

“MODELO BIMBO DE CALIDAD”

Conferencia impartida por el **Ing. Rene Gutiérrez Moreno (Gerente de Calidad Total)**
Bimbo del Golfo, S.A. DE C.V.

“MODELO BIMBO DE CALIDAD”

Agradezco la invitación que me hicieron para compartir con ustedes lo que es nuestra experiencia lo que es en este tipo de eventos, nosotros participamos en el evento regional en el mes de julio el ganar ese concurso nos dio la facilidad de estar aquí con ustedes y después nos hicieron la invitación de compartir nuestra metodología de trabajo que implementamos en Bimbo.

El modelo de Calidad de Bimbo en su estructura maneja 8 puntos ha tenido una evolución de varios en donde el grupo se ha preocupado por mejorarlo, actualmente estos 8 puntos en el de planeación estratégica permite ya tener en nuestro modelo lo que son grupos de trabajo.

Les quiero aquí mostrar lo que nuestro antiguo director del grupo ahora miembro del consejo de administración y fundador de grupo Bimbo manifestaba como necesidad. “La necesidad dentro de la empresa de conseguir resultados, resolver las tensiones, conciliar las demandas y coordinar los esfuerzos de todo el equipo, nos llevaron a involucrar más personal por medio de la participación.” Para esto hemos formado los equipos donde se tratan asuntos de trabajo. Esta es como una parte de cómo partir de nuestros equipos la necesidad que se tiene son muchos aspectos lo que se pueden presentar en una empresa.

Los equipos de trabajo que se tienen en Bimbo estos se les refiere como Equipos Naturales de Administración así fueron definidos están ya integrados como parte esencial de nuestra empresa y el objetivo que ellos persiguen **“es vincular al jefe y colaboradores con el objetivo y las metas del equipo. Verifica los resultados”** ese es el objetivo que persiguen nuestros equipos naturales de administración.

Porque es mejor trabajar en equipo en nuestro proceso de capacitar y difundir con nuestro personal, la formación de sus equipos parte de estos principios como es:

1. “La Unión hace la fuerza”, les comentamos que nos podemos repartir mejor la carga.
2. “Dos cabezas piensan mas que una” podemos encontrar más y mejores acciones, poder llegar a mejor acuerdos y decisiones.
3. Necesitamos como empresa ser productivos y competitivos.

Si esto es lo que le manifestamos a nuestra gente, por esto el trabajo en equipo, es un valor de nuestra empresa. La filosofía de nuestra empresa maneja como valores entre los 7 que actualmente estamos manejando uno de ellos es el trabajo en equipo ya forma parte de nuestro valor.

Es parte esencial de nuestro modelo de calidad, les comentaba que dentro los ocho principios que tenemos en este modelo en el tercero que es planeación en el ya viene integrado lo que es trabajo en equipo, nosotros perseguimos o buscamos en el caso del representante de la dirección o jefe de calidad, por semestre se hace una convocatoria invitando a los equipos a presentar sus proyectos y se inscriba, se les da seguimiento por parte de su jefe o gerente o subjefe de departamento les da seguimiento a estos proyectos e incluso son los primeros que hacen la evaluación de este proyecto para poder integrar y este cubra, si forma parte del nuestro modelo de calidad que cubra los principios que ahora ya enfocados a cubrir los principios de nuestra empresa, los principios vitales son cuatro.

1. Enfoque al cliente
2. Enfoque al consumidor
3. Enfoque a los procesos
4. Enfoque de crecimiento y aprendizaje

Todo esto nos va a llevar a que ello cumplan esta parte de nuestra filosofía, estos propósitos son fundamentales y tenemos que los esfuerzos de nuestros equipos vayan encaminados a cumplir estos propósitos sino lo que tenemos que hacer es que se vuelven eventos de proyectitis y nos se busca un efecto fundamental por ejemplo el aspecto del negocio. Esta parte de trabajo en equipo es propio del ser humano encontramos la satisfacción a nuestras necesidades personales de pertenencia, ya perteneces a un equipo eso es parte fundamental de lo que buscamos y de reconocimiento nosotros también tenemos un aspecto de criterio de reconocimiento de nuestro modelo en donde se reconoce al equipo de trabajo; hay un evento **“lunes de calida”** donde los mejores proyectos se presentan y compiten” ahí es reconocido tiene la oportunidad de participar en esta ocasión en nuestra planta en un evento como el que se presento, no lo ganamos pero la experiencia es muy importante, la gente aprende se comparte y la parte fundamental decía Bimbo en su presentación hay que ganar eso es importante pero también hay que aprender de lo que se viene a ver aquí.

Nuestros equipos de proyecto que en este caso fue **“SUPER NEGRITO”** forma parte de un grupo de 34 proyectos que se presentan cada semestre y el **“lunes de calida”** compiten y se selecciona el mejor. Estos surgen de los equipos Naturales que basados en sus indicadores de operación, identifican los problemas que hay en sus áreas e inscriben el proyecto que habrán de resolver, el cual es aprobado por el equipo directivo de calidad o el gerente del departamento.

Ellos tiene una forma de rolar por ejemplo el liderazgo varias responsabilidades que se integran y el equipo se puede estar rolando pero se van aspectos que ya están en forma de agenda y mecanizados en nuestros equipo, pero el de proyecto es cuando tu ya puedes ver varios aspectos para mejorar en tus áreas.

Esto lo hacemos con la finalidad de que no se estén enfocando a aspectos no relevantes nosotros los apoyamos en algunos aspecto como son la metodología 3 para la solución de problemas que es una forma que nosotros hacemos para que ellos tengan las herramientas necesarias y se base en una metodología para poder resolver sus problemas. Esta metodología para el evento de puebla nos pidieron a los coordinadores de los equipos que presentáramos nuestra metodología como una manera de aprendizaje, aquí hemos visto diferentes herramientas, técnicas, estrategias o como le queramos llamar que cada empresa dependiendo de sus necesidades ocupa, yo creo que todos los aspectos que tenemos en una empresa ocupamos ciertas herramientas o metodologías de acuerdo a las necesidades que tenemos en el caso de nuestro grupo se diseño o estableció esta metodología para apoyar a los equipos y hagan las cosas en forma mas ordenada.

Esta metodología se basa en 8 pasos que yo se los voy a describir. De una manera que se han mas ordenados.

Los proyectos en este caso van desde los niveles más bajos de nuestra empresa, se involucra a todo el personal; en caso de departamento puede ser de sanidad, el de mantenimiento, producción los que intervienen en estos equipos y es responsabilidad de nosotros capacitarlos y darles estas herramientas, entonces esta metodología que se basa en 8 pasos es lo que me gustaría presentarles.

1. Iniciar identificar problemas y escoger uno, pasa por el proceso de mejora continua.
2. Tenemos el aspecto de planear
3. Hacer
4. Verificar
5. Actuar durante el proceso de estos 8 pasos.

Les voy a explicar el **primero Identificar problemas y escoger uno**. Lo que se le pide a los equipos comentaban en ponencias anteriores a veces nos vamos por resolver que consideramos que es muy fácil de resolver que en un momento dado no podemos medir que impacto puede tener y esta metodología lo que te dice empieza por identificar los problemas y escoge uno en este caso para que cumplamos con los objetivos que tenemos en la empresa les decimos ocupa todos tus indicadores o tus índices de operación de tu área para que tu puedas ver en cual de ellos tu puedes contribuir.

¿Qué vamos a Elegir?

- El que más nos afecte
- El que sea mas grave
- El que este a nuestro alcance para resolver.
- Aquel que cuya solución beneficie tanto al cliente como a nosotros mismos.

Algo fundamental en Bimbo es que nosotros tenemos que satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores, estos proyectos se tiene que fundamentarse en saber que este proyecto va a tener beneficio para nuestro clientes o consumidores.

¿Qué herramientas pueden ellos contar en este punto?

- Gráficos
- Histogramas
- Diagramas de Pareto

Les mencionamos errores comunes en esta metodología que los grupos puede llegar a tener y queremos que ellos lo sepan para cuando identifiquen estos problemas no incurran en ellos a veces se selecciona problemas que no interesa no hay intereses por ellos, seleccionan un problema transitorio que solo una vez se presenta una vez y ahí quedo, seleccionan una solución en lugar de un problema en ocasiones hay problemas que son difíciles de medir , no hay manera de medirlos, se resuelven problemas generales y no específicos o no aplicaron bien una herramienta esto se les menciona para que se hagan este tipo de cuestionamientos también equipos que se forma y quieren resolver un problema y que puedan identificar en no caer en algunos de estos errores.

Errores Comunes

- Seleccionar un problema que no interese
- Seleccionar un problema transitorio.
- Seleccionar una solución en lugar de un problema
- Seleccionar un problema difícil de medir
- Resolver problemas generales y no específicos
- No aplicar correctamente las herramientas estadísticas.

Este paso queda cubierto cuando tengamos un problema que atacar aquí lo que les pedimos a los equipos es que cuando ellos ya puedan definir un problema ya saben cual ellos pueden atacar.

El paso número 2 es **Comprender la Situación y definir claramente el Problema** ustedes ayer pudieron observar para que nuestros equipo puedan hacer una comprensión de la situación nada más comprender la situación de ese problema que ellos tienen les pedimos que hagan unas respuestas como equipo.

- ¿De que magnitud es el problema?
- ¿Cada cuando se presenta?
- ¿Cuánto cuesta?
- ¿Qué molestias ocasiona a nuestros clientes?

Para poder finar claramente un problema nos podemos hacer otras preguntas.

- ¿Cuál es el Problema?
- ¿Donde empezó el problema?
- ¿Cuántos productos o procesos tienen el problema?

Esto debe de quedar muy bien definido este problema para que no se vuelva algo general y te puedas ir a la parte de medular o particular de un problema. La clave de este problema es la base para la solución del mismo, si nosotros lo definimos podemos solucionarlo. En este paso a nuestra gente a nuestros equipos de trabajo les decimos que pueden ocupar estas herramientas y puedan

hacer esta definición y puedan comprender la situación ellos pueden ocupar las siguientes Herramientas:

- Gráficos
- Hoja de Datos
- Lluvia de ideas. Es común esta técnica para identificar causas potenciales del problema.

Nosotros lo promovemos mucho por que eso hace que nuestro personal integre a nuestros equipos de trabajo, se involucre más, la lluvia de ideas permite o nosotros buscamos que nuestra gente participe en esta definición de nuestros problemas, ellos mediante esta técnica incluso a los equipos se les pide respetar cualquier aportación de algún miembro del equipo, ellos pueden participar y ellos no se vale el burlarse o decir estas aportando algo mal por que eso es lo que nos motiva lo que hemos visto a lo largo del tiempo e impide en una segunda ocasión ellos puedan participar, pedimos que ocupen en su mayoría esta lluvia de ideas aunque les decimos que tienen algunas otra herramientas, este paso queda cubierto cuando nosotros tenemos los datos suficientes y bien organizados para poder checar la magnitud del problema. Para concluir este paso nos dice que es muy importante por que nos sitúa ante la realidad que debemos enfrentar.

El paso número tres para **Analizar el problema** hacemos lo siguiente nosotros le pedimos que para poder analizar el problema debemos encontrar las causas posibles de este problema, que estas se deben de clasificar en un diagrama de causa y efecto (espina de pescado), Seleccionar las que mas afecten y Confirmar que estas causas afectan al problema, aunque aquí les aclaramos que el hecho de determinar causas potenciales no quiere que éstas sean causas reales son causas potenciales del problema, a veces los equipos toman una posible causa y ya la toman como real a veces lo tomo y lo ataco, puedo seleccionar tres que yo creo que son las más viables y que no puedo ver un mundo de posibilidades que me ayuden, este es un error que pueden tener nuestros equipos de trabajo, nosotros les aclaramos que esta es determinar una causa potencial todavía no podemos saber si es una causa potencial. Que herramientas ellos tienen:

- Diagrama de Causa y Efecto (espina de pescado)
- Tabla para confirmar causas que les presentamos.

La espina de pescado ya es muy conocida, la tabla que nosotros ocupamos para que ellos puedan determinar si esta causa se confirme o no, es mediante una tabla de confirmación de causas. Donde se pone la causa, como lo vamos a confirmar, como tú vas a llegar que vas a ocupar que vas a hacer para que tu puedas confirmar ahí y saber si esa causa que en un momento dado es potencial se puede confirmar y ya se puede convertir en una causa real.

El paso queda cubierto cuando las causas ha sido confirmado, esta tabla que nosotros estamos promoviendo es para que verdaderamente la causa que ellos puedan ocupar, tengan la certeza de que se va a confirmar.

Tabla de Confirmación de Causas			
Causas	Método de Confirmación	Confirma	Observaciones

El paso número 4 es **Definir el plan de contramedidas** cuando nosotros ya confirmamos las causas potenciales de un problema, se convierten en causas reales con la tabla anterior ya les damos la facilidad de que ellos puedan determinar que la causa que ellos tenía como posible causa ya se convierta en una causa real, ellos deben de realizar una lluvia de ideas proponiendo solución al problema que son las contramedidas, ya tengo confirmada una causa ahora mediante una lluvia de ideas promovemos esto a nuestra gente para que ellos puedan proponer soluciones a este problema y ya serian las contra medidas, pero cuando ellos proponga alternativas de solución se debe de tener presente lo siguiente, a veces les comentamos no puedes decir tienes un problema ya lo confirmaste y lo más fácil es decir bueno pues cárgame 20 camionetas de reparto nuevecitas, tal modelo pues ahí le estas pegando lo que es el negocio, debes de irte a otro tipo de fondos cuida esta parte el tiempo de implementación de de la alternativa de solución no te puedes ir a implementar algo que no te va a llevar dos o un año, nosotros les pedimos a la gente que su proyectos no se lleven más allá de 6 meses por mucho el promedio esta en 4 meses de solución de los mismos. Cuál es el costo de

implementarlo y cuál es el impacto de los resultados que vamos a obtener al proponer estas soluciones tenemos que tenerlas en cuenta; como les comentaba seguimos con esta no se si sea ya vieja u obsoleta a nosotros nos ha servido mucho para formar los equipos de trabajo la integración de los mismos. Esta lluvia de ideas y ocupamos una tabla de contra medidas.

En esta tabla esta causa con su alternativa se dan las acciones del como se vana a resolver y esta causa en un tiempo determinado nos va a decir si nos va a resolver el problema o no. Para medir el plan de contramedidas este paso queda cubierto cuando se han analizado las ideas de contramedidas considerando el tiempo de implantación, la inversión, el impacto en el problema y la factibilidad, sena seleccionado las mejoras ideas y se han aprobado su eficiencia.

Cuñado ya tenemos esta parte entramos al paso 5 que es el **plan de contramedidas** tiene que a ver una forma de hacerlo, en esta debemos de tomar estas acciones correctivas necesarias y debemos especificar ¿Qué? ¿Quién? ¿Cómo? ¿Cuándo?¿Dónde? y aquí tenemos que hacer que las cosas sucedan aquí promovemos que todos esos planes de contramedida el personal lo especifique en un cronograma es importante darle a nuestro personal en nuestro caso particular el que sea mas ordenando, lo que vaya hacer lo establezca en un cronograma donde podamos establecer ¿que se va hacer?, ¿quien lo va hacer?, ¿para cuando lo va hacer? e ¿incluso como lo va hacer? Ahí ya hay una vinculación de nuestro personal con su jefe incluso hasta con su gerente para permitir la facilidades y que la gente pueda participar 'para que las acciones queden a nivel jefe sino que también se trasladen a nivel del operador que sepa de los que va hacer la importancia de la repercusión que tiene y les pedimos que utilicen el cronograma normalmente vemos que se estila este tipo de acciones a nivel de jefaturas, mandos intermedios o gerencias donde tus jefes te piden que todo los lleven bien definido bajo tiempos, cronogramas pero a veces eso no lo llevamos a la gente tenemos que promover que ellos lo lleven de manera ordenada ¿Cómo? presentándole que tiene un cronograma y nosotros les pedimos que lo ocupen para cuando presenten sus proyectos que se vea como se estuvieron haciendo las cosas u quien eran los responsable para cuando se iba hacer y esto les da a ellos parte de esa involucración en los equipos y no se quedan en cuestionamientos nada más de jefes, este paso queda cubierto cuando definimos el plan y lo llevamos a cabo al pie de la letra. Todos saben que van hacer, como y cuando, nuestros equipos ya saben que van hacer.

El paso número 6 es el de **Confirmar el Efecto de la Mejora Realizada**, en este punto que vamos hacer vamos a verificar los avances obtenidos una vez implantadas las contramedidas el problema debe haber desaparecido o disminuido a quien si les aclaramos esta parte esto no quiere decir que con lo que tu haces vas a desaparecer el problema lo importante es de que disminuya, tenemos indicadores posiblemente en el cual tuvieron que bajar un 1 % que es muy difícil como en otras casos es muy difícil bajar de 1.1 % de algún problema. En este paso debemos o sugerimos que ocupen la misma herramienta con la cual identificaron primero su problema esa herramienta es básica para que ellos lo puedan comparar se sugiere mas no es una regla muy bien establecida, es decir, ocupas el mismo o no por cualquier tipo de grafico que utilices siempre te va a indicar como se esta comportando el proceso o el problema que tu tengas.

En este paso hacemos algunas observaciones cuando nosotros tenemos en el paso 3 ya definidas algunas acciones que vamos hacer o definidos algunos problemas, curando nosotros hacemos una comparación, si no hay mejora, si tu no encuentras una mejora que vas suceder regrésate al paso tres lo que tu seleccionaste en ese momento no te sirvió para resolver el problema, en estos caso sugerimos las lluvia de ideas no pueden dar 30, 20 o 10 soluciones, sugerimos a los equipos en base a su experiencia que tomen tres o cuatro no más, en ocasiones la experiencia les puede decir esto es lo que nos puede ayudar pero de una base de datos que ellos estuvieron dando en una lluvia de ideas, pero que pasa "que hayan tomado una posible causa que cuando ellos llegaron al efecto de confirmarla resulta que no hubo mejora" regresa al paso tres tienes tu diagrama de causa y efecto toma otras causas posibles causas de un problema confírmalas y si se confirman continua con la metodología.

Si ellos observan mejora la contramedida queda confirmada, veíamos en un cronograma nosotros establecemos que vamos hacer, como lo vamos hacer en la tabla de confirmación de causas dice una se confirma, bueno se va a confirmar hasta que todas las acciones las tengamos en un cronograma, nos vana a decir si realmente cumplieron o no. Este paso queda cubierto cuando Comparamos los datos a través de las herramientas empleadas y podemos cuantificar los beneficios obtenidos. Ellos están definiendo OK eso es lo que tenia yo normalmente lo que nosotros estamos pidiendo es que digan ya tenemos identificado un problema ya sabes que queremos y esperamos de ese problema ya

mete ya números verdad que quede en número, en dinero porque queremos ya tener un impacto en el negocio, cuando tu esperas tu disminuir porque ya tienes herramientas que te van a decir cuanto tu esperas disminuir en este problema.

En la parte de **Mantener el efecto de la mejora (Estandarizar) que es el paso 7**, que debemos hacer es lo que les pedimos que hagan:

- Mantener en control la nueva situación,
- Dar seguimiento a los cambios en el proceso, hasta que se convierta en la manera normal de hacer las cosas.

El que hagamos que la gente documente sus procesos, sus procedimientos nos están dando muchas herramientas para que este punto se pueda mantener, la gente ya esta teniendo cultura de estandarizar, la gente ya tiene la cultura de documentar y eso no esta ayudando mucho hay que hacer los cambios necesarios que estos queden plasmados en procedimientos en instructivo en carta, en cartas de control lo que nosotros ocupemos debe de quedar plasmado bien identificados que la gente sepa como v a hacer las cosas.

Aquí lo que promovemos esta sea la forma de trabajar de ellos aquí involucramos la jefatura, a capacitación que la gente se devalúa se le hacen no se si ayer escucharon una lista de verificación de actividades incluso estas llegan a tener modificaciones de acuerdo a una posible mejora que se haya encontrado, se hacen modificaciones se evalúa al personal pero esta evaluación es como ellos están cumpliendo con esas actividades que tienen que hacer para que se pueda respaldar esto, tenemos hojas de verificación, gráficos de control o Diagrama de flujo que nos van a ayudar cuando los modificamos a que estemos cumpliendo y podamos mantener este efecto de la mejora, nosotros estamos persiguiendo estos ocho pasos y que este que es el más importante todos tienen su importancia pero aquí es donde tenemos que asentar todo, o sea, que las cosas queden bien definidas, bien determinadas, mantenimientos preventivos, hojas, procedimientos todo tiene que quedar bien definido y bien difundido. Les comentaba que ISO 9000 nos esta permitiendo darle facilidad a esto, le tenemos que sacar ventajas a todo lo que nosotros estemos implementando en nuestras empresas y esto nosotros estamos ventaja de esto. Este paso queda cubierto cuando la nueva forma de hacer las cosas se cumple de manera normal, sino queda bien establecido puede ser que esto se cumpla por un lapso tal vez de un mes de dos meses o tres meses y el cuarto mes se viene todo para abajo, sino se da seguimiento, si el personal no esta debidamente capacitado de lo nuevo que tiene que hacer, sino tuvo involucración puede ser que en dos o cuatro meses ya lo que tuviste de beneficio a los tres o cuatro meses ahí ya quedo.

El paso número 8 como parte importante o mejora o sea que nuestro equipos continué trabajando es **Revisar los problemas pendientes e iniciar nuevos proyectos** con estos nuevos modelos en donde ya no vemos que se establecen mejoras continuas esperamos que nuestro personal terminen un proyecto y continué. Nuestro s equipos de trabajo se mueven, la gente se mueve a diferentes lugares por escalafón por que se va otra línea de producción porque es promovido a otra parte, los equipos cambian y los que intentamos es de que haya una continuidad que el personal que se integre en esa área, línea continué con los procedimientos que se tienen establecidos o en este caso que diga que es lo que estaba haciendo este equipo que hizo nuevo y nosotros vamos a continuar con este paso en revisar los problemas pendientes e iniciar nuevos proyectos debemos que revisar cuales son los nuevos proyectos que aun no hemos resuelto, si el primer paso era identifica problemas por cualquier herramienta tu puedes identificar cual es el que te esta causando mayor problema pero tiene algunos otros, alguno ocupan gráficos, diagramas de Pareto pero ya identificas en cuanto puedes trabajar , les decimos ocupas estas herramientas que ya tenias, documenta para que el equipo que se integre si es el mismo líder el le pueda dar continuidad pero sino que este documentado para que el equipo que este continué haciendo esto lo tenga ya bien identificado cual era el siguiente problema que tenemos en nuestra área.

Este paso queda cubierto cuando se han revisado todos los pasos de la metodología aplicada al problema anterior y se tiene identificado al otro problema a resolver . Esto que le acabo de presentar es lo que hemos estado trabajando con nuestro persona, a la jefatura se le esta difundiendo la metodología se les da cursos al personal operario se le esta trabajando bajo la metodología esto es algo constante queremos que si el trabajo en equipo forma parte fundamental como un valor un valor nuestro como parte de nuestra planeación estratégica, como parte de nuestro modelo de calidad

tenemos que difundirlo a veces podemos ver nuestra cultura de trabajo en equipo de calidad a estado a lo largo de vida de nuestra empresa, pero más o menos del 1985 para acá es necesario que capacitemos, que cambiemos paradigmas nada vemos la forma de trabajar de otras empresas que nosotros también podemos ocupar de hecho este tipo de eventos ayer comentamos con los integrantes y decían "hay otro tipo de técnicas que nos pueden servir" de nuestro corporativo aquí esta un representante del mismo ya están trabajando las nuevas metodologías queremos estar inmersos en un mundo de cambio en el cual nuestra empresa debe de cambiar , debe de aprender nuevas metodologías no nada más lo que en un momento dado se tenia eso es lo bueno creemos que hay cosas mejores y esto nos esta ayudando como aprendizaje para que todo nuestro personal lo que se va a llevar es difundirlo con los demás muchachos de la empresa "oye vimos esto" algunos decían porque no nos habían hablado de six sigma, bueno six sigma el corporativo esta trabajando ya esta haciendo un programa para empezar la capacitación y estar en la modernidad de un mundo global en donde creemos que todos nos debemos de preparar y ocupar las diferentes metodologías de acuerdo a nuestra necesidades y problemáticas tal vez nos decían, de acuerdo a lo que tu requieres tu puedes ocupar cierta herramienta y eso es valido pero hay que cambiar hay que capacitar a nuestro personal y esto es lo que nosotros estamos difundiendo actualmente con nuestra gente.

Se trabaja en equipo se resolvían problemas pero que hiciste ¿Quién sabe?, en el caso de puebla tenemos 3 años duramente trabajando con esto, se han realizado unos trípticos para que la gente lo tenga ahí y cuando este participando en sus juntas de los equipos que se generan pues tenga esa herramienta que puedan seguirlo que lo hagan de forma más ordenada y así podamos contribuir a que los resultados se alcancen.

Esta es mi presentación.
Gracias, por su participación.