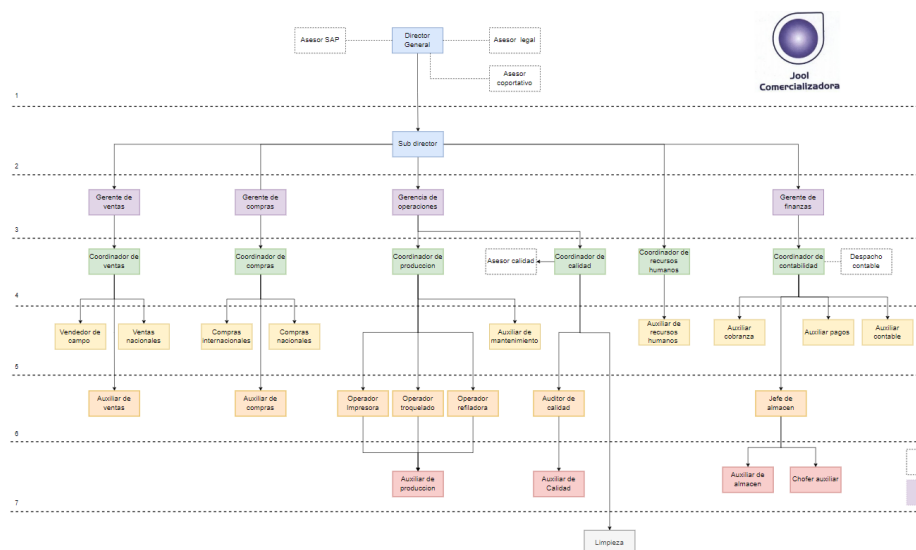


Imagen 32: Organigrama a futuro versión final - otoño 2022.

Elaborado por Ing. Rodrigo Hurtado Mendoza

2. Verificar el perfil y la descripción de puesto de un área de la empresa.

Con esta táctica el objetivo era percatarse de si los perfiles y las descripciones contenían las actividades que deben realizarse en cada área y si se especificaba correctamente las funciones y responsabilidades en cada departamento, ya que la implementación del sistema SAP agregó y cambio las actividades, se buscaba entonces el tener claro que realizaba cada puesto en y fuera de SAP para poder tener una idea de cómo seguir llevando los registros si se presentaba una falta de personal y se necesitaba contratar personal para esos puestos, ya que uno de los problemas importantes que enfrentan la empresa es la rotación en los puestos de trabajo.

Esperábamos darnos cuenta de si había alguna inconsistencia entre la realidad de las actividades y lo que había en los perfiles y la descripción de puesto o si falta agregar o quitar actividades, etc., para esto nos dimos a la tarea de entrevistar al personal involucrado directamente en el puesto.

A continuación, presentamos el perfil y descripción de puesto actual de auxiliar contable (2022):

 PERFIL DE PUESTO			
PUESTO: AUXILIAR CONTABLE			
NIVEL:	AUXILIAR	ÁREA:	ADMINISTRACIÓN
N° DE EMPLEADO:	1 plaza	INGRESO A LA ORGANIZACIÓN:	
JEFE INMEDIATO:	Dirección	ESCOLARIDAD:	Licenciatura concluida en contabilidad o afín
NECESARIOS	Cálculo de impuestos Contabilidad General		
OBJETIVO DEL PUESTO			
Realizar actividades contables de ambas empresas de acuerdo a la contabilidad de las empresas provision de impuestos federales y estatales IMSS, captura y provision en SAP de las polizas correspondientes a la contabilidad.			
ORGANIGRAMA			
			
GENERALES			
EXPERIENCIA EN:		¿DURANTE CUÁNTO TIEMPO?	
Contabilidad General		2 Años	
Programas contables		2 Años	
Conocimientos actualizados contabilidad y tributaria		2 Años	
Manejo de impuestos Federales y Estatales		2 Años	
Conocimiento SAP		1 año	
Conocimientos en costos y presupuestos		1 año	
Manejo de IMSS		2 años	
HABILIDADES		COMPETENCIAS	
Analítico		Capacidad de análisis y emisión de reportes	
Trabaja bajo presión		Aprendizaje rápido	
Facilidad de análisis		Habilidad numérica	
Capacidad de análisis y emisión de reportes		Cumplimiento de objetivos	
Proactividad		Dominio excel	
ACTIVIDADES			
Contabilidad General			
Constancias fiscales			
Provisión de facturas de proveedores y clientes en sistema			
Realizar y cotizar los asientos mensuales			
Opiniones de cumplimiento			
Revisión de cuentas para aplicar en IVA			



PERFIL DE PUESTO

Realizar diversos reportes para área de contabilidad y dirección (estados financieros, aplicación de anticipos, facturas en el extranjero)

Depuración de cuentas

Conciliaciones bancarias (creditos bancarios, iva trasladado, saldo final del cliente, tarjetas de crédito)

Realización de reportes para cierres contables, aplicación de pagos de proveedores etc

Provisión de la nomina, IMSS e Infonavit y 2% sobre nomina

Revisión y comprobación de caja chica

Cotejar con cruces la información capturada en diferentes plataformas de contabilidad

RESGUARDO DE BIENES		
RESPONSABILIDAD EN BIENES	APLICA	DESCRIPCIÓN
Mobiliario	X	Escritorio y silla
Equipo de computo	X	Laptop Lenovo iCore 5
Telefonia (celular)		
Automóvil		
Documentos e información		
Otros:	X	Cuentas bancarias, pagos y datos sencibles.

FECHAS	
Fecha Autorización:	01 Enero del 2022
Fecha Vigencia	01 Enero del 2023

AUTORIZADO POR
JORGE ONTIVEROS LARIOS
 DIRECTOR GENERAL

REVISADOR POR
CHRISTIAN GUSTAVO GUTIERREZ LOPEZ
 JEFE INMEDIATO

ENTERADO
AUXILIAR CONTABLE

Imagen 33: Perfil de puesto- otoño 2022.

Elaborado por Coordinadora de Recursos Humanos

FINALIDAD (PARA QUÉ LO HACE?)	Competencia que se está deduciendo el IVA correctamente				1 día (1 hora)		
1. FINANCIERO (PARA QUÉ LO HACE?)	Cancelar cuenta IVA tras SAP es viable final cliente. Podrá la cuenta del los trasladados, cuenta de clientes, se tienen que cuadrar	Manual	Veritas y crédito y cobranza	1 día	Reportes de SAP de IVA y Clientes	1. Solicitar al reportes (Libro de mayor) 2. Reporte del los trasladados 3. Reporte del cliente	
2. FINANCIERO (PARA QUÉ LO HACE?)	Comprobar que el IVA se está aplicando correcto						
3. FINANCIERO (PARA QUÉ LO HACE?)	Registros de conciliación de los acreditables. Podrá la cuenta del los acreditables, cuenta de clientes y proveedores se tienen que cuadrar	Manual	Compras nacionales y pagos	1 día	Reportes de SAP de proveedores IVA acreditable	1. Solicitar al reportes (Libro de mayor) 2. Reporte del los acreditables 3. Reporte del cliente	
4. FINANCIERO (PARA QUÉ LO HACE?)	Comprobar que el IVA se está aplicando correcto						
5. FINANCIERO (PARA QUÉ LO HACE?)	Constante de situación fiscal (CSF). Consultar del SAT						
6. FINANCIERO (PARA QUÉ LO HACE?)	Verificar los expedientes actualizados	Diagnostico	N/A	30 minutos	Cargan en donde se encuentran el documento actual	NO	N/A
7. FINANCIERO (PARA QUÉ LO HACE?)	Impuestos de personas físicas (personal directivo). Impaga el sat y presenta la declaración en la plataforma						
8. FINANCIERO (PARA QUÉ LO HACE?)	Para tener registros de cumplimiento al día	Manual	N/A	1 hora	Declaración mensual en donde se manifiesta que se presenta al día	NO	N/A

Elaborado por Coordinadora de Recursos Humanos

Al recibir los documentos anteriores nos percatamos de varias áreas de oportunidad en su estructura y contenido, por lo cual se hizo una presentación (anexo 7) a la encargada de Recursos Humanos y su auxiliar.



*Imagen 35: Presentación de propuestas de mejora de Perfil y Descripción de puesto
Elaborado por Lic. en Administración de Empresas y Emprendimiento, Mariana Vázquez Gama*

En esta presentación se expuso lo que era un perfil y descripción de puesto para empatar definiciones y poder validar los cambios que proponíamos:



*Imagen 36: Presentación de propuestas de mejora Perfil y Descripción de puesto
Elaborado por Lic. en Administración de Empresas y Emprendimiento, Mariana Vázquez Gama*



*Imagen 37: Presentación de propuestas de mejora Perfil y Descripción de puesto
Elaborado por Lic. en Administración de Empresas y Emprendimiento, Mariana Vázquez Gama*

Dada la información anterior facilitamos la siguiente propuesta de perfil de puesto, en la que se agregaron las secciones de género y horario laboral además de la directriz, se eliminó la sección de necesarios y se redactó un nuevo objetivo, ya que el anterior estaba redactado más como una actividad. También se eliminaron algunas actividades que estaban redactadas de manera muy general o no eran actividades como tal, entonces se volvieron a escribir y se especificaron solo las actividades relevantes.

También se eliminaron las fechas de autorización y vigencia, ya que, sí las debe de llevar el documento, pero no en la estructura como tal, sino que deben de estar fuera como un medio de consulta. (anexo 15)

		PERFIL DE PUESTO	
		DIRECTRIZ:	
PUESTO: AUXILIAR CONTABLE			
NIVEL:		GENERO:	
ÁREA:		ESCOLARIDAD:	Licenciatura concluida en contabilidad o afin
JEFE INMEDIATO:	Contador	SUELDO BASE:	
Nº DE EMPLEADOS:	2 plazas	HORARIO LABORAL:	
OBJETIVO DEL PUESTO:			
Apoyar al coordinado de contabilidad de manera constante, procesando todas las transacciones empresariales.			
ORGANIGRAMA:			
EXPERIENCIA EN:		¿DURANTE CUANTO TIEMPO?	
Contabilidad general		2 Años	
Programas contables		2 Años	
Conocimientos actualizados contabilidad y tributaria		2 Años	
Manejo de impuestos Federales y Estales		2 Años	
Conocimiento SAP		1 año	
Conocimientos en costos y presupuestos		1 año	
Manejo de IMSS		2 años	
HABILIDADES:		COMPETENCIAS:	
Proactividad		Aprendizaje rápido	
Capacidad de análisis y emisión de reportes		Habilidad numerica	
Calculo de impuestos		Cumplimiento de objetivos	
Contrabilidad General		Dominio excel	
ACTIVIDADES:			
Provisiónar facturas de proveedores y clientes en sistema			
Realizar y cotejar los asientos mensuales			
Realizar diversos reportes para área de contabilidad y dirección (estados financieros, aplicación de anticipos, facturas en el extranjero)			
Depurar cuentas			
Conciliaciones bancarias (creditos bancarios, iva trasladado, saldo final del cliente, tarjetas de credito)			
Realizar reportes para cierres contables, aplicación de pagos de proveedores etc			
Provisiónar la nomina, IMSS e Infonavit y 2% sobre nomina			
Revisar y comprobar la caja chica			
RESGUARDO DE BIENES:			
RESPONSABILIDAD EN BIENES	APLICA	DESCRIPCIÓN	
Mobiliario	X	Escritorio y silla	
Equipo de computo	X	Laptop Lenovo Icore 5	
Telefonia (celular)			
Automóvil			
Documentos e información			
Otros:			
FIRMAS:			
AUTORIZADO POR: JORGE ONTIVEROS LARIOS DIRECTOR GENERAL		REVISADOR POR: CHRISTIAN GUSTAVO GUTIERREZ LOPEZ JEFE INMEDIATO	
ENTERADO AUXILIAR CONTABLE			

Imagen 38: Propuesta de perfil de puestos- otoño 2022.

Elaborado por Lic. en Administración de Empresas y Emprendimiento, Mariana Vázquez Gama

Entrando ahora con la descripción de puesto, nos dimos cuenta de que este documento no era un descriptivo sino más bien un instructivo o manual de todas las actividades, resultaba pesado de leer, por lo que se hizo una propuesta donde se realizó una configuración completamente distinta conservando la misma información, pero que resultara más clara y menos cargada (anexo 16):



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Fecha: 29/09/2022
Directriz:

Nombre del puesto: Auxiliar Contable
Jefe inmediato: Contador
Personas a cargo: Ninguna

Objetivos del Puesto

Apoyar al coordinado de contabilidad de manera constante, procesando todas las transacciones empresariales.

Actividades Semanales:

- Provisionar nómina: Asiento manual en SAP en donde afecta las cuentas de sueldo salarios, séptimo día, crédito Infonavit, IMSS, ISR por salario.
- Reporte de aplicación de los proveedores extranjeros (anticipos y facturas): Realizados los pagos se aplican a los proveedores en el SAP.

Actividades Mensuales:

- Conciliación bancaria: Se pasa al contador general los estados de cuenta, se descarga un reporte SAP y se empieza a revisar movimientos (Bancos/SAP).
- Conciliación de tarjeta de crédito empresarial: Se piden estados de cuenta, checar que el saldo que se deba coincida con lo que menciona el banco.
- Asientos mensuales (Provisión impuestos, 2% de nómina e IMSS): Revisar que los impuestos se paguen, no tener adeudos y que se tengan los cálculos correctos.
- Opiniones de cumplimiento: Consultar en SAT cuando se requiera un trámite (Créditos) y revisar que no se tenga ningún adeudo.
- Depuración de cuentas: Cotejar en SAP que los saldos de la cuenta estén correctos (todo el catálogo de cuenta) en caso de que no sea así revisar y corregir.
- Reportes por cierre de mes: Reportes de bancos, IVA, proveedores, y de clientes, se consulta en SAP, se cruza cliente contra IVA trasladado, proveedor contra IVA acreditable, reporte de banco con estado de cuenta de banco.
- Revisión de cuentas para aplicar en IVA: Checar IVA acreditable traslado mensual y hacer la determinación de IVA a favor o IVA a pagar (SAP).
- Cédula de depreciación y registro mensual: Determinar papel de trabajo con los INPC del mes para determinar la depreciación de los activos.
- Conciliación de créditos bancarios: Capturar los intereses y el capital en SAP con asiento manual, descargar reporte de la cuenta y conciliar con el estado bancario.
- Conciliación cuenta de IVA trasladado SAP VS hoja trabajo IVA: Se pide un reporte en SAP de la cuenta contra un Excel en el cual tienen que coincidir.
- Conciliar cuenta IVA tras SAP VS saldo final cliente: Pedir la cuenta del IVA trasladado, cuenta del cliente y proveedores tiene que cuadrar.
- Registro de conciliación de IVA acreditable: Pedir la cuenta de IVA acreditable, cuenta de clientes y proveedores tienen que cuadrar.
- Impuestos de personas físicas (Personal directivo): Presentar las declaraciones en la plataforma.

Actividades Ocasionales:

- Análisis de operaciones del agente aduanal de los pedimentos del mes VS carta contable IVA acreditable de importaciones: Revisar los pedimentos (conciliar en SAP que las cantidades coincidan con los que se pagó) registrar los impuestos de los pedimentos).
- Constancia de situación fiscal: Consultar en el SAT.

Relación con otros departamentos:

Departamento:	Relación:
Recursos Humanos	Relación de nómina
Compras	Provisión y generación de anticipos para hacer los pagos
Crédito	Cobranza y facturación, se revisa que las facturas estén emitidas y la aplicación de los pagos

Imagen 39: Propuesta descripción de puesto- otoño 2022.

Elaborado por Lic. en Administración de Empresas y Emprendimiento, Mariana Vázquez Gama

Se realizó entonces la presentación de estas dos propuestas, el perfil de puesto fue aceptado y se admitieron los cambios ya que este era la misma estructura de documento con pequeños cambios, sin embargo, el problema fue el descriptivo de puesto ya que tenía una forma completamente distinta al documento que se le impuso (por la gerencia de operaciones), a la coordinación de recursos humanos, esto causó una oposición por parte del departamento de RH a aceptar la propuesta, ya que no estaba dispuesta a hacer un trabajo doble, puesto que ya tenían una orden directa de realizar el descriptivo de puestos de cierta manera, con el apoyo del asesor de SAP, incluso considerando que la estructura del documento no es un descriptivo de puesto y reconociendo esta situación, pero al ser una instrucción directa de que fuera realizado así, a esto agregándose problemas internos de comunicación y de cierta imposición que no da lugar a proponer mejoras o poner en conocimiento áreas de oportunidad.

Considerando lo anterior, hubo un rechazo de esta propuesta de descriptivo por la coordinación de recursos humanos y se decidió no continuar con esta táctica por el evidente rechazo a implementarla en un futuro y no se le daría uso a la propuesta.

En consecuencia, podemos decir que con esta táctica no hubo ningún impacto en la empresa.

3. Ejecutar dinámicas de comunicación entre las áreas.

Esta táctica operativa tenía un propósito intangible pero significativo para la empresa, ya que ya había una línea del tiempo de la aplicación de estas dinámicas donde se veía mejoras y ganas de cambio de los integrantes y el director, pero no cambios significativos y esto por muchas razones como podría ser la rotación de personal, la falta de herramientas de comunicación efectiva, la falta de empatía y sobre todo una dinámica de trabajo tensa causada por las actitudes generales.

Con lo anterior se decidió que, de acuerdo con las tácticas anteriores alineadas a esta misma área de comunicación en la primera dinámica realizada con el personal de JOOL, aplicaríamos dos actividades:

- La primera consistía en que, sin hablar, tenían que formarse por orden de edad, esta se empleó como táctica rompehielos.
- La segunda actividad fue aplicar de nuevo el juego de Código Secreto

En la actividad de formarse por edades, a pesar de ser un juego sencillo, permite visualizar partes de la personalidad de los integrantes y las interacciones entre ellos. Nos encontramos con situaciones como que algunos integrantes se movían entre ellos, se comenzaron a hacer gestos con las manos para COMUNICAR su día, mes y año de nacimiento, etc., fue una buena actividad para preparar a todos para la siguiente dinámica e ir mostrando la intención de las actividades.



Imagen 40: Equipo de la empresa jugando.

Foto tomado por Ing. En Industrial, Luis Felipe García Gómez

La dinámica se realizó en las instalaciones de la empresa en una terraza que utilizan como comedor, se jugó solo una vez.

La segunda actividad fue aplicar de nuevo el juego de Código Secreto, con ayuda directa de los coordinadores del PAP, el juego consistió en formar 2 equipos.

La dinámica del juego es la siguiente: sin importar el número de integrantes (que en este caso fue de cuatro), se elige un “capitán”, el cual va cambiando cada ronda. El juego tiene 25 palabras y un mapa, en este se señala por color (en una guía que solo pueden ver los capitanes) las palabras que deben ser identificadas por cada equipo. Para esto los integrantes del mismo tienen que dialogar y estar de acuerdo en la palabra que responderán, porque si alguno responde se considera aceptado el reto sin importar el resultado (esto puede causar conflictos en el equipo si hay una falla).

Cada capitán debe, con una sola palabra e indicando con un número la cantidad de palabras a identificar con la indicación dada, señalar al equipo las palabras del mapa que le corresponde descubrir. El resto del equipo, con la palabra que les dijo su capitán tienen que elegir de todas las palabras del tablero, cuales corresponden a lo que ellos piensan que les quiso COMUNICAR su capitán, para esto hay un tiempo límite, si aciertan se pone una carta del color del equipo sobre la palabra elegida, si se equivocan pueden pasar varias cosas:

- Que adivinen palabras del equipo contrario y entonces el punto es para el otro equipo y se pone la carta a favor de este.
- Que sea una carta nula (sin beneficio para ningún equipo)
- Que se descubra el espía y se termine el juego



Imagen 41: Juego Código secreto.

El equipo que descubra todas sus palabras primero gana. Por lo que es bueno que se trate de dar con una sola palabra más de una señal, lo cual cuando se está en la práctica, no resulta tan fácil.

Con esta dinámica se buscaba primero hacer una comparación de los resultados de periodos anteriores y darnos cuenta si había una mejora significativa y la segunda, que los miembros del equipo reflexionaran de la comunicación que existe y nos mencionaran que notaron que se había hecho bien y que mal, que mejoras identificaban de la última vez que jugaron esta dinámica

Al final, también nosotros comentamos sobre las situaciones que notamos se había hecho mal pero también las partes positivas que quisimos resaltar y hacer notar.

Con esta reflexión conjunta concluimos satisfactoriamente la identificación de las áreas de oportunidad y establecimos el camino para poder hacer más significativo este cierre de actividad.



Imagen 42: Equipo de la empresa jugando código secreto, primera ronda. Foto tomada por Ing. Industrial, Luis Felipe García Gómez

Se realizó en la terraza, jugaron 2 rondas, una para recordar la dinámica el juego y explicar las reglas a personal nuevo y otra para hacer un cambio de capitán y reforzar la identificación de dinámicas de comunicación y hacer la reflexión.

Una vez terminado el juego, se realizó una ronda de opiniones, sobre lo que fallaron en el juego y lo que hicieron bien para que después lo aterrizaran a su día a día en la empresa, teniendo esto se solicitaron compromisos individuales y por equipo, para mantener una comunicación y lograr los objetivos que se tiene como empresa.



Imagen 43: Equipo de la empresa jugando código secreto, segunda ronda. Foto tomada por Ing. Industrial, Luis Felipe García Gómez



Imagen 44: Equipo de la empresa reflexión. Foto tomada por Ing. Industrial, Luis Felipe García Gómez

Una vez analizadas las reflexiones y los compromisos dimos por concluido la dinámica, para la segunda intervención decidimos darles herramientas y tácticas, para que logran tener una comunicación exitosa, se conocieran ellos mismos principalmente y logran trabajar en conjunto la mejora en la comunicación.

Así que elaboramos una presentación (anexo 8) en ella contenía que es la de comunicación, los tipos, el propósito, como respondemos al conflicto, que afecta a la comunicación, las 10 reglas de la buena escucha, los niveles que existen de la escucha, a la respuesta de escucha activa, características del lenguaje y el mensaje yo.



Imagen 45: Equipo de la empresa durante las dinámicas para el empleo de Herramientas de comunicación. Foto tomada por Lic. en Administración de empresas Mariana Vázquez Gama.

Dentro de la presentación se realizaron varias dinámicas para hacerla más atractiva, ya que era necesario invertir tres horas de su tiempo, donde gracias a las dinámicas, se volvió más ameno el tiempo. Se realizó un juego para romper el hielo y que tenía que ver con la presentación (anexo 8) que se llamaba “Pasa el mensaje” en el cual consistía en pasar el nombre de una película, mediante actuación que se relacionara con lo que se trata o su nombre, pero no se podía hablar, así que se les preguntó que si hubieran hablado podrían haber pasado el nombre de la película completo, a lo que todos dijeron que sí, entonces se comenzó la presentación con los temas.



Imagen 46: Equipo de la empresa durante el juego: pasa el mensaje. Foto tomada por Lic. en Administración de empresas Mariana Vázquez Gama.

Dada la introducción a la presentación, se realizó otro juego, en el cual formaban equipos de dos, uno tenía una imagen y le tenía que dar instrucciones al otro para dibujar esa imagen tal cual.

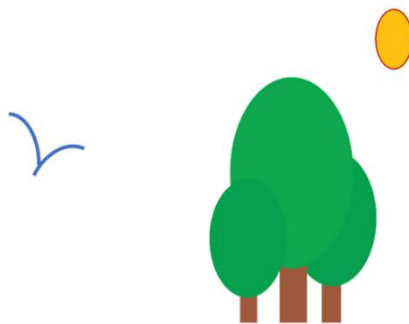


Imagen 47: Imagen a replicar.

Esto con el fin de que se observara, que aun que pudieran hablar, también era difícil lograr el objetivo de hacer una copia exacta del dibujo. Un solo equipo fue el que se acercó más a

la realidad, pero la mayoría no daba las instrucciones claras, de tamaño, lugar o forma, entonces no se logró obtener un dibujo tal cual, logrando el objetivo de la dinámica al 100%, al comprender los participantes que tampoco con solo hablar se puede uno comunicar efectivamente.



Imagen 48: Colaboradores en el juego “Replicar imagen”. Foto tomada por Ing. Industrial, Luis Felipe García Gómez

Se continuo con la presentación, cuando se llegó a los niveles de escucha hubo otra dinámica donde dos de los consultores Jr. colaboraron (Dayana y Rodrigo), ellos actuaron los niveles y los colaboradores de Jool debían decir que observaban y como creían que se podría llamar ese nivel de escucha.

En otro ejercicio realizado, el de “Respuesta de escucha activa” se hicieron equipos de dos, para que todos los colaboradores participaran, aquí se estuvo retroalimentando cada respuesta de escucha, se les dio un tema con qué trabajar (independiente de las cuestiones laborales) y cada uno de ellos debía de hablar de ese tema y el otro complementar, según lo que tocara deberían clarificar, parafrasear, hacer un reflejo o sintetizar.



Imagen 49: Colaboradores en la dinámica de “Respuesta de escucha activa”. Foto tomada por Ing. Industrial, Luis Felipe García Gómez

Se habló sobre el “mensaje yo” y se dejaron dos preguntas de tarea, que fueron retroalimentadas dos semanas después y para finalizar la presentación, se preguntaron unas cuantas preguntas, las cuales les hicieran analizar el uso de estas herramientas y que se llevaban de todo lo que habíamos visto.

Se puede agregar que esta táctica fue una de las más aceptadas por la mayoría de los colaboradores, se trabajó desde los mandos altos, medios y bajos, lo cual dio respuestas atractivas y con alta introspección de parte de los colaboradores

El impacto que se pudo dejar gracias a esta táctica, considero que fue altamente positivo, los colaboradores participaron activamente y se les dieron herramientas para lograr tener mejor comunicación entre ellos y trabajar de manera personal también, para poder lograr comunicación en ambas partes.

ACD: Tiempo de ciclo y tiempo de entrega.

1. Revisión y reestructuración de diagramas de flujo para áreas operativas o administrativas.

Para esta táctica se definió el trabajar en los diagramas de flujo relacionados a las áreas administrativas por prioridad de la empresa, ya que se encuentran desactualizados y la importancia de establecer responsabilidades en los entregables y trabajos realizados, también guiar al personal de la empresa para el desarrollo adecuado del trabajo y el uso continuo del sistema SAP.

Teniendo los diagramas de flujo actualizados por áreas y departamentos involucrados se pueden identificar las responsabilidades, tareas, pasos, personas y documentos necesarios para cumplir con el trabajo de la manera más rápida y eficiente posible.

La Gerente de operaciones de la empresa nos ayudó con la revisión de cada diagrama relacionado con el área de compras. Con esta información pudimos identificar qué tareas son las que se siguen realizando cada día y cuáles son de alta importancia y siguen haciendo falta en los documentos. De la misma manera nos recalcó que unos cuantos diagramas no se utilizan y que existen muchos más que deberían de implementarse completamente nuevos, ya que forman parte crítica en el proceso de compra de producto. Nos presentó puntos y pasos importantes relacionados con el sistema SAP y cómo funcionan de manera sistémica en la empresa. Con los nuevos diagramas que se deben realizar para el área nos mencionó con quiénes nos deberíamos de dirigir para revisar a detalle cada documento y los pasos que se llevan a cabo para elaborarlos.

En esta actividad se trabajó en colaboración con el personal del área de contabilidad y ventas: la coordinación de contabilidad y sus respectivos auxiliares, además de la gerente de operaciones, la cual nos facilitó los diagramas que ya tenían elaborados con anterioridad y de ahí se hizo un análisis de las actividades para ir identificando áreas de oportunidad.

El primer acercamiento fue con el coordinador de contabilidad y después con su auxiliar, la dinámica con cada encargado para evaluar sus actividades e interacción con las distintas áreas departamentales. Se llevó a cabo una entrevista grabada en una nota de voz para no dejar pasar ningún detalle importante, donde se habló de sus responsabilidades y actividades siguiendo los diagramas de flujo que nos proporcionaron (2019) e identificando las actividades que faltaban o ya no se hacían por completo, el registro de información y documentos en la plataforma SAP y las demás áreas/actividades que intervenían en el proceso, así como la referencia y relación con diferentes diagramas de flujo que ya existieran o se requirieran crear completamente nuevos. De la misma manera, se llevaron a cabo los distintos diagramas en las áreas de compras, ventas y almacén respectivamente.

Los diagramas identificados en el área de contabilidad, creados en el 2019, fueron los siguientes:

- Anticipos
- Notas de Crédito por Devolución
- Facturación

Los cuales se presentan a continuación (anexos 17):

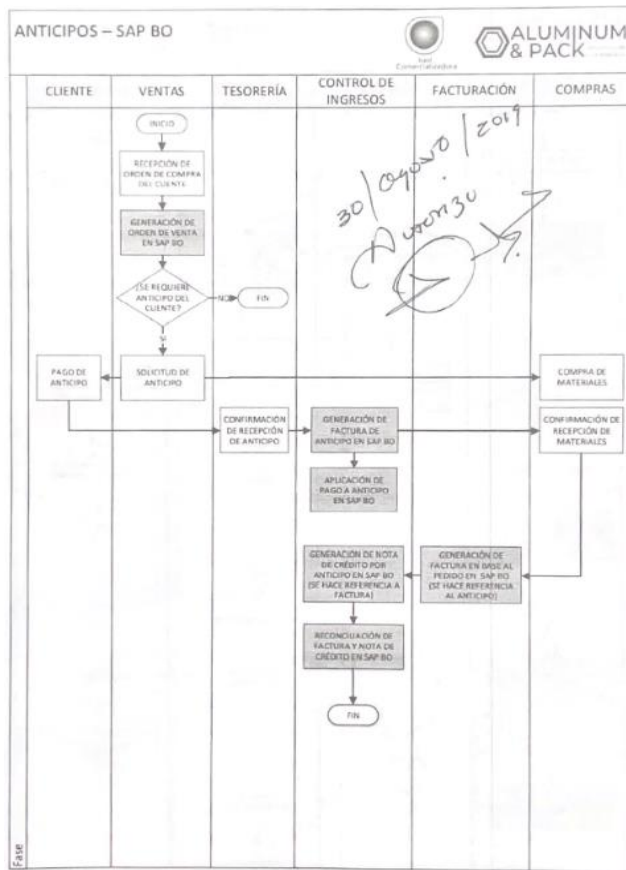


Imagen 50: Diagrama de flujo Anticipos - otoño 2022.
Elaborado por Gerente de Operaciones.

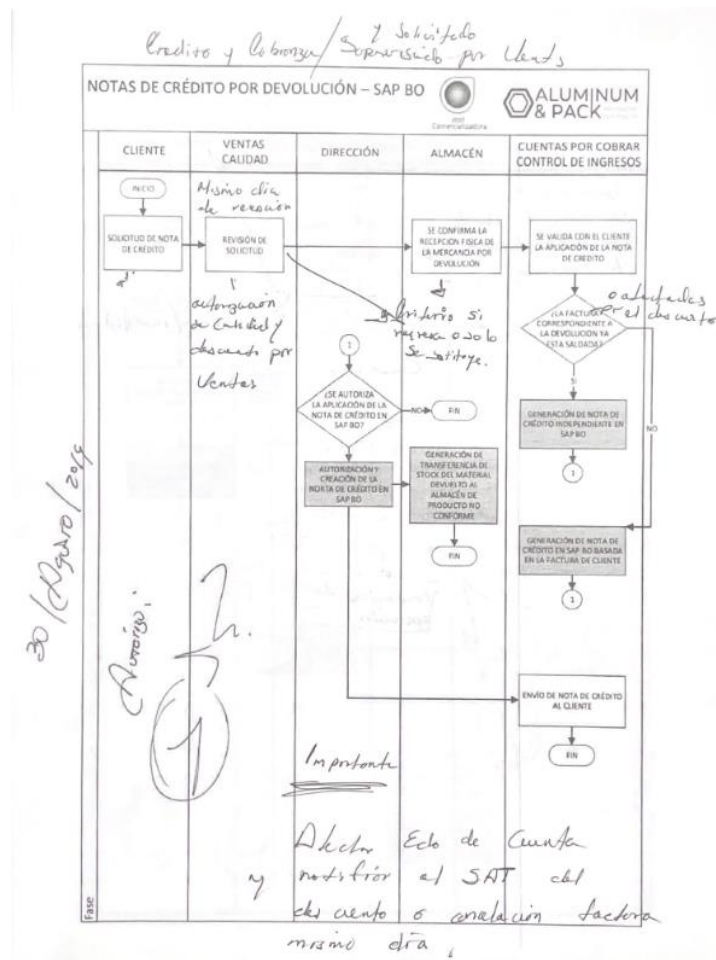


Imagen 51: Diagrama de flujo Notas de Crédito por Devolución - otoño 2022.

Elaborado por Gerente de Operaciones.

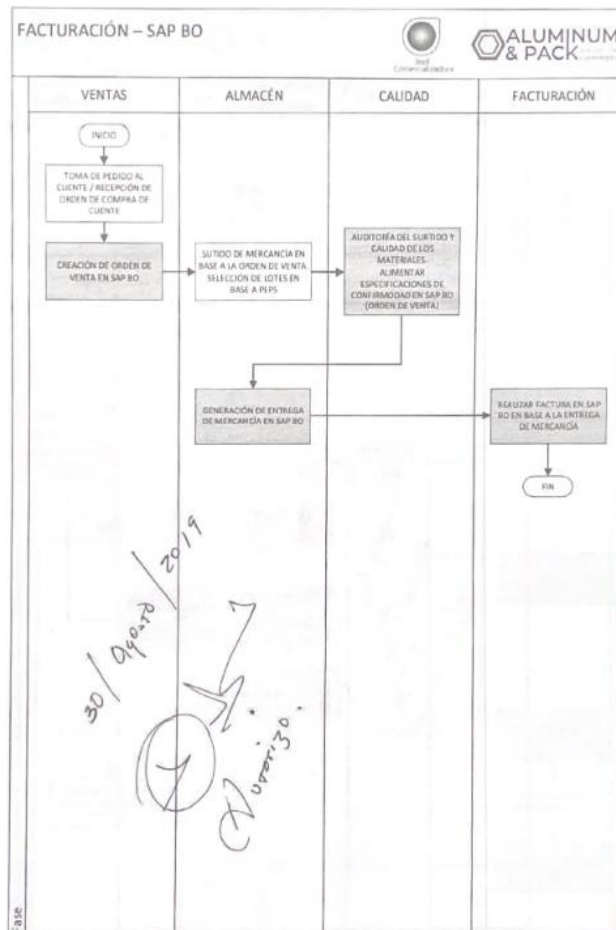


Imagen 52: Diagrama de flujo Facturación - otoño 2022.

Elaborado por Gerente de Operaciones.

Identificamos, en cada diagrama, que los títulos de los departamentos no coinciden con los que se tienen en el organigrama de la empresa e incluso no existen en lo absoluto. Se propuso el empleo del uso de una directriz, colocándola junto al título de cada diagrama, para poder hacer referencia a los documentos ya sea dentro de otros diagramas o si se utilizan dentro de otras operaciones interdepartamentales.

Muchas de las actividades no iban con el área marcada como responsable y las que se referían directamente a las actividades en SAP no sobresalían y no se marcaba la importancia necesaria que ahora se les está queriendo dar.

Una vez revisadas las actividades mencionadas en los diagramas, nos vimos en la necesidad de agregar dos diagramas de flujo, que fueron aceptados y reconocidos por los altos mandos de la empresa. Con estos diagramas se separó:

- Anticipos a Clientes,
- Anticipos a Proveedores
- Notas de Crédito por Devolución y
- Notas de Crédito por Descuento.

A continuación, se muestran, como ejemplo, lo que se llevó a cabo a lo largo del proyecto con las imágenes de dichos diagramas (anexos 17), con sus correcciones y ajustes necesarios.

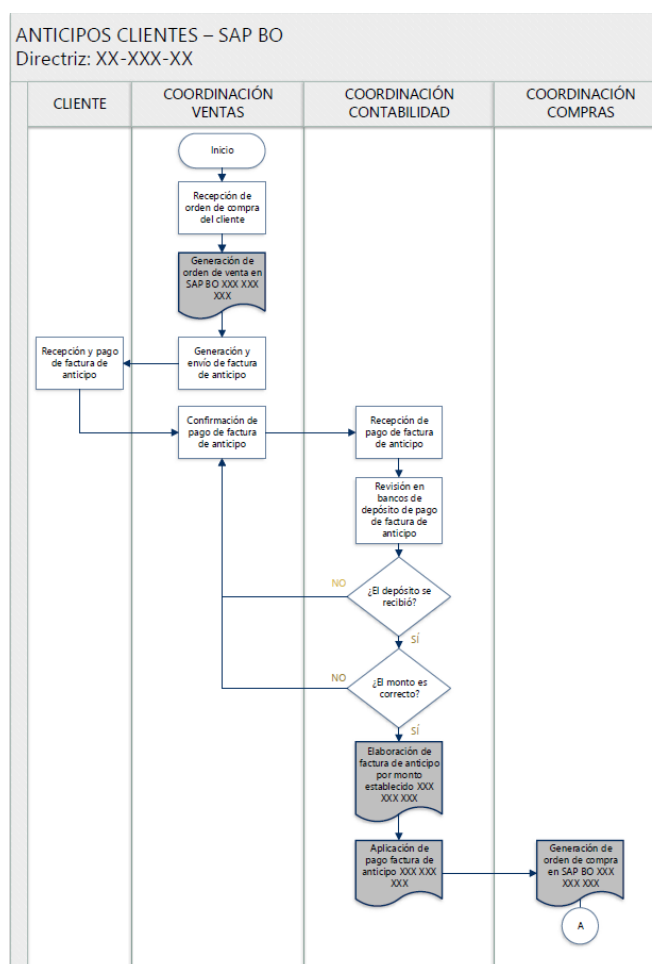


Imagen 53. Diagrama de flujo Anticipos Clientes, primer parte - otoño 2022.

Elaborado Lic. Ingeniería Industrial Luis Felipe García Gómez.

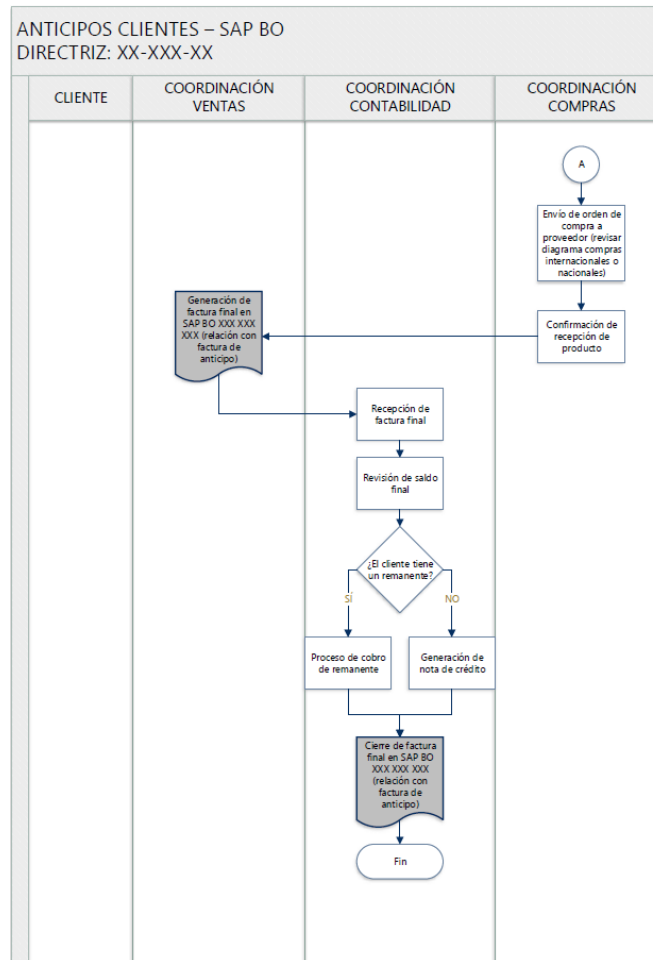


Imagen 54: Diagrama de flujo Anticipos Clientes, segunda parte - otoño 2022.

Elaborado Lic. Ingeniería Industrial Luis Felipe García Gómez.

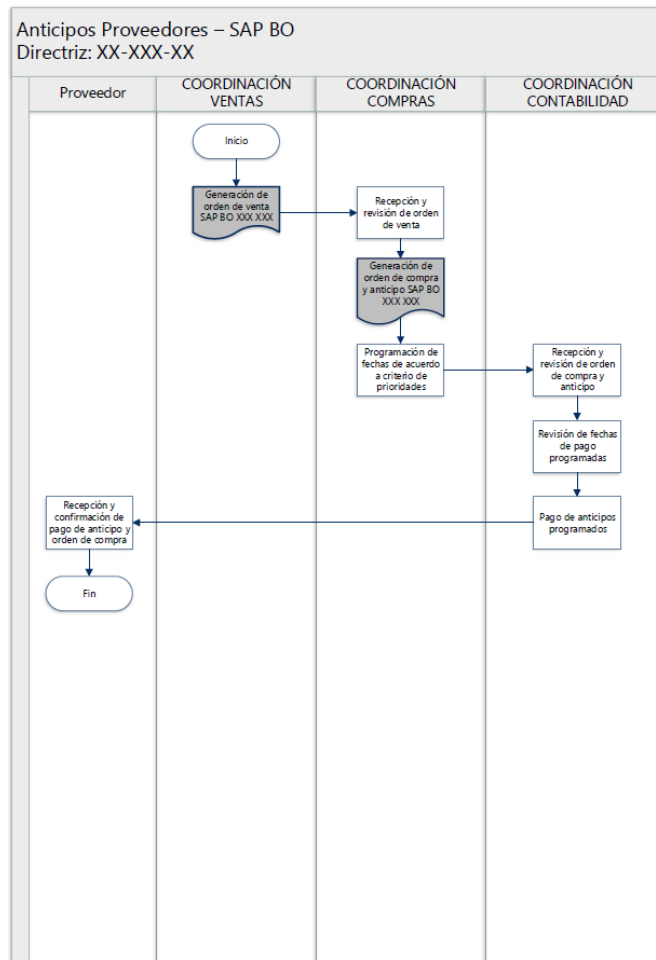


Imagen 55. Diagrama de flujo Anticipos Proveedores - otoño 2022.

Elaborado Lic. Ingeniería Industrial Luis Felipe García Gómez.

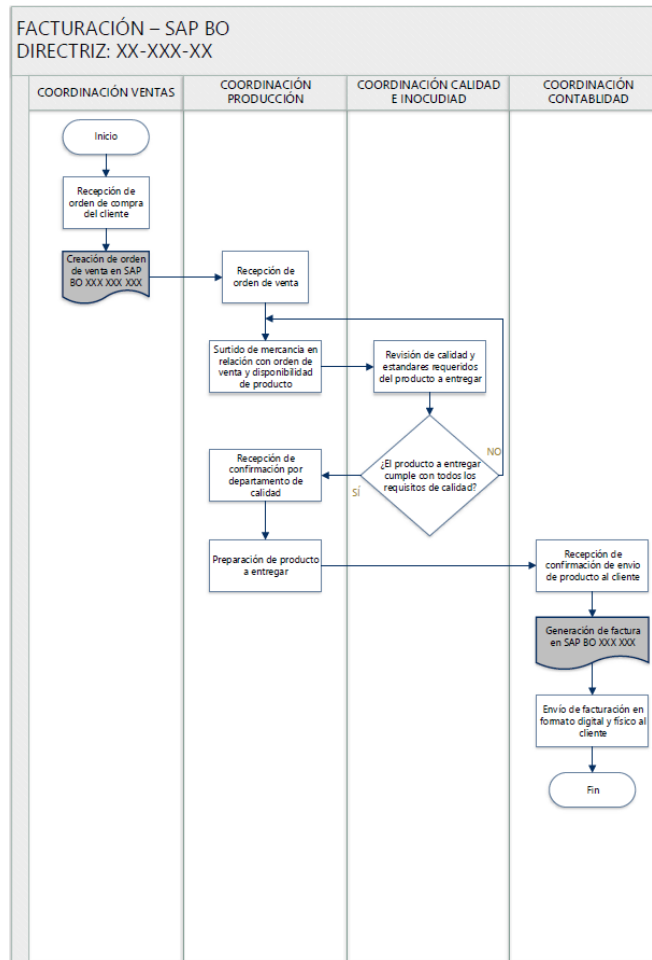


Imagen 56: Diagrama de flujo Facturación - otoño 2022.
Elaborado Lic. Ingeniería Industrial Luis Felipe García Gómez.

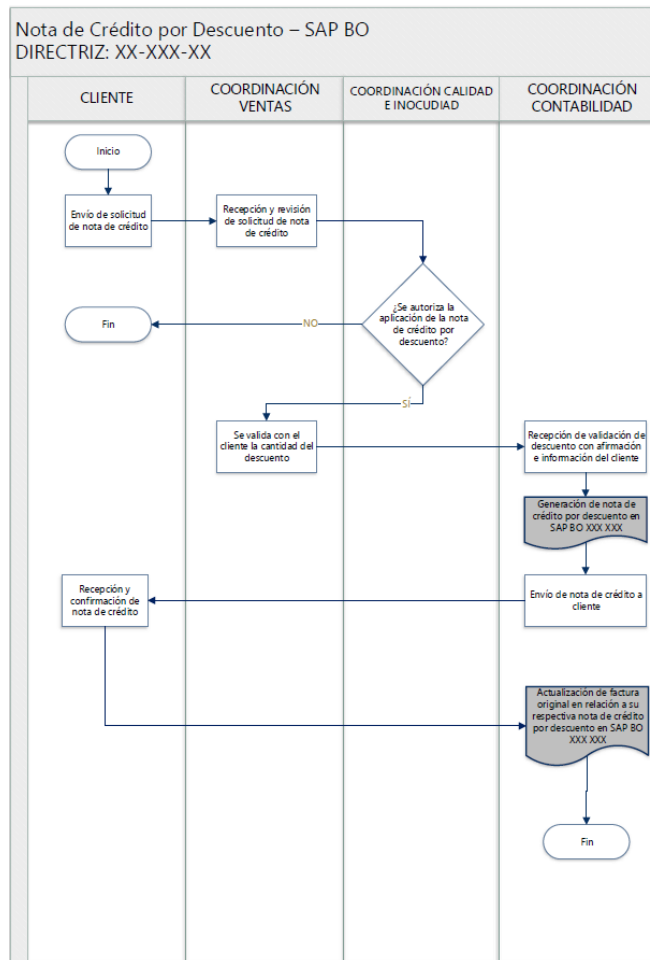


Imagen 57: Diagrama de flujo Nota de Crédito por Descuento - otoño 2022.

Elaborado Lic. Ingeniería Industrial Luis Felipe García Gómez.

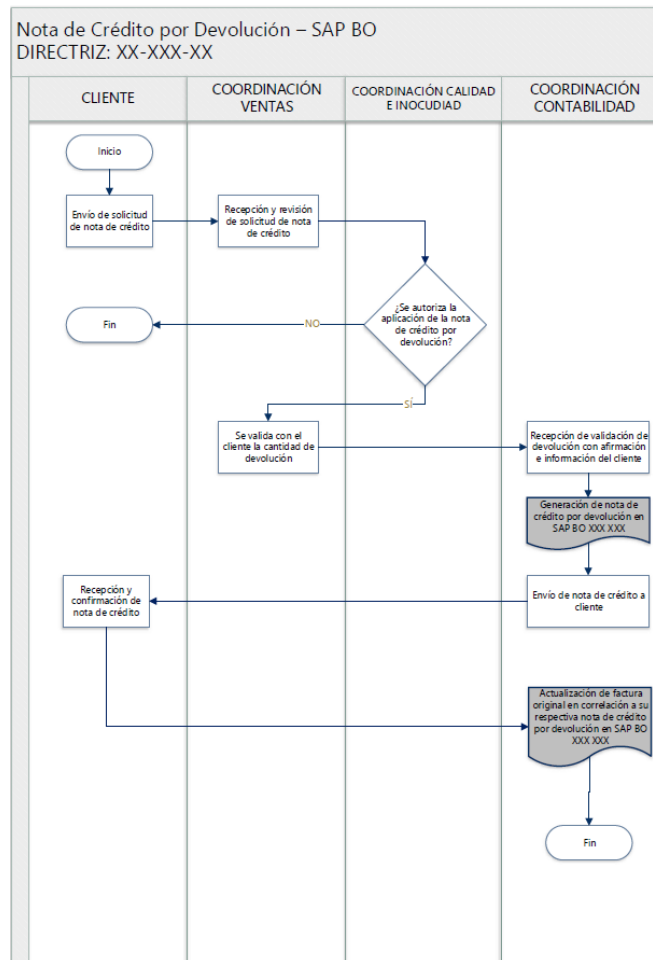


Imagen 58: Diagrama de flujo Nota de Crédito por Devolución - otoño 2022.

Elaborado Lic. Ingeniería Industrial Luis Felipe García Gómez.

Una vez teniendo los primeros borradores de los diagramas se llevaron a cabo diferentes sesiones de presentaciones de avances en donde se reunieron a los involucrados en las distintas actividades de los diagramas para revisar que la información fuera correcta, tuviera un orden lógico y que las responsabilidades en el sistema SAP por departamentos se dieran a conocer para que los demás entendieran que requerían para poder completar su trabajo de la mejor manera posible. A continuación, se puede apreciar con mayor claridad una de las presentaciones de avances mencionada. (Anexo 18)



Imagen 59: Presentación de Avances - otoño 2022.

Elaborado Lic. Ingeniería Industrial Luis Felipe García Gómez.

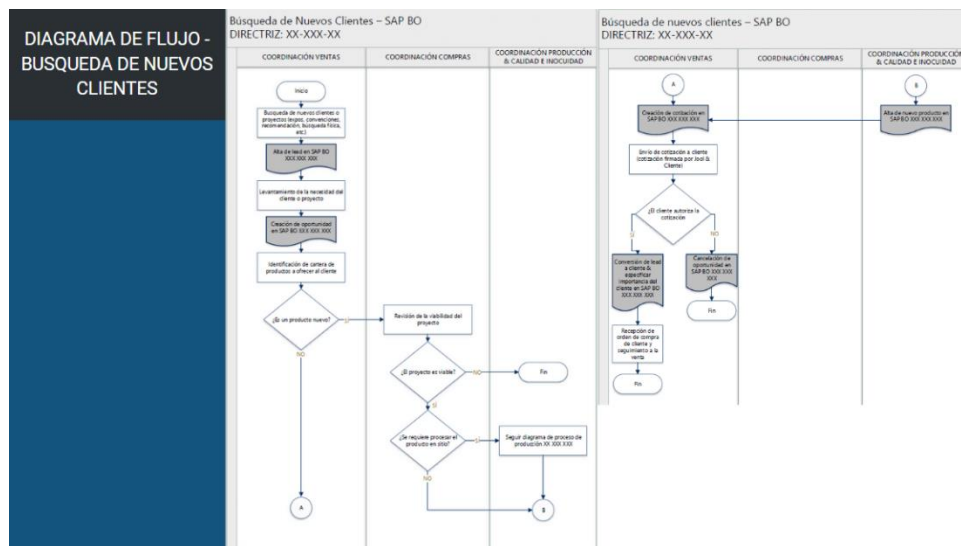


Imagen 60: Presentación de Avances Diagrama de Flujo – Búsqueda de Nuevos Clientes - otoño 2022.

Elaborado Lic. Ingeniería Industrial Luis Felipe García Gómez.

Una vez terminadas estas presentaciones los altos mandos empresariales comentaron y aportaron importantes puntos a estas sesiones colaborativas, como, por ejemplo, añadir pasos de verificación, recepción y envío de distintos formatos de documentos, etc., de la misma manera validaron con satisfacción la elaboración y la información presentada en cada diagrama, ya que con esto podían aceptar con seguridad el desempeño en sus trabajos. Con esto es evidente que hubo un gran impacto,

ya que el mismo dueño de la empresa pudo darse cuenta quiénes en verdad tenían la responsabilidad y la elaboración de tareas específicas, incluyendo el uso adecuado del SAP. Igualmente, los nuevos integrantes de la empresa pudieron entender con mayor facilidad las actividades que deben llevar a cabo y poder entenderlas de una manera visual y sencilla.

Con esto podemos concluir que la actualización y reestructuración de los diagramas de flujo de la empresa eran altamente requeridos y tienen una funcionalidad importante, para nuevos integrantes y marcar puntualmente responsabilidades, compromisos y comunicaciones entre los distintos departamentos.

1.6. Valoración de productos, resultados e impactos

A continuación, se describirá el nivel a que se llegó en los indicadores propuestos siguiendo la guía de producto, uso y beneficio junto con el cumplimiento de las metas:

ACD: Producción adaptativa

1. Táctica operativa: Estandarización de procesos y establecimiento de criterios para la toma de decisiones del área de compras.

- a. **Producto:** Diagrama de flujo y documentación de criterios
- b. **Uso:** Orientar secuencia de actividades. Emplear criterios para la toma de decisiones.
- c. **Beneficio:** Facilitar las tareas a realizar y optimizar el proceso del área de compras
- d. **Meta:** Actualizar diagrama de flujo del área de compras e identificar 3 criterios clave para la toma de decisiones.

En esta táctica operativa se llegó a producto el cual fue la actualización del diagrama y la documentación de criterios. Por lo que la meta se cumplió en un 100%.

Como impacto logrado podemos decir que al estandarizar los procesos se obtuvo una eficiencia y repetibilidad óptimas que ayudó a estudiar el proceso y a alcanzar mejora al

mostrar los pasos innecesarios, cuellos de botella y otras fallas que incentivarán a crear un proceso nuevo o que se modelara uno mejor.

2. **Táctica operativa: Calcular margen de utilidad por producto**

- a. **Producto:** Análisis ABC de productos establecidos.
- b. **Uso:** Toma de decisiones con base categoría de los productos clasificados en análisis realizado.
- c. **Beneficio:** Reducir incertidumbre en las decisiones para las inversiones (como futuras órdenes de compra)
- d. **Meta:** Tener clasificado mínimo 5 productos de la empresa por medio del ABC

En esta táctica operativa se llegó a producto. Y la meta se cumplió en un 100%.

Como impacto logrado podemos decir que se identificó por las áreas administrativas de la empresa que se tiene un área de oportunidad en el proceso de compras.

Se compartieron datos que respaldan un comportamiento que va en crecimiento en cuanto órdenes de venta. En las órdenes de compra se sigue teniendo el mismo proceso por lo que los datos confirman un aumento en los días que toma para recibir producto y días para entrega a cliente de hasta más de 100. Se presentó una propuesta de mejora en la presentación, pero al final la empresa es la que conoce sus proveedores y acordaron en trabajar para buscar soluciones que eficiente el proceso de compras y reducir los días de retraso en los tiempos de entrega

3. **Táctica operativa: Implementar el plan de trabajo para la transmisión de la identidad institucional a toda la organización.**

- a. **Producto:** Presentación, análisis estadístico de las dinámicas de validación y retroalimentación.

- b. **Uso:** Facilitar la comprensión del tema impartido de la identidad de la empresa.
- c. **Beneficio:** Que los colaboradores de la empresa se identifiquen con la empresa
- d. **Meta:** El 100% de la organización conteste las encuestas de validación con mínimo 80% de calificación.

En esta táctica operativa no se realizó ya que de acuerdo con las necesidades de la organización se consideró y se solicitó una actualización en la estructura del organigrama.

Por lo que la meta se cumplió en un 0%.

Como impacto logrado podemos decir que de la transmisión de identidad no se cumplió con lo que se propuso a la empresa y se aceptó en inicio del periodo, pero se cambió a una solicitud de la organización donde se identificaron puestos y actividades que se necesitan para el futuro de la organización. Se realizó un organigrama con estas áreas y puestos que cumplen con las necesidades de la empresa y eficiente los procesos y actividades, el organigrama se distingue por tener visible cuales son los niveles jerárquicos y que puesto corresponde a que área.

4. Táctica operativa: Verificar el perfil y la descripción de puesto de un área de la empresa.

- a. **Producto:** Descripciones y perfiles de puestos verificados.
- b. **Uso:** Identificación de las capacidades de las personas en los puestos. Determinar la cantidad de personal por puesto.
- c. **Beneficio:** Tener información para determinar el área de capacitación del personal.
- d. **Meta:** Verificar al menos 5 perfiles y 5 descripciones de puesto del área establecida.

En esta táctica operativa se realizó y se presentaron las propuestas, el perfil fue aceptado, pero el descriptivo rechazado por lo que la meta se cumplió en un 10%.

Realmente no hubo impacto, podemos decir que los nuevos formatos del Perfil y el Puesto no se implementaron, si se analizaron, se les realizaron cambios que se consideraban prácticos y aun así en la implementación se rechazaron estos cambios, ya que se consideraba que los que estaban establecidos cumplían con las necesidades de la empresa y no iban a ser bien recibidos por la dirección, por lo que se optó por continuar con lo que ya tienen.

5. Táctica operativa: Ejecutar dinámicas de comunicación entre las áreas interdepartamentales.

- e. **Producto:** Presentar los resultados obtenidos en las dinámicas sobre la comunicación.
- f. **Uso:** Conocer los avances de la comunicación entre los colaboradores de las áreas.
- g. **Beneficio:** Mejorar la comunicación entre las áreas interdepartamentales.
- h. **Meta:** Realizar dos dinámicas sobre comunicación.

En esta táctica operativa se realizaron dos dinámicas de comunicación y un taller de herramientas de comunicación. Por lo que la meta se cumplió en un 100%

Como impacto logrado podemos decir que fue positivo y bien recibido por los colaboradores los materiales presentados, esperando que se siga manteniendo activa las herramientas que se les brindaron para mejorar su comunicación.

6. Táctica operativa: Revisión y restructuración de diagramas de flujo para áreas operativas o administrativas.

- i. **Producto:** Diagramas de flujo de las áreas de operaciones o de administración elegidas.
- j. **Uso:** Guía para el personal de la empresa para el desarrollo adecuado del trabajo.
- k. **Beneficio:** Disminución de errores y tareas sin atender de manera correcta. Garantizar el uso continuo y adecuado del SAP.

1. **Meta:** Cumplir con la elaboración de al menos 4 diagramas de flujo.

En esta táctica operativa se realizaron diagramas de flujo del área contable, compras, ventas y almacén. Por lo que la meta se cumplió en un 100%

Como impacto logrado podemos decir que los encargados y trabajadores involucrados en cada área pudieron identificar con mayor claridad sus responsabilidades, alcances, limitaciones, la necesidad de agregar y disminuir pasos en sus actividades, sus interacciones con los otros departamentos y los documentos necesarios para llenar en el sistema SAP para que de esta manera los datos y la información ingresada funcione de forma automatizada y con menores errores.

CONCLUSIONES

Como conclusión de lo realizado en este período de PAP se tiene lo siguiente:

EN PRODUCCIÓN ADAPTATIVA

- Se apoyo con la elaboración de seis diagramas de flujo del departamento de compras, con la finalidad de que se estandarizaran los procesos y se identificaran concretamente las actividades del SAP entre todas las áreas necesarias para mantenerlo actualizado y que apoye en el manejo de todos los departamentos. Esto debe clarificar la capacitación del nuevo personal, lo cual será sumamente necesario dado el actual margen de rotación que tiene la empresa.

PARA INSTITUCIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

- Se identificaron problemas en la estructura y contenido de los perfiles y descriptivos de puesto y se realizaron algunas propuestas de modificación a los mismos. Fueron rechazadas, hay resistencia a realizar cambios que el personal sabe que no van a ser implementados.

- Una excelente participación en el uso y conocimiento de las “Herramientas de Comunicación”, algunos de los miembros emplearon el conocimiento adquirido en mejoras personales y para la empresa.
- No hay concordancia entre los diferentes documentos con puestos y nombre de departamentos, los que señala una separación entre departamentos y fallas en la comunicación.

EN EL TIEMPO DE CICLO Y TIEMPO DE ENTREGA

- Tampoco hay concordancia entre los diagramas, los puestos y nombre de departamentos señalados en el organigrama, reforzando la falta de comunicación interdepartamental.

Como **propuestas de continuidad** para el siguiente periodo tenemos las siguientes:

EN PRODUCCIÓN ADAPTATIVA

- Emplear los diagramas como herramientas de capacitación para personal de nuevo ingreso.

PARA INSTITUCIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

- Continuar con la implementación de dinámicas de comunicación
- Homologar formatos, directrices y mecanismo de identificación de documentos, para agilizar y facilitar el encontrar información.
- Motivar al personal apoyando propuestas de cambio
- Emplear las “Herramientas de Comunicación” aprendidas

EN EL TIEMPO DE CICLO Y TIEMPO DE ENTREGA

- Homologar formatos, directrices y mecanismo de identificación de documentos, para agilizar y facilitar el encontrar información.

Con dos años de intervención en la empresa detectamos cambios positivos, pero mucha inercia a continuar con prácticas que no facilitan el proceso de institucionalización, por lo que consideramos que la empresa requiere mucho más trabajo para llegar al nivel de una empresa Institucionalizada.

1.7. Bibliografía y otros recursos

1. Presentación Dinámica de comunicación final RPAP verano 2022
2. MAI RRHH. (2020, 24 noviembre). *Perfil vs descriptivo de puesto. ¿Cuál es la diferencia entre estos dos documentos?* YouTube. [Perfil vs descriptivo de puesto. ¿Cuál es la diferencia entre estos dos documentos?](#)
3. *¿Qué son los Perfiles de Puesto y cómo hacerlos?* (s. f.). Recuperado 27 de septiembre de 2022, de <https://www.integratec.com/blog/perfiles-de-puesto.html>
4. *¿Cómo elaborar una descripción de puesto?* (s. f.). Michael Page. Recuperado 27 de septiembre de 2022, de <https://www.michaelpage.com.mx/advice/management/atracci%C3%B3n-y-selecci%C3%B3n-de-talento/%C2%BFc%C3%B3mo-elaborar-una-descripci%C3%B3n-de-puesto>
5. *Mercado de tapas y cierres de aluminio | 2022 - 27 | Participación, tamaño y crecimiento de la industria - Mordor Intelligence.* (s. f.). Recuperado 24 de octubre de 2022, de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/aluminum-caps-and-closures-market>
6. Pacheco, J. (2018, 17 noviembre). *6 pasos sencillos para hacer un diagrama de flujo de proceso.* HEFLO ES. <https://www.heflo.com/es/blog/modelado-de-procesos/hacer-diagrama-flujo-proceso/>
7. Jaime Sandoval. (2021). *Inclusión digital: el futuro de las MyPEs en México.* 17/04/2021, de cadena política Sitio web: <https://cadenapolitica.com/2021/03/22/inclusion->

[digital-el-futuro-de-las-mypes-en-mexico/#:~:text=Las%20MyPEs%20son%20indiscutiblemente%20la%20columna%20vertebral%20de,disminuir%20la%20brecha%20digital%20en%20beneficio%20de%20todos.](#)

1.8. Anexos generales

1. Acta Constitutiva del proyecto.
2. Matriz de riesgos.
3. Plan de trabajo Jool O2022.
4. Presentación Inicial.
5. Acuerdos de Comunicación equipo ITESO.
6. Identidad Institucional Jool.
7. Perfil y descripción de puesto.
8. Herramientas comunicación.
9. De agrupación a equipo B-1.
10. Cronograma.
11. Presentación avances estandarización.
12. Segunda presentación avances.
13. Dinámica de comunicación.
14. Compras entregables.
15. Perfil de puesto auxiliar contable.
16. Descripción puesto auxiliar contable.
17. Diagramas de flujo.
18. Presentación de Cierre.
19. Jool organigrama final.

2. Reflexión crítica y ética de la experiencia

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

2.1 Sensibilización ante las realidades

Dayana Navarro Valencia IF

Elegí este PAP porque me emocionaba mucho la experiencia de la consultoría a una empresa, el tratar con su personal y realizar propuestas y trabajos que les fueran de ayuda, además de vivir la dinámica de trabajo en el mundo laboral y poder ver de cerca los problemas que hay fuera del salón de clase y como sobrellevarlos y aprender de ellos, aunque también tenía miedo y duda de que podía yo aportar y de las habilidades que iba a poner a prueba, me di cuenta que el mundo de afuera es más complicado en las cosas que deberían ser más sencillas, temas como la comunicación efectiva, el entender personalidades, temperamentos, el que cada cabeza es un mundo y entendemos una cosa de mil maneras distintas y tiene significados completamente distintos también, definitivamente te abre los ojos de como ese tipo de cosas muchas veces causa los problemas más grandes entre las personas y que debe de tomarlo en cuenta y ser más sensible a eso.

Me di cuenta de la manera en la que te involucras, no solo en las problemáticas laborales sino también en las personales, conoces sus entornos, sus metas, sus preocupaciones y muchas veces funcionas como una manera de desahogo y de alguna manera si te causa ciertos dilemas y ganas de proponer cosa para solucionarlo y muchas veces olvidas que las cosas no pasan de la noche a la mañana pero que de alguna manera puedes ser capaz de aportar un granito de arena, aunque a veces parezca que no.

Una de las cosas que este PAP me dejo fue el tema del trabajo en equipo, creo que como sociedad hay mucha competencia y es algo que se nos enseña, sin embargo, esta experiencia me ha demostrado que todos podemos ganar y aportar algo significativo, mi equipo y mi

consultora fueron un apoyo clave en todo momento y eso me hace sentir incluso más satisfecha y orgullosa con lo que logramos juntos, todos con el mismo compromiso y con las mismas ganas de aportar algo valioso para la empresa.

Como persona y futura profesionista este PAP me dejó muchas enseñanzas valiosas, disfruté el conocer nuevas perspectivas, conocer a personas con diferentes habilidades y conocimientos que te abren la visión, definitivamente me abrí más y sobre todo aprendí a escuchar de verdad, las personas te dicen muchas cosas incluso sin hablar y logré volverme más sensible a esas señales, también el tema de no prejuizar situaciones, comentarios e interacciones; soy una persona más madura y más abierta gracias a esta experiencia.

Definitivamente tengo una visión de mundo diferente y de su realidad, sobre todo en el recordar que todos tenemos una historia detrás que nos define y muchas veces determina ciertos comportamientos dañinos para nosotros y los demás, lo que hace importante que aprendamos a reconocer esas cosas que son de nosotros y no de los demás, que es importante que hablemos desde el “yo” y tomemos responsabilidad de ese “yo” primero con la premisa de que los demás no me hacen sentir de ninguna manera yo soy la que me permito sentirme así y que los demás me afecten así; esto definitivamente es algo muy valioso que me llevo de este PAP.

La vida en el mundo real es más complicada y no solo por la competencia laboral sino también por las relaciones intrapersonales de la gente con la que te rodeas, es una realidad difícil definitivamente, muchas veces decimos que hay que separar al trabajador de la persona y que hay que mantener líneas laborales, etc., pero creo que con esto llegue a una conclusión en la que, no quiero trabajar con el empleado sino con la persona y que espero poder proyectar eso cuando salga allá afuera y dar mi apoyo sincero y mis felicitaciones genuinas y a ser empática, que no estoy hablando con un robot sino con un ser humano que experimenta, siente, actúa y razona distinto a mí y que al mismo tiempo pasa por problemas de los que no sé pero que si puedo intentar comprender, quiero salir a un mundo donde pueda ofrecer más que solo mis conocimientos técnicos.

Esta experiencia también me hizo tener más confianza en mis capacidades, la táctica que me toco realizar era muy diferente a las cosas que hago en mi carrera, fue el aplicar conocimientos nuevos y abrir el panorama que era lo que buscaba, el tener nuevas experiencias, salir de mi zona de confort, ponerme a prueba a mí misma por lo que me ayudo a tener más confianza en mí y en mis competencias.

Luis Felipe García Gómez II

Elegí este PAP buscando la oportunidad de trabajar y dar consultoría a una empresa relacionada con lo que busco o me gustaría especializarme en mi carrera de Ingeniería Industrial. De igual manera para poder entender problemas y situaciones reales en un ámbito profesional y sentirme preparado y con un nivel competitivo en un ámbito laboral real. Para mí este PAP es una oportunidad de conocer, crecer y alimentar mis habilidades para sentirme mucho más preparado una vez terminados mis estudios.

Durante este PAP pude darme cuenta de la importancia de la comunicación que la empresa estaba sufriendo, pues la transmisión y recepción de información es completamente distinta para cada persona y una forma o formato puede ser mucho más útil o problemática para otro. Entender esto me demostró que fuera de los problemas técnicos y sistemáticos una situación tan simple puede volverse el problema raíz de cualquier organización. Con esto pude darme cuenta de que no todo se trata de números y flujos eficientes y rápidos, pues entender a las distintas personas que conforman una empresa es crítico de entender y ensamblar para poder obtener los mejores resultados a corto y largo plazo. También me llevo un aprendizaje importante de lo que en realidad es el trabajo en equipo y depender de las responsabilidades y compromisos de mis compañeros de equipo y empresariales, pues hay muchas cosas que se pueden llevar a cabo de mejor o peor manera dependiendo del trabajo de cada persona. Fue muy importante para mí entender que existen y existirán demasiadas situaciones en las que no dependa de mis acciones o disposición y cómo poder trabajar con eso y sobrellevarlo de la mejor manera posible para cumplir con mis compromisos de la mejor manera posible.

Para mí este PAP fue un abrir de ojos muy grande de forma personal, pues yo estaba demasiado enfocado en la importancia de diferentes entregables o proyectos que ayudaran a crecer a la empresa o generar mayores ingresos, mejoras en procesos, ahorros de materiales, energía, etc. Y este proyecto me demostró que existen pilares mucho más importantes que terminan formando lo que es una buena cultura empresarial y que si no se tienen estas bases bastante claras y fijadas desde las fases más tempranas pueden y llegarán a traer muchos problemas a largo plazo. Gracias a esto pude sumar la importancia social y las problemáticas que pueden traer si no se les da la importancia necesaria.

Esta experiencia me hizo sentir muchas cosas a lo largo del semestre y fueron todas estas distintas situaciones tanto buenas como malas las que me ayudaron a sumar muchas más habilidades suaves de las técnicas que ya había adquirido a lo largo de mi carrera y la importancia que tienen para aportar y ayudar, aunque sea de una forma mínima en cada persona, pero que a lo largo del tiempo terminará siendo mucho más grande de lo que uno cree. Me gustó el tener que salir de mis zonas de confort y afrontar problemas básicos de distintas maneras, encontrando la mejor forma de hacerlo y obteniendo así los mejores resultados posibles.

Rodrigo Hurtado IES

Este fue mi segundo periodo en este PAP, volví a escogerlo porque esperaba fortalecer mi aprendizaje con la empresa con la que había trabajado en el periodo pasado y continuar con las propuestas que se quedaron pendientes de realizar para este periodo. También tenía como objetivo aplicar lo que he visto a lo largo de la carrera y ver los resultados obtenidos.

En este ciclo continúo aprendiendo de las dificultades y retos que tienen las mypes. Saber atacar y ayudar a solucionar problemas que este tipo de empresas tiene es también un reto importante y parte de lo que me quedo de este periodo es el aprender a escuchar y observar el entorno para adquirir información que puede ser útil a la hora de tomar decisiones que pueden ayudar a la empresa a resolver situaciones o a mejorar sus actividades del día a día.

A diferencia del periodo anterior este fue un poco más retador por el tiempo y por la situación con la que se enfrentaba la empresa. Dentro de las dos actividades en las que participe, no pude tener una comunicación y relación con los departamentos involucrados debido a sus actividades y la situación de urgencia que tenían en la empresa, la mayoría del tiempo se encontraban ocupados, pero al final se logró terminar una de las tácticas debido a la información compartida y sacamos resultados interesantes, aunque no se llevó a cabo de la manera esperada. La otra táctica no se pudo llevar a cabo debido a que requería de todo el personal ya sea administrativo y operativo y se optó por no desfasarlos de sus actividades y darles prioridad a las dinámicas de comunicación de la táctica de otra compañera.

En una de estas dos tácticas pude aplicar herramientas y conocimientos tanto de experiencias laborales pasadas como herramientas la cual he utilizado en mi carrera. En una de las tácticas con ayuda de unos reportes de venta realicé un análisis ABC el cual fue una herramienta que aprendí en mi etapa como estudiante y con base a los resultados de este pude aplicar un análisis de datos junto con la información que me hicieron llegar los coordinadores. Mis resultados fueron acertados porque a pesar de que no fuera algo novedoso para la empresa, se logró que entendieran cual era la situación de la empresa y que estos tomaran cartas en el asunto para poder resolver esa área de oportunidad que tienen en el retraso de entrada de mercancía y entrega.

En la otra táctica debido a los problemas de la empresa no se pudo llevar a cabo como esperábamos, pero me quedo con la reflexión de los sentidos de urgencia y las prioridades que una empresa debe de tener a la hora de tomar decisiones. A pesar de no haber completado la táctica se realizó otra actividad donde como consultores externos a la empresa pudimos ayudar a proponer un organigrama pensando en el futuro de la empresa con puestos y áreas que optimicen el rendimiento de la empresa y se visualice de manera jerárquica por niveles y rangos.

Y por último me quedo con el compromiso que conlleva el ser consultor de una empresa, el trabajo en equipo también lo indispensable que es y que la comunicación fluya dentro de la empresa como afuera con los consultores.

Mariana Vázquez Gama LAE

Para mí el PAP fue un encuentro cercano con la vida laboral, lo que realmente es ver la empresa fuera de la escuela, relacionarme con personas que tienen experiencia y que realmente saben de lo que hablan, que les ha costado mucho estar en el lugar que están, trabajar con JOOL me dio un panorama de lo que muchas veces no vemos en la escuela, te enseñan liderazgo y con ellos saber delegar, pero ponerlo en práctica cuesta mucho trabajo. JOOL me enseñó que ser un buen patrón y que tu empresa tenga un buen ambiente laboral influye mucho en si tu colaborador se queda o se va. Estoy agradecida con las personas que nos recibieron y ayudaron, para nosotros poderlos ayudar a ellos.

El PAP es una buena opción si te interesa saber cómo es el mundo exterior en relación a lo empresarial, aprendes mucho más de lo que vi en la universidad y los conocimientos que ya se tienen se rectifican, me llevo mucho aprendizaje.

Puedo decir que al principio me costó trabajo poder relacionarme con la coordinadora de Recursos Humanos, ya que yo al principio era una persona tímida y no sabía cómo poder llegar a ella, pero era necesario, así que a pesar de que al principio opuso resistencia, poco a poco fue soltándose y se comenzó a dejar ayudar. Fue con la persona que más trabaje, ya que mis tácticas se trataban de institucionalización, pero veo que es difícil manejarse en un ambiente en el que tu puesto no te da ninguna autoridad sobre tus subordinados, ya que llega el patrón y deja de lado lo que tú ya implementaste o aplicaste, para que se pudieran lograr los objetivos de la empresa. Se paso por un momento complicado en la empresa, por situaciones ajenas a nosotros, pero que fueron beneficiosas para mi aprendizaje, pero por eso no se pudieron implementar algunas tácticas establecidas.

Ponerse la camiseta y cumplir metas y objetivos para que la empresa prospere, es algo que muy pocos colaboradores hacen, pero si se cuenta con un buen ambiente laboral, una buena comunicación, una misión y visiones claras, además de un sistema de contratación eficiente,

se puede llegar a lograr tener personas que se interesen por la empresa y no solo cumplan con ir a trabajar.

Considero que mi participación en JOOL dejó un impacto positivo, ya que trabajé con la comunicación y fue más allá de identificar qué tipo de comunicación tenían si no también en brindarles herramientas y tácticas, para que pudieran trabajar en ellos y así lograr la comunicación adecuada con sus compañeros de trabajo, lo que hizo que mejorara un poco el ambiente laboral.

Puedo agregar que cada reunión que teníamos con los colaboradores de JOOL, había manera de sacar cosas de provecho, que puedo poner en práctica en la empresa familiar, como el hecho de saber delegar, tener buena relación con tus colaboradores, saber escucharlos y comprenderlos, para que ellos se sientan cómodos y pueden sentirse bien en la empresa.

2.2 Aprendizajes logrados

Dayana Navarro Valencia IF

Las competencias sociales y universitarias que aprendí de este PAP son: de la parte social que tengo que saber escuchar, que estar pensando la respuesta mientras escuchas no es escuchar y que hay un yo antes que un todos y que tengo que tener control de mi “yo” también que muchas veces la respuesta no está mal sino la pregunta, esto me llevo a pensar más en la formulación de estas, practicando la comunicación efectiva que fui aprendiendo al mismo tiempo que los departamentos de la empresa; en la parte universitaria aprendí a ser más disciplinada, más paciente, flexible y comprometida, puedo llegar a ser algo controladora y no me gustan las cosas imprevistas, esta fue una de las más grandes lecciones de este PAP que al final las cosas no salían como se tenía planeado y había que cambiar de plan y encontrar soluciones, eso de verdad me ayudo a practicar la regulación de mi estrés y a encontrar resultados.

De parte de mi profesión para el buen desarrollo de este PAP aporte mi análisis y lógica, sobre todo, esta carrera me ha dado muchas herramientas de investigación e indagación lo que me ayudó mucho en la implementación de las tácticas. En mi aporte a otras carreras creo que, aunque me costó, el tema de recursos humanos me resulto muy interesante y retador, incluso más complicado que la resolución de un código o una ecuación, las personas no son blanco y negro, pero me pareció interesante y sobre todo un departamento indispensable en toda empresa.

Mis aprendizajes del contexto profesional fueron: ten más que ofrecer, como persona, como comunicador y como empleado, ten más competencias, sal de tu zona de confort, se más resolutivo, flexible y se más paciente y esto directamente se ve reflejado en mi vida diaria, es mi vida escolar, en mi relación con mis maestros, amigos, familia; a través de esta experiencia descubrí cosas nuevas de mí misma como que puedo ser creativa (cosa que creí lejos), que soy capaz de ser más flexible y sobre todo a ser más segura de mí misma, muchas veces no me creo capaz de hacer cosas y eso me limita a descubrir más partes de mí pero esta experiencia de verdad sumo a mi proyecto de vida profesional y me dio la oportunidad de conocerme más a misma.

Aprendí mucho de mis compañeros también, eran todos tan diferentes unos de los otros, pero eso hizo el proceso aún más interesante y divertido y sobre todo aprendí mucho de mi consultora, admiro su sabiduría y no solo en la parte escolar sino también en la vida, aprendí mucho de ella como persona, nos dio la oportunidad de que nos lleváramos más que consejos de maestra a alumno sino también de un profesionista a otro y sobre todo de una persona a otra, siempre nos impulsaba a dar lo mejor de nosotros mismo para nosotros y para los demás.

Me voy de este PAP sabiendo que maduré, que aprendí y que crecí en todos los aspectos, me voy también agradecida con las personas que conocí, todos me dejaron una enseñanza y sé que este PAP es una de las experiencias que recordaré y valorare en mi vida personal y profesional.

Luis Felipe García Gómez II

Durante el trabajo en el PAP pude desarrollar diferentes competencias disciplinares, sociales y universitarias. Por ejemplo, el compromiso y el desarrollo de mis trabajos para no afectar ni retrasar al equipo fue bastante importante para mí, el no faltar a las sesiones con nuestra consultora y contar con la disposición de necesaria en todo momento. En cuanto a las competencias sociales tuve que aprender a ajustarme y adaptarme a las distintas situaciones y cambios que no estaban en nuestro control, pues son cosas que suceden con bastante frecuencia en un ámbito laboral y el saber afrontarlo de la mejor manera posible terminará por mejorar no solo a mi persona si no a quiénes me rodeen también. En cuanto a las competencias universitarias pude darme cuenta de las realidades que existen en el mundo laboral y muy rara vez se puede aprender en un ámbito universitario, tuve que salir continuamente de mi zona de confort, impulsándome a mejorar en mis debilidades y aprovechar por completo mis fortalezas en lo que se requiriera o pudiera aportar de mi parte.

En cuanto a mi profesión no hubo demasiadas cosas que pudiera implementar debido al requerimiento y las necesidades de la empresa, pero por mi parte pude aprender demasiado de los retos y dificultades que enfrenta una empresa distribuidora y que produzca algún tipo de componente o material requerido por otras empresas. Pude identificar también el estrés y la presión que conllevan dirigir una empresa y tratar de mantenerla en crecimiento y mejora, lo cual no significa que sea algo malo, sino todo lo contrario, un abrir de ojos para oportunidades y preparación futura dentro de mis planes y visiones de vida.

Lo que más aprendí a lo largo de este PAP fue la importancia de la comunicación, porque ni importante que tan sistematizada esté una empresa, lo primordial es la interacción humana y dependiendo de cómo se lleve a cabo esto definirá un aspecto enorme en el crecimiento y el funcionamiento de dicha empresa. Pude darme cuenta de que, con una comunicación deficiente entre dueños, altos mandos y trabajadores una empresa puede fracasar por completo. También las formas de interacción entre personas definen mucho cómo estas se puedan sentir y cómo desempeñen sus responsabilidades, pues lo que dice una persona puede que otra lo entienda o lo reciba de una manera completamente distinta y puede afectar en muchos aspectos laborales, no sólo psicológicos y sentimentales. Con esto mismo pude lograr

ser mucho más empático, una habilidad que se me da con facilidad, pero ahora pude relacionar dentro de una empresa.

Con esto puedo decir que me voy muy contento con mi trabajo y desarrollo personal dentro de la empresa, con mi consultora y compañeros de trabajo, pues de todos aprendí, aunque sea un poco y son cosas que sirven para continuar sumando a mi preparación profesional y personal como persona. Aprendí bastantes cosas que yo en algún momento pude haber dado por sentado en cuanto a importancia y en áreas que no creía que podrían ser importantes, esto me demuestra que aún existen demasiadas áreas de crecimiento en mis habilidades y que me tendrán mucho mejor preparado ante distintas situaciones y momentos ya sean buenos o malos.

Rodrigo Hurtado IES

Estoy muy contento con los resultados obtenidos, con todo lo aprendido en estos dos periodos en los que forme parte de este PAP. Nunca es fácil ser parte de un proyecto donde tus decisiones pueden influenciar en una empresa real, pero al pasar el tiempo y conocer a mi equipo y la empresa, me sentí más en confianza y estoy agradecido con la empresa de ser positiva y estar siempre abiertos a ayudarnos y proporcionarnos información o materiales para trabajar a pesar de las situaciones que pasaron en este periodo y el poco tiempo que tenían para dedicarnos.

Del equipo de trabajo agradecerles la confianza y la comunicación. El siempre estar al pendiente y a la disposición de ayudarnos mutuamente en nuestras actividades. Los comentarios y retroalimentaciones para mejorar nuestras propuestas antes de ser presentadas a la empresa.

Me quedo con el compromiso y la disciplina son parte indispensable de trabajar en este tipo de proyectos. Tener todo en tiempo y forma para presentarlo a la empresa y no dejar todo para el último momento es algo que me queda de enseñanza de mi consultora Blanca.

Dificultades que tuve fueron los horarios para trabajar fuera de horario del PAP, ya que trabajo durante la tarde y mi turno termina tarde, por lo que se me complicaba de momentos realizar mis presentaciones etc. Y tenía que desvelarme para terminarlas. Sin mencionar el tiempo dedicado a otras materias donde las entregas eran por fechas y les tomaba prioridad a esos trabajos.

Me quedo muy satisfecho con estos dos periodos de PAP, mucho aprendizaje, reflexión que me llevo para aplicar y saber responder ante situaciones difíciles que pueden tomar por sorpresa a las empresas.

Mariana Vázquez Gama LAE

Gracias a este PAP aprendí como se vive realmente una empresa, a saber, escuchar y discernir la información, para poder lograr los objetivos, a quitarme el miedo de hablar y decir lo que pienso, la forma en que se comunican los demás, la manera en que muchas veces recibo la información, a dirigir a un grupo de personas y sobre todo a trabajar en equipo.

Al principio me costó mucho trabajar adaptarme y poder confiar, ya que me daba miedo, hablar con los colaboradores de la empresa, pero mi Consultora Blanca, siempre me dio la confianza, me brindo apoyo y así comencé a soltarme más. Puedo agregar también que es un PAP que ayuda tanto a la empresa como a nosotros alumnos, ya que trabajan de la mano se van aprendiendo términos, maneras y formas que realmente en la universidad no vemos, nosotros como alumnos podemos ofrecer soluciones en sus áreas de mejoras y comentarlas a los directivos más fácilmente porque somos ajenos a la empresa y estamos dirigidos por personas expertas en esos temas. Considero que deje mucho aprendizaje en los colaboradores sobre los temas de comunicación y en el trabajar primero uno mismo para después comunicarse con sus compañeros.

En este proyecto puse en práctica, muchas cosas que aprendí a lo largo de la carrera, pero muchas otras cosas que fui aprendiendo para poder ayudarlos no son conocimientos adquiridos durante la carrera y eso se volvió interesante, ya que gracias a los coordinadores del PAP, pude adquirir estos conocimientos y dárselos a los colaboradores; Todo eso que aprendí y descubrí durante el desarrollo del proyecto, me los llevo para aplicarlos en vida diaria, en la empresa familiar, además de haber adquirido experiencia de cada una de las personas que componen JOOL, ya que todas tienen algo que aportar.

Todo este proceso fue interesante y me voy orgullosa de lo que logre personalmente y como equipo, me llevo conocimiento, experiencia, facilidad de habla, buenas amistades y sobre todo me voy agradecida por aceptarme con las manos abiertas.