

**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 muebles de diseño en el municipio de Zapotlanejo<sup>1</sup>**

**PRESENTAN**

Equipo de alumnos:

Diana Teresa Chávez Jacobo. Ingeniería Financiera.

Reneé García Hernández. Ingeniería Industrial.

María Fernanda Mora López. Psicología.

Patricio Obregón Cevallos. Arquitectura.

Profesor PAP:

Mtra. Laura Tiburcio Silver.

Tlaquepaque, Jalisco, diciembre de 2018

---

<sup>1</sup> Para el presente documento se cambiaron datos sensibles como nombres de empresa, empresarios, socios, correos electrónicos, domicilios y demás elementos que deben ser guardados por confidencialidad. Para cualquier consulta más específica contactar al CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA responsable del proyecto o al coordinador PAP: [juanjoya@iteso.mx](mailto:juanjoya@iteso.mx)

# Índice

<b>Resumen</b>	3
<b>Introducción</b>	4
<b>Metodología del proyecto</b>	6
<b>I. Descripción del proyecto</b>	7
<b>1. Generalidades y contexto de la empresa</b>	7
1.1. Historia de la empresa	7
1.2. Entendimiento del negocio	8
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa	12
1.4. Análisis del entorno	12
<b>2. Diagnóstico</b>	18
2.1. Metodología del diagnóstico	18
2.2. Proceso particular	19
2.3. Descripción de la situación de la empresa	20
2.4. Análisis e interpretación de resultados	30
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	30
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	32
<b>3. Planteamiento estratégico</b>	35
3.1. Misión, visión y valores	35
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	36
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	37
3.4. Mapa estratégico	39

<b>4. Propuesta de mejora</b>	39
4.1. Nombre de la propuesta	40
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	40
4.3. Plan de acción	43
<b>5. Implementación</b>	44
5.1 Actividades realizadas y su justificación	44
5.2 Ajustes al plan de acción	56
5.3 Resultados obtenidos	56
5.4 Tablero de seguimiento de indicadores	59
<b>6. Recomendaciones finales (estratégicas)</b>	67
6.1. Corto plazo	67
6.2. Mediano plazo	67
6.3. Largo plazo	68
<b>II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)</b>	69
<b>III. Conclusiones</b>	79
<b>IV. Fuentes consultadas</b>	81
1. Bibliográficas	81
2. Electrónicas	81
<b>V. Anexos</b>	84

## Resumen

El presente documento “Consultoría integral en una empresa fabricante de muebles de diseño en el municipio de Zapotlanejo” fue elaborado por Diana Teresa Chávez Jacobo de la carrera de Ingeniería Financiera, Reneé García Hernández de la carrera de Ingeniería Industrial, María Fernanda Mora López de la carrera de Psicología, y Patricio Obregón Cevallos de la carrera de Arquitectura, asesorados por la Mtra. Laura Tiburcio Silver.

El proyecto tiene una metodología por fases, en donde la primera es el entendimiento del negocio, para después realizar un diagnóstico con un enfoque estratégico en las áreas de la empresa. Posteriormente se diseñan las propuestas de mejora, luego se lleva a cabo la implementación y medición de los resultados. Se utilizaron varias fuentes de información en la empresa, como observación y entrevistas, asimismo, académicas y estadísticas, como libros, bases de datos, fuentes electrónicas y conocimiento de expertos.

Los contenidos más importantes incluyen las generalidades de la empresa, el diagnóstico completo en el que se describen los hallazgos así como el análisis e interpretación de los mismos, el planteamiento estratégico de la empresa con los objetivos a corto, mediano y largo plazo, las cinco propuestas de mejora acompañadas de su respectivo plan de acción, la descripción de la implementación, los resultados obtenidos y las recomendaciones estratégicas para el seguimiento de la intervención de consultoría.

Se concluye que la gestión de las MYPE no es tan sencilla, ya que en la mayoría de las ocasiones los empresarios crecen de manera inconsciente y no tienen el tiempo o la preparación adecuada para cubrir todas las áreas, lo que hace que la empresa no esté bien estructurada y por lo tanto no sea óptima al 100%.

## Introducción

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

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

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

### *Aspectos cualitativos.*

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

adecuada de esfuerzos con líneas de autoridad y responsabilidad bien definidas).

*Aspectos cuantitativos:*

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

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

## Metodología del proyecto

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

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

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

## **I. Descripción del proyecto**

### **1. Generalidades y contexto de la empresa**

#### **1.1. Historia de la empresa**

El empresario inició actividades hace cuatro años a raíz de que un primo suyo que es arquitecto le ofreció diseñar muebles para un proyecto residencial, le aprobaron el proyecto pero no tenía quién le fabricara los muebles, entonces junto con un amigo de la universidad el cual su papá tenía una carpintería los realizaron. Debido al éxito que tuvieron en dicho proyecto decidieron seguir trabajando, comenzaron a buscar clientes que tuvieran tiendas de ropa, unidos con un tercero que era decorador fortaleciendo mucho su negocio.

Al cabo de un año, casi saliendo de la universidad, el empresario le propuso a su amigo venirse a Zapotlanejo para emprender juntos, pero ambos desde sus lugares de origen resolvieron desarrollarse de manera personal.

Al efecto, el empresario decidió arrancar su propio negocio ubicándose en Zapotlanejo, ya que en este municipio había más oportunidad y facilidades realizando mobiliario para los comercios que se encuentran ahí.

La empresa inició con poco capital que se utilizó para construir el taller de producción, contando con maquinaria básica para cortar, ensamblar y pintar los productos.

En los primeros años, la empresa llegó a tener hasta 13 colaboradores en el área de producción, sin embargo, debido a la desorganización determinó hacer recorte



de personal. En este momento son seis colaboradores divididos en tres áreas: Carpintería, detallado/laqueado e instalación.

Actualmente, el empresario tiene planes de crear un showroom, en el que su trabajo pueda ser más visible y así atraer más clientela.

## **1.2. Entendimiento del negocio**

La empresa cuenta con tres años de experiencia en el ramo del diseño de muebles personalizados. Se dedican a crear espacios auténticos con la mejor calidad en madera, asegurando así complacer hasta los gustos más exclusivos.

La misión, visión y valores están indefinidos ya que el empresario se ha enfocado en otras áreas de la empresa, sin embargo, si muestra interés en establecerlos. De igual forma sus políticas son implícitas, ya que no tiene especificaciones puntuales en ninguna de sus áreas. Tampoco cuenta con alguna planeación dentro de la empresa, ya que, aunque alguna vez definió los roles, las actividades siguen sin realizarse como se debería. Dentro de sus objetivos, el principal siempre ha sido garantizar la calidad de cada trabajo que elabora, ya que no solo deja su huella en cada uno de sus productos, también va de por medio la confianza de sus clientes.

Su mercado está conformado principalmente por intermediarios como arquitectos y diseñadores de interiores que principalmente le solicitan mobiliario residencial (cocinas, puertas, closets, entre otros), así como tiendas comerciales que requieren mobiliario comercial (estantes, escaparates, mostradores, etc.). Además de personas que lo buscan por cuenta propia.

Como el trabajo que ofrecen se enfoca en mantener la calidad y originalidad del producto y el servicio al cliente, su logística de publicidad es de boca en boca, facilitando hasta cierto punto las ventas, ya que los clientes son los que buscan el servicio.

Actualmente la empresa está conformada por el empresario y otros seis colaboradores: dos en carpintería, dos en detallado/laqueado y otros dos como instaladores. De todos los colaboradores solamente uno cuenta con prestaciones de Ley. El horario de trabajo es de lunes a viernes de 8:00 am a 6 pm, con dos descansos de una hora para sus alimentos (10:00 am y 2:00 pm) y los sábados de 8:00 am a 2:00 pm con un descanso de una hora para el desayuno.

La empresa cuenta con un sistema contable y de control financiero deficiente y que no siempre está actualizado. Se desconocen los costos de producción, capacidad instalada, efectividad de la mano de obra, liquidez, punto de equilibrio y margen de utilidad, entre otros.

El **proceso general** de la empresa es de la siguiente forma: Comienza cuando el cliente le solicita un mueble de carpintería o algún diseño de interiores al empresario quien es la única persona que trata la venta de los productos y/o servicios.

Una vez que se tienen los requerimientos específicos por parte del comprador, se esboza un diseño hecho a mano en un documento generado por la empresa, o en algunos de los casos se realiza un render mediante algún programa de modelado 3D y renderizado, posteriormente se le envía al cliente. Después se elabora una cotización en un formato previamente establecido, se le hace llegar al cliente vía mensaje la imagen de la cotización y se confirma que la haya recibido.

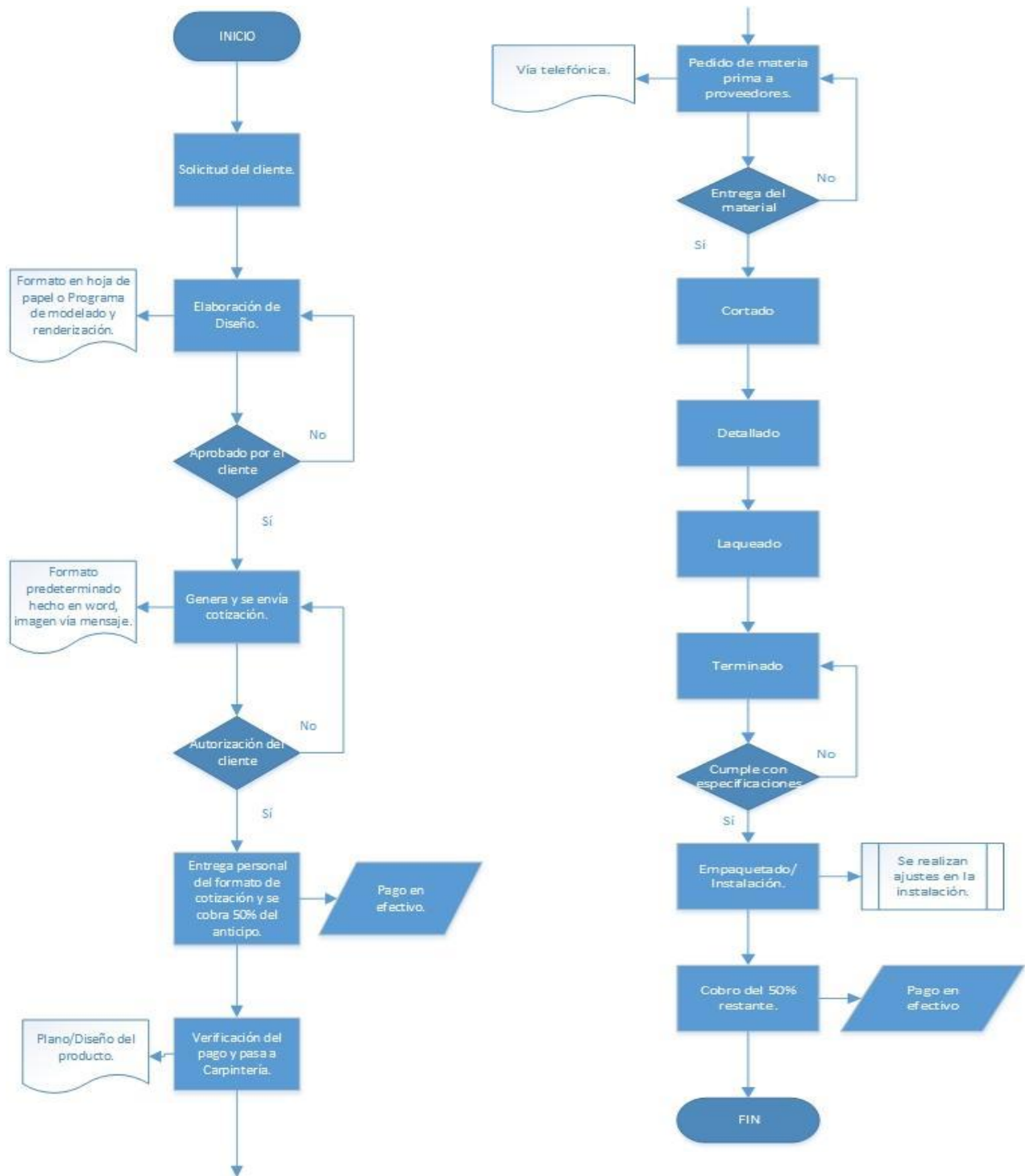
Ya que el cliente acepta el precio de venta se entrega personalmente la cotización con la fecha actualizada y se cobra el 50% en efectivo para poder levantar el pedido. Una vez que se efectuó el pago, se realiza el boceto del diseño detallado y se pasan los planos al área de carpintería, donde los trabajadores verifican que se cuente con el material necesario, o se genera un pedido con el proveedor correspondiente, esto sólo puede hacerlo el empresario o el supervisor de producción.

El material fundamental se va a cortado, después ha detallado, ahí se elaboran todos los elementos del diseño, se arma, se desarma y se pule, entre otros aspectos. Pasa a la tarea de laqueado, es pintado y/o barnizado. Después se dirige a terminado, donde se ensamblan todos los componentes que conforman el mueble o pasa a directamente a ser instalado al lugar.

Por último, se empaqueta, se embala, se almacena y/o se entrega al cliente. En otros casos, se instala el producto y se realizan modificaciones o adaptaciones en ese momento.

Al término del producto o servicio de instalación se cobra el 50% restante en efectivo al momento de ser entregado.

## Diagrama del macro proceso de la empresa



### **1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa**

#### **Propuesta de valor**

La propuesta de valor que tiene la empresa se enfoca en el servicio personalizado, ya que es 100% personalizado a los clientes. La empresa vende diseño y originalidad, sus productos son diferentes a toda la oferta que existe en el mercado, todo esto con excelente calidad.

#### **Ventaja competitiva de la empresa**

La ventaja competitiva en el segmento de las tiendas o comercios se dirige a que sean más atractivas para los clientes, provocando mayor afluencia de compradores y aumentando por ende sus ventas. Viendo el aspecto residencial, su ventaja es que crea espacios únicos, adaptándose al contexto que lo rodea, otorgando así satisfacción y comodidad.

#### **Estrategia genérica**

Se puede observar que la estrategia genérica de la empresa se basa en la diferenciación entre los competidores, debido a que es de los pocos productores de muebles en toda la zona que no vende muebles como tal, vende exclusividad, diseño, originalidad y comodidad en cada creación. Por otro lado, también tiene estrategia genérica de nicho de mercado, porque sus principales clientes son de nivel medio-alto.

### **1.4. Análisis del entorno**

#### **Introducción**

Con la finalidad de realizar un análisis del entorno, el cual facilite la identificación de posibles amenazas y oportunidades para la empresa se investigaron distintos aspectos del entorno: económico, social cultural, político-legal y tecnológico.

Además, durante este proceso se logró indagar acerca de la competencia, la relación empresa-proveedor y empresa-cliente. Esta información presentó la posibilidad de tener una visión más amplia de la posición que tiene la empresa tanto en el sector empresarial como en el entorno que la rodea.

### Tabla resumen del análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
<b>Aspectos económicos:</b>		
<b>Unidades económicas</b>	En el municipio de Zapotlanejo no se encontraron unidades económicas registradas.	Existen 238 unidades económicas dentro de la ZMG que operan de manera similar a la empresa.
<b>Fluctuaciones en los precios de la materia prima</b>	Los precios de la materia prima, principalmente de la madera han presentado una baja desde marzo del 2018.	
<b>Tipo de cambio</b>		Fluctuaciones causan inseguridad en los precios de materia prima, ha habido inestabilidad causando variaciones en los precios.
<b>Exportaciones e importaciones</b>	Existe un gran interés en el extranjero por los muebles que se producen en el país, siendo la exportación una posibilidad.	Aumento de las importaciones de muebles de China y otros países orientales.
<b>Producción de tableros de madera</b>	Crecimiento en la producción de estos productos, utilizados principalmente para la producción y fabricación de muebles.	

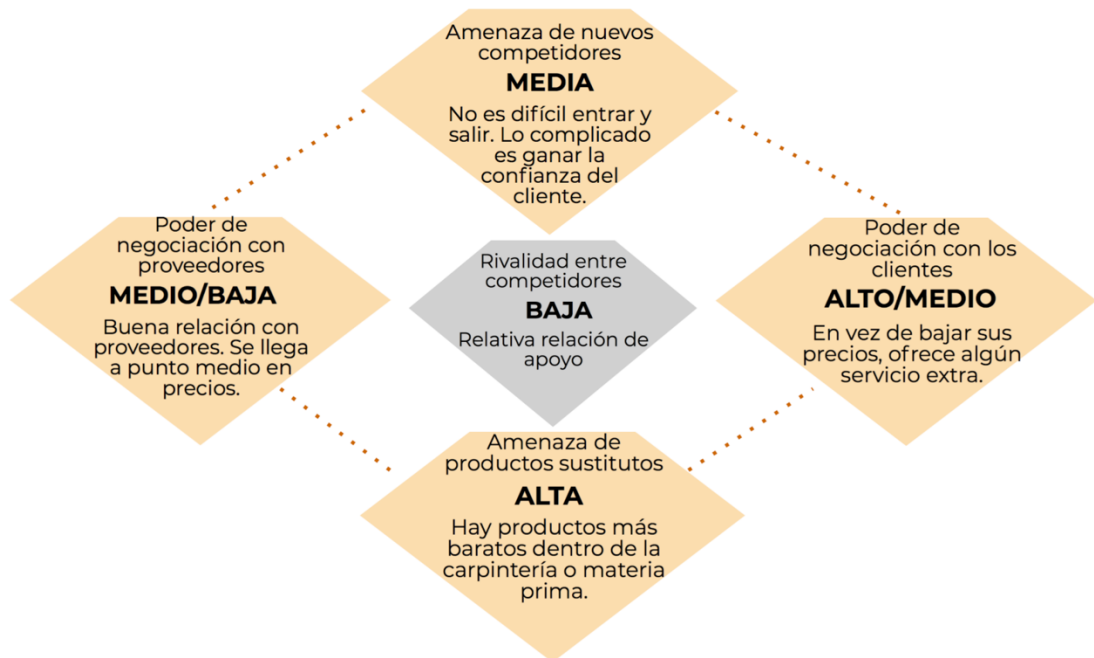
<b>Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:</b>		
<b>Tendencias del consumidor</b>	La adquisición de muebles, ha sido de acuerdo a la búsqueda de algo más individual o especial, a la personalización de muebles.	Captar la atención de los millennials será fundamental en el desarrollo de la industria en los siguientes años.
<b>Clientes potenciales</b>	Existen 17,958 posibles clientes tanto en Zapotlanejo como en la ZMG.	
<b>Recursos forestales</b>		México entró este año como participante de la Evaluación de los Recursos Forestales Mundiales y es uno de los 5 países con mayor deforestación en ALC.
<b>Aspectos políticos, legales y gubernamentales:</b>		
<b>Bajos aranceles en importación</b>		Importación de muebles Chinos por debajo de su valor real.
<b>Informalidad</b>	Los clientes que requieren factura se van a ir con la empresa que esté formalizada.	La competencia puede bajar sus precios ya que no tienen que pagar impuestos por las ventas.
<b>Política del sector público en el ámbito forestal y normatividad</b>		En el caso de la Ley de Desarrollo Sustentable le afectarían algunas modificaciones a las cuales se deberán adecuar sus proveedores.
<b>Aspectos tecnológicos:</b>		

<b>Disponibilidad de maquinaria y equipo</b>	En la ZMG existen varias empresas que se dedican a la distribución de maquinaria para carpintería que te ofrecen capacitación de personal para la máquina comprada.	
<b>Formación y capacitación</b>	Existen preparatorias y secundarias de gobierno que ofrecen capacitaciones para carpinteros, plomeros, mecánicos, etc.	
<b>Aspectos de competencia:</b>		
<b>Rivalidad entre competidores</b>	Entre los productores se apoyan cuando existen problemas dentro del sector. Incluso si clientes de otro competidor llegan a pedir servicio, se comunica para pedir aprobación del otro productor.	
<b>Entrada potencial de nuevos competidores</b>	El reto es cuando se tienen que ganar a los clientes, ya que en este sector la confianza del cliente es primordial.	La capacidad de entrar al mercado es fácil ya que el capital que se necesita no es alto y las máquinas necesarias son accesibles.
<b>Productos sustitutos</b>		Existe diversidad de productos sustitutos a bajo costo que aparentan ser del mismo material que puede reemplazar sus productos.
<b>Poder de negociación con los consumidores</b>	Va en aumento ya que los puntos que toma en cuenta son el diseño, la calidad y el servicio al cliente.	



<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	Poder medio de negociación ya que generalmente se llega a convenios en cuanto los precios.	
--	--	--

### Diamante de Porter



### Conclusiones

De acuerdo al análisis que se realizó, se identificó que el sector tiene diversas oportunidades como el aumento de las exportaciones, la tendencia del mercado a adquirir productos personalizados, así mismo la estabilidad en los precios de la madera y el incremento en la producción de la misma.

De igual manera, existen ciertas amenazas que pueden llegar a perjudicar el sector como es la fluctuación del tipo de cambio, la cantidad de competidores, así

como el aumento de la importación de productos a menor precio, y las tendencias de consumidor a futuro.

En el Diamante de Porter se puede identificar como oportunidades la rivalidad relativamente baja de su competencia ya que existe cierta relación de apoyo, las barreras de entrada debido a la dificultad para acientarse, así como el poder de negociación con sus clientes es bueno al no bajar sus precios, ofreciendo en su lugar otros productos o servicios extras, y con los proveedores existiendo cierto poder de negociación.

Por otra parte, la amenaza de nuevos competidores la cual se posiciona como alta debido al fácil acceso al mercado, la diversidad de productos sustitutos a menor precio, no obstante la calidad y la duración del producto es inigualable.

Es importante tener en cuenta las oportunidades y amenazas que rodean al sector para mejorar la toma de decisiones.

## **2. Diagnóstico**

### **2.1. Metodología del diagnóstico**

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

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

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

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

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

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

## **2.2. Proceso particular**

Se efectuó la primera visita para conocer al empresario, la historia de la empresa, la estructura organizacional y las instalaciones. Posteriormente se realizó una entrevista al empresario para poder elaborar el análisis de la competencia, clientes y proveedores, de manera paralela se llevó a cabo el levantamiento del layout de las instalaciones. Además se obtuvo información para la ficha técnica de la empresa, el entendimiento y el proceso general del negocio.

También se verificó la documentación y los registros con los que cuenta la empresa a fin de acreditar la formalidad con la que está establecida, aparte de cotejar el proceso de producción de la misma. A su vez, se buscó conocer más a la organización por medio de entrevistas, tanto con el empresario como con los colaboradores para poder identificar el clima laboral, las habilidades gerenciales y los valores por los que se rige la compañía. Así mismo, se trabajó con el análisis del entorno, para llegar a determinar sus oportunidades y amenazas de los siguientes aspectos: Económicos, socioculturales, demográficos y ambientales, políticos, legales y gubernamentales, y tecnológicos.

Igualmente, se formuló junto con el empresario el planteamiento estratégico el cual incluye la misión y visión de la empresa, así como el análisis de los resultados de la encuesta de los valores de la empresa. Al efecto, se determinaron los objetivos a corto, mediano y largo plazos. Además, se acudió a observar un servicio de instalación realizado en una residencia ubicada en el municipio de Zapotlanejo.

Para llegar al proceso de validación se mostraron los resultados del diagnóstico y las propuestas al empresario. El empresario escuchó los resultados a fin de saber cuáles son sus puntos débiles y puntos fuertes. Estuvo de acuerdo con los resultados viendo los problemas a los que se le tiene que poner mayor atención para la mejora.

### **2.3. Descripción de la situación de la empresa**

#### **GESTIÓN**

La estructura organizacional es informal así como los puestos de trabajo. Pocos en la empresa están enterados de los objetivos y funciones. Sucede algunas veces que las líneas de decisión y autoridad no se respetan entre las distintas áreas.

Las decisiones importantes se toman por una persona capacitada para ello, aunque a veces que lo hace sin examinar a fondo el problema. Se carece de responsables de área definidos, independientemente del empresario. La dirección practica y promueve una cultura de cumplimiento de compromisos y administración del tiempo con algunas dificultades.

La planeación y los objetivos son inexistentes en términos de los productos y mercados de la organización, las ventas y los beneficios, estando también carentes de evaluaciones del cumplimiento de compromisos por períodos que permitan analizar las desviaciones y haciendo los ajustes necesarios en los procesos, en los objetivos, las estrategias y/o iniciativas.

Se busca una articulación formal con las organizaciones del sistema de valor con proveedores. Además, se busca una vinculación productiva con los sectores

académico-científico-tecnológico. La empresa interactúa de manera ética, socialmente responsable y mutuamente benéfica con su entorno.

El área en la que actualmente se intenciona la calidad es producción, logística y operaciones. No obstante, la empresa no cuenta con programas de mejora continua de los productos y servicios de la misma.

La información que se necesita para el trabajo diario y los procesos de planeación es limitada, en este momento no existe una persona o área responsable de la gestión de la información.

Se tienen identificadas las tecnologías que representan ventajas competitivas, rentabilidad y/o crecimiento para la empresa, manejando poco monitoreo continuo acerca de las tecnologías que tienen algún impacto en la competitividad de la empresa o de la competencia.

## **MERCADO**

La empresa algunas veces estudia los mercados y los productos actuales y potenciales. Carece de objetivos de venta clasificados por producto, zona, vendedor y/o cliente. La información para realizar pronósticos y previsiones de mercado es limitada. Actualmente se realiza una inspección de la venta para ver si se pueden cumplir los requerimientos del cliente antes de comprometerse.

Se desconocen los precios de su competencia y normalmente es difícil la oportunidad de reaccionar para cambios. El empresario tiene poder de negociación con el cliente para establecer un precio justo para ambos, aunque las políticas y estrategias de precios son escasas.

El control sobre los canales de distribución es básico. Son pocas las actividades relacionadas con promoción y publicidad del producto. El presupuesto sobre esos

mismos gastos es inexistente. Se cuenta con planes para mejorar o desarrollar la promoción de los servicios y productos de la empresa, aunque éstos son informales.

Se carece de vendedores, el mismo empresario es el que realiza la labor de venta, llevándola a cabo en forma empírica.

Pocas veces se lleva un registro de facturas de venta, lo cual dificulta buscar facturas por cliente, producto, periodo, etc. Por otro lado, es muy difícil saber si las cuentas por cobrar de los clientes exceden los convenios de cobro pactados. Así mismo, no se dispone de un servicio de post venta.

La información sobre las características de los clientes es pobre. Se conocen poco las opiniones de los clientes sobre los productos de la empresa, así como la percepción del cliente sobre las fortalezas y debilidades de los productos propios frente a los de los competidores. Tampoco existe alguna medición para saber el servicio que está dando la empresa.

La empresa carece de información sobre sus competidores en cuanto a cómo es su servicio. Está poco enterada de lo que pudiera pasar en el mercado en los siguientes años. No se cuenta con un plan comercial acorde a los objetivos y estrategias de la organización.

Se desconoce cómo se sitúa la empresa en el mercado local o con su mismo nicho de mercado. Aun así se efectúa una búsqueda sistemática de nuevos clientes y/o mercados.

Los registros de los procesos de venta son limitados, tampoco se cuenta con información actualizada para mantener adecuadamente la relación con el cliente y

tomar decisiones de mercado. Por otra parte, la opinión de los clientes se incorpora en la innovación de productos, procesos y servicios.

## **OPERACIÓN**

Existe un responsable informal de esta área. La manera en que se realiza el proceso es por medio de órdenes de proyectos que pasan por cada área para llevar un poco de control dentro de la producción. Los servicios e infraestructuras son poco adecuados, además de que la planeación y programación es casi nula.

La organización cuenta con un registro de los pedidos y/o pronósticos de la demanda como un control de las entregas al cliente, donde se alimenta un Excel con toda la información que se recaba durante esta etapa del proyecto, aunque por el momento no se encuentra actualizada. Por otra parte, alguna de las veces se cumple con las fechas de entrega estipuladas conforme a la información que se tiene sobre el material y la capacidad de la empresa. Al tener clientes leales y que en efecto regresan, se dice que en la mayoría de los casos se cumple con la calidad que fue establecida en un principio.

Debido a la inconsistencia de la formalidad del registro de los pedidos no se tiene la certeza de cuantos se han realizado los últimos tres meses, los que tienen fecha de entrega comprometida y el porcentaje de entregas tanto a tiempo y en la cantidad solicitada como las que no tuvieron problemas de calidad.

Acorde a los pedidos que se levantan, algunas de las veces se planea la producción en base a lo que se tiene, si no, de acuerdo con lo que se requiere para realizar el producto/servicio en su totalidad y poder generar la compra con los proveedores correspondientes.

Cuentan en su mayoría con diferentes proveedores, los cuales no son elegidos por ciertos criterios para brindarle los materiales necesarios para la elaboración de sus



productos, donde al final aquellos son los que establecen las condiciones de compra. En pocas ocasiones la empresa tiene tanto problemas de calidad como con las fechas de entrega debido a su incumplimiento. En contraste, al ser muy diversos los pedidos que se generan, de acuerdo con el diseño, es difícil buscar nuevos proveedores de material.

Si se requiere verificar o corroborar un registro de compra con algún proveedor suele ser poco certera la información ya que el registro con el que se cuenta no se actualiza con constancia. La inexistencia de una base de datos apropiada para los proveedores impidió determinar los datos de las principales materias primas que se consumen dentro de la empresa y a su vez de las organizaciones que las surten.

Se gestiona realizar un área apropiada para la recepción de materiales, donde se piensa tener como almacén de materias primas. Pero por el momento la empresa solo tiene pequeños estantes dirigidos para las materias primas, los cuales a veces se encuentran en su totalidad organizados, las demás áreas de producción y su área de almacenaje no es específica o correctamente señalizada.

En los últimos meses, con la poca información que se ha ido recabando de proyectos anteriores, se tiene un registro en Excel de los materiales que ingresan contra los que se usan para fabricar el producto, estos inventarios son de la madera y de algunos componentes, se empezó alimentar este documento para poder realizar las cotizaciones con mayor certeza. Sin embargo, la información que sí tiene es en base a los recibos que se hacen llegar por parte de los proveedores, así que de perderse uno no se tiene ese registro, o de no llegar el formato de producción con los materiales que se usaron. Por lo que, al final no se sabe realmente lo que se tiene actualmente en inventario.

A veces se analiza el nivel de productividad y el empresario se preocupa realmente por mejorarlo en la empresa. Al contar con escasos registros de inventario como de los servicios o productos realizados, por el momento es difícil evaluar la productividad de la compañía para poder medirla y saber cómo ha ido evolucionando al pasar del tiempo.

Faltan planes y controles para el mantenimiento de la maquinaria que se utiliza con frecuencia, por lo que, si alguna llegara a no ser funcional, resulta ser más sencillo adquirir una nueva por el tiempo y la rapidez de respuesta, sin llegar a afectar el producto final. Faltan registros de lo que sucede con las máquinas.

Solo en ocasiones especiales se logra realmente cumplir con la producción para poder entregar en la fecha acordada. Sin embargo, alguna de las veces al tener la mayoría de los clientes en Zapotlanejo resulta que los traslados son más cortos permitiendo hacer entregas en forma. Al terminar un producto normalmente se empaqueta y se lleva al cliente, por lo que, al ser recubierto por un material plástico se protege de posibles ralladuras y que de alguna manera se comprometa la calidad del producto, pero es importante decir que no está exento de accidentes.

El método principal para verificar y puntuar la calidad es visual. En algunas ocasiones se revisa el material que ingresa para comprobar que se encuentre en las condiciones que ellos consideran adecuadas, ya que no se tiene nada estipulado con los proveedores por escrito, también al terminar el producto y/o servicio el empresario es el que algunas veces revisa el terminado del producto y/o servicio y es el que determina si está bien o no, con solo observar. Porque el cliente espera cierta calidad que en la mayoría de los casos se ha formulado de manera escrita.

Por otro lado, no se dispone de registros formales de la calidad por lo que no se sabe que problemas se han incurrido y en qué productos y/o servicios en específico además no tener las acciones que se tomaron para que no vuelva a incidir. Tampoco sigue alguna norma de calidad.

Se carece por escrito de estrategias en específico, el empresario tiene varias en mente pero ninguna se está desarrollando por el momento. No se cuenta con un plan para mejorar las capacidades tecnológicas de la empresa, se dispone de lo mínimo necesario para realizar sus productos y/o servicios, a su vez también se debe a que en solo en pocos casos tiene acceso a las nuevas tecnologías para crear su producto final.

Se cuenta con una orden de proyecto manual donde se supone que debe ir pasando el registro en cada área para un cierto control de la producción. Pero solo pocas veces este método permite que la producción sea eficaz y que se puedan tomar decisiones de las compras y las operaciones, esto porque algunas veces la información se vacía al Excel que se tiene.

## **RECURSOS HUMANOS**

En la empresa existe un reglamento escrito que establece las normas de trabajo a realizar siendo éste inadecuado a la situación actual de la empresa, no se aplica ni se conoce. El nivel de ausentismo está poco regulado, no existen medidas consistentes para erradicarlo. A lo que se refiere al reglamento de seguridad en el trabajo, es inexistente.

En el proceso de reclutamiento se cuenta con el apoyo de bolsas de trabajo de distintas instituciones y agencias de colocación de la zona. Para la selección de personal se realizan entrevistas de manera inconsistente con el fin de identificar las habilidades y competencias de los candidatos, en el proceso de incorporación se denota la falta de contratos formales y no existe inducción del personal.

Respecto a la formación del personal no se tiene un plan de capacitación que promueva el desarrollo de las habilidades requeridas para la producción. El reconocimiento y desarrollo de carrera de los empleados es poco frecuente e informal.

El sistema de compensación se basa en las habilidades, competencias, certificaciones y actitudes de los empleados, mismos que son actualizados anualmente. La remuneración basada en el desempeño es irregular por lo tanto no hay claridad en las reglas de su aplicación.

Existen aspectos importantes de mejora en las condiciones de trabajo para aumentar la productividad o desempeño del personal. La legislación correspondiente a las condiciones de trabajo se conoce, no obstante, se aplica parcialmente.

El clima laboral se puede calificar como regular debido a que los empleados en cierta medida muestran confianza y compromiso para mejorar continuamente su desempeño con actitud cooperativa y de servicio. En ocasiones la comunicación entre empleados y el trabajo en equipo favorece la productividad en la organización.

No se cuenta con un sistema de evaluación de personal en ninguna de sus áreas, lo que impide conocer el desempeño de los empleados y directivos. En ocasiones se realizan retroalimentaciones que favorecen el aprendizaje y la corrección oportuna del trabajo.

Se carece de una estrategia de recursos humanos que abone a la estrategia global y de negocios de la organización. El personal tiene un enfoque reducido

respecto de calidad en el desempeño de su trabajo, ya que no existen apoyos por parte de la empresa en este tema. Tampoco cuentan con políticas documentadas de medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo.

Las innovaciones de tipo organizacional se realizan eventualmente sin la participación del personal, lo cual impacta negativamente en la innovación de los procesos, productos y servicios que se ofrecen.

No hay un sistema de información que registre el ausentismo, los retardos, los accidentes de trabajo, las competencias y habilidades, ni el plan de desarrollo del personal.

## **FINANZAS**

Se dispone de un Contador externo que se encarga de las declaraciones periódicas ante el SAT, las facturas que la empresa emite y la contabilidad general. Sin embargo, ninguna vez ha entregado algún tipo de reporte sobre la situación de la empresa como: balance general, estado de resultados, estado de flujo de efectivo, informes de control y análisis para crear algún tipo de planeación o tomar decisiones.

También se aprecia que por el lado de costos nunca se ha manejado algún tipo de registro. En este segmento se puede ver que la empresa tiene una noción insuficiente de sus costos de producción, ya que lo único con lo que cuenta es con el costo por hora de sus empleados. No obstante, el empresario tiene una “fórmula” para poder costear, aunque ésta presenta ciertas deficiencias, ya que no cuenta con la información actualizada de todas las variables que involucra la producción, no toma en cuenta los costos indirectos de la fabricación. Asimismo, tampoco tiene una sectorización de costos (manufactura, mercado, administrativos, financieros).

La forma en la que la empresa captura sus registros de ingresos y egresos no está actualizada, ni se tienen todos los registros de cada partida, lo cual la hace poco confiable.

La empresa cuenta con una estrategia de precios no muy bien definida. La que más se le acerca es margen de utilidad deseado por producto. Sin embargo, su forma de obtener el precio de su producto se basa en la “fórmula” que el empresario junto con una ex-colaboradora desarrolló, la cual toma en cuenta a grandes rasgos ciertos insumos de producción; costo por hora del empleado y gastos de operación de la empresa, todos estos de un periodo anterior, al costo que se obtiene el empresario le agrega cierto porcentaje para obtener utilidad, pero como los registros que se utilizan no se actualizan mensualmente no se sabe si el precio que se obtiene es el adecuado.

Los acuerdos comerciales por parte de la empresa se cumplen regularmente, salvo algunos casos, como ajustes de precios y costos. El incumplimiento de los acuerdos normalmente es por parte de los clientes al momento de finalizar el pago del producto.

El seguimiento de las utilidades esperadas se realiza de forma irregular, lo cual provoca que no esté a tiempo, ni sea confiable. De igual forma, las utilidades que la empresa genera son cobradas vía gastos del empresario, de lo cual tampoco hay registro. Adicionalmente, no se ha obtenido el punto de equilibrio de la empresa.

Debido a los buenos antecedentes crediticios, la empresa puede tener acceso a fuentes de financiamiento y puede elegir la más conveniente por su combinación de rentabilidad y riesgo. La empresa muestra un nivel de endeudamiento saludable y ha hecho en la mayoría de los casos un adecuado uso del crédito

comercial. El único rubro para el que utiliza financiamiento es para el equipo de transporte.

La empresa tiene activos fijos dentro de la propiedad y el registro de los mismos se tiene en una hoja de Excel, sin embargo, no se ha cotejado para verificar que coincidan. No se lleva una contabilidad correcta de la depreciación de los activos. Como no se cuenta con información confiable de los ingresos de la empresa, ni del capital actual que la empresa tiene, no se puede realizar correctamente una planeación de inversiones de activos fijos o del presupuesto de capital. Así como tampoco se ha formulado una planeación estratégica financiera.

## **2.4. Análisis e interpretación de resultados**

### **2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación**

#### **Herramienta DIE**

Esta herramienta electrónica creada por el CUE del ITESO detecta los aspectos clave que involucra un diagnóstico, determinando en una gráfica los resultados de calificación de cada área funcional de la empresa, de esta manera proporciona información valiosa acerca de las áreas con mayor oportunidad de crecimiento, así como de las áreas fuertes que tiene la empresa en intervención.

#### **Análisis FODA<sup>2</sup>**

“FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.”

---

<sup>2</sup> Thompson – Strickland, 1985, Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas. Recuperado el 14 de Septiembre del 2018 de:  
<http://www.agro.unc.edu.ar/~paginafacu/Catedras/Agroneg/Filminas/ProcDirecEstrateFODA.pdf>

### **Árbol de problemas<sup>3</sup>**

“Es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican. Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. Por tanto es complementaria, y no sustituye, a la información de base. Por otra parte, hace la representación de un árbol donde el tronco es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos. La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos.”

### **Mapa o diagrama de causa efecto<sup>4</sup>**

“El diagrama causa-efecto es una herramienta que tiene como fin permitir la organización de grandes cantidades de información, sobre un problema específico y determinar exactamente las posibles causas y, finalmente, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales.”

---

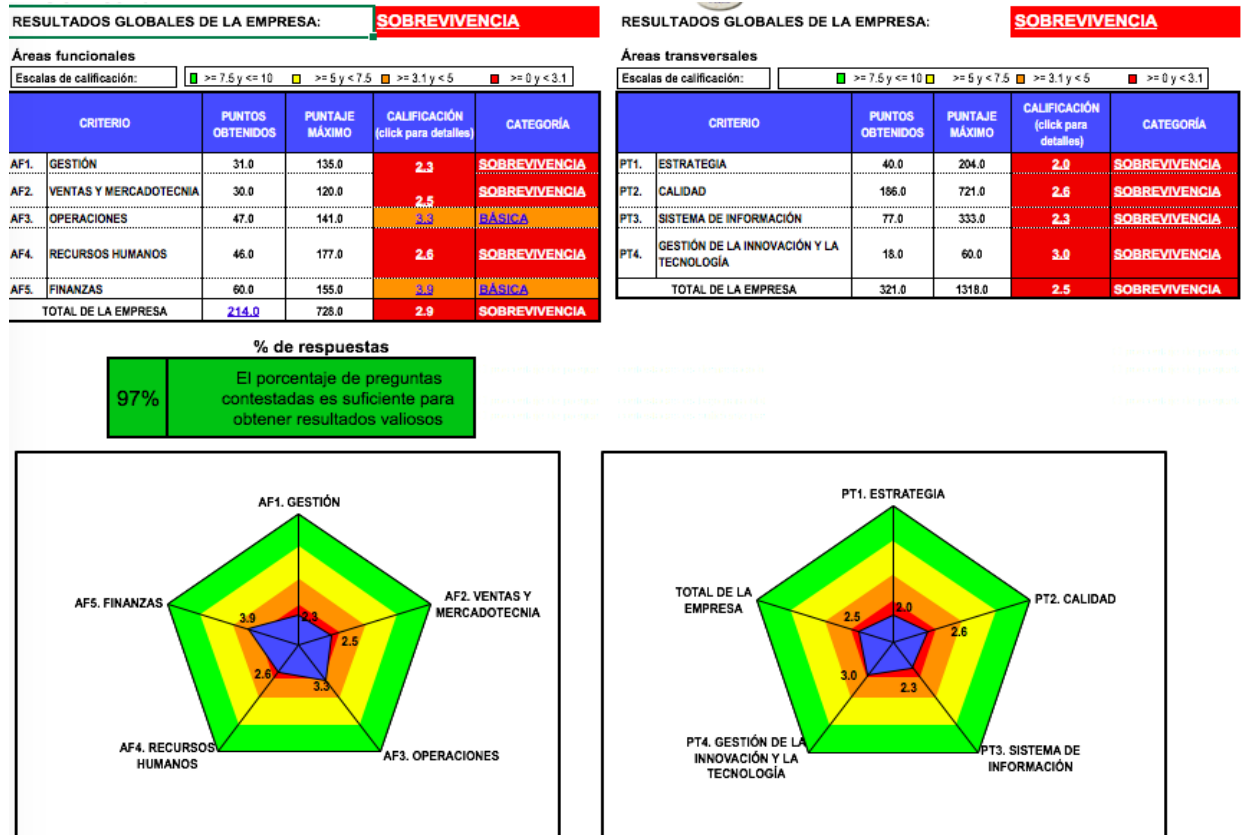
<sup>3</sup> Martínez, R., y Fernández, A., (2008), Árbol de Problema y áreas de intervención, México: CEPAL. Recuperado el 16 de Septiembre del 2018 de: [https://www.comfama.com/contenidos/servicios/Gerenciasocial/html/Cursos/Cepal/memorias/CEPAL\\_Arbol\\_Problema.pdf](https://www.comfama.com/contenidos/servicios/Gerenciasocial/html/Cursos/Cepal/memorias/CEPAL_Arbol_Problema.pdf)

<sup>4</sup> Romero Bermúdez, E., & Díaz Camacho, J. (2010). El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos P.128 Recuperado el 14 de Septiembre del 2018 de: <http://www.redalyc.org/html/270/27018888005/>



## 2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados

### Herramienta DIE

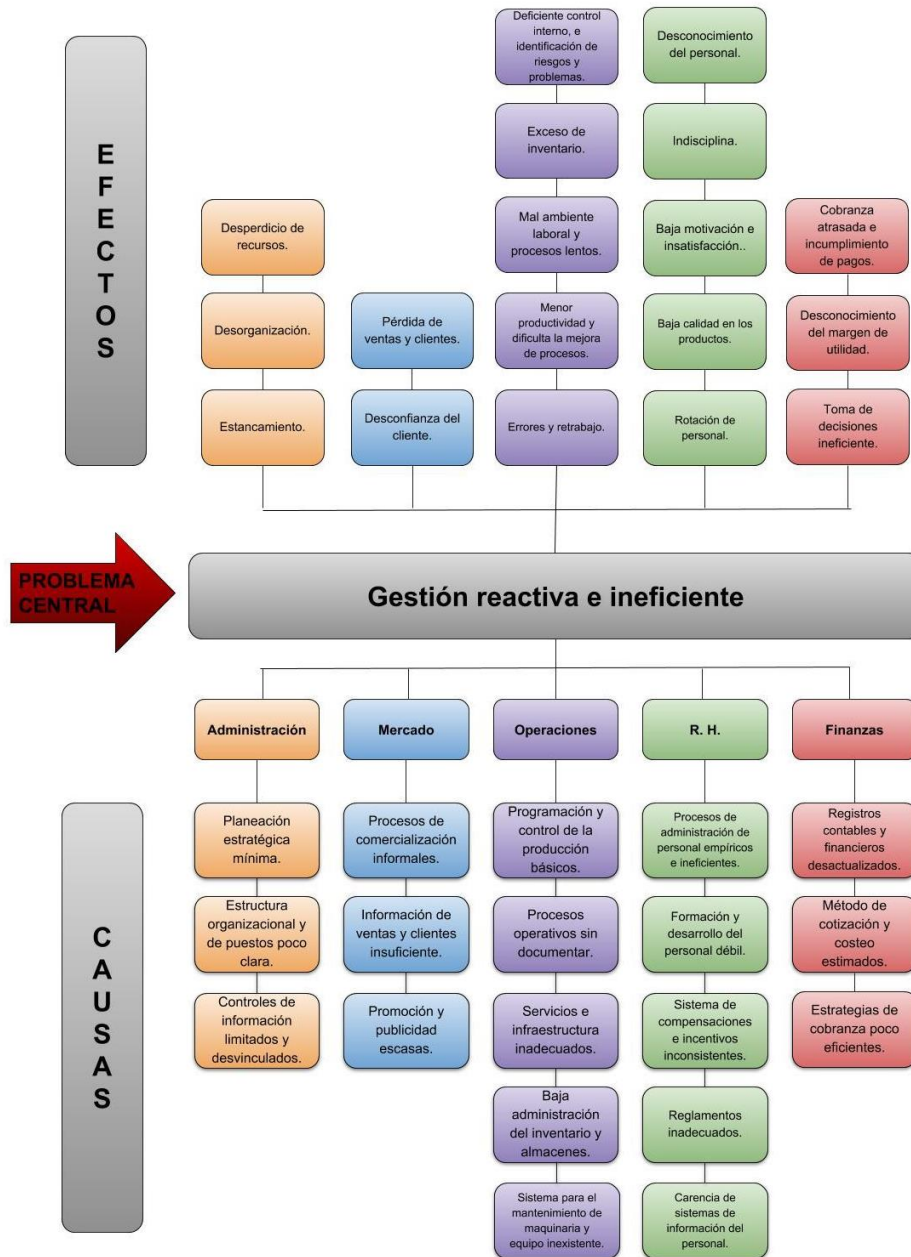


### Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
<b>Gestión/Administración</b>	
Empresario con profesionalismo y disposición a la mejora continua.	Planeación estratégica mínima.
Equipo de trabajo comprometido.	Estructura organizacional y de puestos poco clara.
	Controles de información limitados y desvinculados.
<b>Mercado</b>	

Manejo de la innovación en el diseño.	Procesos de comercialización informales.
Estrategia de precios eficaz.	Información de ventas y clientes insuficiente.
	Promoción y publicidad escasas.
<b>Operación</b>	
Conocimiento de los procesos operativos.	Programación y control de la producción básicos.
Calidad de los productos.	Procesos operativos sin documentar.
Correcta disposición de las máquinas.	Servicios e infraestructura inadecuados.
Método de abastecimiento apropiado.	Baja administración del inventario y almacenes.
	Ausencia de registros formales de control de calidad.
	Sistema para el mantenimiento de maquinaria y equipo inexistente.
<b>Recursos humanos</b>	
Colaboradores motivados.	Procesos de administración de personal empíricos e ineficientes.
Bienestar y buenas relaciones laborales.	Formación y desarrollo del personal débil.
	Sistema de compensaciones e incentivos inconsistentes.
	Reglamentos inadecuados para la situación actual de la empresa.
	Carencia de sistemas de información que controlen aspectos del personal.
<b>Finanzas</b>	
Pago puntual de impuestos.	Registros contables y financieros desactualizados.
Cumplimiento de acuerdos comerciales y compromisos regularmente.	Método de cotización y costeo estimados.
Buen historial crediticio y capacidad de pago.	Desconocimiento del punto de equilibrio y del margen de utilidad.
	Estrategias de cobranza poco eficientes.

# Árbol de problemas



### **3. Planteamiento estratégico**

#### **3.1. Misión, visión y valores**

##### **Misión**

Evocamos armonía y sensaciones necesarias en un espacio interior o exterior por medio de diseño de mobiliario personalizado de alta calidad, logrando crear nuevas historias en el vivir cotidiano.

##### **Visión**

Ser una empresa productora de muebles reconocida por su diseño mexicano contemporáneo en la zona occidente de México.

##### **Valores**

Espíritu de equipo – Desarrollo personal – Respeto y armonía entre ellos.

Servicio: Compromiso, Calidad y Atención.

Responsabilidad: Con el Cliente en Tiempo y Forma.

### 3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

#### Análisis FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<p><b>Estrategias de crecimiento FO</b></p> <p>Establecer un sistema de capacitación formal y eficiente.</p> <p>Ampliar la venta a diversos mercados con herramientas de marketing.</p> <p>Optimizar los procesos a través de maquinaria adecuada.</p>	<p><b>Estrategias de reorientación DO</b></p> <p>Recabar información sobre las ventas y proyectos realizados.</p> <p>Crear control de inventarios periódicos.</p> <p>Crear un plan de marketing estratégico para darse a conocer en la ZMG y zonas aledañas.</p>
<b>Amenazas</b>	<p><b>Estrategias defensivas FA</b></p> <p>Implementar un método de mejora de la calidad para tener una mayor diferenciación con la competencia y satisfacer las tendencias del consumidor.</p> <p>Desarrollar una herramienta que permita generar cotizaciones personalizadas a los clientes, con el propósito de proporcionar flexibilidad a la empresa.</p>	<p><b>Estrategias de supervivencia DA</b></p> <p>Consolidarse como empresa socialmente responsable, tomando acciones en favor del medio ambiente para poder contrarrestar el impacto de la tala de árboles.</p> <p>Elaborar bases de datos de: ventas, clientes, proveedores, inventarios que permitan crear una herramienta para obtener el costo del producto, así como el conocimiento de los ingresos y egresos de la empresa.</p> <p>Realizar descripciones de puestos, reglamento interno de la empresa y elaborar un sistema eficiente de bonos o recompensas en base al cumplimiento de metas específicas.</p>

## Objetivos estratégicos

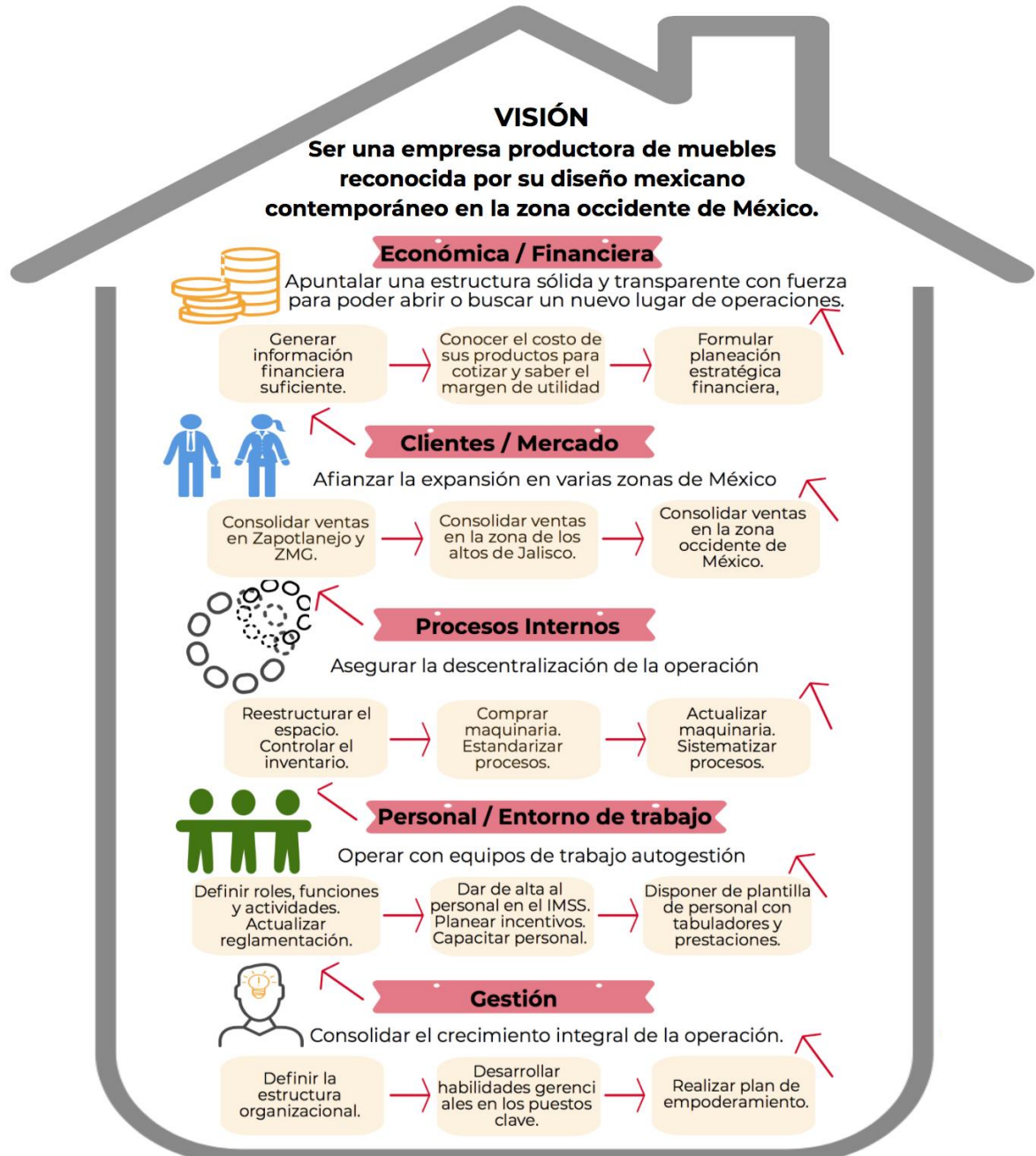
Perspectiva	Objetivos (Metas) estratégicos para el 2021
Económica / Financiera	Apuntalar una estructura sólida y transparente con fuerza para poder abrir o buscar un nuevo lugar de operaciones.
Cliente / Mercado	Afianzar la expansión a varias zonas en México.
Procesos internos	Asegurar la descentralización de la operación.
Recursos humanos	Operar con equipos de trabajo autogestivo.
Gestión / Dirección	Consolidar el crecimiento integral de la operación.

### 3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Perspectiva	Objetivo Operativo 2018	Objetivo Operativo 2019	Objetivo Operativo 2020	Objetivo (meta) Estratégico 2021
Económica / Financiera	Generar información financiera suficiente.	Conocer el costo de cada uno de sus productos para cotizar y saber el margen de utilidad.	Formular planeación estratégica financiera.	Apuntalar una estructura sólida y transparente con fuerza para poder abrir o buscar un nuevo lugar de operaciones.
Cliente / Mercado	Consolidar ventas en Zapotlanejo y ZMG.	Consolidar ventas en zona de los altos de Jalisco.	Consolidar ventas en zona occidente de México.	Afianzar la expansión a varias zonas en México.

Procesos internos	Reestructurar el espacio. Controlar el inventario.	Comprar maquinaria. Estandarizar los procesos.	Actualizar maquinaria. Sistematizar procesos.	Asegurar la descentralización de la operación.
Recursos humanos	Definir roles, funciones y actividades. Actualizar reglamentación.	Dar de alta al personal en el IMSS. Planear incentivos. Capacitar al personal.	Disponer de plantilla de personal con tabuladores y prestaciones.	Operar con equipos de trabajo autogestivo.
Gestión / Dirección	Definir la estructura organizacional.	Desarrollar habilidades gerenciales en los puestos clave.	Realizar plan de empoderamiento.	Consolidar el crecimiento integral de la operación.

### 3.4. Mapa estratégico





## 4. Propuesta de mejora

### 4.1. Nombre de la propuesta

*Gestión estratégica formalizada.*

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

#### Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3			Estrategia de marketing		Capacitación del personal	
	2		Estructura organizacional	Sistema de control financiero	Aplicación de 5 S'	Sistema de Control de Inventarios	Consolidarse como empresa socialmente
	1	Políticas de venta	Sistema de Mantenimiento Preventivo	Sistema de control y planeación estratégica de la producción	Diseño de instalación		Sistema de compensación consistente
Bajo impacto	-1		Reglamentación	Sistematización de procesos			
	-2		Sistema de información del personal	Base de datos de clientes			
	-3						
		-3	-2	-1	1	2	3
		Mínimo costo y tiempo			Máximo costo y tiempo		
		Corto plazo	Menor a un año	En el cuadrante, ilumina el fondo de la celda de cada propuesta dependiendo del plazo en que es conveniente que se ejecute.			
		Mediano plazo	De uno a dos años				
		Largo plazo	Mayor a dos años				

#### Justificación

##### Estructura organizacional definida

La estructura organizacional es imprescindible en una empresa ya que ayuda a establecer autoridad, jerarquía y cadena de mando. Dicha estructura se define de

acuerdo a las actividades y tareas que se realizan dentro de la empresa. Contar con una estructura organizacional definida optimizará los procesos tanto administrativos como operacionales, lo cual en conjunto, impactará positivamente en las metas y objetivos establecidos.

### **Sistema de control financiero**

Contar con un sistema de control financiero eficiente es de suma importancia dentro de cualquier empresa, ya que proporciona a ciencia cierta los egresos, ingresos, costos, entre otros que la empresa tiene. En este caso se propone realizar una herramienta que engloba todo lo anterior y de igual forma un cotizador para saber el costo de cada producto que se requiera vender, enlazando el mismo con inventarios para tener registros actualizados y saber con qué mercancía se cuenta y cuando tener que re surtir.

### **Método 5´S y Control de Inventario**

Para que la empresa sea competitiva requiere de una serie de características para que sea una organización de clase mundial. Así que, la compañías necesitan crear entornos en donde se permita incrementar la productividad como los niveles de calidad en los procesos, en el cual las personas trabajen de acuerdo a las normas y estándares establecidos y, que simultáneamente se promueva la iniciativa y la creatividad necesaria para la innovación en todos los ámbitos.

Por lo que, la planificación de mejora en una empresa puede basarse simplemente en organizar, ordenar y limpiar, a su vez son los primeros pasos que debe dar la organización en su proceso de mejora y al mismo tiempo representa una premisa básica e imprescindible para aumentar la productividad y obtener un entorno seguro y agradable.

En consecuencia, la aplicación de las 5'S mejorará la condiciones de trabajo, de seguridad, el clima laboral, la motivación del personal, la eficiencia y simultáneamente la calidad, productividad y competitividad de la empresa.

Por otra parte, tener un control de inventarios facilitará la manera de crear una cotización en el futuro, ya que se llevará la administración y la gestión de los materiales/mercancía existente(s), se podrá conocer el costo de producción como establecer el precio de venta de los productos, y que a su vez éstos sean más competitivos.

### **Rediseño de Instalaciones**

Se necesita un diseño de espacios en el taller para optimizar tiempo, espacio y material. Se requiere para operar fácilmente y haya menos margen de error. Se tiene en cuenta varios espacios que deben estar en lugar estratégicos, por ejemplo el almacén. El almacén de materia prima tiene que cumplir con varios requerimientos para su funcionalidad como estar bajo techo, facilidad de acceso para vehículos, etc. Tener en cuenta factores que pueden ayudar a optimizar y aprovechar tiempo, dinero, espacio y material.

### 4.3. Plan de acción

ACTIVIDADES	ENTREGABLES	OCT	OCT	OCT	OCT	OCT	NOV	NOV	NOV	NOV	DIC
		sem 1 3 al 7	sem 2 8 al 12	sem 3 15 al 19	sem 4 22 al 26	sem 5 29 al 2	sem 6 5 al 9	sem 7 12 al 18	sem 8 19 al 23	sem 9 26 al 30	sem 10 3 al 6
<b>1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEFINIDA</b>											
1	Recopilación de información, entrevistas con el personal										
2	Preparación de propuestas de diseño de la estructura										
3	Elaboración de las descripciones y perfiles de puestos										
4	Revisión del organigrama con el empresario para su aprobación										
5	Revisión de descripciones y perfiles con el empresario para su aprobación										
6	Integración del borrador del Manual de Organización										
7	Preparación y realización de la sesión de sensibilización										
8	Entrega de las descripciones y perfiles de puestos al personal										
9	Verificación del contenido de las descripciones y perfiles de puestos										
10	Integración del Manual de Organización definitivo										
11	Segunda aplicación del clima laboral y procesamiento de resultados										
12	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales										
<b>2. CONTROLES FINANCIEROS BÁSICOS</b>											
1	Definición de reportes prioritarios con el empresario										
2	Análisis de actividades y de la herramienta existente										
3	Desarrollo de herramienta										
4	Captura de información en la herramienta										
5	Revisión del registro de información y realización de corridas										
6	Elaboración del manual para ejecutar la herramienta										
7	Capacitación de personal en el uso de la herramienta										
8	Comprobación de la funcionalidad de la herramienta										
9	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales										
<b>3. MÉTODO 5's Y CONTROL DE INVENTARIOS</b>											
1	Preparación de material para capacitación de 5's al personal										
2	Capacitación del empresario y del personal en 5's										
3	Aplicación de las dos primeras 5's en el área de producción										
4	Levantamiento de requerimientos para el inventario										
5	Identificación y contabilización de todos los materiales y productos										
6	Desarrollo de herramienta de control										
7	Captura de datos										
8	Verificación de datos y funcionalidad con empresario y ajustes										
9	Elaboración del manual para el usuario										
10	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales										
<b>4. REDISEÑO DE LAS INSTALACIONES</b>											
1	Levantamiento de mediciones										
2	Análisis de la distribución del espacio existente										
3	Generación de propuestas para la redistribución del espacio										
4	Revisión de propuestas con el empresario para aprobación del diseño										
5	Desarrollo del plano definitivo y diagrama de flujo de recorrido										
6	Realización del presupuesto del proyecto										
7	Ejecución de los cambios correspondientes en el espacio										
8	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales										
<b>5. INTEGRACIÓN DE DOCUMENTOS Y PRESENTACIÓN FINAL</b>											
	Productos finales y simulación de la presentación final										
	Reporte y exposición final										

## 5. Implementación

### 5.1. Actividades realizadas y su justificación

La **primera semana** de la implementación comenzó con la verificación de las actividades a realizar para cada una de las propuestas de mejora con el empresario. Para ello se realizó un cronograma de actividades con el fin de calendarizarlas.

Respecto a la propuesta de *estructura organizacional definida*, entendiéndolo como **estructura organizacional** al “marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan”<sup>5</sup>, se realizó la primera entrevista a los colaboradores con el objetivo de comenzar a realizar las **descripciones de los puestos** de carpintero, laqueador e instalador. “La descripción de puestos es un documento que recoge la información de los principales hechos más significativos del puesto, de sus deberes y responsabilidades.”<sup>6</sup>

En cuanto a la propuesta de *controles financieros básicos*, que tiene que ver con la **estructura financiera**, que consiste en “el ciclo financiero a corto plazo que forman los activos y pasivos circulantes y el ciclo financiero a largo plazo que integran los activos no circulantes, los pasivos a largo plazo.”<sup>7</sup> Sabiendo que un **activo** son “todos los bienes tangibles y/o intangibles”<sup>8</sup>, así como los **pasivos** que son las “obligaciones que la empresa tiene”<sup>9</sup>. De esta forma se elaborará una herramienta financiera en donde se tenga registro de los **gastos**, “pagos que debe hacer la empresa para poder explotar su objeto social, como lo son los servicios

---

<sup>5</sup> Soto, R. (2009). Diseño de una estructura organizacional, para la empresa Turbo mecánica LTDA. P. 8

<sup>6</sup> Carrasco, J. C. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. P.

5

<sup>7</sup> Moreno, J. C. (2014). Contabilidad de la estructura financiera de la empresa. P. XXVII

<sup>8</sup> González, G. (2003). Contabilidad general. P. 42

<sup>9</sup> Ídem.

públicos, los empleados, los impuestos diferentes al IVA, constituyen una disminución de las utilidades por que estos valores no son recuperables”<sup>10</sup>, además del registro de los **ingresos** “los recursos que obtiene la empresa al explotar su objeto social, ya sea que estos se realicen a crédito o de contado. Están representados por las ventas de mercancías o la prestación de servicios con el ánimo de obtener una ganancia.”<sup>11</sup>

La herramienta mostrará los **costos de venta**, “representan el valor de los artículos adquiridos con el ánimo de ser vendidos”<sup>12</sup>, así como los **gastos generales de venta y administrativos**, “representan todos aquellos rubros que la empresa requiere para su normal funcionamiento y desempeño: pago de servicios de luz, agua, teléfono, alquiler, impuestos, entre otros.”<sup>13</sup> La herramienta generará un cotizador que permita al empresario establecer el costo de los productos que venderá, además de reportes financieros como el **estado de resultados** que “muestra los ingresos y los gastos así como la utilidad o la pérdida resultante de las operaciones de una empresa durante un periodo de tiempo”<sup>14</sup> que servirá para la toma de decisiones.

Acerca de la propuesta del *método de las 5’S*, se pudo determinar la organización de las actividades a llevar a cabo para la ejecución de la **metodología de 5’S**, la cual demanda “la asignación de recursos, la adaptación a la cultura de la empresa y la consideración de aspectos humanos. Con el fin de eliminar lo innecesario, ordenar, limpiar e inspeccionar, estandarizar y disciplinar.”<sup>15</sup>

---

<sup>10</sup> CENSEA. (C/F). Términos básicos de la contabilidad. P. 4

<sup>11</sup> *Ibíd.* P. 3

<sup>12</sup> *Ibíd.* P. 4

<sup>13</sup> *Ibíd.* P. 7

<sup>14</sup> Prieto, H. (2010). Análisis Financiero. P. 27

<sup>15</sup> Rajadell, C. M., & Sánchez, G. J. L. (2009). Lean manufacturing, la evidencia de una necesidad. P.50

Sobre la propuesta de *control de inventarios*, definiendo como **control de inventarios**, “buscar mantener disponible los productos que se requieren para la empresa y para los clientes, por lo que implica la coordinación de las áreas de compras, manufactura y distribución”<sup>16</sup>, todo esto con el propósito de asegurar el funcionamiento de las actividades de la empresa.

En relación con la propuesta de *rediseño de las instalaciones del taller*, se explicó al empresario que se tenía planeado el **rediseño** “volver a diseñar algo o modificar un diseño previo”<sup>17</sup>, con el fin de incrementar producción y optimizar tiempo, espacio y trabajo por medio de un **layout**, “la noción de layout suele utilizarse para nombrar al esquema de distribución de los elementos dentro un diseño.”<sup>18</sup> Se platicó con el empresario sobre el planteamiento y se acordó para la siguiente semana llevar una propuesta de distribución de espacios del taller de producción. Adicionalmente, se convino hacer un levantamiento de lo que se piensa hacer para el **showroom**, “sala de exposición en el que el vendedor o fabricante expone sus novedades a los compradores.”<sup>19</sup>

En la **segunda semana** de implementación, por parte de la propuesta de *estructura organizacional definida*, se continuó con las entrevistas para las descripciones de puestos a todos los colaboradores incluyendo al director general. Con el trabajo de esta semana se logró terminar las entrevistas, lo cual ayudó a estructurar dos propuestas de **organigrama**, el cual se define como "la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus

---

<sup>16</sup> Zapata Cortes, Julián Andrés. (2014). Fundamentos de la gestión de inventarios. P. 11

<sup>17</sup> Lozano Hernández, Zayari. (2009). Lineamientos teóricos de diseño arquitectónicos y tecnológicos para el diseño de la vivienda. P. 7

<sup>18</sup> Schittich, Christian. (2009). In Detail, Exhibitions and Displays: Museum Design Concepts, Brand Presentation, Trade Show Design. P. 73

<sup>19</sup> *Ibíd.* P.75

áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.”<sup>20</sup>

Acerca de la propuesta de *controles financieros básicos*, en mancuerna con la herramienta de control de inventario se presentó la propuesta de la herramienta financiera, la cual está elaborada en hoja de cálculo e incluye: Registro de ingresos y egresos, con sus respectivos conceptos generales; lista de clientes; y estado de resultados. En conjunto con el empresario se hicieron las modificaciones según las necesidades del mismo y se tomó nota de todos los requisitos para la realización del cotizador.

En cuanto a la propuesta del *método de las 5’S*, se determinó de lo que iba consistir la capacitación de las 5’S, comprendiendo como **capacitación** “los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores.”<sup>21</sup> Para poder realizarla en la próxima visita a la empresa, ya que tomará alrededor de dos horas del tiempo de los colaboradores, y que de esta manera estén disponibles de sus actividades durante este tiempo.

En la parte de la propuesta de *control de inventarios*, se presentó la estructura de la herramienta de control de inventarios, entendiéndose como **herramienta** “aquello que se emplea para ejecutar una acción, con la finalidad de conseguir un propósito.”<sup>22</sup> Donde se pudo ver de lo que dispone la herramienta, que son entradas y salidas del material como el stock que se tiene, además de hablarse de lo que el empresario requiere que contenga, ya que lo que se busca con ella es tener un mejor control de las materias primas.

---

<sup>20</sup> Franklin, E. B. (2004). Organización de Empresas. P. 78.

<sup>21</sup> Dessler, Gary, y Varela Juárez, Ricardo. (2011). Administración de recursos humanos. P.185.

<sup>22</sup> UNIT. (2009). Herramientas para la Mejora de la Calidad. Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. P. 7.



Respecto a la propuesta de *rediseño de las instalaciones del taller*, el layout propuesto fue revisando con el empresario. En cuanto al taller se vio el reacomodo de muebles, pintado de líneas para respetar áreas, distribución de áreas, etc. El factor que más se ha trabajado en el taller es el de optimizar tiempo y espacio. Para eso se requiere un orden de áreas conforme la producción de un mueble, se habló de medidas estándar de las hojas de **triplay** “tabla que está hecha de varias capas finas de madera pegadas de modo que sus fibras queden entrecruzadas”<sup>23</sup>, acomodo práctico de estantería, lugar de acomodo de lockers, área de comida o de relajación, etc., ya que se considera importante que el rediseño procure un mejor espacio para laborar. Sobre el showroom se está realizando el diseño conforme a lo visto con el empresario.

Durante la **tercera semana** de implementación se realizó la sesión de la capacitación de la *metodología 5’S* con la participación de todo el equipo de consultores. Se llevó a cabo conforme a lo calendarizado para poder empezar a implementar esta herramienta de mejora. Se notó que hubo interés tanto por parte del empresario como de los colaboradores, ya que fueron partícipes de las actividades que se realizaron durante el tiempo que se les estaba presentando la metodología propuesta. Además, se pudo ver que se sentían un poco identificados con la situación actual y que esta herramienta es algo que realmente necesitan implementar dentro de la empresa para que haya orden, limpieza y flujo.

En relación con la propuesta de *controles financieros básicos*, se vieron dudas específicas sobre la herramienta financiera: estado de resultados, ingresos, egresos, nómina y cotizador, para así poder afinar detalles que faltaban sobre la misma.

---

<sup>23</sup> Lozano Hernández, Zayari. (2009). Lineamientos teóricos de diseño arquitectónicos y tecnológicos para el diseño de la vivienda. P. 7

En la **cuarta semana** de implementación, sobre la propuesta de *estructura organizacional definida*, se elaboraron los **indicadores de resultados** los cuales “aportan información sobre la evolución que está teniendo un proceso, un área o una organización. Actualmente los indicadores están enfocados en evaluar resultados económicos, rendimiento, pérdidas, productividad o desempeño del personal.”<sup>24</sup> Con el trabajo de esta semana se logró culminar las descripciones de puestos, las cuales fueron revisadas y autorizadas por el empresario. Al efecto, se platicó con el empresario sobre el ingreso de un nuevo colaborador, acordando que se le enviará una guía para entrevistarlo.

Además, se trabajó en la elaboración del programa y la presentación de la sesión de sensibilización de la identidad y estructura organizacional, un **taller de sensibilización**<sup>25</sup> es un espacio reflexión, intercambio y formación para los colaboradores de alguna empresa. Éste se llevará a cabo la próxima semana con todo el personal en las instalaciones de la empresa.

Acerca de la propuesta de *controles financieros básicos*, se hizo entrega por parte del empresario de los gastos del mes de octubre y posteriormente se capturaron en la herramienta, también se afinaron detalles de la nómina del personal, la **nómina** se conoce como “la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo (art. 82 LFT).”<sup>26</sup> Además, se determinó el costo de las horas extras por colaborador, las **horas extra** se catalogan como “horas efectivamente trabajadas en exceso de las horas habitualmente trabajadas o las horas estipuladas como extraordinarias en un contrato.”<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> Best, R. J. (2007). Marketing estratégico. Madrid: Pearson Prentice Hall. P.42

<sup>25</sup> Cristiani, M. E. (2012). Desarrollo organizacional. México: Red Tercer Milenio. Viveros de Asís. P. 23

<sup>26</sup> Aguilar B., Aguilera R., Santiago M., Sosa J. (2006). Taller de Nóminas. UNAM. P. 64

<sup>27</sup> Glejberman, David. (2012). Conceptos y definiciones: horas de trabajo y subempleo. Centro Internacional de Formación. P. 15

A su vez, esta semana el empresario presentó al equipo la idea de un software que le ofrecieron con el cual podría controlar dos áreas de la empresa, la financiera y el inventario, razón por la cual se decidió tener una cita con la persona que está ofreciendo el servicio e identificar si la herramienta es realmente funcional y necesaria para la empresa en este momento. Así que, la siguiente semana se determinará si conviene invertir en el software o no, lo que conlleva una modificación respecto a las propuestas del área financiera y de control de inventarios.

En cuanto a la propuesta del *método de las 5'S*, se pudo verificar si realmente se inició la implementación de la metodología 5'S, donde se pudo ver que los colaboradores tienen la iniciativa para querer realizar el cambio, pero sigue habiendo una resistencia, ya que solo el que solo uno de ellos se ha puesto a realizar dichas actividades solicitadas, por lo que se está corriendo el riesgo que no se rompa con el paradigma actual que existe en la empresa.

Respecto a la propuesta de *rediseño de las instalaciones del taller*, se vieron con el empresario posibles cambios fuera de lo común en el taller, se examinaron las necesidades más importantes y sus posibles propuestas de cambios. En la semana se fue pensando y proponiendo diferentes maneras de rediseñarlo. Se platicó con el Supervisor del taller también para ver las necesidades de los colaboradores y así llegar a un diseño que beneficie tanto al empresario como al personal. Se trabajó en ello tomando en cuenta que no se elevará el presupuesto. Se añadieron muebles sencillos pero significativos para distribuir zonas y áreas de trabajo. La semana siguiente se presentará el rediseño para últimas modificaciones y posteriormente armar un presupuesto.

Durante la **quinta semana** de implementación, para la propuesta de *estructura organizacional definida*, se llevó a cabo la sesión de sensibilización con todos los colaboradores de la empresa. En ella se presentó la identidad institucional de la

empresa, así como el organigrama oficial, además se realizaron actividades de integración y trabajo en equipo, lo que favoreció la relación entre colaboradores.

En relación con la propuesta de *controles financieros básicos*, y de la propuesta de *control de inventarios*, se habló con el vendedor del software para ver las necesidades que se tienen que cubrir en la empresa, posteriormente se afinaron dudas sobre el software ya que el empresario tendría una junta con los vendedores.

Sobre la propuesta del *método de las 5'S*, se vieron las mejoras que se tuvieron con la implementación de las 5'S, se observó un buen avance pero se debe seguir trabajando en ello, como empezar a realizar el levantamiento de inventario, para poder alimentar la herramienta de control de inventarios que se quede.

En cuanto a la propuesta de *rediseño de las instalaciones del taller*, se presentó la propuesta del layout del taller para la aprobación del empresario. Le gustó aunque se le tienen que hacer algunos cambios para favorecer la practicidad de la fabricación del producto. Se vieron y se midieron en físico áreas posibles para crecimiento o disminución en espacio. Se hizo un dibujo de la nueva propuesta y lo aprobó. Se vieron temas de presupuesto para que no se elevará el precio en el rediseño del taller y se le hicieron arreglos para evitar que eso pase. Se sigue trabajando en propuestas económicas del diseño del taller. Se revisaron temas de materiales y lo que tomó más tiempo es el área de lijado / detallado ya que tiene participación doble en el proceso de fabricación y además tiene que tener ventilación natural. Se buscaron formas para delimitar espacios de las diferentes áreas y que otras áreas no invadan espacios fuera de la suya. Se pensaron múltiples opciones que pueden ser económicas y muy prácticas.

En la **sexta semana** de implementación, relativo a la propuesta de *estructura organizacional definida*, se elaboró una herramienta de **checklist** la cual “se

caracteriza por ser un formato creado para realizar actividades repetitivas y su comprobación sistemática.”<sup>28</sup> Esta herramienta se aplicará al personal con el objetivo de monitorear qué actividades se llevan a cabo en la jornada laboral, y cuáles se han dejado de realizar a lo largo de la semana y la razón de esto.

Acerca de la propuesta de *controles financieros básicos* y de la propuesta de *control de inventarios*, se realizó una visita con otro proveedor del software para tener más de una opción, se externaron las necesidades de la empresa así como las inquietudes respecto al funcionamiento del software. El proveedor mostró la interfaz del programa, sus principales funciones y el contrato del mismo, de igual manera al final de la sesión el proveedor quedó de mandar la cotización con todo lo que incluye el programa, las garantías, etc. Una vez recibida la cotización se realizó un análisis entre las dos opciones y se dictaminó que la mejor opción era con el último proveedor.

La instalación del software se agendó para esta misma semana, una vez instalado se pulieron dudas que existían por parte de los instaladores, se les proporcionó la herramienta financiera que se desarrolló al inicio de la implementación para que pudieran ver lo que se necesita exactamente que el software ejecutará, posteriormente dieron una breve capacitación del funcionamiento del programa. Además de eso, se empezó a dar de alta en el programa el inventario con el que se cuenta, ya que se empezaron a inventariar las existencias actuales de los herrajes y después se empezará con las maderas, ferretería y lacas, esas categoría pertenecen a las materias primas.

Para la propuesta del *método de las 5´S*, la selección y orden del taller lleva un buen proceso ya que se realizaron los cambios necesarios para poder tener orden en el taller, esto se debe a que los herrajes y ferretería ya tienen su propio

---

<sup>28</sup> Verde, A. G., Suárez, A. C. J., & Roldán, M. R. (2015). Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional. Revista Ingeniería Industrial, P. 30

almacén, en donde será más fácil la identificación de entradas y salidas, como de maderas. Y a su vez, los colaboradores han estado trabajando en identificar lo necesario de lo que no es necesario, como de colocar la madera y producto terminado en el lugar indicado. Por lo que el proceso de las 5'S está siendo adecuado hasta el momento, y la ventaja es que la empresa en general es la que está teniendo la iniciativa de realizarlo, con esto se puede decir que sí habrá un cambio y se mantendrá.

Respecto a la propuesta de *rediseño de las instalaciones del taller*, se habló sobre cómo va a quedar el rediseño final y se llegó a un punto, hubo falta de comunicación con el empresario lo cual provocó movimientos innecesarios en el taller. Se propusieron aperturas en los muros para entradas y salidas de materia prima. Se tuvo un poco más de cuidado con el área de laqueado ya que necesita ventilación o extracción de aire por cuestiones de salud del colaborador. Se propuso realizar un domo para que salga el aire contaminado y entre aire limpio. Esa propuesta está por decidirse ya que el presupuesto del empresario no es muy alto y puede ser un factor que haga que se desfase un poco el presupuesto. Se actualizaron planos para estar lo más pegados al presupuesto posible sin olvidar la capacidad de crecimiento de la empresa en un futuro.

Durante la **séptima semana** de implementación, en cuanto a la propuesta de *estructura organizacional definida*, se elaboraron los **perfiles de puestos** “estos se caracterizan por ser un método de recopilación de los requisitos profesionales y personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución.”<sup>29</sup> Estos perfiles de puesto serán adjuntados a las descripciones integradas en el manual de organización general, un **manual de organización** consiste en un “documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones

---

<sup>29</sup> Marín, S. P., & Berrocal, F. B. (2005). Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. Editorial Ramón Areces. P. 25

específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.”<sup>30</sup> También se llevó a cabo la segunda aplicación de las encuestas de clima laboral con la finalidad de realizar un comparativo con la primera aplicación efectuada durante el diagnóstico, se entiende como **clima laboral** “al conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.”<sup>31</sup>

En relación con la propuesta de *controles financieros básicos* y de la propuesta de *control de inventarios*, se revisó el avance con el software sobre la captura de datos financieros y se dio solución a dudas por parte de la Administradora, así mismo se elaboró un formato para las órdenes de venta que incluye la política de precios de la empresa, la **política de precios** se define como “el objeto de la contratación, proceso de consultas, plazo de entrega de la cotización, contiene un borrador de contrato, garantías, declaración de relación de negocios, y detalle de los documentos requeridos para la firma del contrato.”<sup>32</sup> El formato se revisará la siguiente semana para hacer los ajustes necesarios. En la parte de control de inventarios, se dio de alta la descripción de los artículos que se tienen en el taller, herrajes, maderas, ferreterías y laca en el software y se levantó el inventario de la parte de herrajes para poder alimentarlo con la cantidad adecuada.

Sobre la propuesta del *método de las 5´S*, se tiene ya una correcta selección y orden con los herrajes, pero en las demás áreas se sigue trabajando en ello, ya que estas semanas la empresa ha tenido muchos proyectos y la justificación es que el personal se encuentra ocupado. Por lo que, se empezó a presionar un poco

---

<sup>30</sup> Franklin Fincowsky, E. B. (2009). Organización de empresas. McGraw-Hill Interamericana. P. 246.

<sup>31</sup> Verde, A. G., Suárez, A. C. J., & Roldán, M. R. (2015). Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional. Revista Ingeniería Industrial, P. 28.

<sup>32</sup> EFE. (2012). Procedimiento Administrativo Cotizaciones. Editorial EFE. P. 3

al empresario ante esta situación y se habló sobre venir un día extra para poder tener un mejor beneficio.

Relativo a la propuesta de *rediseño de las instalaciones del taller*, se ajustaron los últimos detalles para la propuesta final del layout. Se recomendaron los mobiliarios y las tarimas para transportar las piezas que en un momento serán muebles. Se le propusieron varias mejoras y se ajustaron en el plano. Por otro lado, se habló de una posible solución para la extracción de químicos en el área de laqueado. Se está pensando instalar un extractor, sin embargo, no se ha definido una solución concreta. Por el momento el plano de distribución tiene una salida de aire natural.

En la **última semana** de implementación y cierre, por parte de la propuesta de *estructura organizacional definida*, se le informaron al empresario los resultados obtenidos de la segunda evaluación del clima laboral, así como la comparativa con la primera evaluación. Además se mencionaron algunos de los productos que se le entregarán: manual de organización general, reporte de la sensibilización, y reporte de clima laboral.

Acerca de la propuesta de *controles financieros básicos*, se detallaron los términos y condiciones formulados la semana pasada para la cotización y orden de venta, tales como pedido, forma de pago, tiempo de entrega, instalación del producto y la garantía del mismo.

Sobre la propuesta del *método de las 5'S* y de la propuesta de *control de inventarios*, por parte de la metodología 5'S se revisó el avance que se tuvo en la semana, a su vez se tomaron las últimas fotos para ver los cambios que se efectuaron, también se habló sobre el control de inventarios, en donde se verificó que se tiene ya dado de alta el inventario existente.



En cuanto a la propuesta de *rediseño de las instalaciones del taller*, se hizo una última propuesta del acomodo de áreas y distribución de espacios que le agradó al empresario. Se le hicieron además propuestas de mobiliario de piezas para los muebles terminados para evitar daños en sus productos. Para esa propuesta se trabajó en todos los detalles vistos en físico que podían cambiar para mejorar el tránsito del personal por el taller.

## **5.2. Ajustes al plan de acción (sólo en casos necesarios)**

En el área de finanzas se hizo un ajuste en el plan de acción ya que originalmente se propuso entregar una herramienta financiera en la cual se capturaran gastos, venta, costos fijos, cobranza y que generará reportes mensuales, anuales y tablas comparativas, mostrando así estado de resultados y flujo de efectivo, por último en la herramienta estaría incluido un cotizador para saber el costo de producción y poderle subir el margen de utilidad deseado. Sin embargo, al tener la herramienta casi finalizada el empresario encontró un software el cual realiza lo que se estaba desarrollando de forma más amigable, visual y homogénea. De la misma manera, en el área de operaciones se hizo el ajuste ya que el software también abarca la parte de inventarios y tiene los requisitos, con los que se pretendía cubrir originalmente con la herramienta de control de inventarios.

## **5.3. Resultados obtenidos**

### **Estructura organizacional definida**

En esta propuesta se realizaron los siguientes productos: organigrama, descripciones y perfiles de puesto, sesión de sensibilización y reporte de resultados y reporte del clima laboral. Al realizar estos productos e implementarlos se esperaba que los colaboradores elevaran su nivel de eficiencia al 100%

realizando todas las actividades designadas a su puesto, es importante tener en cuenta que en la empresa nunca se había evaluado el cumplimiento de tareas y responsabilidades. Así mismo, se esperaba que el índice de clima laboral aumentara a un 75% con el fin de elevar la satisfacción del personal.

Al implementar los productos mencionados, se obtuvo un impacto en la empresa. Respecto a la eficiencia de los colaboradores, se logró evaluar el cumplimiento de tareas y responsabilidades por dos semanas seguidas, resultando un nivel de eficiencia de 82%. Esto se reflejó principalmente en la limpieza de las áreas, ya que en las descripciones de puesto se establecieron actividades de limpieza de maquinaria y de áreas. De igual manera, en los resultados de la segunda evaluación del clima laboral el índice tuvo un aumento de 1% en comparación con la primera evaluación que se realizó. Este resultado se observó en la mejora de las relaciones laborales de la empresa, los colaboradores mostraron apertura a los cambios y se reforzó la confianza entre ellos.

### **Controles financieros básicos**

Se inició con la elaboración de la herramienta financiera en hojas de cálculo, la cual tenían como objetivo registrar las ventas, cobranza, nómina, gastos, clientes y realizar reportes como estado de resultados, flujo de efectivo, tablas comparativas entre ventas y cobranza. Posteriormente se analizó el cómo fusionar la herramienta financiera con los inventarios para elaborar el cotizador y que todo se fuera auto alimentando y auto descontando, se planteó así ya que el propósito era poder saber con exactitud los costos reales de la empresa y de los productos, así como obtener la utilidad de los mismos. Después de la realización de la herramienta se vio que era más viable la obtención de un software que homogeniza todo, mismo que ofrece más productos y reportes de los que se habían descrito previamente.

### **Método 5´S y control de inventario**

Se realizó un instructivo de 5´S en donde se realizó un sesión de capacitación para el empresario y todos los colaboradores de la organización, con el objetivo de generar un impacto en ellos y generar un cambio en la cultura como costumbres actuales que se encontraban en el taller y lograr condiciones de trabajo más satisfactorias. Se esperaba que se implementaran dos de las 5´S, pudiendo implementar correctamente una de las S, al final se beneficiaron realmente tres de las siete áreas. Pero este beneficio servirá de aprendizaje y punto de partida para el despliegue al resto de la organización.

Por otra parte, se generó una herramienta para el control de inventario en hojas de cálculo. Teniendo como objetivo un mejor conocimiento de los productos, para generar pedidos cuando sea necesario, por medio del registro de entradas y salidas. Con la cual, se obtuvo un uso del 33%, donde se buscaba tener el 100%, debido a que se adquirió un software que contenía las características de la herramienta que realizó, y se registró el catálogo de productos dentro del mismo.

Al final el beneficio, fue que la empresa cuenta con la herramienta que realmente necesitaba ya que se pudo realizar el levantamiento de inventario de la materia prima que actualmente se encuentra, pero debido a que se instaló en las últimas semanas no se pudo generar el reporte que se buscaba obtener. Pero ahora el empresario, tiene la facilidad de generar reportes con esta herramienta debido a su facilidad de uso y además que tiene que estar alimentando la herramienta para poder seguir avanzado con las demás áreas que cubre este software.

### **Rediseño de las instalaciones del taller**

Para el rediseño del layout se realizó un levantamiento del sitio y se digitalizó ya que el lugar no contaba con un plano. Se efectuó una propuesta de distribución de áreas para buscar un flujo ordenado de producción y optimizar tiempo. Posteriormente se propuso un segundo diseño del acomodo de mobiliario para

delimitar áreas de trabajo y optimizar espacios en el taller. Desde el inicio se contaba con 30 metros cuadrados sin uso, los cuales estaban distribuidos por todo el taller y no se aprovechaba. Se buscaba llegar a una manera de optimizar espacios acomodando áreas y dándole un uso a los espacios desocupados.

El resultado de las propuestas hizo ganar un estimado de 70 metros cuadrados en espacios útiles y al mismo tiempo libres. Es decir, añadieron pasillos por el taller lo suficientemente anchos para transportar piezas necesarias para la producción del mueble. Así mismo, se propusieron dos diseños de mobiliario para trasladar las piezas y evitar daños en el movimiento de éstas.

#### 5.4. Tablero de seguimiento de indicadores

##### Estructura organizacional definida:

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Estructura organizacional y de puestos poco clara.	Gestión y administración	Consolidar el crecimiento integral de la operación.	Definir la estructura organizacional.	Estructura organizacional definida.	RESULTADO	Manual de organización.	1 Manual de organización.	A.-Producto
					USO	Las descripciones de puestos serán cotejadas semanalmente por cada uno de los colaboradores de la empresa para verificar la realización de sus actividades y responsabilidades.	Número de veces que se cotejaron las descripciones de puestos para la verificación de las tareas.	
					BENEFICIO	Colaboradores eficientes.	Porcentaje de cumplimiento de tareas y responsabilidades establecidas en la descripción de puestos.	
						Satisfacción del personal.	Índice del clima laboral.	

de proyecto											Medición de indicadores				Observaciones
Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición Inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final		
		25%	50%	75%	100%										
03-oct	26-oct					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1		
29-oct	09-nov					100%	100%	0%	OK	0	2	2	2		
12-nov	23-nov					100%	100%	0%	OK	0%	100%	100%	82%		
12-nov	23-nov					100%	100%	0%	OK	66%	75%	9%	67%		

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances en el diseño del organigrama y de la formulación de las descripciones y perfiles de puestos. Minutas de trabajo.	La disposición de los empresarios para establecer una estructura organizacional que soporte la expansión del negocio.	La falta de disponibilidad de los empresarios para formular descripciones y perfiles de puestos adecuadas, propiciaría que el manual quedara incompleto o poco confiable.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades.	La disposición del empresario y colaboradores para la utilización de las descripciones y perfiles de puestos favorece el desempeño.	La no utilización de las descripciones y perfiles de puestos puede disminuir el desempeño.
Manual de organización. Aplicación de check list.	La implementación de la estructura organizacional definida incrementa el nivel de eficiencia y la organización del trabajo.	La no implementación de la estructura organizacional definida puede generar rotación de personal.
Aplicación de encuesta de clima laboral.	La sensibilización de la identidad y la estructura organizacional definida favorece el nivel de satisfacción laboral.	La no sensibilización de la identidad y la estructura organizacional puede reducir el nivel de satisfacción laboral.

## Sistema de control financiero:

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Registros contables y financieros desactualizados. Método de cotización y costeo estimados.	Finanzas	Apuntalar una estructura sólida y transparente con fuerza para poder abrir o buscar un nuevo lugar de operaciones.	Generar información financiera suficiente.	Sistema de control financiero.	RESULTADO	Herramienta de control financiero.	1 Herramienta de control financiero.	A-Producto
					USO	La herramienta de control financiero será utilizada por el empresario o el administrador, registrando semanalmente los movimientos de ingresos y egresos para generar las cotizaciones.	Cantidad de cotizaciones generadas con la herramienta.	
					BENEFICIO	Toma de decisiones basada en información confiable y actualizada.	Número de decisiones estratégicas tomadas.	

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
3-oct.	26-oct.					100%	100%	0%	OK	0.3	1	1	1	
29-oct.	9-nov.					75%	100%	-25%	VENCIDA	0	1	1	0	En la semana 6 de la implementación se decidió la adquisición de un software para el control financiero iniciando el ingreso de datos en la semana 7.
12-nov.	23-nov.					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	Adquisición del software para el control financiero.

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances del diseño de la herramienta financiera y de su instructivo. Minutas de las reuniones.	La disposición del empresario para el desarrollo de una herramienta confiable.	Falta de disposición por parte del empresario propondría el desarrollo de una herramienta incompleta.
Registro de operaciones durante dos semanas.	Disposición por parte del empresario para realizar los registros generará información financiera confiable para la toma de decisiones.	Falta de disposición por parte del empresario para realizar los reportes financieros adecuadamente, puede generar información errónea.
Reportes mensuales y cotizaciones generados por la herramienta.	Seguimiento de los reportes por parte del empresario permite una planeación adecuada y decisiones tomadas correctamente.	La falta de seguimiento de los reportes puede llevar a una planeación y toma de decisiones desacertada.
Información documentada acerca de la reorganización de planta. Minutas de trabajo.	Disposición del empresario y colaboradores para participar en el proceso de reorganización de planta.	Falta de participación y disposición del empresario y colaboradores causará retrasos en el diseño de herramientas.

## Método 5'S

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Servicios e Infraestructura inadecuados.	Procesos y Operación	Asegurar la descentralización de la operación.	Reestructurar el espacio.	Método 5' S.	RESULTADO	Instructivo de 5' S.	1 instructivo de 5' S.	A.-Producto
					USO	El personal operativo de la empresa será capacitado en la metodología 5' S a fin de que ejecute las dos primeras S en el taller de producción.	Cantidad de etapas de 5' S ejecutadas.	
					BENEFICIO	Personal del taller de producción operando con mejores prácticas, seguridad y condiciones de trabajo.	Número de áreas del taller organizadas, ordenadas y limpias.	

de proyecto											Medición de indicadores				Observaciones
Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final		
		25%	50%	75%	100%										
3-oct.	12-oct.					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1		
15-oct.	9-nov.					100%	100%	0%	OK	0	2	2	1		
12-nov.	23-nov.					75%	100%	-25%	VENCIDA	0	7	7	3		

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Información documentada acerca de la reorganización de planta. Minutas de trabajo.	Disposición del empresario y colaboradores para participar en el proceso de reorganización de planta.	Falta de participación y disposición del empresario y colaboradores causará retrasos en el diseño de herramientas.
Instructivo de 5 S. Checklist de verificación de aplicación.	Disposición por parte del empresario y los colaboradores para ejecutar las especificaciones establecidas.	Que se continúe trabajando con las mismas prácticas.
Reportes de seguimiento y control.	La reorganización de planta evita y/o disminuye demoras, retrasos o retrabajos.	Resistencia al cambio para trabajar de manera formalizada provocando que no se obtengan mejoras.



## Control de inventarios

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Baja administración del inventario y almacenes.	Procesos y Operación	Asegurar la descentralización de la operación.	Controlar el inventario.	Control de Inventario.	RESULTADO	Herramienta de control de inventario.	1 Herramienta de control de inventario.	A.-Producto
					USO	La herramienta de control de inventario será utilizada por el empresario o el administrador registrando semanalmente los movimientos de almacén.	Porcentaje de registros de movimientos de almacén efectuados.	
					BENEFICIO	Conocimiento oportuno de existencias reales en almacén que permitan optimizar costos, mediante la emisión de reportes de inventario.	Número de reportes de inventario emitidos.	

de proyecto											Medición de indicadores				Observaciones
Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final		
		25%	50%	75%	100%										
3-oct.	26-oct.					100%	100%	0%	OK	0.3	1	0.7	1		
29-oct.	16-nov.					75%	100%	-25%	VENCIDA	33%	100%	67%	33%	En la semana 6 de la implementación se decidió la adquisición de un software para el control de inventario iniciando el ingreso de datos en la semana 7.	
19-nov.	23-nov.					75%	100%	-25%	VENCIDA	0	1	1	0		

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances del diseño de la herramienta de control de inventario. Minutas de trabajo. Herramienta de control de inventario.	Disposición del empresario para la realización de la herramienta de control de inventario.	La falta de disponibilidad del empresario propiciará que la herramienta quedara incompleta o poco confiable.
Verificación de registros diarios.	Disposición del empresario para la utilización de la herramienta favorece la planeación de las compras.	La falta de utilización de la herramienta puede afectar la eficiencia en el uso de los recursos.
Reportes diarios de comparación de inventario físico e inventario en sistema.	La implementación de la herramienta trae como resultado el conocimiento real de las existencias.	La falta de implementación de la herramienta puede causar sobreinventarios y descontrol.

## Rediseño del taller de producción

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Servicios e infraestructura inadecuados.	Procesos y Operación	Optimizar espacio, tiempo y material	Reestructurar áreas en taller.	Rediseño del taller de producción.	RESULTADO	Lay Out.	1 Lay Out.	A.-Producto
					USO	El empresario ejecutará los cambios previstos en el plano, para las instalaciones del taller de producción.	Porcentaje de cambios ejecutados en el taller de producción.	
					BENEFICIO	Instalaciones del taller de producción con una mejor distribución que facilitará las operaciones y ofrecerá un lugar de trabajo eficiente.	Cantidad de metros cuadrados útiles para el flujo de trabajo.	

de proyecto										Medición de indicadores				Observaciones
Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición Inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
		25%	50%	75%	100%									
3-oct.	9-nov.					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
12-nov.	16-nov.					75%	100%	-25%	VENCIDA	0%	100%	100%	50%	Estimado
19-nov.	23-nov.					75%	100%	-25%	VENCIDA	30	70	40	70	Metros cuadrados estipulados en el layout.

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Información documentada acerca de la reorganización de planta. Minutas de trabajo.	Disposición del empresario y colaboradores para participar en el proceso de reorganización de planta.	Falta de participación y disposición del empresario y colaboradores causará retrasos en el diseño de herramientas.
Diseño del layout. Checklist de verificación de aplicación.	Disposición por parte del empresario y los colaboradores para ejecutar las especificaciones establecidas.	Que se continúe trabajando con las mismas prácticas.
Reportes de seguimiento y control.	La reorganización de planta evita y/o disminuye demoras, retrasos o retrabajos.	Resistencia al cambio para trabajar de manera formalizada provocando que no se obtengan mejoras.

## **6. Recomendaciones finales (estratégicas)**

### **6.1. Corto plazo**

Realizar reuniones o actividades que refuercen y mejoren las relaciones laborales, por ejemplo: comidas, actividades deportivas, “mini-convenciones”, etc.

Crear juntas de trabajo semanales con todos los colaboradores en donde se les brinde retroalimentación sobre el trabajo realizado.

Evaluar el desempeño de los colaboradores a través de los indicadores de producción.

Desarrollar un programa de reconocimientos que incluya incentivos o a los colaboradores que superan las metas señaladas.

Separar las finanzas personales de las finanzas de la empresa.

Tomar decisiones con la información que se capture en el programa y en base a los resultados de la misma.

Hacer una limpia de desperdicios en el taller y marcar las piezas que puedan servir para algún otro trabajo. En cuanto a la distribución de áreas, ir las aplicando, moviendo maquinaria y poniendo divisiones con el mobiliario.

### **6.2. Mediano plazo**

Ofrecer prestaciones de ley a todos los colaboradores que firmen contrato con la empresa.

Monitorear la cartera de cuentas por cobrar para evitar tener tanta cartera vencida, así como saldar la deuda con los proveedores.

Medir mejoras registradas y comprobar que hace una gran diferencia en cuanto a la optimización de tiempo, espacio y dinero. Medir también la mejora de márgenes de error.

### **6.3. Largo plazo**

Crear un programa de capacitación que parta de la identificación de necesidades de la empresa, tanto del área operativa como administrativa, por ejemplo: seguridad industrial, manejo de materia prima, habilidades gerenciales, toma de decisiones, etc.

Gestionar las utilidades, tratando de hacer reinversión en la empresa, procurando así el crecimiento del mismo. Viendo principalmente en el área de operaciones y posteriormente en expansión del mercado.

Medir el crecimiento de la empresa y buscar una forma de crecer el taller si es necesario.

## **II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)**

### **Diana Teresa Chávez Jacobo.**

Sobre los aprendizajes que obtuve, en otras áreas adquirí conocimientos sobre cómo realizar encuestas de clima laboral y de metodología 5's, así como capacitaciones de sensibilización. Conocimientos que aporté para el desarrollo del PAP fueron en el área de finanzas, ya que nadie más de mi grupo conocía del tema, así como cuestiones cuantitativas y de estadística, también aboné en sentido de MYPE por la experiencia personal que tengo. Considero que para el área laboral que me quiero enfocar es indispensable aprender de cuestiones más básicas en administración.

Las problemáticas de las MYPE que considero se deben atender en general son recursos humanos, finanzas y operaciones, ya que es donde se ve que es una mayor área de oportunidad y crecimiento. Con mi participación pude hacer un diagnóstico para identificar las necesidades que la empresa tenía y de esa manera desarrollé una herramienta financiera que atacaba lo que se necesitaba, sin embargo, se determinó conveniente un software que incluye el manejo financiero integral, inventarios y administración de la empresa.

Los dilemas éticos que se pueden presentar cuando se hace intervención en una MYPE es el filtrar información sensible que el/los empresarios te pueden proporcionar, fuera de eso considero que también el tipo de pensamiento afecta en el momento de tratar de hacer mejoras. Se debe ir con mentalidad abierta y con toda la disposición de escuchar nuevas ideas y pensamientos, además que para poder hacer un contrato psicológico exitoso se debe ser empático con el empresario.

Siento que mi compromiso al inicio era mayor que el actual ya que conforme fue avanzando el PAP sentí que no fue tan severo como yo lo esperaba, hasta cierto punto me agrada saber que laboralmente estoy preparada para situaciones más demandantes. Siento que en general cumplí con lo que se necesitaba alcanzar e incluso se superó el impacto de mi área, aunque en este primer momento no se pueda dimensionar el alcance, si el empresario explota la herramienta puede lograr tener un manejo de su empresa más controlado y puede llegar a hacer toma de decisiones con la certeza de la información.

En el equipo me sentí bien, ya que todos conocíamos de nuestra área y todos abonamos en lo que podíamos en las áreas de nuestros compañeros. Considero que la primer decisión que tomé durante el proceso fue el conocer el alcance de la herramienta que estaba elaborando y saber reconocer que aunque para primer “ensayo” era óptima, se podía ayudar a futuro con un software que es 100% especializado para gestión integral de una empresa.

El único inconveniente que encontré durante el proceso fue que aunque el empresario era abierto a opiniones, era bastante disperso en cuanto a sus obligaciones y responsabilidades, en ocasiones se le olvidaba mandar información o cumplir con la parte de su trabajo, además de que sus decisiones no son lo más certeras ya que es muy volátil con su temperamento y atrasó el avance de la implementación al tomar al final la decisión de adquirir el software.

Por parte de los colaboradores de la empresa, siento que ellos notan la manera en la que el empresario gestiona su empresa y en momento se sienten un poco impotentes, aunque están abiertos al cambio y a las mejoras. La consultora tiene conocimientos amplios del tema, nos daba su apoyo y guía durante todo el proceso.

**Reneé García Hernández.**

Las habilidades que desarrollé a lo largo del proyecto fueron el compromiso, integridad, tenacidad y trabajo en equipo. Pero creo que más que desarrollarlas fueron las que más se fortalecieron. Por otra parte, las que necesito desarrollar son el liderazgo, la iniciativa y la tenacidad, ya que son competencias muy importantes para generar al final el mejor impacto/beneficio que se puede esperar, porque hay riesgos que no están en nuestras manos que podrían afectar el resultado esperado.

Por otro lado, pude aportar conocimientos que se me proporcionaron a lo largo de la carrera, porque se pusieron en práctica temas que se vieron en la teoría, pero ahora se tuvo la oportunidad de implementar realmente un método que es base para la mejora continua de una empresa, "Las 5'S". El saber que puse a prueba fue el de generar una herramienta, porque a pesar de tener un básico conocimiento sobre el de control de inventarios, tuve que poner en práctica habilidades que hace mucho tiempo no utilizaba.

En otra perspectiva, mis aprendizajes más importantes sobre el contexto y la problemática profesional es que todo el tiempo tenemos que estar recordando, investigando y aprendiendo sobre temas que se necesiten para solucionar algún problema, debemos invertir en nuestra persona para poder ser más capaces y poder ser más analistas en cualquier situación como de tener una mejor o rápida reacción ante cualquier problemática que se presente. Aprendí que realmente voy por un buen camino y que elegí bien mi carrera, ya que puedo abarcar varias áreas dentro de una empresa al tener un amplio conocimiento.

En mi opinión, el problema que se debería atender principalmente es la informalidad, porque no permite que se tenga una estructura bien definida en donde permita tener o identificar las estrategias, objetivos y metas que debe tener la organización, dando acceso a problemas financieros, socioeconómicos,



tecnológicos, administrativos fiscales y entre otros. El problema que atacó fue el tecnológico o en otras palabras el área de operaciones, pues al haber hecho la capacitación y empezar la implementación de la 5'S, impacta directamente a la productividad como a la calidad. Además de hacer sentir parte a los colaboradores, ya que ellos son los que deben realizar las actividades de sus respectivas áreas y asimismo deja que se relacionen más con su puesto trabajo, debido a que se definen roles para realizar tareas como actividades y responsables de manejo de materiales. Por lo que, los que mayormente se benefician son ellos, porque el ambiente laboral cambia y lo hace más ameno, por su puesto también se beneficia el empresario y en su totalidad la empresa.

Por otra parte, se realizó un control de inventarios donde a final se adquirió un software el cual tiene un apartado especial para inventarios, esta herramienta ataca directamente el problema financiero como el de operaciones, al ser un control de materia prima, se sabe realmente qué es lo que entra como lo que sale y lo que se tiene en la empresa, como la inversión que se tiene. Por lo tanto, quien se beneficia es la organización ya que tiene un mejor control financiero.

Los impactos que se notaron fueron principalmente el cambio cultural que se generó, ya que al hacer que todos salgan de su zona de confort se vio un cambio en los hábitos que se tenían antes, como por ejemplo; la limpieza del taller, ésta no se realizaba con una cierta constancia, ahora pudimos observar que lo mantienen en mejores condiciones y que cada quien se trata hacer responsable de su área. Siendo el empresario como los colaboradores los factores fundamentales para lograr lo que se buscaba, debido a que ellos siempre tuvieron la disposición como las ganas de realizar las actividades que se necesitaban generar.

Después de estar trabajando directamente con la organización veo que el reto más grande que a veces nos podemos enfrentar son las mismas personas, porque

ellas son el alma de la institución son las que hacen que todo funcione dentro de ella, y el querer cambiar sus costumbres o la manera de trabajo que se tiene actualmente es un desafío constante pero no imposible.

El dilema que se busca enfrentar es el de solución, en donde al final el empresario decide cómo proceder a la situación actual de la empresa, pero debería hacerlo de la manera correcta y no de la manera que él piensa que es correcta. Así que, para apoyar el mejoramiento de la cultura, lo que se debe hacer es generar una motivación real dentro de la empresa para que se genere el resultado esperado, a su vez se deben poner en práctica las habilidades que tengamos para poder lograrlo e identificar cómo es la cultura actual para poder atacar esos aspectos que no ayudan a mejorar a la empresa.

El PAP me ayudó a identificar las habilidades, destrezas como aptitudes que tengo para afrontar las diversas situaciones que se nos presentaron en las diferentes etapas del proyecto. Evalué mi cumplimiento como bueno, ya que puedo decir que cumplí con los objetivos que se buscaban, pero se presentaron dificultades que no estaban en nuestro alcance para poder alcanzar un óptimo resultado. Los aspectos que favorecieron mi proceso formativo fue el equipo de trabajo que me tocó, porque facilitó el seguimiento del proyecto y permitió que se alcanzaran los objetivos que se buscan a lo largo del mismo.

Al mismo tiempo, creo que lo que más dificultó el proceso fue el tiempo, ya que a pesar que se tengan bastantes horas de trabajo en la práctica y un poco en la teoría, se necesita poder entregarte de lleno para poder tener un mejor seguimiento en las actividades a realizar dentro de la empresa. Ya que, se genera un beneficio pero creo que podría ser de mayor impacto si se desarrollara con una mayor duración y se estuviera mano a mano con el empresario y los colaboradores.

**María Fernanda Mora López.**

Gracias a la experiencia que tuve en este PAP identifiqué las principales habilidades que necesito para poder desarrollarme profesionalmente, algunas de ellas son: ser flexible y adaptable a las necesidades de la empresa, ser competente, ser hábil para planificar el trabajo, mostrar iniciativa, entre otras. Me parece que tener estas habilidades nos hacen más atractivos al mercado laboral, lo que genera que podamos obtener mejores oportunidades de trabajo.

Para el buen desarrollo del PAP, aporté la mirada humana, aquella que no se enfoca tanto en los procesos o en las finanzas, sino, en porqué las personas se comportan como se comportan y creo que eso ayudó a tener una visión más real de la situación. Los saberes que puse a prueba fueron los conocimientos sobre teoría de psicología organizacional, ya que fue prácticamente lo que trabaje. Respecto al campo profesional, descubrí que en puestos de recursos humanos, se utiliza muy poco del conocimiento que el plan de estudios actual del ITESO ofrece, y que para poder realizar un buen trabajo de reclutador o consultor necesitas conocer más sobre administración. Además pude clarificar mi proyecto de vida, en donde decidí que no me interesa trabajar en el área organizacional.

Desde mi punto de vista y desde mi profesión, creo que sería de mucha ayuda conocer las necesidades del empresario a un nivel más personal, en donde se pueda conocer sus miedos y motivaciones, ya que con eso podemos comenzar a cambiar algunas actitudes que obstaculizan su crecimiento en la empresa. El beneficio de mi participación lo considero regular ya que creo que no hubo tanto impacto como se esperaba, sin embargo algunas descripciones de puesto si se están llevando a cabo. La visión que tengo del mundo laboral es que es muy complicado obtener los resultados esperados al momento de implementar una propuesta, tenemos que tener en cuenta los riesgos y obstáculos que pueden ocurrir.

Uno de los dilemas éticos que observé y que pueden existir en las MYPE, es el que los colaboradores no tengan seguro social y que como consultor apoyes o ignores esta situación. Creo que para que una MYPE prevenga problemas sería necesario que por lo menos ofreciera seguro social a sus empleados, más en una empresa que el riesgo de accidentes es muy alto. Me parece que desde mi profesión nos toca sensibilizar al empresario y ayudarlo a definir el tipo de cultura que quiere para su empresa y que sus acciones con sus ideas sean congruentes. Esto generará que los colaboradores sigan su ejemplo.

Como lo mencioné anteriormente, este PAP me ayudó a clarificar mis gustos e intereses profesionales y también me enseñó a trabajar en un equipo multidisciplinar, en donde de todos aprendí algo. Respecto al cumplimiento de mis compromisos creo que lo hice muy bien ya que traté de organizar mi tiempo y realizar todos mis productos y actividades en tiempo y forma. Me parece que este semestre se me dificultó realizar trabajos de redacción, sin embargo cumplí con ellos. En lo que respecta al apoyo al equipo creo que muy pocas veces pude apoyar en algo, pero tuve la disposición.

Sinceramente en este PAP a comparación de otros tomé muy pocas decisiones por mi cuenta, fue un PAP en donde estuvimos muy acompañados por la consultora y eso nos encaminó en la toma de decisiones. Sin embargo esta experiencia me invita a arriesgarme a conocer otros campos laborales y descubrir como mi profesión encaja ahí.

Como ya mencioné el acompañamiento de mi consultora fue muy importante para mí, ya que su experiencia me sirvió para realizar mis trabajos, además la integración que logramos como equipo favoreció el contrato psicológico con el empresario. Respecto al empresario consideró que algunas actitudes de él entorpecieron el trabajo, como su falta de enfoque (principalmente al final del proceso) en la consultoría debido al exceso de trabajo.

**Patricio Obregón Cevallos.**

Aprendí un poco sobre ingeniería industrial. Aprendí a acomodar y distribuir áreas en una planta de producción. Es algo combinado de ingeniería industrial con arquitectura porque tuve que reacomodar áreas y distribuirlas con el fin de optimizar tiempo de producción, espacio y personal facilitando el trabajo y reduciendo los márgenes de error.

Logré aportar en otras áreas de la empresa el conocimiento que tengo sobre ventas. Se hizo una política de precios y de ventas para las cotizaciones que se realizarán al cliente. Aprendí a cómo manejar políticas de precios y ventas en un giro de producción con materia prima. Mi conocimiento era sobre comercializadora de productos y noté que tiene bastantes diferencias. Creo que en lo personal logré impactar poco ya que en mi área (layout) no había mucho por hacer para cambiar la empresa rápidamente. Creo que con el tiempo se va a notar una diferencia en la manera de trabajar en el taller en cuanto a rapidez, eficacia, menos errores y limpieza. Se está haciendo un lugar más agradable para trabajar.

Al principio del PAP me reflejaba mucho con el empresario ya que somos relativamente de la misma edad y estamos en un giro parecido. Me reflejé también porque siempre queremos cambios rápidos y que beneficien mucho sin ningún plan de acción de por medio. Por un lado me di cuenta que necesitas un plan de acción para seguirlo y no todos los planes son a corto plazo. Por otro lado me di cuenta que muchas decisiones las tomaba por instinto sin tener ninguna explicación de mi decisión.

El cumplimiento de mis compromisos hacia la empresa fue bueno ya que le compartí experiencias al empresario que él no sabía y yo por una u otra experiencia ya había confrontado. En el reacomodo del taller se hicieron tres propuestas de diseño para solucionar problemas que tenían.

En la tercera propuesta se quedó muy contento el empresario ya que concordaba conmigo en el diseño y la manera de solucionar los problemas de producción que actualmente tienen. Poco a poco se va haciendo el reacomodo ya que es algo difícil de hacer en un solo día por el factor económico. Entre el empresario y yo tomamos varias decisiones difíciles en cuanto al diseño del taller. Estuvimos revisando medidas y tomando decisiones sobre distribución de áreas ahorrando espacio y creyendo que iba a ser la mejor decisión. Aunque el empresario si me ayudaba un poco en mi área de trabajo, creo que siempre fue muy despistado en el sentido que cambiaba mucho las cosas. Me detuvo en crecer un poco porque no esperaba a que pasaran las cosas y ya estaba moviendo más cosas para cambiar sin nuestro consentimiento.

### **Reflexiones grupales**

Como equipo desarrollamos ciertas aptitudes como son: comunicación, cooperación, trabajo en equipo, organización, toma de decisiones, planeación, motivación del autoestima del personal. En cuanto a las actitudes desarrollamos, honestidad, compañerismo, empatía, alegría, adaptabilidad y paciencia. Del empresario observamos su optimismo y su tenacidad. De los compañeros aprendimos a ser tolerantes, a distribuir tareas, a colaborar, a confiar, a convivir e integrarnos.

Lo que favoreció el trabajo grupal fue la disponibilidad de cada integrante del equipo, así mismo la apertura y calidez con el empresario y los colaboradores. Las dificultades que se presentaron fueron, el inadecuado manejo del tiempo por parte de los integrantes del equipo.

Las conclusiones que llegamos al término de la intervención son que la consultoría es un medio para lograr mejoras en la empresa y en el empresario, partiendo de

un diagnóstico. En esta empresa nos encontramos con prácticas poco adecuadas por parte del empresario que limitaron el proceso de cambio.

Por parte de recursos humanos los resultados obtenidos respecto a la estructura y la satisfacción del personal fueron suficientes, sin embargo, el impacto generado se puede calificar como regular. De lo anterior lo aprendido en la parte profesional, es la definición de puestos y la interacción con personal.

Por parte de operaciones los resultados obtenidos en la reestructuración del taller fueron parciales en cuanto al acomodo de áreas. Se notó la disponibilidad y apertura del empresario, no obstante, continúa el proceso de cambio. Los aprendizajes obtenidos fueron saber cómo se distribuyen adecuadamente áreas en una planta teniendo en cuenta aspectos básicos de un taller de carpintería. Así mismo, los impactos observados en cuanto a las prácticas realizadas para mejorar la operación en las áreas de trabajo se cumplieron de manera inacabada debido a las actividades generadas por el incremento en los pedidos. El aprendizaje radica en la dificultad para sensibilizar al personal al cambio de hábitos y costumbres.

En el área de finanzas se hizo intervención con el desarrollo de una herramienta financiera, sin embargo, durante la creación de la misma se hizo un cambio de plan al ver como mejor opción un software que en sinergia con el área de operaciones tiene un impacto en el control de las finanzas e inventarios. Teniendo un resultado truncado ya que el llenado del software no ha sido completado con toda la información debido a que no tenemos acceso directo al equipo en donde se encuentra instalada la herramienta. El aprendizaje se reflejó durante la elaboración de la herramienta financiera al poder identificar las necesidades que una empresa tiene dentro del área y poder plasmarlas en la herramienta mencionada.

### **III. Conclusiones**

Al final del proyecto nuestra percepción de las MYPE cambió bastante, ya que nos dimos cuenta que la gestión adecuada de una no es tan sencilla como la podemos imaginar, ya que en la mayoría de las ocasiones los empresarios crecen de manera inconsciente y no tienen el tiempo o la preparación adecuada para cubrir todas las áreas de una MYPE, mostrando gestiones deficientes y/o reactivas, lo que hace que la empresa no esté bien estructurada y por lo tanto no sea óptima al 100%.

Lo que se espera a futuro de la empresa es que crezca, ya que tienen todo a su alcance para poder lograrlo de acuerdo a lo que se investigó. Esto, no obstante que el sector que se encuentra que es el mueblero, y que el estado de Jalisco sea el segundo fabricante de muebles a nivel nacional, lo que representa que una de sus amenazas fuertes es la competencia; por otro lado, el sector sigue registrando números positivos tanto de generación de empleo como en exportaciones, además que su mercado de clientes es el adecuado de acuerdo a su ventaja competitiva como la propuesta que trae como empresa.

El empresario cuenta con muchas cualidades que le benefician a la empresa. Tiene disposición de crecer junto con sus empleados ya que en un momento comentó que los empleados actuales son muy importantes para él. Por otro lado, tiene habilidades que lo pueden diferenciar de los demás, sin embargo se le dificulta hacer y seguir un plan de acción. El empresario tiene numerosas ideas que pueden favorecer a la empresa pero no tiene la habilidad de aterrizar. Es desorientado y desordenado, es por eso que no puede llevar un control en sus finanzas y producción. El empresario en algún momento se abrió a ejecutar planes de acción propuestos por el equipo de consultores pero el resultado no fue lo esperado, ya que nunca siguió los mismos y realizó lo que su “instinto” le dijo.



La metodología del proyecto abona directamente al crecimiento de la empresa ya que se acompaña al empresario durante cuatro meses. Al comienzo del proyecto se realiza un diagnóstico que brinda una visión de los riesgos, las oportunidades, las debilidades y las fortalezas de la empresa, con la finalidad de presentar propuestas e implementarlas. Consideramos que esta metodología incita que las MYPE aprendan y/o fortalezcan la gestión estratégica, con la cual pueden tomar mejores decisiones basadas en información confiable.

La afecta de manera productiva y al final satisfactoria ya que ambas partes se benefician uno del otro, ya que se establece una interacción enriquecedora donde todos nos sentimos parte de un mismo proyecto, y el cual nos permitió desarrollarnos profesionalmente, a los estudiantes, y a la empresa ver la realidad en la que se encontraba.

## **IV. Fuentes consultadas**

### **1. Bibliográficas**

- Aguilar B., et. al. (2006). Taller de Nóminas. UNAM. 64 p.
- Best, R. J. (2007). Marketing estratégico. Madrid: Pearson Prentice Hall. 501 p.
- Cristiani, M. E. (2012). Desarrollo organizacional. México: Red Tercer Milenio. Viveros de Asís. 96 p.
- EFE. (2012). Procedimiento Administrativo Cotizaciones. Editorial EFE. 30 p.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). Organización de empresas. McGraw-Hill Interamericana. 501 p.
- Glejberman, David. (2012). Conceptos y definiciones: horas de trabajo y subempleo. Centro Internacional de Formación. 15 p.
- Lozano Hernández, Zayari. (2009). Lineamientos teóricos de diseño arquitectónicos y tecnológicos para el diseño de vivienda. Santa Fe, Argentina. 12 p.
- Marín, S. P., & Berrocal, F. B. (2005). Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. Editorial Ramón Areces. 328 p.
- Schittich, Christian. (2009). In Detail, Exhibitions and Displays: Museum Design Concepts, Brand Presentation, Trade Show Design. Institut für Internationale Architektur-Dokumentation. 198 p.
- Verde, A. G., Suárez, A. C. J., & Roldán, M. R. (2015). Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional. Revista Ingeniería Industrial. 42 p.

### **2. Electrónicas**

- Carrasco, J. C. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. Revista electrónica CEMCI. P. 50. Recuperado de: [http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1260/1260\\_u4\\_Act\\_integradora\\_2.pdf](http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1260/1260_u4_Act_integradora_2.pdf)

- CENSEA. (C/F). Términos básicos de la contabilidad. Recuperado de: <http://www.icesi.edu.co/censea/images/TERMINOS-BASICOS-CONTABILIDAD.pdf>
- David Glejberman. (2012). Conceptos y definiciones: horas de trabajo y subempleo. CENTRO INTERNACIONAL DE FORMACIÓN. P. 15 Recuperado de: <http://recap.itcilo.org/es/documentos/files-imt2/es/dg8>
- Dessler, Gary y Varela Juárez, Ricardo. (2011). Administración de recursos humanos. Quinta Edición, Enfoque latinoamericano Pearson Educación, México. 528 p. Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>
- Franklin, E. B. (2004). Organización de Empresas, Segunda Edición, Graw Hill, 542 p. Recuperado de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/organizacion-de-empresas-benjamin-3ed.pdf>
- González, G. (2003). Contabilidad general. P. 42. Recuperado de: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-37-Contabilidad-General.pdf>
- Martínez, R., y Fernández, A., (2008), Árbol de Problema y áreas de intervención, México: CEPAL. Recuperado de: [https://www.comfama.com/contenidos/servicios/Gerenciasocial/html/Cursos/Ce pal/memorias/CEPAL\\_Arbol\\_Problema.pdf](https://www.comfama.com/contenidos/servicios/Gerenciasocial/html/Cursos/Ce pal/memorias/CEPAL_Arbol_Problema.pdf)
- Moreno, J. C. (2014). Contabilidad de la estructura financiera de la empresa. P. XXVII. Grupo Editorial Patria. Recuperado de: <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074386455.pdf>
- Prieto, H. (2010). Análisis Financiero. P. 27. Recuperado de: <https://www.sanmateo.edu.co/documentos/publicacion-analisis-financiero.pdf>
- Rajadell, C. M., & Sánchez, G. J. L. (2009). Oportunidades de Mejora: Herramientas Lean. En Lean manufacturing, la evidencia de una necesidad.

Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. 268 p. Recuperado de:  
<https://ebookcentral.proquest.com>

- Romero Bermúdez, E., & Díaz Camacho, J. (2010). El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos* P.128 Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/270/27018888005/>
- Soto Concha, R. F., & Schovelin, R. (2008). Diseño de una estructura organizacional, para la empresa Turbo mecánica LTDA. Universidad del Bío Bío, P. 108 Recuperado de:  
<http://ezproxy.iteso.mx/login?qurl=http%3a%2f%2fsearch.ebscohost.com%2flogin.aspx%3fdirect%3dtrue%26db%3dcat00523a%26AN%3delibro.ebr10280533%26lang%3des%26site%3dedes-live>
- Thompson – Strickland, 1985, *Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas*. Recuperado de:  
<http://www.agro.unc.edu.ar/~paginafacu/Catedras/Agroneg/Filminas/ProcDirecEstrateFODA.pdf>
- UNIT. (2009). *Herramientas para la mejora de calidad*. Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. Montevideo, Uruguay. 114 p. Recuperado de:  
<https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/01/libro-herramientas-para-la-mejora-de-la-calidad-curso-unit.pdf>
- Zapata Cortés, J.L. (2014). *Conceptos básicos en fundamentos de la gestión de inventarios*. Medellín, Colombia: Centro Editorial Esumer. 68 p. Recuperado de:  
<https://www.esumer.edu.co/images/centroeditorial/Libros/fei/lubros/Fundamentosdelagestiondeinventarios.pdf>

## **V. Anexos**

Anexo 1 Análisis del entorno.

Anexo 2.1 Organigrama.

2.2 Manual de Organización General.

2.3 Check List de Tareas.

2.4 Sesión de Sensibilización.

2.5 Reporte de Sesión de Sensibilización.

2.6 Reporte Clima Laboral.

2.7 Guía de Entrevista.

Anexo 3 Controles financieros básicos.

3.1 Herramienta financiera.

3.2 Cotización y pedido.

Anexo 4 Método 5´S y Control de inventario.

4.1 Capacitación 5´S.

4.2 Formato Selección y orden.

4.3 Lista de inventario.

4.4. Herramienta de inventario.

Anexo 5 Rediseño de las instalaciones del taller.

5.1 Lay out inicial.

5.2 Propuesta 1.

5.3 Propuesta 2.

5.4 Evidencia fotográfica.