

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Programa de Consultoría Integral en MYPE



ITESO
Universidad Jesuita
de Guadalajara

PAP 3A 01 Consultoría en MYPE

Consultoría integral en una empresa fabricante de cocinas integrales para lograr “Formalizar la gestión global de la organización, mediante su planeación estratégica”, en el municipio de Tlaquepaque, Jalisco.

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

AB 713625 Domingo Arzani Domínguez

AE 708614 Leslie del Rayo Rodríguez Warren

II 709764 Benjamín Figueroa Villagrán

PB 716433 Joel Flores Chávez

Profesor PAP:

Mtra. Irene Graciela Soto Casillas

ÍNDICE

Resumen	3
Introducción	3
1. Generalidades y contexto de la empresa	4
1.1 Ficha técnica y perfil del empresario	4
1.2 Historia de la empresa	5
1.3. Inicios del año 2020.....	6
2. Confirmación diagnóstica	10
2.1. Metodología del diagnóstico.....	10
2.2. Árbol de problemas: confirmación diagnóstica	11
3. Road Map Estratégico.....	13
4. Implementación.....	16
4.1 Propuestas y retos con base al Road Map	16
4.2. Ajustes al plan de acción	22
4.3. Resultados obtenidos.....	25
4.4. Tablero de seguimiento de indicadores.....	29
4.5. Tabla sobre capacitaciones y empleos.....	30
5. Recomendaciones	31
5.1. Corto plazo	31
5.2. Mediano plazo	31
5.3. Largo plazo	32
II. Reflexiones de cierre de los estudiantes	33
III. Conclusiones.....	36
IV. Fuentes consultadas.....	38
V. Anexos.....	40

Resumen

En el periodo Primavera-verano 2020 se trabajó en una empresa dedicada a la fabricación de cocinas integrales, quien participa en este giro desde hace 38 años, su administración sigue siendo de manera empírica, sus productos son de buena calidad, la publicidad se realiza de boca en boca o por medio de la marca hermana y la mayoría del personal tiene muchos años trabajando ahí.

La empresa decidió seguir con el proyecto PAP en el periodo otoño 2020 para continuar con las mejoras en la organización, implementando nuevas estrategias en diferentes áreas como en la de producción, recursos humanos, finanzas, etc.

Durante este periodo y derivado de la contingencia por COVID-19, la metodología fue modificada (según lo definido por la coordinación) para ajustarse a las necesidades prioritarias de la organización, en un entorno sumamente volátil y con condiciones económicas adversas. Utilizando Árbol de problemas para realizar una confirmación diagnóstica y un Road Map estratégico que defina los retos inmediatos a lograr.

En la parte aguda de la contingencia la empresa no tuvo cierre de actividades, aunque si fue afectada por toda esta situación.

Introducción

El siguiente reporte informará sobre los hechos y actividades que fueron gestionados durante el periodo de otoño 2020 del Proyecto de Aplicación profesional (PAP) Consultoría en MYPES que se trabajó con la Fábrica de Cocinas S.A. de C.V. durante este periodo.

El documento tiene como propósito reportar las fases y herramientas implementadas por el equipo de consultoría, las cuales son: Confirmación diagnóstica, Road Map Estratégico, Propuestas (retos), Implementación y Recomendaciones a la empresa en el: corto, mediano y largo plazo

1.- Generalidades y contexto de la empresa

1.1 Ficha técnica y perfil del empresario

Datos generales de la empresa:	
Nombre: Fábrica de Cocinas S.A. de C.V.	
Domicilio: XXXXXXXXXXX, San Pedro Tlaquepaque, Jal.	
Teléfonos: XXXXXXXX	Página web: XXXXXXXX Correo electrónico:
Tiempo de fundación: 1982	Forma jurídica: Sociedad Anónima de Capital Variable
Número de empleados: 12	Giro de la empresa: Fabricación y venta de artículos de madera y cocina integrales.

Datos generales del empresario:	
Nombre: XXXXXX/ XXXXX	
Escolaridad: 2o. Secundaria /Maestría en Ing. Industrial	Edad: 64/38
Experiencia previa: Empresario 1: trabajó como mesero, troquelador, venta de joyería, electricista, chofer de reparto en MARRULL (duró entre 8 o 9 años en la empresa), en sus tiempos libres el contador de la empresa le enseñó a registrar la contabilidad de esta empresa. Al enfermarse el contador, le dieron la oportunidad de trabajar en eso. Cuando salió de esta empresa lo hizo para poner su propio negocio de cocinas. / Empresario 2: Trabajó 9 años en NICE de MX como gerente de planes de compensación, Sistemas y Servicios a distribuidores, posteriormente	

en Promocionales de Occidente durante 12 años en Ing. de Procesos, en tres años ya era el director adjunto de esta empresa.

1.2 Historia de la empresa:

El empresario 1 tiene experiencia en el ramo de fabricación de cocinas, ya que su primer trabajo en la empresa Marull fue como encargado del área manufacturera de cocinas, posteriormente ascendió como gerente general en donde conocía todos los procesos operativos y administrativos de la compañía.

En el año de 1982 se funda una empresa llamada Fabricas de Cocinas S.A. de C.V., iniciando operaciones con dos colaboradores en un pequeño taller. A los seis meses debido al crecimiento de la operación, toma la decisión de cambiar de taller, a uno más grande.

En 1990 nace la Sociedad con Emilio Ascencio. Se inicia con la fabricación de un producto nuevo "Muebles de oficina", vendiendo más de 6000 muebles en el primer año.

La empresa llego a vender mucho, entonces debido a la alta productividad se compraron varias máquinas y la empresa llego a tener más ganancias. Por lo tanto, debido a la alta productividad se empezaron a integrar más personal que hasta la fecha aún continúan en la empresa

Por otra parte, en mayo del 2009 inició una relación comercial con Morba, Diseñando, fabricando e instalando cocinas en los siguientes complejos: Los patos, Moralta, La Sebastiana y Chapultepec °360 en la ciudad de Guadalajara.

Asimismo, en agosto 2011, la empresa comienza una alianza con Grupo Algar, diseñando, fabricando e instalando más de 2100 cocinas modulares en las ciudades de Minatitlán-Veracruz, Salamanca-Guanajuato, y Tula-Hidalgo.

Finalmente, en el año del 2019 se inicia con el proceso de profesionalización de la empresa para mejorar los procesos operativos y administrativos.

Actualmente en el año 2020, la empresa está en proceso de cambio de razón social debido a la formación de una nueva empresa y llamarse Fabricas de Cocinas S.A. de C.V., cambiando de ubicación y administración para mejoría de la empresa.

1.3 Entorno inicios del año 2020

Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos:		
Tipo de cambio	<i>El tipo de cambio no solo afectará a esta empresa sino a todas las que están dentro del mercado.</i>	<i>Fuertes fluctuaciones causarán inseguridad en los precios de materia prima, el último año ha habido mucha inestabilidad, causando variaciones y alzas en los precios.</i>
Tasas de Interés	<i>Se debe verificar en diversos bancos quienes tienen las mejores tasas que benefician a la empresa, tomando en cuenta el costo – beneficio.</i>	<i>Inestabilidad en la tasa, incertidumbre para la adquisición de un crédito, ya que este año ha sido bastante irregular y representa un riesgo.</i>
Tendencia del PIB	<i>El promedio de crecimiento del Producto Interno Bruto es de 3% anual, parecido a la inflación, por lo que se debe estar revisando ambos para ver cuáles pueden ser los mejores precios al público, ya que si se suben demasiado puede que la gente no compre.</i>	<i>Del 2019 al 2020 cayó el PIB hasta 0.1%, en donde la inflación fue del 3%, por lo que representa una amenaza para todas las empresas en México, ya que las personas al ganar menos y percibir los precios más caros, por consecuencia comprarán menos.</i>
Tasa de inflación	<i>La tasa de inflación afecta a todos no solo a esta empresa, por lo cual deben estar preparados año con año para actualizar todo: precios, salarios, costos, etcétera.</i>	<i>Si no se llega a tomar en cuenta año con año la inflación, podría pasar que, al seguir con los mismos precios de venta, la ganancia sea menor (Ya que el dinero vale menos).</i>

Disponibilidad de crédito	<i>Si se elige un buen proveedor o una buena institución financiera, se puede llegar a pedir más crédito dependiendo del rendimiento de la empresa, en donde poco a poco estarán creciendo.</i>	<i>Se debe verificar con instituciones financieras y proveedores, ya que, si eligen un mal proveedor o banco, pueden endeudarse o tener problemas a mediano y largo plazo.</i>
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
Actitud hacia el Servicio al cliente	<i>Por ser un pequeño segmento y tener un ingreso superior, se clasifica como el nivel que más consume. Pero se diferencian por dar servicio y calidad al cliente.</i>	<i>Hay varias empresas que son su competencia en el mercado, y que cuentan con mejores precios y productos.</i>
Control de riesgo en el trabajo		<i>Al no existir formalidad en las reglas de trabajo de la empresa, esto provoca que existan mal entendidos en la forma de trabajar y pudieran provocarse futuros accidentes laborales.</i>
Ingreso disponible promedio	<i>La empresa cuenta con la opción de que el cliente pueda elegir los materiales y con esto el precio de los productos, haciendo más accesibles estos.</i>	<i>Disminución en las compras de productos para el hogar en los últimos años, derivados de la situación económica del país, las personas han dejado de gastar en este rubro.</i>
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
Cambios en Política fiscal		<i>Los impuestos pueden verse aumentados, dependiendo de lo que pase en el gobierno y su relación con otros, ya sea: tratados, relaciones y con ellos los derivados de importaciones y exportaciones.</i>
Legislación para empleo	<i>Los empleados que laboran en la empresa llevan varios años contratados. Esto nos</i>	<i>Pudieran presentarse cambios en la legislación laboral y esto</i>

	<i>da a entender que hay muy poco margen de rotación y que estos son constantes al cambio.</i>	<i>deberá considerarse en la empresa.</i>
Aspectos tecnológicos:		
Disponibilidad de maquinaria y equipo	<i>Hay una amplia variedad de tecnologías que la empresa puede implementar: se tienen diversas herramientas online para crear y modificar una página web gratuitamente y sin necesidad de pagar un diseñador gráfico, también hay múltiples softwares gratuitos y de paga que permiten hacer diseños completos de cocinas integrales y muebles en general para una mejor presentación al cliente. Agregado, hay múltiple maquinaria nueva en el mercado que eficientiza la producción de los muebles.</i>	<i>La existencia de nuevas tecnologías en el mercado abre oportunidad para los competidores de automatizar sus procesos y tener capacidades de producción más grandes para competir.</i>
Aspectos de competencia:		
Rivalidad entre competidores	<i>Cuentan con años de experiencia que avalan su trabajo, así también buenas recomendaciones por parte de clientes satisfechos por el servicio ya dado. Esto genera que futuros clientes puedan confiar más en esta empresa y así dejar de buscar más opciones.</i>	<i>Fuerte rivalidad por parte de los competidores grandes y pequeños. El número de competidores chicos es muy alto y los competidores grandes tienen capacidades de producción mayores, así como una mejor planeación estratégica.</i>
Entrada potencial de nuevos competidores	<i>Estas empresas se pueden generar de una manera sencilla, el problema es el nivel de capacidad de producción, esta empresa</i>	<i>Es relativamente fácil iniciar una empresa del mismo giro. Puede no requerir un costo de capital muy alto y la experiencia es fácil</i>

	<p><i>cuenta con un alto nivel de producción y su nivel puede aumentar ya que no se está usando al 100% sus herramientas. Además de contar con know how importante.</i></p>	<p><i>de adquirir por ser una rama muy explotada.</i></p>
<p>Productos sustitutos</p>	<p><i>No existen productos sustitutos como tal en el mercado, sólo formas distintas de presentarlo. Esto es una oportunidad para la empresa ya que puede implementar estas nuevas presentaciones.</i></p>	<p><i>Sin embargo, en a mediano plazo puedes aparecer nuevos productos sustitutos que representen una amenaza para la empresa, ya que año con año salen miles de nuevos productos e innovaciones increíbles.</i></p>
<p>Poder de negociación con los consumidores</p>		<p><i>Se tiene un poder bajo de negociación con los clientes ya que no representa mucho costo cambiar de empresa. La frecuencia de compra del producto para una persona es baja, así como la prioridad que se le puede llegar a dar. Existe también la amenaza de que algunos competidores grandes se integren hacia atrás.</i></p>
<p>Poder de negociación de los proveedores</p>	<p><i>Se limita a un solo proveedor para aumentar el volumen de compra y conseguir mejores precios e incluso crédito. Hay una fuerte posibilidad de integrarse hacia adelante convirtiéndose en su propio proveedor.</i></p>	<p><i>El poder de negociación en este ámbito es bajo ya que el volumen de compra no es lo suficientemente grande para negociar el precio y poder fortalecer este aspecto.</i></p>

2.- Confirmación diagnóstica

2.1 Metodología del diagnóstico

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

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

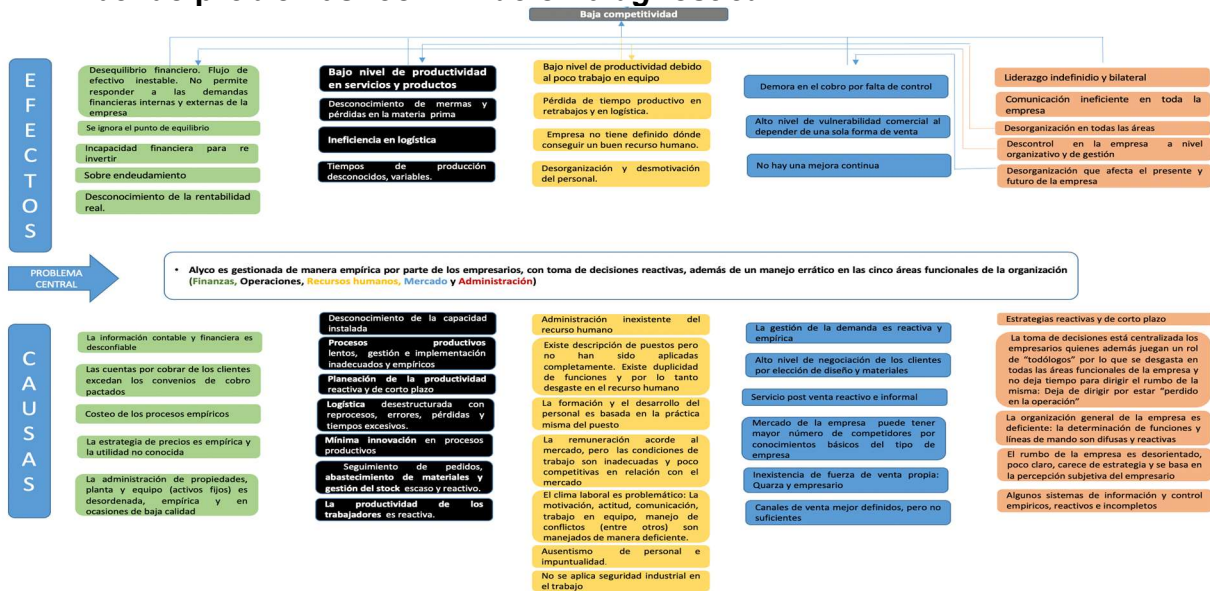
- Una forma amplia y abierta que somete a un escrutinio a todas y cada una de las áreas que integran la empresa.
- Una forma restringida y cerrada que centra el análisis exclusivamente en ciertas áreas específicas.

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

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

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

2.2 Árbol de problemas: *confirmación diagnóstica*



Una vez concluida la etapa más fuerte del confinamiento por pandemia, se procedió a analizar cuáles eran las circunstancias de la empresa comparándolas con una primera versión del árbol de problemas. Se comparó esta herramienta en su versión inicial con una segunda versión que se realizó en este periodo, resultando en las siguientes observaciones:

En el área de **Finanzas** ciertos factores tienen efectos negativos en la empresa, estos son, información poco confiable, los pagos de los clientes muchas veces no llegan en el tiempo estipulado. Los costos de los procesos son empíricos al igual que la estrategia de precios y la administración de propiedades, planta y equipo es desordenada. La poca fiabilidad de la información contable y financiera es un problema grave, al cual se le está dando solución, pero todavía no se cuenta con suficiente información por lo cual esto sigue siendo una causa de los problemas financieros. Los efectos de estos problemas son un gran desequilibrio financiero y un flujo de efectivo inestable, el cual no permite responder a las demandas de la empresa. De igual manera hay incapacidad financiera para reinvertir, hay un sobre endeudamiento y se ignora el punto de equilibrio.

Hablando del **Área operativa** de la planta de producción. Esta no conoce los tiempos que requiere el producto en elaborarse por lo que esto provoca un desconocimiento en su capacidad instalada. Se ve afectada la planeación de la productividad y el trabajo es lento e irregular.

Se desconoce el nivel de desperdicio al producir, esto genera una mínima innovación en los procesos de producción. La logística se encuentra en un estado ineficiente provocando errores, pérdidas, tiempos en exceso en la producción de cocinas y lo más importante retrabajos, este último generando mayores costos de los que normalmente llevaría el producto.

Relativo a **Recursos Humanos** se observó que ya se cuenta con los roles y puestos bien definidos, sin embargo, no son utilizados por los directivos de la empresa y probablemente siga existiendo una duplicidad en las funciones, por lo tanto, hay un desgaste en el recurso humano. No se tiene una motivación constante por parte de la gerencia hacia los colaboradores, por lo que hay malas actitudes, falta de compromiso y mala comunicación. La remuneración está establecida por condiciones del trabajo que se realiza, por lo que son inadecuadas y poco competitivas. El clima laboral es problemático y el trabajo en equipo es ineficiente.

Referente a **Mercado**, la empresa mostraba interés bajo en actualizaciones constantes de productos o potenciales competidores. No se tiene una fuerza de ventas, por lo que no hay objetivos. La información que se tienen de mercado es poco confiable para poder realizar pronósticos y previsiones. Sin embargo, antes de asumir un proyecto se revisa que la organización tenga capacidad para cumplir los requerimientos. Dicha función es llevada a cabo por medio de una empresa filial y el empresario.

Sobre los problemas en la **Administración**, la empresa tiene cuatro causas principales, las decisiones están centralizadas en los dos empresarios ya que los dos tienen un rol de “todólogos”. Las estrategias son reactivas y de corto plazo. La

organización no es buena, ya que las funciones y los mandos en general son difusas y reactivas. Hay sistemas de información y control, empíricos que no están vinculados. Los efectos que se generan son un liderazgo indefinido y bilateral. Comunicación ineficiente en toda la empresa. Desorganización y descontrol de esta en muchas de sus áreas. Toda esta desorganización afecta el presente y futuro de la organización en todas las ramas de la misma.

3.- Road Map Estratégico

De acuerdo a instrucciones recibidas por la Coordinación del PAP Consultoría MYPE, al iniciar el semestre se consideró la necesidad de desarrollar un *Road Map Estratégico*, de la empresa, que tiene por propósito comunicar la dirección y progreso de los equipos internos y los accionistas externos (Gómez, 2014), para definir sus principales retos al reanudar actividades posteriormente a la suspensión de las mismas debido a la contingencia de salud ocasionada por el COVID-19.

Esta herramienta se considera como un mapa completo de todas las acciones a realizar en el corto, mediano y largo plazo para alcanzar de forma óptima una o varias metas de negocio marcadas para un periodo determinado. Se busca que todo lo obtenido en este mapa sea situado y significado por el empresario y su organización en su modelo de Planeación Estratégica: Misión, Visión y Valores. (Irene Graciela Soto Casillas)

Al realizar dicho análisis resulto la siguiente información:

Empresa:	Cocinas ALYCO-GOVARE	Tipo de recuperación prevista	V: 2021	U: 2021	L:2022-2023
Dimensión Estratégica	Prioridad Estratégica	Plazo	Iniciativa 1	Iniciativa 2	Responsable
RETOS INMEDIATOS	Vender \$ 600 mil mensuales	4Trim - 2020		Buscar maquila, Constructores (medianos) Concursos	Salvador
	Tener liquidez en la empresa	4Trim - 2020		Control :Caja chica, anticipos, ahorros, crédito proveedores.	Mati/Irene
	Control de Producción	4Trim - 2020		Flujo operación, hoja viajera, billete materiales, pizarra producción, planeación compra y flujo de dinero. Descr. Puestos	Luis/Benjamin y Domingo
	Control de Inventarios	4Trim - 2020		Adecuación áreas físicas para control, formato simple, salidas inventario, 5'5	Luis/Benjamin y Domingo
	Control de Calidad	4Trim - 2021		Proveedores mejor calidad, empleado pcto. terminado, cenefadora.	Luis/Benjamin y Domingo
	Programa estímulo del sentido del trabajo	4Trim - 2020		Provocar que la gente se sienta más vista: objetivo Incrementar sentido de pertenencia en los trabajadores	Salvador/Leslie, Joel y Juan

¹ Santy Gómez. (2014). *¿Qué es un Roadmap en la Gestión de Proyectos?* 2020, de Instituto Marketing Ágil
 Sitio web: <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-roadmap-de-una-empresa.html>

De acuerdo con la metodología, se establecieron Retos inmediatos a corto plazo para el cuarto trimestre del presente año y en concordancia a una forma de recuperación “U”, que es lo que se considera según los estudiosos en este tema, será la forma en que la economía del país reaccionará.

El primer reto a cumplir es el obtener ventas mensuales de \$ 600,000 pesos de forma continua considerando iniciativas tales como: maquilas, identificar despachos de constructores medianos como clientes potenciales y participar en concursos para obtener contratos. La estrategia a utilizar es llevar un registro de ventas de forma electrónica que arroje dicha información de forma diaria, semanal y mensual.

En segundo lugar, es muy importante mantener la liquidez durante el periodo gestionando de forma adecuada los ingresos que se obtengan cumpliendo el reto inicial. Se considera que esto se puede lograr por medio del control de caja chica (es un elemento importante en la empresa), gestionando de forma adecuada los anticipos de clientes, obteniendo ahorros y tramitando créditos con proveedores, todo esto centralizado en la herramienta de Flujo de efectivo proporcionada a la organización de forma previa y que permitirá tomar decisiones, acorde a los recursos que la empresa obtenga y sus compromisos con los diferentes tipos de proveedores.

El Control de la Producción es otro reto a cumplir de forma inmediata ya que esta funciona de forma empírica, por lo que es importante tener una representación

gráfica del Flujo de operación, además de que cada orden de trabajo debe incluir una hoja viajera y un billete de materiales. Adicionalmente de que en la planta productiva es necesario que todos conozcan por medio de una pizarra el estatus de producción actualizado diariamente y que, acompañando al Flujo de efectivo antes mencionado, evite que los pedidos de los clientes se frenen por la falta de recursos, consideran también que realizar una planeación de las compras puede complementar todo de forma integral.

Este control puede llevarse a cabo considerando también las descripciones de puestos que previamente fueron desarrolladas para la organización.

Respecto al Control de inventarios, es determinante adecuar los espacios físicos de la empresa por medio de un Layout y la implementación de la cultura de 5's en esta. Aunque debe considerarse que dichos inventarios se están considerando muy básicos y solamente en insumos genéricos por lo que el monto invertido es poco, además de que sus proveedores cuentan con insumos disponibles lo que no retrasaría la producción.

Algo de vital importancia para la organización es el Control de Calidad, el que se lleva a cabo de forma empírica y para resolver este reto se propusieron las iniciativas de: seleccionar los proveedores que ofrezcan la mejor calidad de materiales, hacer un emplayado de los muebles terminados para evitar que se dañen y adquirir una máquina cenefadora que de una mejor calidad a los terminados de dichos muebles.

Así también el desarrollo e implementación de un check-list de calidad que incluya los principales elementos a cumplir tanto en los materiales, como cuando los muebles estén terminados para evitar reclamos por parte de los clientes y evitar daño al prestigio de la empresa.

El último reto identificado fue el ambiente de trabajo de todos los colaboradores, este mostraba falta de: compromiso, comunicación efectiva, trabajo en equipo y motivación según los comentarios de los directivos.

Para resolverlo se planteó desarrollar un Programa de estímulo del sentido del trabajo, el que consiste en una serie de cuatro sesiones de capacitación a todo el personal de la empresa en el que se incentive la resolución de todos los temas antes mencionados. El objetivo de estas sesiones es lograr el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa.

4. Implementación

4.1 Propuestas y retos con base al Road Map

Uno de los primeros retos establecidos correspondió a la obtención de ingresos, liquidez y gestión de la misma. En el periodo de primavera - verano se desarrolló un archivo de Flujo de efectivo para gestionarla, pero era importante enfocarse en el manejo de cuestiones tales como la *caja chica*², la que se define como un fondo de una cantidad determinada del cual se extraen los fondos para los gastos de pequeñas cuantías para evitar gastos innecesarios en la empresa, su duplicidad o descontrol en los mismos. (SAGE ADVICE, 2020)

Para esto se desarrollaron políticas específicas sobre este tema y dos formatos: uno para realizar la reposición de caja chica y el otro correspondiente al vale de caja chica el cuál será utilizado cada vez que se requiera hacer un gasto no programado y por el monto definido por la empresa.

La empresa ya contaba con un *Reglamento interno de trabajo*, únicamente se le agrego información acerca de las *normas de seguridad industrial*³, el cual es el sistema de disposiciones obligatorias que tienen por objeto la prevención y limitación de riesgos, así como la protección contra accidentes capaces de producir daños a las personas, a los bienes o al medio ambiente derivados de la actividad industrial o de la utilización, funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones o equipos y de la producción, uso o consumo, almacenamiento o rehecho de los productos industriales. (Euskadi, 2020). Agregando normas para la utilización de equipo de seguridad en las distintas áreas de trabajo de la empresa, al igual que la implementación de equipo contra incendios y señalamientos que deben utilizarse según la SEGOB.

² SAGE ADVICE. (2020). Caja chica. 2020, de SAGE ADVICE Sitio web: <https://www.sage.com/es-es/blog/diccionario-empresarial/caja-chica/>

³ EUSKADI (2020). *La seguridad Industrial*. Departamento de desarrollo económico, sostenibilidad y medio ambiente. Euskadi.eus Recuperado de <https://www.euskadi.eus/presentacion-seguridad-industrial/web01-a2indust/es/#:~:text=La%20Seguridad%20Industrial%20es%20el,de%20la%20utilizaci%C3%B3n%20funcionamiento%20y>

Posteriormente hablando del área de Producción, fue importante definir el *Diagrama de flujo de proceso*⁴, este ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales. (Anónimo, 2020) La empresa ya contaba con un diagrama, solamente se le agregó la parte de producción de las cocinas y se especificaron otros puntos.

En el proceso antes mencionado un elemento importante que se detectó y que no se tenía de manera formal, correspondió a la *Hoja viajera*⁵, documento que pasa de mano en mano por todos los responsables de la cadena, de tal forma que su viaje inicia en Almacén (cuando se emite la materia prima) y finaliza en Almacén (cuando se registra el ingreso del producto terminado). (Anónimo, 2020)

Se elaboró dicho documento, el cual, según su definición anterior, da seguimiento al producto, en este caso las cocinas, las cuales comprenden una cierta cantidad de muebles dependiendo del modelo de la cocina. Logrando el objetivo de la empresa, que es ayudar a identificar en qué punto del proceso se encuentra el producto y los responsables de este.

En conjunto fue importante desarrollar un Billeto de materiales, el cuál sirve para poder tener un control sobre los materiales y las herramientas que se utilizan en cada proyecto. Se compone por un listado de piezas, materias primas y herramientas que se va a utilizar en el proyecto, anotando observaciones y cantidad. Las etapas en las cuales se va a aplicar este billete de materiales son en la producción y el ensamblaje. El empresario solicitó esta herramienta ya que actualmente no se sabe cuánto material se utiliza para cada proyecto y hay la sospecha que existe robo hormiga.

⁴ Anónimo. (2020). *Diagramas de flujo, características y tipos*. Procesos de manufactura. - Recuperado de

⁵ Anónimo. (2020). *Ciclo de producción: producción* Bachmaster. Bachmaster Iberoamerica Recuperado de <https://batchmaster.co/ciclo-de-produccion-produccion/#:~:text=Una%20Hoja%20viajera%20es%20un,el%20ingreso%20del%20producto%20terminado>).

Los beneficios que el empresario va a obtener de esta herramienta son, un control riguroso del material que los trabajadores deben de tomar de los almacenes para realizar cada proyecto, un mejor abastecimiento a los almacenes de productos y evitar errores en la producción. (MECALUX ESMENA, 2020).

La *Pizarra de Producción* sirve para poder darle seguimiento al proceso de cada proyecto. Los proyectos se dividen en dos, proceso de producción general y proceso de producción de carpintería. La herramienta cuenta con una matriz en la cual se va a escribir el folio de cada proyecto y en las casillas del proceso, se va a ir marcando mientras se vaya trabajando. Estas casillas están divididas en 20%, 40%, 60%, 80% y 100%. De esta manera, es más fácil saber que tan avanzado están algunos proyectos y cuales están retrasados.

Esta herramienta fue solicitada por el empresario ya que los empleados trabajaban en los proyectos con forme a su criterio y de esta manera es más fácil marcar un ritmo de trabajo. De igual forma, con esta herramienta es más fácil saber cuántos son los proyectos en los cuales se está trabajando y estimar cuando estarán listos.

Es una empresa que tiene un prestigio por su calidad, pero esta se tiene que supervisar, por eso se creó el *Check-list de calidad del producto*. Este, es fundamental para mejorar la entrega y su calidad de cada producto. Como herramienta de control en una empresa que quiere tener altos estándares de calidad, es fundamental. Algunos de los beneficios directos que ofrece tener un Check-list de calidad son, controlar el cumplimiento de una lista de requisitos, asegurarse de que los trabajadores no se olviden de nada, verificar la calidad del producto y recopilar datos para analizarlos y hacer mejoras en el futuro (ISOTOOLS, 2018).

Este documento de calidad cuenta con tres secciones, producción y logística, instalación y entrega. La sección de producción y logística se encarga de verificar

que el producto esté en perfectas condiciones desde su fabricación hasta su transporte al lugar de instalación. La sección de instalación se encarga de verificar que las condiciones del lugar son óptimas, como antes, para hacer la instalación tanto como normas de protección contra el COVID-19. La sección de entrega es por parte del cliente en el cual se evalúa si todo quedó como deseaba.

El empresario solicitó esta herramienta ya que él desea tener un control de calidad riguroso en la empresa, tener un mejor servicio a los clientes y de esta manera los errores se reducen, disminuyendo el tiempo de trabajo y los costos.

En cualquier empresa el *Mantenimiento de las máquinas* es fundamental ya que afecta directamente a la calidad del producto y a la cantidad que se pueda producir. Cuando las máquinas tienen un correcto mantenimiento, se eliminan tiempos de inactividad no programados, se garantiza el correcto funcionamiento de la máquina y se alarga su vida útil. Para poder brindar un correcto mantenimiento, es necesario tener un calendario en el cual se sepa con exactitud cuanto se tiene que hacer mantenimiento a cada máquina (Roger, 2019).

La herramienta de Calendario de mantenimiento de máquinas se creó para este propósito. En esta herramienta, hay dos secciones, una para máquinas estáticas y otra para máquinas móviles. La diferencia entre estas dos es que las máquinas móviles llevan número de serie por haber tantas iguales.

Con esta herramienta, se hará un chequeo general de cada una de las máquinas, anotando observaciones y calendarizando las futuras revisiones. Se solicitó esta herramienta para poder tener un control de las máquinas y poder tener cada una de las máquinas en condiciones óptimas.

Debido a la virtualidad el equipo de consultores solicito una distribución actual de su planta de producción, obteniendo un diseño enviado por la planta con poco entendimiento de sus elementos, de nuestra parte, se elaboraron dos diseños en el

programa AutoCad siguiendo la misma lógica que ellos nos plantearon solamente con mejor visualización de sus elementos.

Se diseñó un *Layouts*, el cual sirve para hacer referencia al esquema que será utilizado y cómo están distribuidos los elementos y formas dentro de un diseño. Se elaboró un primer diseño (A) para la empresa de su planta de producción actual con el fin de identificar sus equipos de producción y otros espacios los cuales son utilizados por los trabajadores de la planta para la producción de cocinas. Este diseño ayuda también para establecer rutas las cuales siguen los distintos productos que elabora la empresa. Con este plano el personal de producción puede implementar rutas de salida de emergencia, saber dónde colocar los señalamientos y posibles reacomodos del equipo y maquinarias si así lo desean.

Se buscaba un reacomodo especialmente del área de cocina, esto para brindar un mejor espacio a los trabajadores para sus horarios de comida, por lo cual se propuso un segundo diseño (B) donde se movieron algunos elementos del primer diseño para que el área antes mencionada se encontrara en un mejor lugar y no en medio de la planta de producción.

En una junta con el empresario, se detectó la falta de compromiso por parte del personal, el coordinador del proyecto propuso una *capacitación*⁶, es una técnica empresarial que se utiliza para fomentar el espíritu de equipo y el trabajo entre empleados a través de una serie de actividades organizadas por la empresa. (CompuSoluciones, 2020).

⁶ Anónimo. (2020). *Significado de Layout*. Significados. Significados Recuperado de <https://www.significados.com/layout/#:~:text=La%20palabra%20Layout%20sirve%20para,disposi%C3%B3n%2C%20plan%20o%20dise%C3%B1o%22>.

El trabajo en equipo es el principal propósito del *team building*⁷, la cual es una herramienta que promueve la motivación, la pertenencia y los vínculos entre todos los colaboradores. (Experimarketing, 2017).

La empresa necesita personas comprometidas con el trabajo, además de trabajar en conjunto con todos los del equipo para un buen funcionamiento de cada área y hacer el trabajo de manera eficiente.

Se le entregó al empresario la carta descriptiva de la primera sesión para explicarle todo lo que se iba a llevar a cabo y tuvieron todos los materiales disponibles, para eso se le mandó un archivo con todo lo que se necesitaba para la sesión, así como la presentación que se preparó.

Esta capacitación fue denominada: “Fortaleciendo a la empresa” y se programaron acorde a cronograma cuatro sesiones, con la finalidad de mejorar el ambiente de trabajo de la empresa. En esta primera sesión se trabajó en la convivencia entre los trabajadores para lograr tener un mejor trabajo en equipo. El trabajo en equipo y un ambiente laboral óptimo, son necesarios para cualquier empresa ya que esto afecta directamente a la productividad. Como la organización tiene un espacio de mejora en este ámbito, la sesión uno trató de sensibilizarlos para mejorar el trabajo en equipo. Se hizo una actividad que consistía en llegar a una meta lanzando avioncitos de papel, en equipos, la cual hizo que los trabajadores convivieran y tuvieran un momento divertido con sus compañeros. Una vez concluida esta actividad, se hizo una presentación sobre la importancia del trabajo en equipo a los trabajadores al igual que una actividad de preguntas con un premio para el ganador. Eso ayudó a que se dieran cuenta de la importancia del trabajo en equipo.

Después de que se llevó a cabo la primera sesión, se llegó a la conclusión de que serían 4 sesiones de capacitación y conforme se hiciera cada sesión se iba a poner el nombre de la siguiente, por lo que la segunda se trataría del *trabajo en equipo*, el cual se define como esfuerzo integrado de un conjunto de personas para la realización de un proyecto. (SIGNIFICADOS, 2020)

En la empresa se necesita que los colaboradores aprendan a trabajar en equipo, apoyarse unos a otros para aumentar la productividad y contar con cada persona que labora en la empresa.

⁷CompuSoluciones. (2020). La importancia de la capacitación empresarial. 2020, de CompuSoluciones Sitio web: <https://www.compusoluciones.com/blog/la-importancia-la-capacitacion-empresarial/>

⁸Experimarketing. (2017). Team Building: estrategia efectiva para hacer equipo. 11 Noviembre 2020, de Experimarketing Sitio web: <https://experymarketing.com/team-building-estrategia-efectiv>

9SIGNIFICADOS. (2020). Qué es Trabajo en equipo. -, de SIGNIFICADOS Sitio web: <https://www.significados.com/trabajar-en-equipo/>

4.2 Ajustes al plan de acción

En cuanto al Flujo de efectivo, hubo necesidad de retomar el tema, ya que la persona asignada para su uso no estaba capacitada para ello, por lo que se capacitó a un nuevo ejecutivo de la empresa, explicando paso a paso el llenado del mismo en forma diaria, semanal y mensual, para así poder generar un Estado de resultados simple de cada mes.

El empresario expresó una gran duda sobre la resistencia al cambio y lo que preguntó fue: ¿Como hacemos para mantener un ambiente de trabajo sano cuando hay cambios?

A sugerencia de la coordinación del PAP, se propuso que cada integrante del equipo de consultores junior hiciera una investigación sobre este tema que respondiera a esta pregunta hecha por el empresario y con base a eso se desarrolla un *ensayo*⁹, el cual es un texto en prosa, generalmente de tipo expositivo-argumentativo, donde el autor reflexiona, diserta, evalúa o analiza un tema de su elección. (Rafifino, 2020) Los ensayos debían de tratar de la *resistencia al cambio*¹⁰, que son todas aquellas situaciones en las cuales las personas deben modificar ciertas rutinas o hábitos profesionales. (SIGNIFICADOS, 2020) Cada uno de los consultores junior expuso propuestas para que el personal de la empresa esté comprometido con su trabajo, crear un buen ambiente para que el trabajo sea mejor y como consecuencia buscar un beneficio mutuo tanto resultados para la empresa como resultados satisfactorios para ellos.

Los ensayos se le presentaron al empresario por medio de una Power Pont y además se le mandaron los archivos para que los pudiera revisar e implementar algunas de las propuestas.

¹⁰ María Estela Raffino.. (2020). ¿Qué es un ensayo?. 12 Noviembre 2020, de Concepto.de Sitio web: <https://concepto.de/ensayo/>

¹¹ Significados. (2020). Qué es Resistencia al cambio. 12 Noviembre 2020 , de SIGNIFICADOS Sitio web: <https://www.significados.com/resistencia-al-cambio/>

La organización cuenta con una empresa hermana y ésta gestiona sus redes sociales de manera empírica. La intención era analizar las redes sociales de la fábrica de cocinas, sin embargo, a solicitud del empresario se hizo el análisis de la empresa hermana de la fábrica con la finalidad de analizar el comportamiento. Al realizarse un comentario por parte del empresario sobre la superficialidad de la presencia virtual de la empresa, se decidió ejecutar un Análisis de redes sociales. Citando a Ávila-Toscano¹¹, "el método de evaluación de las redes se denomina Análisis de Redes Sociales (abreviado ARS) y en general es considerado como el estudio de la estructura social, y en un sentido más amplio se puede entender como un método cuantitativo por medio del cual se obtiene la estructura social a partir de las regularidades en el patrón de relaciones establecidas entre entidades sociales definidas como personas, grupos u organizaciones".

Gracias a que dentro del equipo de consultores junior se contó con un estudiante de Publicidad y Comunicación Estratégica, se justificó que calificaba para dicho análisis. Al no contar con las claves de las redes sociales de la empresa hermana, el equipo se dio la tarea de realizarlo sobre su presencia en diferentes plataformas: Facebook, Instagram y página web; Asimismo se analizó la efectividad de su atención al cliente.

¹² Ávila Toscano, J.H. (2012). Redes sociales y análisis de redes. Aplicaciones en el contexto comunitario y virtual. Barranquilla, Colombia.

4.3 Resultados obtenidos

Flujo de efectivo

A la fecha se han llenado de forma correcta tres meses de este año: agosto, septiembre y octubre. Esto ha permitido una mejor gestión del efectivo en la empresa, considerando los ingresos y egresos de cada periodo logrando tener saldo positivo en dichos periodos.

Políticas de Caja chica

Los contenidos y formatos fueron validados y complementados por la empresa. Actualmente la empresa ha utilizado los formatos desarrollados y aplica las políticas que para este fin fueron definidas, logrando un mayor control en los gastos no programados que ha tenido la organización.

Reglamento interno de trabajo

Actualmente se está siguiendo este reglamento en la planta, se está consiguiendo el equipo de seguridad restante para el completo cuidado del personal. También se han colocado distintos señalamientos de acuerdo con lo estipulado en la respectiva norma de seguridad y equipos contra incendios como son extintores de acuerdo con su tipo de fuego se utilizará su respectivo extintor.

Pero aún no ha sido firmado por el personal de la empresa, por lo que el registro ante la Secretaría del Trabajo, está pendiente.

Diagrama de Flujo de operación

La planta de producción ha llevado a cabo su utilización en el seguimiento de esta y flujo del producto de acuerdo con el diagrama y sus observaciones. Se le han realizado unos pequeños cambios por parte de la planta de producción.

Hoja Viajera

Después de su elaboración y entrega a la empresa para su pronta utilización, la organización nos ha informado que no se llegó a utilizar ya que su forma de realizar el seguimiento ha pasado a la formalidad, esto quiere decir que los planos que normalmente se hacían a mano y se anexaban junto con la hoja viajera, cambiaron a la virtualidad. Estos se realizan en un software el cual ya no se anexa a la hoja por motivos de que se desprenden las hojas y se encuentran volando en la planta. Por lo que no se implementó este documento.

Billete de materiales

Esta herramienta está en uso, pero de forma virtual. El empresario, para profesionalizar la herramienta, hizo un complemento con el software AutoCAD. De esta manera el control sobre los materiales que se utiliza es mayor. Esta herramienta no lleva mucho en uso, por lo cual todavía no hay resultados favorables reportados, pero es del agrado del empresario.

Pizarra de Producción

El utilizar esta herramienta está siendo fundamental para el empresario para ayudarlo a administrar los proyectos. Así se tiene conciencia de los proyectos que se están realizando, que tan avanzados van, cual se debe priorizar y cual puede estar en stand by. De esta manera es más fácil cumplir con fechas preestablecidas y entregas a clientes.

Layout

No se han realizado los cambios respectivos con la propuesta que le ofrecimos a la organización, esto se debió al aumento de trabajo y el alto movimiento del personal. Nos han mencionado que en cualquier tiempo el cual no se está laborando se harán los respectivos cambios en la distribución de la cocina.

Check-list Calidad del producto

Una de las herramientas más útiles para poder conservar la gran calidad de la empresa. Desde su utilización ha dado resultados. En el mes de octubre se encontraron pérdidas en proyectos por más de \$30,000 pesos. A la mitad del mes de noviembre se han encontrado pérdidas en proyectos por más de \$20,000 pesos. Esto ayuda a corregir los errores y evitar cometerlos por segunda vez ahorrando tiempo y dinero.

Calendario de mantenimiento de máquinas

Esta herramienta sirvió para darle seguimiento a las máquinas que necesitan mantenimiento, sin embargo, este mantenimiento todavía no se ha hecho. Una modificación de esta herramienta, pero para las camionetas, fue realizada. Con esta modificación de la herramienta, se tiene un mejor seguimiento y mantenimiento de los vehículos para que siempre puedan estar en circulación y evitar tiempos muertos.

Fortaleciendo a la empresa - Sesión 1

El equipo de consultores junior, junto con la maestra consultora y el coordinador del PAP, se implementó la primera sesión de capacitación llamada por el empresario “Fortaleciendo a la empresa”, la cual se llevó a cabo el día 09 de octubre del 2020, la sesión tuvo mucho éxito, ya que todo el personal participó en las actividades que se propusieron para fortalecer la confianza y la resolución de problemas de los colaboradores de la empresa.

Por la contingencia, no pudimos asistir de forma presencial por lo que estuvimos presente por medio de Webex, además de las actividades, se presentó un poco de la empresa como la historia, misión y visión para recordarle al personal como empezó esta, se les enseñó un video de la importancia de tener un buen ambiente laboral y se les preguntó que era para ellos un buen clima laboral dentro de la empresa, lo que contestaron; un lugar relajado con buena comunicación y perspectiva del futuro salario atractivo.

Se hicieron dinámicas físicas y electrónicas: la primera consistió en construir aviones de papel que llegaran a una meta, haciendo analogía a cubrir objetivos de la empresa de forma individual, la segunda consistió en un Kahoot con preguntas propias de lo expuesto en dicha sesión y una pregunta sobre el giro de la empresa. Los ganadores se hicieron acreedores a un premio por parte de esta. Según lo percibido en la sesión virtual los empleados estuvieron muy entusiasmados de participar en este tipo de eventos y quedaron satisfechos de ella.

Fortaleciendo a la empresa – Sesión 2

Viendo que la primera sesión fue un éxito, se le preguntó al empresario cual es el tema que quería abarcar en la segunda sesión, por lo que comentó que la primera dio muy buenos resultados con el compromiso de los colaboradores, sin embargo, se necesita reforzar el trabajo en equipo dentro de la organización. Se le propuso a el ejecutivo que ese fuera el tema principal de la segunda sesión.

Esta sesión de capacitación no se pudo llevar a cabo por la razón de tener una carga de trabajo excesiva en la empresa, sin embargo, se le mandó la carta descriptiva con los horarios de las actividades, el archivo con los materiales que se necesitaban para llevar a cabo la sesión y la presentación de power point para que en un futuro se pueda realizar la sesión de trabajo en equipo para la empresa.

Análisis de redes sociales

Después de dos meses de realizar el análisis de la presencia virtual en las redes sociales de la empresa hermana, el equipo pudo corroborar que se ejecutaron tres recomendaciones de las once proporcionadas. Estas fueron: el cambio de nombre de usuario de Instagram, dejaron el uso excesivo de hashtags en su perfil e integraron información sobre su identidad corporativa en su página web.

Al examinar Facebook, se obtuvieron las siguientes observaciones: El link al perfil de Instagram estaba incorrecto, conducía a un perfil vacío. Se contaba únicamente con dos reseñas y fue sugerido que impulsaran la cultura de dejar reseñas positivas en sus clientes futuros. Se encontraron un par de repeticiones de publicaciones que

se evaluaron como innecesarias. Se señaló el periodo de inactividad de la página (27 de julio 2020 al día que se realizó el análisis: 19 de septiembre 2020.) Y fue reforzada la importancia de la presencia activa en esta plataforma, ya que su público meta se desarrolla mayormente en esta plataforma.

Después, fue analizada su página web y se obtuvieron las siguientes observaciones: La sección de “quienes somos” se encontraba vacía, se les recomendó que fuera llena ya que es algo crucial para general una impresión con algún cliente potencial que visite la página. Al ver que solo tenían dos proyectos en exhibición del portafolio de trabajo, se sugirió seguir actualizando el portafolio y agregar fechas de proyectos para una información más clara y completa de lo que la empresa hermana puede ofrecer.

Después de analizar el perfil de Instagram, se dieron las siguientes recomendaciones:

1. Jugar con dinámicas de difusión, por ejemplo, un *giveaway*. Esto atrae a clientes potenciales a la página de Instagram con interés garantizado por un servicio de la empresa.
2. Incitar a los seguidores a compartir los diseños favoritos de la empresa en su cuenta de Instagram, así al solicitar la cotización y enseñar prueba de la publicación compartida, se ofrecerá un beneficio extra al cliente potencial.

No utilizar aplicaciones para ganar seguidores o herramientas similares, esto, aunque crea una imagen de éxito más fuerte, también genera una discrepancia en la cantidad de seguidores y la interacción entre ellos y la cuenta. Calidad es mejor que cantidad.

4.4 Tablero de seguimiento de indicadores

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		Medición de indicadores				Observaciones	
							Indicador	Medición Inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha		Medición final
Área de Ventas empírica y desorganizada	Clientes y Mercados	Tener un Proceso de ventas definido	Formalizar Proceso de Ventas	Establecer un proceso de ventas	RESULTADO	Proceso de ventas documentado y detallado.	Proceso de ventas definido	0	1	1	1	El Proceso de Ventas ha sido definido y tiene un estatus de ser usado por empresarios
					USO	El encargado de ventas utiliza y capacita al personal a su cargo sobre el proceso a seguir al realizar una venta	No. de personas capacitadas	0	1	1	0.25	El proceso de ventas esta siendo utilizado no a su maxima capacidad aunque se han hecho sugerencias sobre el manejo por parte de QUARZA (empresa hermana de ALYCO).
					BENEFICIO	La empresa cuenta con un Proceso de ventas formal y el área de ventas conoce y aplica dicho proceso de forma regular.	No. de vendedores que utilizan el proceso	0	1	1	0	En este semestre inició el registro de las ventas y el manejo de un

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		Medición de indicadores				Observaciones	
							Indicador	Medición Inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha		Medición final
Gestión de Recursos Humanos informal	Recursos Humanos	Formalizar área de recursos humanos	Definir la Gestión de el Recurso Humano	Definir un proceso de recursos humanos	RESULTADO	Documento de proceso de recursos humanos y reglamento interno de trabajo	No. de documentos de procesos y reglas estandarizadas	0	1	1	2	La empresa actualmente no cuenta con una persona responsable para el área de R.R.H.H por lo que no se esta usando el proceso.
					USO	Los empresarios publican y comunican el documento de Gestión de RRHH y el reglamento de trabajo a los colaboradores para que se adapten a las normas de seguridad y a las maneras de organizar los roles y puestos de trabajo	No. de trabajadores que firman el reglamento	0	12	12	0	Se proporcionó una gestión de capacitación para todos los integrantes de la empresa, quedando pendientes 3/4 sesiones. El objetivo era lograr motivación, sentido de pertenencia a la empresa y trabajo en equipo.
					BENEFICIO	Mayor formalización del área de RH, aumentando la seguridad en el trabajo, así como delimitando las distintas áreas de trabajo y los puestos de los colaboradores.	No. de trabajadores que acatan el reglamento	0	12	12	0	El proceso aún no ha sido implementado, hasta que contraten o asignen a un responsable.

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		Medición de indicadores				Observaciones	
							Indicador	Medición Inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha		Medición final
Procesos productivos lentos, con mala gestión y muchos retrabajos	Procesos y Operación	Estandarizar el proceso de producción	Disminuir los tiempos de producción para entregar en menor tiempo al cliente, así como reducir los retrabajos y tener un proceso más efectivo y eficiente	Desarrollar e implementar un manual de procesos de Producción	RESULTADO	Manual de procedimientos y políticas de calidad	No. de documentos de procedimientos y políticas	0	1	1	1	Se entregó el documento con el proceso general estandarizado, y el empresario definirá el proceso individual de cada mueble.
					USO	Los empresarios publican y comunican y capacitan sobre el manual de procedimientos y las políticas de calidad para que los colaboradores e adapten a estandarizar procedimientos	No. de trabajadores capacitados	0	12	12	12	Aun no se han estandarizado por completo todos los procesos de los muebles, pero se implementaron formatos de billete de materiales, hoja viajera, pizarra de producción, se detalló el diagrama de flujo del proceso, check-list de calidad (el cual ha profesionalizado más el área de producción)
					BENEFICIO	Se tiene una mejor gestión de proyectos y se disminuye el tiempo de trabajo por proyecto minimizando también retrabajos, logrando una mejor eficiencia de producción.	No. de proyectos con mejor calidad y menor tiempos de producción	0	1	1	0.25	El check-list fue el más utilizado por el empresario, al igual que la mayoría de los

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		Medición de indicadores				Observaciones	
							Indicador	Medición Inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha		Medición final
Se desconoce el costo exacto de un proyecto y en cuanto lo deberían vender	Finanzas	Identificar y analizar costos de producción de un proyecto.	Identificar costos de producción 100%	Desarrollar e implementar un excel en donde se analice los insumos utilizados	RESULTADO	Plantilla de excel con los desgloses de insumos por proyecto	No. Plantillas desarrolladas	0	1	1	1	Se entregó un archivo de excel al empresario en el que registra todos los costos directos e indirectos de producción para tomarlos en cuenta en el costo de nuevos proyectos.
					USO	Al conocer el costo se le aplicará el % de utilidad a ganar y se conocerá el precio de venta del proyecto, tomando en cuenta también el precio de la competencia	No. de proyectos en que se utilizó la Plantilla de costos	0	1	1	0	No formó parte de los retos inmediatos en el road map
					BENEFICIO	Se podrá dar un precio de venta justo que beneficie tanto a la empresa como al cliente.	No. de proyectos que fundamentan fijación de precio	0	1	1	0	No formó parte de los retos inmediatos en el road map. Por medio del uso del flujo de efectivo, se conoce cual es el costo promedio del producto y su margen de utilidad global.

Instituto Tecnológico Y De Estudios Superiores De Occidente
Centro Universidad Empresa - Consultorías Universitarias

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto	Indicador	Medición de indicadores				Observaciones	
							Medición Inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición Final		
Desconocimiento de la liquidez de la empresa	Finanzas	Contar con información financiera veraz y oportuna	Tener registradas las entradas y salidas de efectivo en un 100%	Desarrollar e implementar un excel donde se registre la información financiera diariamente	RESULTADO	Archivo de excel con formato que registra ingresos y egresos por día. Flujo de efectivo	No. de formatos Flujo de efectivo	0	1	1	1	Se le entregó el formato de flujo de efectivo al empresario para ser llenado día con día
					USO	El responsable de Finanzas tomará la información diaria de ingresos y egresos de la empresa mostrando la disponibilidad de efectivo para operar.	No. meses con información registrada	0	3	3	3	Se registraron dos meses de operaciones, el empresario reconoce que la persona asignada no tiene la capacidad para gestionarlo. Buscará a otra persona para trabajarlo. Se asignó y re-capacitó a una nueva persona para usar la herramienta contando con tres meses de registro en forma adecuada y correcta.
					BENEFICIO	Se tendrán registros financieros confiables para tomar decisiones de pagos, compras etc.	No. de decisiones tomadas con base al formato de Flujo de efectivo.	0	6	6	6	A raíz del uso correcto del formato, se han tomado decisiones adecuadas para compras y pagos.

4.5 Tabla sobre capacitación y empleo

Número de empleos protegidos		13
Número de empleos generados		1
Personas capacitadas	Área de capacitación	Horas de capacitación
1	Finanzas	2
1	Producción	3
10	Toda la empresa	1

5. Recomendaciones

5.1 Corto plazo

- Respecto al área financiera, deberán continuar con el llenado y toma de decisiones de Flujo de efectivo, para poder controlar y gestionar el efectivo y resultados de la empresa.
- Importante determinar la capacidad de producción, para poder decidir si es necesario maquilar o contratar más personal de producción y poder cumplir con las órdenes de trabajo de sus clientes.
- En el área de producción se recomienda seguir al pie de la letra el diagrama de flujo que se les proporcione por parte del equipo de consultoría y con los cambios respectivos que la organización le implemento. Esto pondría un orden a la planeación al producir las cocinas.
- Poner en práctica las medidas de seguridad que el reglamento interno de trabajo ofrece también proporcionado por el equipo PAP. Especialmente en el apartado de equipo de seguridad, utilizar el equipo respectivo en las áreas en las que necesiten implementarse. Esto para garantizar la seguridad de los individuos que se encuentren en la planta de producción.
- Revisar el modelo de planeación estratégica considerando las aportaciones de todos los miembros de la organización.
- Utilizar el organigrama y descripción de puestos para el funcionamiento de la empresa.

5.2 Mediano plazo

- Realizar Análisis de costos por orden de trabajo, para identificar y mejorar la rentabilidad por proyecto.
- Comenzar a evaluar el nivel de desperdicio que se tiene dentro del área de producción. Contabilizar la merma y el desperdicio para futuros planes de reutilización. Contando con un plan se podría llegar a un objetivo para llegar a niveles de desperdicios mínimos. El plan para este se vería reflejado a largo plazo.

- Iniciar a tomar tiempos de producción junto con los datos con los que cuenta la empresa en temas de materia prima y equipos que se consiguen por proveedores. Llegar a estimar la capacidad instalada que tiene la planta de producción actualmente y posteriormente implementar algún plan de acción.
- Tomar en cuenta los ensayos para la motivación del personal presentados por el equipo poniendo énfasis en las propuestas que ofrecimos para poder utilizar alguno(s) de ellos o en base a la información presentada generar algún plan de acción para aumentar el tema principal en RRHH que es la motivación laboral.
- Contratación de personal que lleve la función administrativa y de R.R.H.H. en la administración

5.3 Largo plazo

- Realizar los respectivos cambios que se plantearon con el layout propuesto. Mover los elementos que se definieron en un principio, como es el espacio de cocina y para el almuerzo. Esto para tener un espacio que refleje la importancia que tiene el personal de la planta.
- Enfocar de forma equilibrada la parte operativa y estratégica del negocio para institucionalizar la empresa y evitar que ésta sea reactiva.
- Generar un plan de comunicación institucional que incluya señalética interna de la planta física de la empresa.
- Implementar un *Social Media Manager* al el equipo de la empresa, para que tenga un manejo más controlado y especializado sobre la presencia virtual de estas empresas hermanas.

II. Reflexiones de cierre de estudiantes

Domingo Arzani Domínguez

Después de un verano y un semestre en este proyecto, mis conocimientos, habilidades y fortalezas crecieron. Al ser un PAP alejado de la rama de ingeniería, fue posible para mí entender cosas y situaciones con las cuales no estoy acostumbrado convivir. Desde el principio, esto fue un reto importante, en el cual tuve que aplicar mis conocimientos y adquirir nuevos para poder cumplir con los objetivos. Parte fundamental del proyecto, es la consultora y el equipo, ya que todo el trabajo y la dirección del proyecto giró en torno a ellos. Esto, es importante en el éxito que tuvimos como equipo al cumplir los objetivos planteados desde el principio. La ayuda y guía que nos brindó la consultora fue fundamental para enfocar nuestras acciones y la convivencia entre el equipo fue fundamental para poder realizar las herramientas y soluciones a los problemas que se fueron presentando.

Los conocimientos adquiridos, a comparación de los que adquiero en mi carrera, no fueron técnicos. Fueron más sobre cómo solucionar problemáticas que no se pueden cuantificar fácilmente, problemáticas de factor humano y de mejoras en todos los ámbitos. Me siento satisfecho y feliz después de cursar en este PAP dos semestres, ya que fue lo que esperaba y hay conocimientos que solo se pueden adquirir experimentando. El trabajo tan cercano con un empresario y poder ver el reflejo de tu trabajo en mejoras de una empresa, es algo que motiva y ayuda a querer seguir adelante. Cada vez que un objetivo de los cuales habían sido planteados en el principio era cumplido, se generaba satisfacción en el equipo y cuando los resultados de ese trabajo eran reflejados, la satisfacción era mayor. A pesar de que en algunos momentos hubieron ligeros problemas con el empresario, jamás nos desanimamos y siempre pusimos todo de nuestra parte para ayudar y cumplir con los objetivos.

Benjamín Figueroa Villagrán

El trabajar con los empresarios fue cómodo, se pudo establecer una comunicación fluida en un comienzo a pesar de la contingencia y la virtualidad. Me hubiera gustado en algún momento del semestre visitar las instalaciones de la empresa, desafortunadamente no se nos permitió.

El estar trabajando en la modalidad en línea no se me complicó, el trabajo en equipo que tuvimos fue un apoyo para seguir así.

Hubo momentos los cuales la información que los empresarios nos proporcionaban no eran la suficiente o detallada como a mí me hubiera gustado para poder darle al clavo en la solución al problema que ellos nos presentaban.

Entiendo que el aumento de trabajo no permita estar al 100% en las juntas semanales y que él envió de información tarde en hacérsela llegar o conseguir la información que el equipo PAP le solicitó como tarea en diversas ocasiones pero siento que es importante hacernos llegar información para poder trabajar en alguna propuesta que ayude en su mejora.

Como empresa MYPE y estando en un PAP de consultoría junto con el equipo pude entender un poco más de que se trata esto.

En lo personal tengo la tarea de reforzar esto del contrato psicológico para brindar un mejor trabajo a las futuras MYPES que se me presenten.

Joel Flores Chávez

Desde el comienzo del semestre tenía comprendido que cursar un PAP con reputación de ser arduo y laborioso, como lo es el de Consultoría en MYPES, implicaba asentar varias cualidades que he adquirido a través de mi formación como estudiante y persona, pero sobre todo una: resiliencia.

Debido a la pandemia actual, cursar esta materia completamente en la virtualidad ha sido complejo, pero al final muy gratificante. La empresa que a mi equipo y a mí nos fue asignada ya tenía experiencia previa trabajando con el ITESO y sus estudiantes; Fui unido al equipo ya en su tercer semestre adentrado en la consultoría y me perdí de fases elementales de esta misma, como lo es el

diagnóstico de la empresa, pero estuve presente para realizar la fase de implementación, que en lo personal es lo que más he disfrutado en mi experiencia haciendo consultorías.

Mi experiencia personal dentro del PAP como estudiante de Publicidad y Comunicación Estratégica no es la que me imaginé que tendría; Debido a diferentes circunstancias, la empresa requirió mi conocimiento en diferentes áreas de trabajo, lo cual en retrospectiva me puedo percatar que es algo de mayor valor. Trabajé al lado de mis compañeros y asesora en la implementación de la consultoría y al hacerlo aprendí varias cosas que me llevo para el resto de mi vida, tanto profesional como personal, como lo es el tema de finanzas y adentrarme a la realización de presupuestos.

Este PAP me enseñó varias lecciones sobre la vida profesional, y como posible futuro consultor me dio las bases para ejercer en este ámbito, a fin de cuentas es por eso que me inscribí y me voy contento pero hambriento de más conocimiento y ganas de desarrollarme, lo cual creo que cumple mi propósito como estudiante y a la facultad su propósito como maestros.

Leslie del Rayo Rodríguez Warren

Participar en este proyecto me pareció muy interesante, fue una experiencia muy satisfactoria ya que adquirí conocimientos nuevos de otras áreas como la de producción, publicidad, finanzas, además reforcé mis conocimientos y habilidades poniéndolos en práctica para ayudar a la empresa. Lo que más me gusto es que la maestra consultora siempre nos estuvo ayudando para organizar las ideas que se proponían y crear una buena estrategia para que la empresa la pudiera implementar.

Fueron muchos retos, ya que por la pandemia no pudimos asistir a la empresa, sin embargo, el empresario siempre nos apoyó con imágenes y videos para que nos diéramos una idea de cómo estaba organizada la empresa, los materiales, etc.

En cuanto al equipo nos entendimos muy bien, trabajamos en conjunto para ayudar a la empresa en los problemas que tenían, cada uno del equipo aportaba ideas para

la creación de nuevas estrategias para que el empresario las pudiera implementar de forma exitosa.

Gracias a este proyecto he crecido profesional y personalmente, ya que me costaba trabajo hablar en público y por este PAP me pude desenvolver mejor en los dos ámbitos.

III. Conclusiones

El poder trabajar en equipo es una habilidad que no muchos poseen, por suerte, este semestre tuvimos la fortuna de contar con un equipo completo de estudiantes entregados, todos de diferentes carreras, y con un mismo interés por ayudar a empresas locales a sobrevivir y prosperar en este tiempo de pandemia.

Este fue un periodo difícil y nuevo para todos, nunca se pensó que viviríamos nuestra experiencia PAP sin nunca conocernos en persona, ni poder visitar la empresa a la que se nos asignó. Esto nos trajo muchos retos y obstáculos, pero por suerte estudiamos en una institución adaptable y resiliente que nos proporcionó las maneras de sobrellevar una crisis de salud mundial y seguir aprendiendo en el proceso. Así mismo, creemos que esta nueva-normalidad es algo que también nos trajo sus grandes beneficios. Tuvimos la suerte de poder estudiar presencialmente y aprender a desarrollarnos dentro de esta modalidad, pero el ITESO nos empujó a aprender diferentes tecnologías y plataformas virtuales que, en nuestro parecer, nos servirán mucho en nuestra vida profesional próxima. Como sabemos, el futuro es virtual.

Sobre la empresa, creemos que nuestra experiencia con ella, aunque hubo momentos de inestabilidad, fue positiva. Seguir trabajando otro semestre con el empresario es algo muy positivo ya que es muy inteligente y entregado en su trabajo, al cual le pudimos aprender varias cosas y le agradecemos por eso. En este periodo se agregó también al equipo la mano derecha del empresario (a veces incluso la de nosotros) el ingeniero, el cual nos mantuvo conectados y a flote todo el semestre, un elemento crucial para este periodo de consultoría.

Pensamos que dejamos a la empresa en mejor estado que en la que la encontramos y estamos satisfechos con el trabajo que los cuatro pudimos realizar a través de estos meses. Llegamos al consenso de que nos sentimos orgullosos de nuestro tiempo en la empresa y tomamos los momentos negativos y de frustración como experiencia de crecimiento y aprendizaje, si bien se dice que uno aprende más de sus errores que de sus aciertos.

En definitiva, nos llevamos muchos aprendizajes en común, y todos en diferentes áreas laborales; Así fuera en publicidad, administración, ingeniería o finanzas, la consultora que nos estuvo asesorando todo el semestre se cercioró de que todos aprendiéramos a la par, sin importar nuestra área de *expertise*; Eso es algo que le agradecemos mucho y es una de las muchas cosas que hace que nos llevemos una impresión muy positiva de ella, además de cariño. Todos concordamos que la consultoría es un proceso largo y arduo, pero finalizamos emocionados por el futuro y hambrientos de más conocimiento y experiencia para podernos desarrollar en este campo laboral.

IV. Fuentes Consultadas

- Anónimo. (2020). *Ciclo de producción: producción 13*. Bachmaster. Bachmaster Iberoamerica Recuperado de <https://batchmaster.co/ciclo-de-produccion-produccion/#:~:text=Una%20Hoja%20viajera%20es%20un,el%20ingreso%20del%20producto%20terminado>).
- Anónimo. (2020). *Diagramas de flujo 12, características y tipos*. Procesos de manufactura. - Recuperado de <https://sites.google.com/site/procesosdemanufacturaetitic/manufactura/diagramas-de-flujo-caracteristicas-y-tipos>
- Anónimo. (2020). *Significado de Layout 16*. Significados. Significados Recuperado de <https://www.significados.com/layout/#:~:text=La%20palabra%20Layout%20sirve%20para,disposi%C3%B3n%2C%20plan%20o%20dise%C3%B1o%22>
- Ávila Toscano, J.H. (2012). *Redes sociales y análisis de redes. Aplicaciones en el contexto comunitario y virtual*. Barranquilla, Colombia.
- CompuSoluciones. (2020). *La importancia de la capacitación empresarial*. 2020, de CompuSoluciones Sitio web: <https://www.compusoluciones.com/blog/la-importancia-la-capacitacion-empresarial/>
- Experimarketing. (2017). *Team Building: estrategia efectiva para hacer equipo*. 11 Noviembre 2020, de Experimarketing Sitio web: <https://experymarketing.com/team-building-estrategia-efectiv>
- ISOTools. (2018). *¿Qué es un checklist y cómo se debe utilizar?*. noviembre 16, 2020, de ISOTools Sitio web: <https://www.isotools.org/2018/03/08/que-es-un-checklist-y-como-se-debe-utilizar/>
- María Estela Raffino.. (2020). *¿Qué es un ensayo?*. 12 Noviembre 2020, de Concepto.de Sitio web: <https://concepto.de/ensayo/>
- MECALUX ESMENA. (2020). *Lista de materiales (BOM): el mejor aliado en la cadena de producción*. Noviembre 16, 2020, de MECALUX ESMENA Sitio web: <https://www.mecalux.es/blog/lista-materiales-bom>

- Roger, B.. (2019). PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO PARA LA MAQUINA INDUSTRIAL DE LA EMPRESA FLUROPLÁSTICOS S.A.S.. Noviembre 16, 2020, de Universidad Autónoma de Occidente Facultad de Ingeniería Sitio web: <http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/10883/5/T08482.pdf>
- Santy Gómez. (2014). ¿Qué es un Roadmap en la Gestión de Proyectos? 2020, de Instituto Marketing Ágil Sitio web: <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-roadmap-de-una-empresa.html>
- Significados. (2020). Qué es Resistencia al cambio. 12 Noviembre 2020 , de SIGNIFICADOS Sitio web: <https://www.significados.com/resistencia-al-cambio/>

V. Listado de anexos

- Anexo 20. Políticas de caja chica
- Anexo 21. Diagrama de flujo de operaciones
- Anexo 22. Hoja de viajera
- Anexo 23. Billeto de materiales
- Anexo 24. Pizarra de producción
- Anexo 25A. Layout actual
- Anexo 25B Layout propuesto
- Anexo 26. Checkl List calidad del producto
- Anexo 27A. Fortaleciendo a la empresa sesión 1-Cronograma
- Anexo 27B. Fortaleciendo a la empresa sesión 1-Presentación
- Anexo 27C. Fortaleciendo a la empresa sesión 1-Dinámicas
- Anexo 28. Análisis de comunicación y presencia virtual
- Anexo 29A.Fortaleciendo a la empresa sesión 2- Cronograma
- Anexo 29B Fortaleciendo a la empresa sesión 2- Presentación
- Anexo 29C Fortaleciendo a la empresa sesión 2-Dinámicas
- Anexo 30. Ensayos resistencia al cambio
- Anexo 31. Calendario de mantenimiento de maquinarias