

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 3A01 Consultoría en MYPE

**Consultoría integral en una Comercializadora de Refacciones para
Motocicletas, en Zapopan, Jalisco¹**

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

Ana Guadalupe Murillo Hernández. Administración de Empresas

Diana Laura Arellano Arteaga. Administración Financiera

Julio Eduardo De Alba Del Águila. Comercio Internacional

María Alejandra Hernández Jiménez. Psicología

Profesor PAP:

Mtra. Laura Tiburcio Silver

Tlaquepaque, Jalisco, julio de 2016

¹ 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

Índice

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
METODOLOGÍA DEL PROYECTO	6
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	7
1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA	7
1.1. Historia de la empresa	7
1.2. Entendimiento del negocio.....	8
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa	10
1.4. Análisis del entorno	11
2. DIAGNÓSTICO.....	17
2.1. Metodología del diagnóstico	17
2.2. Proceso particular	18
2.3. Descripción de la situación de la empresa	19
2.4. Análisis e interpretación de resultados	28
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	28
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	29
3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	33
3.1. Misión, visión y valores	33
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	33
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	34
3.4. Mapa estratégico	37
4. PROPUESTA DE MEJORA	38

4.1. Nombre de la propuesta	38
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	38
4.3. Plan de acción	39
5. IMPLEMENTACIÓN	40
5.1 Actividades realizadas y su justificación	40
5.2. Resultados obtenidos.....	52
5.3. Tablas sobre empleo y capacitación	54
5.4. Tablero de seguimiento de indicadores.....	55
6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS)	58
6.1. Corto plazo.....	58
6.2. Mediano plazo.....	58
6.3. Largo plazo	58
II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)..	59
III. CONCLUSIONES	60
IV. FUENTES CONSULTADAS.....	62
1. Bibliográficas	62
2. Electrónicas.....	64
V. ANEXOS.....	66

Resumen

El reporte de la Consultoría Integral en una empresa Comercializadora de Refacciones para Motocicletas del municipio de Zapopan, Jalisco, fue elaborado por AE Ana Guadalupe Murillo Hernández, AF Diana Laura Arellano Arteaga, CI Julio Eduardo De Alba Del Águila, PS María Alejandra Hernández Jiménez y Mtra. Laura Tiburcio Silver.

El documento se realizó en tres etapas: Diagnóstico, Implementación, y Resultados. Éste fue desarrollado mediante la metodología de la consultoría en MYPE del CUE. La información obtenida en la empresa consistió en recabar documentos y entrevistas, también se recolectaron datos conseguidos de fuentes electrónicas y bibliográficas.

Se incluye el proceso seguido para la realización de las propuestas de mejora: Reestructuración organizacional; Controles financieros básicos; Sistema de costos; y, Estrategia comercial.

Durante la intervención se pudo observar como no se tiene claro un sentido de a dónde quieren llegar los empresarios por estar intentado sobrevivir. Son poco conscientes del potencial que tiene su negocio o de las cosas o acciones que pueden afectarlos. El sector al cual pertenece la empresa tiene mucha capacidad, debido a que se encuentra continuamente creciendo y se podría aprovechar esto para el desarrollo de la empresa. Lo que más los afecta son los continuos conflictos personales, los cuales perjudican el ambiente de trabajo.

Introducción

El proyecto Consultorías Universitarias ha sido desarrollado de manera conjunta por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), y el Fondo Jalisco de Fomento Empresarial (FOJAL) 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

En septiembre del 2010 la empresa salió al mercado, iniciando con dos socios ubicados en Plaza Bonita en Zapopan, Jalisco. La empresa comenzó a comercializar pocos productos, uno de ellos fueron las balatas de tambor, después incursionaron en las cámaras de llanta, filtros de aire y bujías debido a que eran los productos con más desgaste en el mercado y los que más se les facilitaba vender, teniendo una alta rotación de producto. Por cuestiones de tamaño de oficinas y que no tenían un almacén en Plaza Bonita cambiaron de locación después de un año y medio en dicho lugar.

Se mudaron a la Avenida Lázaro Cárdenas esquina Lorenzana hasta el 2014, en donde fue constituida formalmente la empresa. Su siguiente ubicación fue en Jardines del Bosque, permanecieron ahí hasta mayo del 2015, solamente contaban con oficinas.

Desde el principio se tuvo una bodega fiscal ubicada en la Colonia Industrial. Hoy en día las oficinas en donde se comercializa se encuentran en la Colonia Mariano Otero, en Zapopan, Jalisco.

Empezaron sin personal, sólo estaban los dos socios operando la empresa; en el 2013 empezaron a contratar a personas, sin embargo se observa que tienen una gran rotación en el área de ventas. A finales del 2015 los socios se separaron y en este momento la empresa está constituida por el empresario y su esposa. Hoy cuentan con cinco empleados, cuatro de ellos están en Jalisco laborando dentro de las oficinas y la otra persona se encuentra en León, Guanajuato.

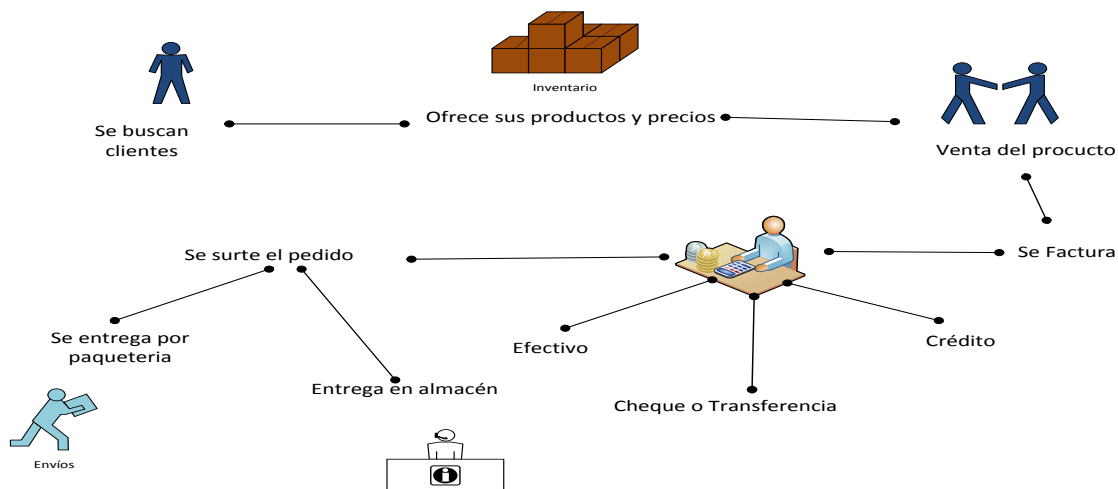
Recientemente empezaron a vender en León, Guanajuato para crecer la cartera de clientes, mandando los productos hasta donde el cliente lo necesite. Su intención era abarcar todo el mercado posible desde Guadalajara hasta Chiapas, sin embargo, en estos momentos sólo tiene clientes en León y Guadalajara, y sus áreas colindantes.

1.2. Entendimiento del negocio

Esta empresa comercializadora de refacciones para motocicletas fundada hace un poco más de tres años cuenta con un director, una administradora, un almacenista, una asistente y un vendedor.

El proceso del negocio se desarrolla de la siguiente forma: Primero se realiza la prospección de los posibles clientes, después el vendedor efectúa la visita en la cual da a conocer sus productos, precios y el modo de operar; si el cliente está interesado se ejecuta el pedido para lo cual se le pide la siguiente documentación: IFE y comprobante de domicilio, o si el cliente está dado de alta ante Hacienda su RFC. El siguiente paso es subir el pedido a la plataforma y confirmar que se tengan todos los productos, se factura y se surte el pedido. Para finalizar se hace la entrega por medio de paquetería. Las formas de pago son efectivo, cheque o transferencia hay opción de que el cliente obtenga crédito y se hace una solicitud cuando se recaba la documentación con un pagaré y firma de un aval. Al momento que el cliente acude a comprar a la bodega hace su pedido en persona y se surte en ese momento, se paga en las mismas instalaciones en efectivo.

Diagrama del macro proceso de la empresa



La empresa cuenta con misión y visión, sin embargo, no son conocidas por el personal ni por sus clientes ya que no es del agrado de los directivos, todos los objetivos se definen de forma empírica, la organización es informal, funciona en el día a día, la dirección está centralizada en el empresario y en su esposa, las decisiones y el control los toma el empresario, la empresa tiene algunas políticas que se realizaron hace tiempo pero hasta ahora las están implementando, como lo es, 30 días de crédito para clientes frecuentes.

Sus principales productos son: llantas y cámaras, balatas, cadenas, cables, clutch, frenos, filtros de aire, etc. Las estrategias de venta son inexistentes, se fijan los precios considerando costos y gastos aproximados, carece de identificación el porcentaje de ventas por productos, el 90% de sus productos son importados de china, por lo cual el tipo de cambio es un factor determinante para los precios de sus productos. Las compras se hacen en función de la demanda y experiencia de productos con mayor rotación.

Existe insuficiencia en el nicho de mercado, se considera que tampoco se están explotando los canales existentes de forma adecuada y se busca abrir nuevos mercados. La satisfacción del cliente y la lealtad del mismo no son promovidas.

La mayoría de la mercancía se encuentra en la bodega fiscal, pero dentro de las oficinas actuales hay un espacio en donde se tienen algunos de los productos que comercializan y existe la venta al público en algunas ocasiones. Al momento de realizar una venta se emite siempre factura.

Los perfiles para cada puesto son ambiguos, los procedimientos de reclutamiento, selección y capacitación se llevan a cabo de manera inconsistente, anteriormente se hacían mediante empresa externa. Los empleados cuentan con las prestaciones conforme a la Ley, están afiliados al IMSS.

Se considera que existen algunos aspectos que afectan el clima laboral como el que los empleados expresan cierto temor al empresario ya que se le considera de carácter fuerte.

Sólo se registran movimientos y operaciones que sirvan fiscalmente, su tipo de contabilidad es por partida doble, los registros que se llevan a cabo son de ventas y entradas a almacén. El conocimiento de sus costos es poco claro al igual que su margen de utilidad, actualmente cuenta con un financiamiento revolvente a un año.

Paga a sus proveedores de contado y la empresa da crédito a sus clientes por 30 días. En varias ocasiones los clientes se exceden de los 30 días ya que hay un procedimiento poco formal de otorgamiento de crédito. Sus precios de venta se fijan por costumbre y no se considera completamente el tipo de cambio del dólar frente al peso.

1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor

Actitud de servicio y profesionalismo

Ventaja competitiva de la empresa

Ofrecer producto de calidad y durabilidad

Estrategia genérica

Diferenciación por los atributos de sus productos

1.4. Análisis del entorno

Introducción

Durante los últimos años se ha visto el incremento de la demanda hacia las motocicletas, ya que han favorecido para el transporte de cada persona. Cuando se realizó la investigación se tomaron variables específicas con el fin de poder obtener datos más exactos, los factores que se tomaron en cuenta fueron: Económicos, gubernamentales, socioculturales, y tecnológicos.

Al momento que se ejecutó la información se dieron a conocer diferentes puntos clave de este mercado los cuales no se tenían contemplados ni previstos, con esto se tuvo un panorama más claro del sector identificando las variables que le pueden afectar o beneficiar al momento de realizar sus operaciones.

Tabla resumen del análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos:		
Unidades económicas	Datos del INEGI arrojan que en la ZMG existen 40 unidades económicas del ramo.	
Tipo de cambio		Inestabilidad y frecuentes alzas en el tipo del cambio peso-dólar, desestabilizan los precios convirtiéndose en un riesgo.
Precio de insumos		Incrementos importantes en el precio del caucho en el mes de febrero del presente año.
Financiamientos	Facilidades para la adquisición de motocicletas.	Existen muchos planes de financiamiento y de crédito para obtener autos compactos.
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
Posibles clientes	Se encuentran 3,787 refaccionarias en el estado de Jalisco y 1,480 en el estado de Guanajuato.	
Crecimiento del mercado	De acuerdo a la AMIA el 70% de las motos que se comercializan son de bajo cilindraje y el crecimiento del mercado es del 20% al 25% cada cuatro años.	
Servicios alternativos		Ampliación del tren ligero e incremento de servicios privados de transporte.
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
Normatividad	La regulación existente respecto a la importación favorece la operación.	Escases de regulaciones facilita la importación de productos de baja calidad y precio.
Aspectos tecnológicos:		
Disponibilidad de proveedores	La innovación y desarrollo ha crecido lentamente.	Existen pocos proveedores.

Conclusiones

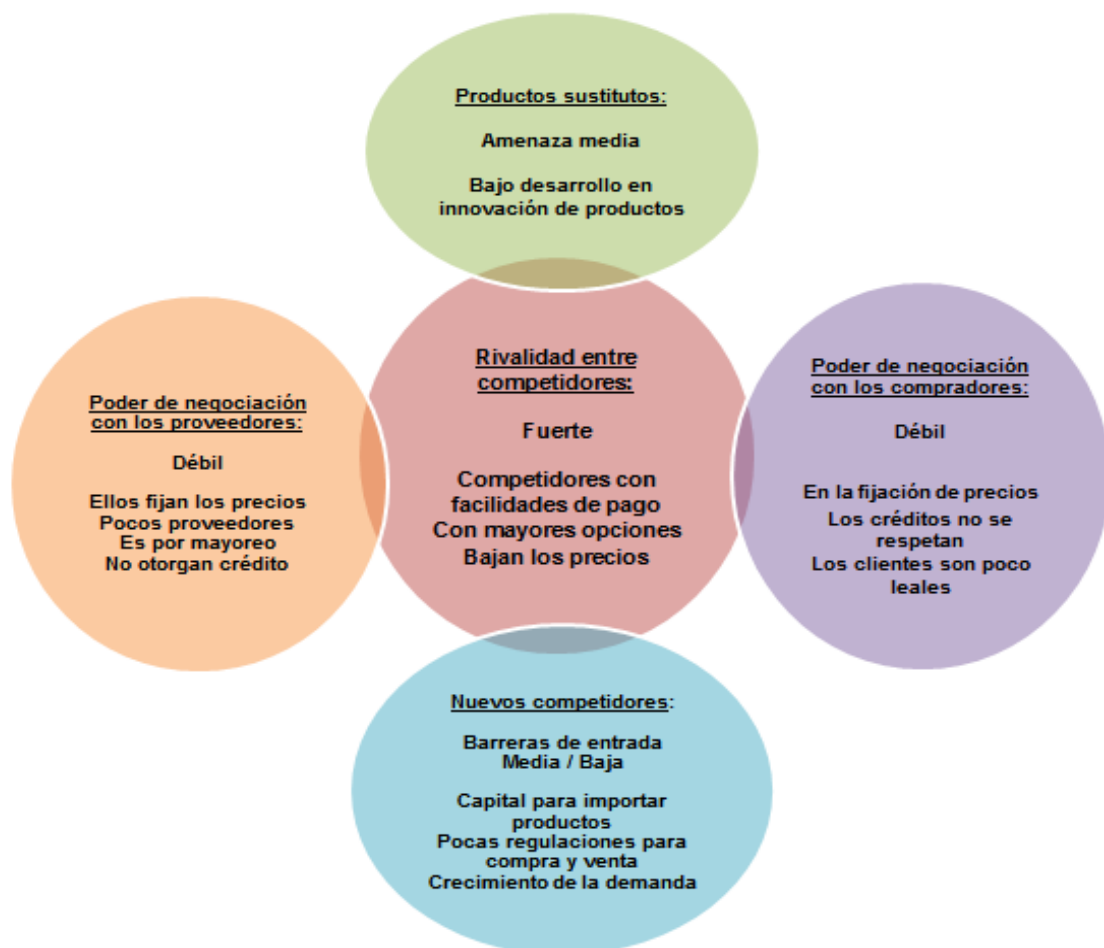
La empresa tiene oportunidades que pueden aportar a su crecimiento, entre ellas las pocas unidades económicas competidoras de ese ramo registradas en el INEGI, lo cual indica que no tiene demasiada competencia y esto le da la oportunidad de atender a una mayor cantidad de clientes. Debido a la gran demanda de motocicletas de bajo cilindraje, existen facilidades para la adquisición de las mismas, ahora se pueden adquirir en tiendas departamentales sin ningún problema, esto se considera bueno porque aumenta la demanda de refacciones para motocicletas y con ello el mercado al que se puede llegar. Además, según datos del INEGI, se encuentran 3,787 refaccionarias en el estado de Jalisco y 1,480 en el estado de Guanajuato, lo que significa que existe una gran cantidad de establecimientos a los cuales se les puede proveer el producto dentro de las mismas zonas que ya se comercializa.

Otra oportunidad que se encuentra en el mercado es que el 70% de las motos son de bajo cilindraje y el crecimiento de este mercado es de 20% a 25% cada cuatro años, esto indica que el mercado de refacciones se ve beneficiado por la demanda de sus productos gracias a que su aumento es progresivo. Otra oportunidad significativa es la lentitud en la innovación que tienen los productos de refacciones, aún no se fabrican productos que puedan sustituir cada una de las refacciones que se comercializan.

Las amenazas que pudiesen afectar a la empresa son la inestabilidad frecuente que posee el peso frente al dólar ya que esto provoca una desestabilización. Este fenómeno también llega a afectar el precio de la materia prima, como es el precio del caucho. Una variable que puede llegar a perjudicar al negocio son los medios de transporte diferentes a la motocicleta, es decir medios de transporte alternativos ya sea privados o públicos. En la actualidad los planes y créditos para obtener un auto compacto son cada vez más accesibles para las personas. Las inversiones importantes que ha tenido el gobierno para modernizar y atender la

necesidad de los usuarios del transporte público (la modernización de algunas unidades y la ampliación del tren ligero), así como también las nuevas opciones de servicios privados de transporte. Otro factor que también puede afectar son las pocas regulaciones de importación que existen en la actualidad, esto abre la puerta a que ingresen al mercado productos de una calidad inferior a un precio más atractivo para el cliente. La escasez de proveedores puede llegar a convertirse en una amenaza, al haber pocos ellos son los que terminan fijando los precios.

Diamante de Porter



Conclusiones

Rivalidad entre competidores. Alta debido a que este sector está creciendo rápidamente, existen grandes oportunidades de negocio ya que va en un aumento constante y la demanda es muy grande. Otra de las oportunidades es que el mercado exige calidad a buen precio, esto hace que exista mayor competencia y que las marcas de baja calidad vayan desapareciendo o mejorando la calidad en sus productos. Por otra parte, existe mayor rivalidad, dificultad de posicionamiento, poder de negociación de compradores, morosidad de pago de clientes y esto afecta al sector.

Entrada de nuevos competidores, las barreras de entrada para nuevos competidores son bajas/medias porque cualquier persona con capital puede importar productos chinos y ponerse a distribuirlos sin dificultad alguna, el problema es que las importaciones de nuevos competidores son de productos de escasa calidad, sin garantías, con un tiempo de vida muy corto y se venden a un precio muy bajo siendo un producto de alta competencia, porque los consumidores buscan lo barato, no les importa cuánto les va a durar, o si arriesgan su vida con refacciones de mala calidad.

La amenaza de los productos sustitutos, Media al estar dirigida propiamente al mejoramiento de los mismos productos en cuanto al desarrollo e innovación, de manera correspondiente a las opciones de transporte que van saliendo al mercado.

El poder de negociación de la empresa con los proveedores, es bajo debido a que son pocos los proveedores y se encuentran en otro país, los proveedores son grandes empresas que se manejan por volúmenes de venta elevados y son ellos los que tienen el total control de los precios, sus ventas deben ser liquidadas en el momento que se entrega la mercancía, no les brindan a sus compradores el beneficio del crédito. Además los volúmenes de compra de la empresa son

pequeños y no se realizan con demasiada frecuencia, esto les impide ser importantes para sus proveedores y por ende tener un poder limitado de negociación con ellos.

Poder de negociación con los clientes, se ve frenado por las mismas políticas de precios que tiene con los proveedores, por lo tanto no se puede bajar más de lo que se compra con los proveedores. Por otro lado, no se llegan a respetar los créditos que se ofrecen a los clientes, lo que genera pagos a destiempo así como poca lealtad de los mismos.

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

Las actividades se iniciaron con una reunión en la cual se definieron los aspectos que se realizarían en la primera visita a la empresa. Esta primera visita a la empresa se inició con una entrevista al empresario. Dicha entrevista además de aclarar algunas dudas que generó el pre diagnóstico, dio la pauta para llenar la ficha técnica de la empresa.

La siguiente visita a la empresa se continuó con la entrevista que más adelante ayudaría a realizar el análisis Porter. Así como también se realizó la entrevista con el experto que sumaría al análisis del entorno. Dentro de las herramientas que se utilizaron para obtener información fueron la base de datos del INEGI, algunos artículos de investigación y elementos estadísticos de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz. Estos factores facilitaron la búsqueda junto con la entrevista con el empresario, así como también la entrevista que se tuvo con el experto.

Se elaboró el documento Plan de Búsqueda de información para el diagnóstico. En dicho documento se cubrieron las cinco áreas esenciales de la empresa: Administración, finanzas, mercadotecnia, recursos humanos y operaciones.

Entre las herramientas que ayudaron para la obtención de algunos datos dentro de la empresa fueron las pruebas que se aplicaron: Cleaver, encuesta de clima laboral, encuesta de percepción de los clientes, etc.

Por otra parte se aclararon las dudas que se tenían acerca de la misión y visión de la empresa, y se aplicó un cuestionario para identificar los valores, además se analizó con el empresario la ventaja competitiva de la empresa teniendo como sustento las encuestas que se habían realizado a los clientes. Al efecto, se redefinieron la misión y visión, también se determinaron los valores y los objetivos estratégicos que tendrá la empresa.

Se realizó el análisis FODA usando como herramientas los resultados del análisis del entorno, así como también los hallazgos del diagnóstico interno. Estos últimos sirvieron para la elaboración del árbol de problemas.

Se presentaron al empresario los resultados obtenidos, consecuentemente se llevó a cabo la pre validación de las propuestas de mejora, mismas que fueron aprobadas en lo general.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

ADMINISTRACIÓN:

Estructura organizacional

La empresa cuenta con un organigrama general de la empresa, sin embargo no tienen roles bien establecidos dentro de la organización, observándose que el personal realiza variedad de tareas.

Sistemas y procedimientos de planeación y control administrativo

En cuanto a los procesos dentro de la organización, las compras se llevan a cabo de manera directa con los proveedores, la empresa solo manda por medio de correo electrónico lo que necesita y luego el proveedor le envía un documento en Excel en donde están los productos y los precios. Respecto al pago de nómina y de proveedores, utilizan diferentes bancos para cada uno de ellos. El pago al

proveedor extranjero se hace en dólares. Hay conocimiento para la ejecución de los procesos, evidenciándose la carencia de documentación de los mismos.

Procesos de dirección y liderazgo

Se utilizó la herramienta Cleaver para obtener el tipo de habilidades y liderazgo que tienen los directivos de la empresa. Los resultados se presentan enseguida.

Uno de los directivos obtuvo un puntaje alto en la variable Dominio (D) y Constancia/ Estabilidad (S). Esto indica que tiene un estilo personal de Empuje, tiende a responder rápidamente a los retos que se le presentan así como también muestra una flexibilidad en sus enfoques. Lo que da indicios de que tiende a ser iniciador versátil y responde rápidamente a los estímulos de la competencia. En base a los resultados obtenidos se puede concluir que tiene un liderazgo carismático ya que muestra una sensibilidad hacia las necesidades del grupo. Es capaz de percibir las habilidades de los demás y tiende a responder a sus necesidades y sentimientos.

El otro directivo obtuvo como puntuaciones más altas las variables Dominio (D) e Influencia (I). Esto muestra que tiene una personalidad de creatividad, suele ser lógico, crítico y agudo en sus enfoques hacia la obtención de metas. Es franco y crítico con las personas y se sentirá retado por problemas que requieran esfuerzos de análisis y originalidad. En base a los resultados expuestos se puede concluir que el director tiene un liderazgo transformacional ya que fomenta en sus colaboradores la racionalidad y una solución cuidadosa de los problemas que se presenten. Él se convierte en una figura que se gana el respeto y la confianza de sus colaboradores.

FINANZAS:

Flujo de efectivo

La empresa cuenta con un reporte de flujo de efectivo diario y un resumen al final del mes por medio de una herramienta en Excel, este formato acaba ser implementado por la empresa este año, en el cual se incluyen los ingresos, egresos, gastos fijos y gastos variables. Este formato no se llena sistemáticamente, también se cuenta con un formato de caja chica, en el cual se registran todos los gastos que se cubren de esta cuenta, sin embargo no se tiene el orden de cada registro. También se tienen formatos en donde se registran los viáticos y las devoluciones.

Dispone de un sistema de administración ADMINPACK, el cual se utiliza para realizar y registrar las facturas, así como los movimientos bancarios para las dos cuentas que maneja la empresa. Estos archivos después son vaciados directamente de ADMINPACK a Excel, lo cual permite respaldar estos archivos y tenerlos en los diferentes formatos.

Estados financieros y contables

Los estados financieros y contables de la empresa son realizados únicamente para efectos fiscales, el contador tiene el control de los mismos. Solo se llevan a cabo Estados de Resultados y Balance General. A continuación se presentan los registros del año 2014 y 2015.

ESTADO DE RESULTADOS		
	2014	2015
INGRESOS	\$4,215,107.03	\$1,534,891.33
EGRESOS	\$4,172,494.55	\$909,356.22
UTILIDAD	\$42,612.48	\$625,535.11

Cobranza

Se tiene registro de todas sus cuentas por cobrar por medio del sistema ADMINPACK, en el cual se coloca la fecha de la compra, el número de factura, el nombre del cliente o razón social y la cantidad que se debe. Este programa tiene herramientas que facilitan la ejecución de la cobranza, ya que se muestran los días vencidos de cada uno de los clientes, cada abono que se han realizado, las cuentas a donde se debe efectuar el pago. Esta herramienta es muy útil para tener la información de cobranza, sin embargo la empresa tiene políticas de crédito de 30 días, y tiene varias cuentas por cobrar vencidas, lo cual afecta directamente a la liquidez de la empresa.

Sistema de costos

Los costos los determina el empresario basándose en los costos de cada uno de los productos, convirtiendo la moneda, agregando el IVA y el porcentaje de utilidad que desea para ese producto, esto lo determina respecto a los precios actuales que tienen los productos en el mercado, por lo regular agregando un 40%, además incluye un porcentaje por costos de traslados y costos fijos. Lo anterior lo efectúa mediante el apoyo de un formato en Excel.

MERCADOTECNIA:

Ventas y clientes actuales, datos, registros y reportes

La empresa cuenta con registros físicos de los clientes archivados en expedientes por cliente, cada archivo cuenta con:

- 1.- Formato de apertura de crédito (Es para investigación del cliente).
- 2.- Formato de recopilación de documentos (para poder tener un expediente de quien se le está comprando).
- 3.- Solicitud de crédito (Investigación profunda al cliente, si es un pedido a crédito, se pide referencias y un aval).
- 4.- Formato de aviso de privacidad (algunos clientes pueden pedir un formato de aviso de privacidad para asegurar que la información que ellos brindan es segura).

- 5.- Formato de contrato de compra venta a plazo (es un convenio de relación comercial).
- 6.- Formato de factura (ya dados de alta los clientes se genera la factura).
- 7.- Formato de pedido (el pedido se levanta para saber qué es lo que el cliente necesita y que es lo que se va a facturar).
- 8.- Formato de remisión (es un control interno de las salidas de mercancías).
- 9.- Formato de seguro de mercancías (este formato se aplica cuando los pedidos son foráneos, si llegara a pasar un accidente la mercancía estaría asegurada).

Proceso de comercialización y ventas

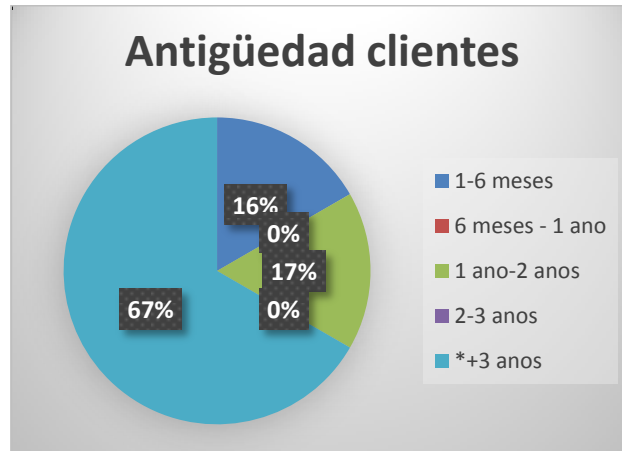
El proceso que se sigue se desarrolla de la siguiente forma: una vez que se tiene al prospecto, se le pide sus documentos personales: INE, comprobante de domicilio y RFC. Esto es para darse de alta en ADMINPACK, a partir de eso se le envían los documentos previamente mencionados al cliente para que tenga conocimiento de ellos, en cuanto se tengan firmados se procesa el pedido del cliente para ser despachado. A partir de la segunda compra ya no se hace el mismo proceso, solamente se le envía al cliente lo que pide y firmando pagares si es con crédito. Hay conocimiento para la ejecución de los procesos, evidenciándose la carencia de documentación de los mismos.

Percepción de los clientes sobre el servicio

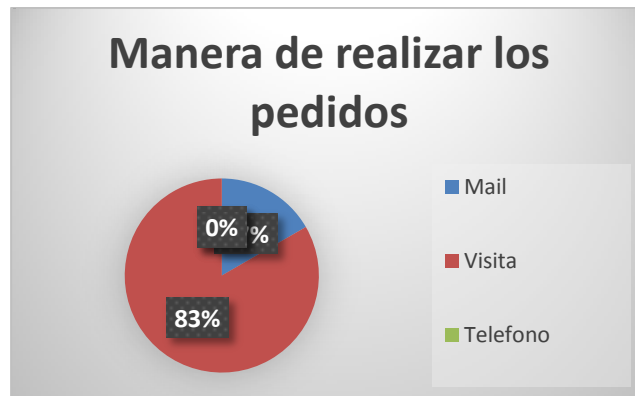
Se llevó a cabo el levantamiento de una encuesta de percepción a seis de los clientes y los resultados arrojados fueron los siguientes:



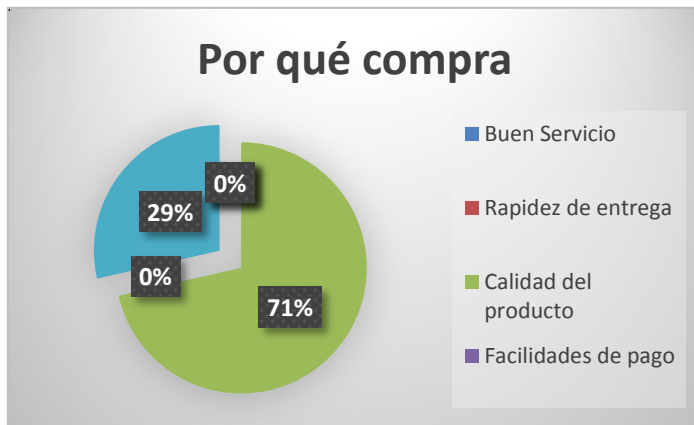
Todos los clientes entrevistados son refaccionarios.



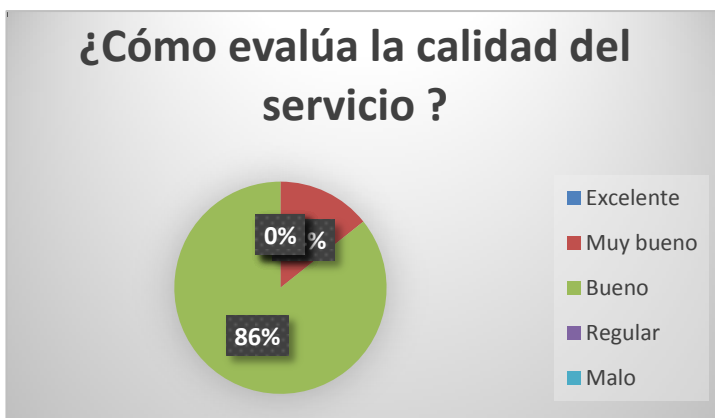
Cuatro de seis clientes entrevistados tienen una antigüedad con la empresa de más de tres años, uno de seis meses a la fecha y el otro entre uno y dos años.



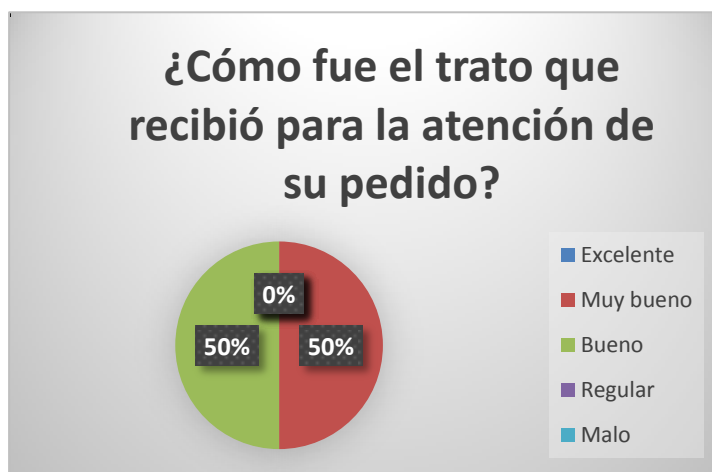
El 83% de los entrevistados hacen sus pedidos mediante el vendedor que visita la empresa del cliente y el 17 % restante por medio de correo electrónico.



Cuatro de seis encuestados buscan la calidad en los productos, esto es lo que los hace comprar ahí.



Cinco de 6 clientes consideran la calidad del servicio bueno y el cliente restante lo considera muy bueno



Tres clientes consideraron la atención para realizar el pedido bueno y los otros tres muy bueno.

Formas de publicidad y promociones

Su página de internet cuenta con seis pestañas de navegación en las cuales están: el inicio, nosotros, marcas, catálogo, distribuidores y contacto. En la pestaña de inicio tiene la información de la empresa y las marcas que vende. En nosotros está la misión, visión y valores. En marcas están las que la empresa de moto refacciones maneja, solamente están los logos con los nombres. En los listados de productos hay dos, uno de llantas y otro de refacciones, son descargables en PDF. En distribuidores y contacto vienen dos formularios para que los interesados los llenen con sus datos.

RECURSOS HUMANOS:

Descripciones y perfiles de puesto

La empresa cuenta con descripciones y perfiles de los puestos un tanto generales, al parecer la información que contienen es poco confiable. Cada vez que se integra un nuevo colaborador a la empresa se le hace saber cuáles serán sus funciones y responsabilidades que tendrá.

Procesos de administración de personal

El proceso que siguen para contratar al personal es a través de un tercero. La empresa indica cuales son los requerimientos y el puesto que necesita que se cubra y la tercera empresa se encarga de buscar candidatos. A los prospectos se les aplica un estudio socioeconómico y algunas pruebas psicométricas. Una vez que se tienen los resultados esta empresa envía una lista de candidatos y se les realiza una breve entrevista con el que será su jefe directo.

Capacitación

En la actualidad la empresa cuenta con una capacitación que resulta insuficiente, ya que únicamente se les da una breve inducción cuando ingresan. Dicha inducción tiene como objetivo darle a conocer al colaborador las funciones que deberá desempeñar.

Normatividad y reglamentación interna

No se posee un reglamento en la empresa o algún código de conducta, solo existe un documento en donde estipula lo que se espera del colaborador. Dicho documento se les hace firmar a los nuevos empleados.

Clima laboral

En base a los resultados arrojados por la encuesta de clima laboral que se aplicó se obtuvo un índice de 79%. Esto indica que se tiene un clima laboral regular. Dentro de las áreas con mayor puntuación están el conocimiento de procedimientos y objetivos, en instalaciones y recursos materiales y en ambiente interno.

Tabla de resultados de la Encuesta realizada al personal de la Empresa por Concepto

No. de Empleados.	4	Frecuencia					Puntuación Obtenida por Concepto	Puntuación Óptima por Concepto	Ponderación %
		1	2	3	4	5			
No.	Concepto	Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre			
1	Identificación y Satisfacción	0	0	6	9	0	15	16	94%
2	Gestión Organizacional	3	2	2	9	4	20	24	83%
3	Ambiente	0	0	3	5	2	10	12	83%
4	Relación jefe-colaborador	0	3	5	6	12	26	32	81%
5	Sueldo	0	0	7	5	2	14	20	70%
6	Ambiente interno de trabajo	1	2	3	3	2	11	16	69%
7	Comunicación	0	0	2	2	1	5	8	63%
Total		4	7	28	39	23	101	128	79%

OPERACIONES:

Inventarios

La empresa cuenta con un sistema de inventarios muy especial, pues tiene clasificado todo por su composición, si es caucho está catalogado como 400 si es algún metal esta como 345, el acomodo del almacén es adelante para los productos con mayor rotación, que en este caso son las llantas, para no perder tiempo e ir hasta atrás a buscarlos, es más fácil tomarlos del frente, pues es lo que más se vende o lo que ellos quieren sacar primero del almacén.

Seguridad e higiene

Se aplicó una herramienta para evaluar diferentes aspectos en la empresa, lo que resalta es el botiquín médico que es muy básico, son vendas y curitas. El personal no está bien identificado con gafetes y no utiliza un uniforme, es ropa casual. Lo demás se encuentra en buenas condiciones y si cumplen con lo que la herramienta analiza. Enseguida se presenta el resultado obtenido.

$$\text{INDICE DE SEGURIDAD} = \frac{P}{M} * 10 = 87.433$$

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Herramienta DIE del CUE

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

“Es un mecanismo de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esta aplicaciones es para determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) y dificultar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos para la empresa.”²

² (1994). *El Plan de negocios: Un sistema de trabajo imprescindible para facilitar la continuidad, desarrollo, crecimiento y rentabilidad de su empresa*. Madrid. Díaz de Santos.

Mapa Conceptual

“Diagrama jerárquico que representa la organización conceptual de una ciencia/disciplina o parte de ella.”³

Árbol de problemas

“El árbol de problemas es una herramienta que se utiliza para identificar los problemas y los efectos que estos tienen en la empresa.”⁴

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

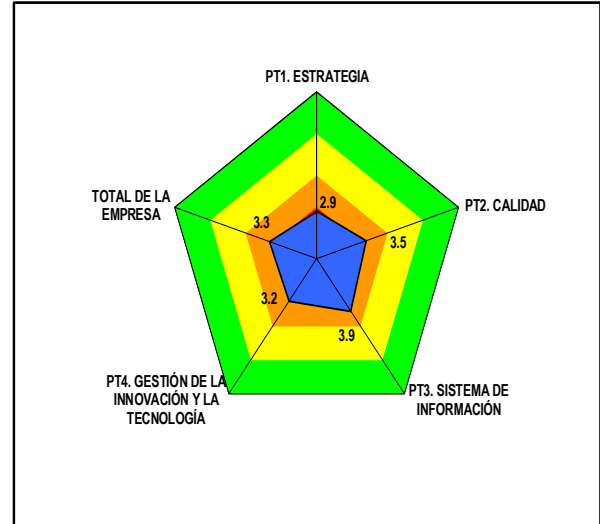
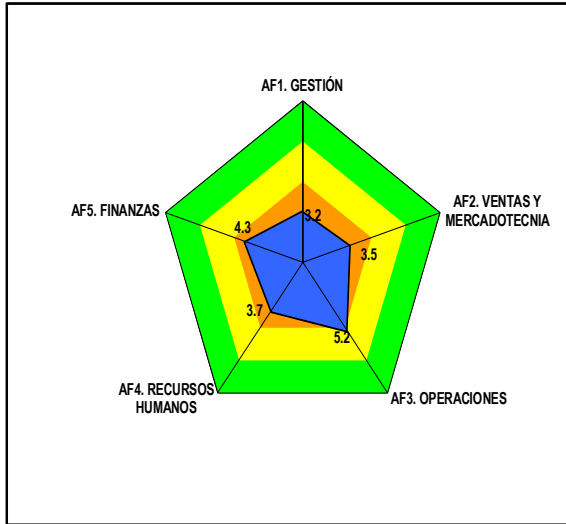
Herramienta DIE

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: BÁSICA					RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: BÁSICA				
Áreas funcionales					Áreas transversales				
Escalas de calificación: <input type="checkbox"/> >= 7.5 y <= 10 <input type="checkbox"/> >= 5 y < 7.5 <input type="checkbox"/> >= 3.1 y < 5 <input type="checkbox"/> >= 0 y < 3.1					Escalas de calificación: <input type="checkbox"/> >= 7.5 y <= 10 <input type="checkbox"/> >= 5 y < 7.5 <input type="checkbox"/> >= 3.1 y < 5 <input type="checkbox"/> >= 0 y < 3.1				
CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA	CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1. GESTIÓN	43.0	135.0	3.2	BÁSICA	PT1. ESTRATEGIA	59.0	207.0	2.9	SOBREVIVENCIA
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	42.0	120.0	3.5	BÁSICA	PT2. CALIDAD	251.0	721.0	3.5	BÁSICA
AF3. OPERACIONES	74.0	141.0	5.2	CONFIABLE	PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	135.0	348.0	3.9	BÁSICA
AF4. RECURSOS HUMANOS	66.0	177.0	3.7	BÁSICA	PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	19.0	60.0	3.2	BÁSICA
AF5. FINANZAS	66.0	155.0	4.3	BÁSICA	TOTAL DE LA EMPRESA	464.0	1336.0	3.3	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA	291.0	728.0	4.0	BÁSICA					

% de respuestas	
98%	El porcentaje de preguntas contestadas es suficiente para obtener resultados valiosos

³ Arena, A. C. (2005). *Mapas conceptuales, mapas mentales y otras formas de representación del conocimiento*. Bogotá. Cooperativa Editorial Magisterio.

⁴ Geilfus, F. (2005). *80 herramientas para el desarrollo participativo: Diagnostico, planificación, monitoreo y evaluación*. Costa Rica. IICA.



Análisis FODA

FODA

Fortalezas

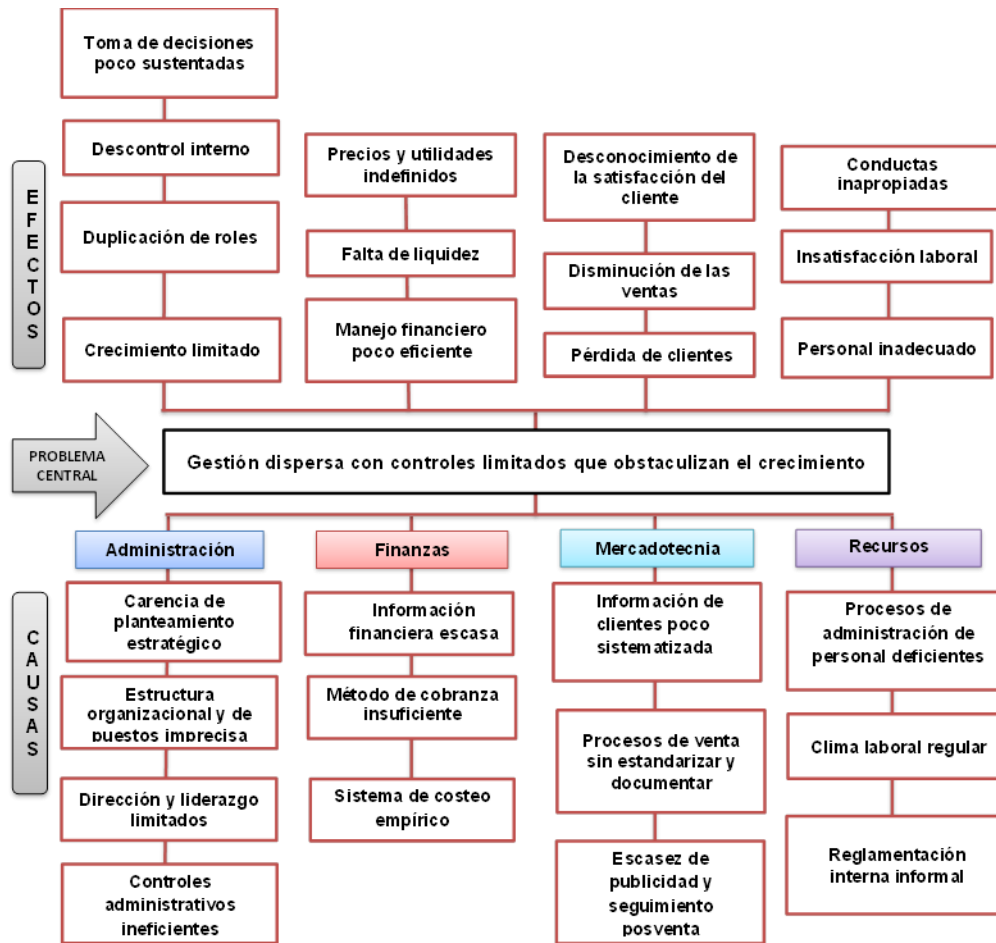
1. Conocimiento del ramo
2. Identidad corporativa en desarrollo
3. Disponibilidad de software para ventas y almacén
4. Disposición de página web
5. Colaboradores identificados
6. Control eficaz de las operaciones de almacén e inventarios
7. Índice de seguridad e higiene satisfactorio
8. Distribución de las instalaciones aceptable

Debilidades

1. Carencia de planteamiento estratégico
2. Estructura organizacional y de puestos imprecisa
3. Dirección y liderazgo limitados
4. Controles administrativos ineficientes
5. Información financiera escasa
6. Método de cobranza insuficiente
7. Sistema de costeo empírico
8. Información de clientes poco sistematizada
9. Proceso de venta sin estandarizar y documentar
10. Escasez de publicidad y seguimiento posventa
11. Procesos de administración de personal débiles
12. Clima laboral regular
13. Reglamentación interna informal

<u>Oportunidades</u>	<u>Estrategias FO</u>	<u>Estrategias DO</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. 40 unidades económicas del ramo 2. Facilidades para la adquisición de motocicletas 3. 3,787 refaccionarias en el estado de Jalisco y 1,480 en el estado de Guanajuato 4. Crecimiento del mercado 5. Regulación existente respecto a la importación favorece la operación 6. Lento crecimiento en innovación y desarrollo 7. Productos sustitutos escasos 	<p>F1, F3, F4, O1, O3, O4 Desarrollo de un plan estratégico comercial.</p> <p>F3, F6, O2, O4, O7 Implementación de controles financieros.</p> <p>F1, F2, F5, O1, O3, O4 Fortalecimiento de la cultura organizacional.</p>	<p>D2, D11, D12, D13, O3, O4 Diseño de una estructura organizacional que favorezca el crecimiento.</p> <p>D4, D5, D6, D7, O1, O2, O3, O4 Desarrollo de sistemas de control administrativo.</p> <p>D1, D3, D11, D12, D13, O1, O3, O4 Formación de competencias de dirección y liderazgo</p>
<u>Amenazas</u>	<u>Estrategias FA</u>	<u>Estrategias DA</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipo de cambio inestable 2. Incremento en el precio de insumos 3. Planes de financiamiento para autos compactos 4. Aumento de servicios alternativos de transporte 5. Escases de regulaciones a la importación 6. Proveedores poco flexibles 7. Alta rivalidad entre competidores 8. Pocas barreras de entrada 9. Poder de negociación con proveedores y clientes reducido 	<p>F3,F6, A2, A6, A7, A9 Desarrollo de un sistema de proyecciones financieras.</p> <p>F4, A7 Plan de reestructuración de la página web y medios de publicidad.</p>	<p>D1, D4, D5, D7, A9 Creación de un control financiero eficiente que permita dar precios más competitivos a los compradores mayoristas</p> <p>D8, D9, D10, A5, A7, A8 Elaboración un plan estratégico comercial que permita ubicar a los clientes más antiguos para otorgarles beneficios por su lealtad.</p> <p>D5, D6, D7, A1, A2 Desarrollo de un sistema de control de costos.</p>

Árbol de problemas



3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, visión y valores

Misión:

Proveer refacciones para motocicletas, comercializando productos garantizados de alto rendimiento y brindando un servicio adecuado a distribuidores.

Visión:

Posicionarnos regionalmente a mediano plazo en el mercado de la distribución de refacciones, como una empresa confiable, implementando una imagen profesional a fin de establecernos en la preferencia de nuestros clientes.

Valores:

- Calidad
- Compromiso
- Actitud de servicio
- Profesionalismo

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Objetivos estratégicos

Económica / Financiera	Tener un flujo de efectivo sano, para realizar mayores y mejores compras
Cliente / Mercado	Incrementar el porcentaje de ventas de contado y obtener clientes de menudeo en refaccionaria y/o ruta

Estructura / Procesos internos	Una estructura que responda a la estrategia con procesos definidos
---	--

Estrategia general

Generar reportes financieros precisos para estabilizar la solidez económica permitiendo la proyección de las compras y ventas, así como fortaleciendo la estructura organizacional y operativa, que propicien una mejor toma de decisiones encaminadas al acercamiento de un nuevo nicho de mercado.

3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Objetivos operativos

Perspectiva	Objetivo Operativo 2016	Objetivo Operativo 2017	Objetivo (meta) estratégico (2018)
Económica / Financiera	Pagar parte de la deuda y seguir comprando al extranjero Ingresos mensuales de \$350,000.00	Saldar deuda y aumentar ingresos	Tener un flujo de efectivo sano, para realizar mayores y mejores compras.
Cliente / Mercado	Desarrollar un plan estratégico comercial para lograr una fidelidad con los clientes (clientes más sanos) Tener mercado minorista (refaccionaria)	Incursionar en las ventas en un mercado mayorista	Incrementar el porcentaje de ventas de contado y obtener clientes de menudeo en refaccionaria y/o ruta.
Estructura / Procesos / Operaciones	Implementar la estructura organizacional y operativa	Consolidar los procesos administrativos de control	Una estructura que responda a la estrategia con procesos definidos.

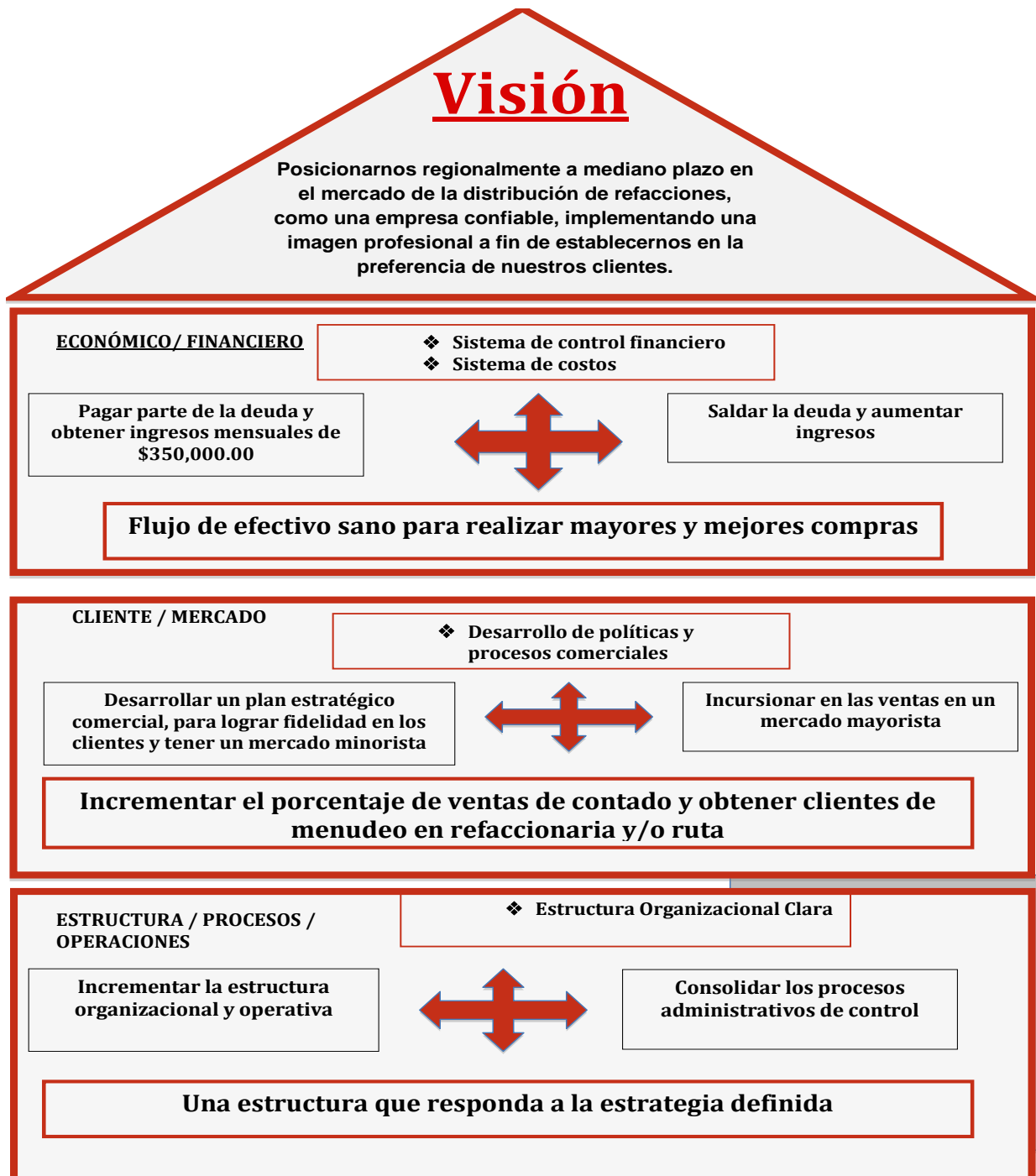
Despliegue operativo

Objetivo Estratégico	Tener un flujo de efectivo sano, para realizar mayores y mejores compras en 2018.
Estrategia(s)	Conseguir ventas santas y clientes responsables. Implementar un proceso estricto con un esquema de cobranza agresivo para que se liquide antes o en el plazo estipulado, dando seguimiento a la cobranza.
Objetivo Operativo	Pagar parte de la deuda y seguir comprando al extranjero. Ingresos mensuales de \$350,000.00 al final del año.
Indicador	En las cobranzas que se realicen.
Plan Operativo	Llevar a cabo las estrategias planteadas firmemente. Tener claras las estrategias de venta y de cobranza. Buscar el equilibrio entre las necesidades de mis clientes con las de la empresa para realizar estrategias y políticas y tener un ganar / ganar. De 2 a 6 meses. Responsables: Los directivos y vendedores.

Objetivo Estratégico	Incrementar el porcentaje de ventas de contado y obtener clientes de menudeo en refaccionaria y/o ruta en 2018.
Estrategia(s)	Ofrecer precios competitivos, Ofrecer un servicio más que un producto (rapidez). Implementar esquema de promoción. Desarrollar ventas en línea. Tener conocimiento de costos. Conocer a los clientes. Obtener conocimiento básico de venta en internet.
Objetivo Operativo	Desarrollar un plan estratégico comercial para lograr una fidelidad con los clientes (clientes más sanos) y tener mercado minorista (refaccionaria).
Indicador	La cartera de clientes y las ventas.
Plan Operativo	Prospectar clientes e investigar rutas. Visitar nuevos posibles clientes, organizar rutas. De 1 a 2 meses. Responsables: Directivos y Agente de ventas.
Objetivo Estratégico	Una estructura que responda a la estrategia con procesos definidos en 2018.
Estrategia(s)	Analizar cada área y formar actividades específicas de cada puesto. Implementar procesos y políticas que estén dirigidas al

	objetivo de ser profesionales. Perfilar y validar cada una de las políticas y los procesos, realizando cambios cuando sea necesario.
Objetivo Operativo	Implementar la estructura organizacional y operativa.
Indicador	Medición del desempeño.
Plan Operativo	Definir actividades específicas de cada puesto. Implementar prácticas que estén dirigidas al objetivo de ser profesionales. En 6 meses Responsables: Todo el equipo de la empresa.

3.4. Mapa estratégico



4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Generación de herramientas que favorezcan el desarrollo estratégico.

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

Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3			Sistema de costeo	Información financiera confiable	Proceso de venta estandarizado y documentado	Planteamiento estratégico
	2				Reestructuración organizacional	Método de cobranza efectivo	Cambio en la cultura organizacional
	1				Proceso de administración de personal	Habilidades directivas	Estrategia de publicidad
Bajo impacto	-1			Reglamentación		Controles administrativos vinculados	
	-2						
	-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

Reestructuración organizacional, la propuesta consiste en rediseñar el organigrama que ya existe, además de que se elaborarán las descripciones y perfiles más precisos de los puestos, para poder coordinar el trabajo y evitar que se dupliquen las tareas, con el beneficio de incrementar el grado de satisfacción laboral.

Controles financieros básicos, se desarrollará una herramienta para el registro y control de los ingresos y egresos, dando como resultado la generación de reportes financieros confiables para la toma de decisiones adecuada.

Sistema de costeo, se creara una herramienta para determinar los costos y el precio de los productos, obteniendo la determinación del costo real se facilita el establecimiento de estrategias de precio y crédito.

Estrategia comercial, se formulará un manual de políticas y procedimientos de venta junto con una base de datos de clientes, con lo que se espera obtener como beneficio el incremento en ventas.

4.3. Plan de acción

ACTIVIDADES	ENTREGABLES	ABRIL	ABRIL	ABRIL	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO							
		sem 1 11 al 15	sem 2 18 al 22	sem 3 25 al 29	sem 4 2 al 6	sem 5 9 al 13	sem 6 16 al 20	sem 7 23 al 27	sem 8 30 al 3	sem 9 6 al 10	sem 10 13 al 17	sem 11 20 al 24	sem 12 27 al 1	sem 13 4 al 8	sem 14 11 al 14																																	
1. REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL																																																
Recopilación de información, entrevistas con el personal																																																
Preparación de propuestas de diseño de la estructura																																																
Elaboración de las descripciones y perfiles de puestos																																																
Revisión del organigrama con empresario para su aprobación																																																
Revisión de descripciones y perfiles con empresario para su aprobación																																																
Integración del borrador del Manual de Organización																																																
Preparación y realización de la sesión de sensibilización																																																
Entrega de las descripciones y perfiles de puestos al personal																																																
Verificación del contenido de las descripciones y perfiles de puestos																																																
Integración del Manual de Organización definitivo																																																
Segunda aplicación del clima laboral y procesamiento de resultados																																																
Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales																																																
2. CONTROLES FINANCIEROS BÁSICOS																																																
Definición de reportes prioritarios con el empresario																																																
Análisis de actividades y de la plataforma existente																																																
Desarrollo de la herramienta																																																
Captura de información en la herramienta																																																
Revisión del registro de información y realización de corridas																																																
Elaboración del instructivo para ejecutar la herramienta																																																
Capacitación del personal en el uso de la herramienta																																																
Comprobación de la funcionalidad de la herramienta																																																
Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales																																																
3. SISTEMA DE COSTOS																																																
Revisión con el empresario para definir elementos de la herramienta																																																
Recopilación de información necesaria para la herramienta																																																
Preparación de la versión propuesta de la herramienta																																																
Elaboración del borrador del instructivo de la herramienta																																																
Revisión de la herramienta y del instructivo con el empresario																																																
Desarrollo de corridas y ajustes de la herramienta																																																
Capacitación de personal responsable																																																
Elaboración de la herramienta definitiva e instructivo																																																
Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales																																																
4. ESTRATEGIA COMERCIAL																																																
Recopilación de información																																																
Desarrollo de las políticas y procedimientos de ventas																																																
Realización de formatos de control																																																
Revisión con empresario para aprobación																																																
Integración del borrador del Manual de Ventas																																																
Verificación de las políticas, procedimientos y formatos																																																
Integración del Manual de Ventas definitivo																																																
Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales																																																
5. INTEGRACIÓN DE DOCUMENTOS Y PRESENTACIÓN FINAL																																																
Productos finales y simulación de la presentación final																																																
Reporte y exposición final																																																

5. Implementación

5.1 Actividades realizadas y su justificación

Después de la validación se inició con la etapa de implementación. Se asistió a la empresa y se le indico al empresario cómo funcionaría el plan de acción.

La **primera semana** respecto a la propuesta de *reestructuración organizacional* se hicieron algunas entrevistas a los colaboradores, así como también se les pidió una lista de las actividades que realizan en un día normal. Esto con el fin de más adelante hacer la **descripción de puesto**, ésta “es una técnica que ayuda a tener una planificación de personal, evaluar el desempeño, delimitar funciones y elaborar los perfiles de competencia.”⁵

Para la propuesta de *controles financieros básicos* se creó con el empresario el borrador del **presupuesto**, un presupuesto “es un análisis sistemático que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de una empresa, calculando los input y los output de los recursos, siendo los recursos dinero, tiempo, materiales, uso de maquinaria y de espacio, entre otros.”⁶

Registrando los egresos que se han tenido en los últimos tres meses, se clasificaron algunos gastos. Además se indago en ADMINPACK para conocer los reportes que éste puede generar y con ello tomar nota de lo que se requería para la herramienta de **control financiero**, “fase en la que se implantan los planes financieros; el control se ocupa del proceso de retroalimentación y ajuste requerido para asegurar el cumplimiento de los planes y la modificación de los mismos debido a cambios imprevistos”⁷. En esa misma junta, el empresario habló de lo que la herramienta de control financiero le gustaría que tuviera, que en términos

⁵ Jiménez, D. P. (2007). *Manual de recursos humanos*. Pág. 50

⁶ Rincón Soto Carlos Augusto. (2000). *Presupuestos Empresariales*. Pág. 3

⁷ Scott Besley y Eugene F. Brigham. (2009). *Fundamentos de la Administración Financiera*. Pág. 658

prácticos es un **estado de resultados**, “este reporte presenta los resultados de las operaciones de una empresa durante un periodo específico como un trimestre o un año y resume los ingresos generados y los gastos incurridos por la empresa durante el periodo contable”⁸. Sin embargo, esto lo requiere por producto.

Sobre la propuesta del *sistema de costos* se vieron algunos términos con el empresario con los cuales se estará trabajando y con ello poder clasificar los **costos**, “valor monetario de los recursos que se entregan a cambio de bienes o servicios que se adquieren”⁹. Después se mostraron algunas definiciones para que ambas partes estuvieran en el mismo contexto. Se explicó la clasificación de los costos, como es el **costo directo** “que es el que se identifica plenamente con una actividad, departamento o producto”¹⁰. **Costo indirecto** “es aquel no se puede identificar con una actividad determinada, como es el sueldo del supervisor”¹¹. El **costo variable** “son los costos que están relacionados con el volumen de actividad”¹², y por último los **costos fijos** “son los que en su monto no cambian aunque cambie el volumen de actividad.”¹³ También se revisaron los precios de los productos para así poder tener una idea de cuánto le cuesta cada producto, sin embargo, los precios que tiene actualmente son de hace un año y apenas se espera respuesta de los precios actualizados.

En relación con la propuesta de *estrategia comercial* se revisó con el empresario el **mercado**, que es “un conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio”¹⁴, los procesos de **comercialización**, “introducción de un producto nuevo en el mercado”¹⁵, así como los de **ventas**, “el intercambio entre

⁸ Scott Besley y Eugene F. Brigham. (2009). *Fundamentos de la Administración Financiera*. Pág. 41

⁹ García Colín, J. (2015). *Contabilidad de costos*. Pág. 9

¹⁰ Rojas Medina, R. (2013). *Sistema de costos, Un proceso para su implementación*. Pág. 10

¹¹ Rojas Medina, R. (2013). *Sistema de costos, Un proceso para su implementación*. Pág. 239

¹² Tolentino, A (2007). *Contabilidad de costos*. México, Pág. 9

¹³ Tolentino, A. (2007). *Contabilidad de costos*. Pág. 9

¹⁴ Kotler, P. (2005). *Fundamentos de mercadotecnia*. Pág. 14

¹⁵ Kotler, P. (2005). *Fundamentos de mercadotecnia*. Pág. 85

un bien/servicio por un equivalente previamente pactado de una unidad monetario con el fin de repercutir, por un lado, en el desarrollo y plusvalía de una organización”¹⁶, en donde se definieron las primeras etapas del proceso general. Este proceso se inicia con tres etapas, la primera consiste en identificar a los clientes en perspectiva; la segunda, en calificar a los candidatos en función de su potencial de compra; como tercera y última, elaborar una lista de clientes en perspectiva, para poder separar bien sus clientes y si en verdad tienen potencial de ser algo bueno para la empresa.

Continuando con la etapa de elaboración de las herramientas y los manuales para la implementación durante la **segunda semana**, respecto a la propuesta de la *reestructuración organizacional* se prosiguió con algunas entrevistas al personal, así como también se definió con el empresario acerca del nombre de cada puesto. Dentro de esta conversación se utilizó el tiempo para que se dieran las descripciones de algunos puestos que a la fecha no están cubiertos pero se cubrirán en un futuro próximo. Todo esto con el fin de poder reestructurar el **organigrama**, éste “es el plan de estructura de los puestos que contiene o contendrá la empresa, en éste se marca las dependencias jerárquicas y el rango de cada puesto.”¹⁷

Acerca de la propuesta de *controles financieros básicos*, se siguió trabajando en el presupuesto, se dividió en distintas áreas para un mejor control y fácil ubicación, esto con el fin de que se pueda utilizar tanto para la herramienta de control financiero como para la de costos. Se clasificaron como **gastos** a los “costos que dan un beneficio y expiran en determinado momento”¹⁸ indirectos, fijos, variables y personales, debido a lo que implicaba cada uno de ellos.

¹⁶ La, P. P., & Carmen, M. V. (2003). Estrategias de ventas y negociación con técnicas de programación neurolingüística (PNL) y tecnología Colinde. Pág. 33

¹⁷ Dressel, G. (1976). *Organización de la empresa constructora*. Pág. 213

¹⁸ Polimeni, R. S. (1997). *Contabilidad de costos*. Pág. 31

Se siguió trabajando en la propuesta del *sistema de costos*, se explicó al empresario la diferencia entre **costos** y **gastos**, ya que existía una confusión en los términos. “El costo se define como un desembolso que se registra con su totalidad como un activo y se convierte en gasto cuando rinde sus beneficios en el futuro.”¹⁹ Se habló con el empresario sobre los documentos que se deben tener para poder empezar a diseñar la herramienta, ya que no se tenía bien definido por parte del empresario los documentos necesarios.

En cuanto a la propuesta de *estrategia comercial*, se revisó con el empresario el contenido del manual de procedimientos de comercialización y ventas, un manual de procedimientos es “un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones”²⁰, en donde se planeó para la próxima semana recabar todos los procesos existentes y asignar al responsable que debe de aplicar cada formato, y con ello efectuar el proceso adecuado para la comercialización y venta de los **productos**, “cualquier cosa que se puede ofrecer para un mercado para su atención, adquisición, uso y consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad final.”²¹

En la **tercera semana**, sobre la propuesta de *reestructuración organizacional* se siguió trabajando en las descripciones y se comenzó con los **perfiles de puestos**, “Son los requisitos y cualificaciones que hacen referencia a un determinado contexto y entorno”²², estos productos terminarán conformando parte del manual de organización. Un **manual de organización** es “un folleto, libro carpeta en que de una manera fácil de manejar se concentran, en forma sistemática, una serie de

¹⁹ Billene, R. A. (1999). *Análisis de costos: Un enfoque conceptual para el análisis y control de costos*. Pág. 144

²⁰ G., A. T. (1996). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. Pág. 23

²¹ Kotler, P. (2005). *Fundamentos de mercadotecnia*. Pág. 7

²² Jiménez, D. P. (2016). Manual de recursos humanos. Madrid: ESIC Editorial. Pág. 50

elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presente entre cada grupo humano de la empresa.”²³

En relación con la propuesta de *controles financieros básicos*, para la herramienta de control financiero se revisó con el empresario cada una de las partidas del presupuesto, rectificando cantidades e implementando clasificaciones, tales como **gastos financieros**, “se entenderá por fuentes de financiación ajenas destinadas a la adquisición o construcción del inmovilizado, las deudas generadas por los proveedores del inmovilizado y aquellas otras que se hayan obtenido específicamente por la financiación de la adquisición del inmovilizado o el proceso de construcciones del mismo.”²⁴

Respecto a la propuesta del *sistema de costos*, se habló con el empresario sobre la definición de **balance general**, “es el estado financiero que muestra la situación financiera de una empresa a una fecha determinada.”²⁵ Por otro lado también se retomó el concepto de lo que es el estado de resultados, así como el de **flujo de efectivo**, Con ello el empresario tuvo más clara la diferencia entre cada uno de ellos y así podrá decidir qué es lo que va a incluir en la herramienta de costos.

Para la propuesta de *estrategia comercial* se revisaron con el empresario los procedimientos que se incluirán en el manual: **Prospección de clientes**, que se entiende por la “exploración de posibles nuevos clientes”²⁶, donde se modificaron algunas cosas que actualmente no se implementan. Procedimiento de **venta de contado**, “con pago inmediato en moneda efectiva o su equivalente”²⁷ Procedimiento de **venta a crédito**, “Es la posibilidad de obtener dinero, bienes o

²³ Reyes Ponce, A (1992). *Administración moderna*. Pág. 260

²⁴ Agencia Estatal. (2011). Plan general de contabilidad de pequeñas y medianas empresas y los criterios contables específicos para microempresas. Real Decreto 1515/2007 de 16 de noviembre. Madrid: Paraninfo. Consultado el 29 de Abril del 2016 http://noticias.juridicas.com/base_datos/Privado/rd1515-2007.html

²⁵ Horngren, C. T. Et. Al. (2000). *Introducción a la contabilidad financiera*. Pág. 8

²⁶ Accerto. (2014). *Prospección de clientes y preparación de la venta*. Pág. 2

²⁷ Contado, da. (s.f.). Consultado el 12 de Julio del 2016 en <http://dle.rae.es/?id=ATha17w>

servicios sin pagar en el momento de recibirlos a cambio de una promesa de pago realizada por el prestatario de una suma pecuniaria debidamente cuantificada en una fecha determinada en el futuro.”²⁸ Procedimiento de **seguimiento postventa**, “el servicio postventa consiste en una serie de actividades a efectuar después de realizada la venta, para asegurar la satisfacción del cliente con el producto o servicio vendido.”²⁹

Durante la **cuarta semana**, la propuesta de *reestructuración organizacional* se finalizó con las descripciones y perfiles de puestos. Con esta información se comenzó a integrar el manual de organización. Por otra parte, con el fin de armar una buena capacitación para la sensibilización, lo que se define como “grupos de entrenamiento que buscan un cambio en la conducta mediante la interacción en un grupo no estructurado”³⁰, se inició la búsqueda de dinámicas adecuadas al grupo. Una dinámica de grupo “Son los procesos que se derivan de las constantes interacciones entre los miembros de un grupo.”³¹

Para la propuesta de *controles financieros básicos*, se tuvo una asesoría con una maestra que asesoró en relación con el presupuesto, y de ahí partir con la clasificación de los gastos y costos tanto administrativos como de ventas, para realizar un estado de resultados para la empresa con el fin de lograr tener un conocimiento real, tanto de sus ventas, de su costo de ventas, de los gastos y costos administrativos y de ventas, así como de los gastos financieros para conocer la **utilidad neta**, que es “la modificación observada en el capital contable de la entidad, después de su mantenimiento, durante un periodo contable determinado, originada por las transacciones efectuadas, eventos y otras

²⁸ Brachfield, P.J. (2015). Vender a crédito y cobrar sin impagados: Manual del credit management para conceder crédito a clientes y cobrar sin percances. Consultado el 11 de Julio del 2016 <https://books.google.com.mx/books?id=CU1CCwAAQBAJ&pg=PT29&dq=venta+de+contado+definición>

²⁹ Hortigüela, A. (2013). *Gestión administrativa del proceso comercial*. Pág. 11

³⁰ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pág. 589

³¹ Arboleda, C. A., & Macías, M. A. (2008). *Psicología social: Teoría y práctica*. Pág. 61

circunstancias, excepto las distribuciones y los movimientos relativos al capital contribuido”³², y con ello ver que tan rentable es el negocio.

En cuanto a la propuesta del *sistema de costos*, esta semana también se tuvo una asesoría con la maestra antes mencionada quien brindó una orientación acerca de las herramientas que se plantean tener, comentó que para que se pueda desarrollar la herramienta de costos se necesitan saber los **gastos aduaneros**, en donde “se consideran los gastos de transporte de las mercancías importadas hasta el puerto o lugar de importación, gastos de carga y descarga y el costo de mercancía.”³³

Respecto a la propuesta de *estrategia comercial*, se inició la formulación del manual de comercialización y ventas, “se entiende por manual de ventas como un documento interno de la organización destinado a orientar al equipo comercial mediante una serie de directrices acompañadas de información básica para el desempeño eficiente de la tarea de ventas.”³⁴ Se revisaron con el empresario los formatos actuales que se aplican desde la prospección hasta el pedido de la mercancía, elaborándose los instructivos de llenado de cada uno de ellos.

En la **quinta semana**, sobre la propuesta de *reestructuración organizacional* se estuvo trabajando y actualizando las descripciones y perfiles de puesto, para que estos coincidiesen con algunos puntos del manual de ventas. Así mismo se finalizó con los preparativos del programa para la sesión de sensibilización que se llevará a cabo.

Para la propuesta de *controles financieros*, en cuanto a la herramienta de control financiero se realizaron nuevas clasificaciones para registrar tanto en ADMINPAQ como en la herramienta, que ya se comenzó a diseñar partiendo de una pestaña

³² S.Q.R. (2004). *Estudio práctico de los principios de contabilidad básicos y el boletín B10*. pág. 44

³³ Pérez, M. C., & Miguel, C. G. (2004). *Procedimientos aduaneros I: Conceptos básicos*. Pág. 40

³⁴ Mateo, A. (2005). *Manual de ventas y negociación*. Pág. 7

de ingresos y otra de egresos, en ellas se encuentran divididos por mes. La siguiente pestaña es la de flujo de efectivo, en la cual se verán incluidos los conceptos implementados, por último la pestaña de estado de resultados, la cual también se verá mes por mes, arrastrando los resultados de cada concepto de las pestañas anteriores. Para esto se requiere tener los registros con los nuevos conceptos para que la herramienta se vaya trabajando con los reportes que brinda el sistema de ADMINPAQ.

En relación con el *sistema de costos*, en la herramienta de costos ya se tuvo un panorama más claro y se separaron los conceptos de gastos y costos. Después de revisar la clasificación con el empresario se le envió para que este pudiera ingresar la clasificación de dichos conceptos en el programa de ADMINPAQ, se está en la espera de que ya quede listo en el programa para poder tener los reportes y empezar a realizar las fórmulas para la herramienta.

Acerca de la propuesta de *estrategia comercial*, para el manual de ventas se creó un video de explicación de ADMINPAQ de cómo generar el pedido, la remisión y la venta. El empresario explicó todos estos pasos y junto con él se realizó un video para enseñar a los nuevos empleados como usarlo

Durante la **sexta semana**, respecto a la propuesta de *reestructuración organizacional* se realizaron las últimas modificaciones a las descripciones y perfiles de puesto. Estas modificaciones se hicieron con ayuda de la Administradora quien aclaró algunas dudas.

Para la propuesta de *controles financieros*, se definieron los conceptos finales a usar tanto para la herramienta como para los registros de ADMINPAQ, se anexaron referencias en los registros de ADMINPAQ para poder filtrar y pasar el resultado total a la herramienta, esto de cada uno de los conceptos. Además se

efectuaron algunas correcciones en la plantilla de la herramienta, así como también se aterrizó la idea general sobre la misma herramienta.

En relación con el *sistema de costos*, para la herramienta de costos se modificaron unos conceptos del flujo de efectivo de la herramienta de control financiero, para poder continuar con el desarrollo de la herramienta de costos.

En la **séptima semana**, acerca de la propuesta de *reestructuración organizacional* se intervino con el programa de la sensibilización de la identidad y estructura organizacional. Al finalizar la sesión se les entregó una constancia y las descripciones de puesto a todos los colaboradores. También se les pidió que llenaran una encuesta evaluando la sesión y se realizó el vaciado de las encuestas en una herramienta. Además, se hizo un documento de Excel en donde se registrará el seguimiento de las actividades del puesto.

Sobre la propuesta de *controles financieros*, para la herramienta de control financiero se definieron las fórmulas que se utilizarán para que arroje los resultados de la información ya procesada que se descargará de ADMINPAQ a la herramienta.

Respecto a la propuesta del *sistema de costos*, para la herramienta de costos se corrigieron unos conceptos en el flujo de efectivo, para poder ingresarlos al ADMINPAQ y obtener los resultados de dicho programa. También ya se empezó a definir como estará estructurada la herramienta.

Para la propuesta de *estrategia comercial*, en el manual de ventas se plantearon los objetivos de cada formato y herramienta utilizada para la venta junto con su descripción de aplicación, para una mayor facilidad de entendimiento por parte del Vendedor. También se elaboró la introducción del manual.

Durante la **octava semana**, en cuanto a la propuesta de *reestructuración organizacional* se realizaron unas modificaciones a petición del empresario y la Administradora. Los puestos que se modificaron fueron los de la Asistente Ejecutiva, Administradora, Representante Comercial y Almacenista. Esta semana se comenzó con el registro del seguimiento de puestos.

Respecto a la propuesta de *controles financieros*, en la herramienta de control financiero se terminó de revisar que cada una de las fórmulas utilizadas corrieran debidamente, se ejecutó información en la herramienta de los meses de abril y mayo, además, se comenzó a trabajar en la parte de inicio de la herramienta, la cual llevará macros para poder partir de una hoja a otra por medio de botones.

Para *el sistema de costos*, se vio con el empresario el inventario, “que son bienes que la empresa compra para luego venderlos”³⁵, para poder sacar porcentajes totales y por cada artículo y clasificar por familia los productos. Después se sacaron porcentajes de cuanto equivalía cada familia para poder así sacar el factor; ya con esto se empezará hacer el prorrateo.

En relación con la propuesta de *estrategia comercial*, se platicó con el empresario la ubicación de la carpeta en línea que va a contener los formatos y herramientas para el manual de procedimientos de ventas, y se llegó a la conclusión que el encargado de sistemas va a crear una carpeta en el servidor para ahí poner toda la información del manual.

En la **novena semana**, sobre la propuesta de *reestructuración organizacional* se realizó la segunda aplicación al personal de las encuestas de clima laboral, el clima laboral es “Conjunto de características objetivas y subjetivas que se da en una organización que permiten explicar aspectos cruciales del día a día que

³⁵ Meza, C. (2007). *Contabilidad y Análisis de Cuentas*. Pág. 177

vivencian sus colectivos profesionales y personas individuales”³⁶. Además de que se siguió con el check list de seguimiento de puestos.

Acerca de la propuesta de *controles financieros*, se elaboró el menú principal de la herramienta con el formato correspondiente, además, se comenzó a realizar el manual de uso de la herramienta de control financiero, la introducción, alcance y requerimientos del sistema, y descripción de actividades para el usuario.

Para la propuesta del *sistema de costos*, se ejecutó el precio de uno de los productos para ver si se podía o no calcular el costo real de éstos, ya que ya existe una plantilla pero ahora se está modificando y tomando pruebas para que funcione satisfactoriamente.

Respecto a la propuesta de *estrategia comercial* se diseñó una encuesta de satisfacción del cliente en google drive, una encuesta de satisfacción del cliente consiste en “un método de recogida de datos primarios, mediante la comunicación con una muestra representativa de personas”³⁷, se revisó y se editó dicha encuesta para su entrega. Se elaboraron los instructivos de operación para la herramienta Kpis Comercial y para la herramienta Reporte de visita.

Durante la **décima semana**, en relación con la propuesta de *reestructuración organizacional* se concluyó con el check-list de las actividades de cada uno de los puestos. Además de que se analizaron los resultados que se obtuvieron tanto en la sesión de sensibilización como en la medición del clima laboral, iniciando la elaboración de los reportes.

Sobre la propuesta de *controles financieros*, se terminó el diseño de los botones de “inicio” para abrir automáticamente cada pestaña. Se agregó una pestaña de

³⁶ Berbel Giménez, G. (2011). Manual de Recursos Humanos. Pág. 169

³⁷ Heredia, F. A., & Heredia, A. A. (2009). Auditoria médica y epidemiología. pág199

facturación para que aparezcan los totales mensuales facturados, con el fin de que las personas capacitadas para utilizar la herramienta puedan observar lo facturado contra la recuperación de las ventas. Se dio la primera capacitación para el uso de la herramienta al empresario y al Asistente Ejecutivo.

Para la propuesta del *sistema de costos*, se verificaron los costos de los productos para poder poner a prueba la herramienta y saber si iba a funcionar. También se le pidió al empresario que proporcionara el precio al público para tener una idea de qué tan bajo tiene el costo que tuvo como resultado la herramienta. Se hicieron unos ajustes en la herramienta ya que no convencían que fuera de esa manera, pero al final si se logró tener éxito.

En cuanto a la propuesta de *estrategia comercial* se modificó el contrato de compra venta existente, y las condiciones para obtener crédito también. Se continuó realizando el instructivo para la herramienta de Kpis comercial y para la herramienta de Reporte de visita

En la **décimo primera semana**, referente a la propuesta de *reestructuración organizacional* se realizaron las últimas modificaciones a las descripciones y perfiles de puesto, con esto se logró aprobar la versión final del manual de organización.

Acerca de la propuesta de *controles financieros*, se entregó la herramienta al empresario y se dio nuevamente capacitación tanto a éste como al Auxiliar Administrativo en el uso de la misma, además se realizaron los cambios finales y se terminó el manual de uso de la herramienta.

En relación con la propuesta del *sistema de costos*, se pidió la lista del precio al público, para poder así terminar la herramienta. También se modificaron unos productos dentro de la herramienta y por último se terminó de diseñar la

herramienta. Se hicieron algunas pruebas para ver si corría la herramienta y fueron exitosas.

Sobre la propuesta de estrategia comercial, el manual de comercialización y ventas se terminó y se revisó con el empresario para despejar dudas o aclaraciones. Se capacitó al Almacenista para la aplicación de las encuestas de satisfacción del cliente por teléfono.

En la **semana de cierre** se le entregaron al empresario todas las herramientas y los manuales definitivos finales para su aplicación, se platicó con el empresario acerca de la experiencia en el PAP, se le presentaron todos los resultados de cuando iniciamos hasta este momento para que hiciera su evaluación y determinara en que aspectos creció.

5.2. Resultados obtenidos

Reestructuración organizacional

Para dar solución al problema que se detectó en diagnóstico de la empresa, estructura organizacional y de puestos imprecisa, se trabajó en un manual organizacional. En este manual se incluyó un nuevo organigrama que respondía de manera más precisa a las necesidades de la empresa, contiene también la identidad institucional y las descripciones y perfiles de puesto. Al implementar el producto se pudo ver como algunas actividades que venían en las descripciones iniciales eran obsoletas o poco útiles, se pudo equilibrar la carga de trabajo de los puestos, así como también ahora se puede medir el desempeño de los colaboradores en base a los indicadores de eficiencia que tiene cada puesto.

Controles financieros básicos

Para la propuesta de controles financieros básicos, se diseñó una herramienta, que después de realizar una descarga de ADMINPAQ con todos los ingresos y egresos, ésta automáticamente realiza un flujo de efectivo y un estado de resultados de todos los meses. Con esta herramienta se tomaron decisiones importantes, como el registrar adecuadamente todos los ingresos y egresos, separar los gastos personales de los gastos de la empresa, también, se especifica el total de gastos que se genera en cada una de las áreas de la empresa en el flujo de efectivo, además la información que arroja el estado de resultados, es muy importante ya que permite al empresario conocer cifras exactas que permite y facilita la toma de decisiones estratégicas para la empresa.

Sistema de costos

En cuanto al problema que se tenía con la determinación de los costos, se creó una herramienta de costos, en la cual se obtiene el flujo de efectivo de la herramienta de control financiero, para así poder determinar el costo de cada producto; también se tomó en cuenta lo que le cuesta al empresario obtener el producto y se le sumó un costo total de todos sus gastos junto con el factor correspondiente de cada producto. El beneficio que la herramienta otorga es el establecimiento de promociones para los productos

Estrategia comercial

El darle al vendedor el manual de comercialización y ventas es beneficiarlo a nivel personal y profesional, porque se le ofrecen, de forma organizada y conjunta, las diferentes herramientas, procedimientos y documentos útiles para desarrollar con éxito su labor de venta. Con el manual se ofrece una guía que ayude al vendedor a conseguir una mayor eficacia, eficiencia y resultados positivos en su trabajo, con inmediatos resultados en la rentabilidad de la empresa.

5.3. Tablas sobre empleo y capacitación

Número de empleos protegidos		5
Número de empleos generados		1
Personas capacitadas	Área de capacitación	Horas de Capacitación
5	Recursos Humanos	3 horas

5.4. Tablero de seguimiento de indicadores

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos
Estructura organizacional y de puestos imprecisa	Gestión y administración	Una estructura que responda a la estrategia con procesos definidos.	Implementar la estructura organizacional y operativa	Reestructuración organizacional
Información financiera escasa	Finanzas	Tener un flujo de efectivo sano, para realizar mayores y mejores compras	Pagar parte de la deuda y seguir comprando al extranjero.	Controles financieros básicos
Sistema de costeo empírico	Finanzas	Tener un flujo de efectivo sano, para realizar mayores y mejores compras	Pagar parte de la deuda y seguir comprando al extranjero.	Sistema de costos
Proceso de venta sin estandarizar ni documentar	Clientes y Mercados	Incrementar el porcentaje de ventas de contado y obtener clientes de menudeo en refaccionaria y/o ruta.	Desarrollar un plan estratégico comercial para lograr una fidelidad con los clientes y tener mercado minorista	Estrategia comercial

Seguimiento de proyecto													
Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	
					25%	50%	75%	100%					
RESULTADO	Manual de organización	1 manual de organización	A-Producto	11-abr	13-may					100%	100%	0%	OK
USO	Las descripciones y perfiles de puestos serán utilizadas por todos los colaboradores para la ejecución efectiva de sus tareas	5 descripciones y perfiles de puestos		16-may	17-jun					100%	100%	0%	OK
BENEFICIO	Incrementar el grado de satisfacción laboral	Incremento en el índice de clima laboral		20-jun	01-jul					100%	100%	0%	OK
RESULTADO	Herramienta de control financiero	1 herramienta	A-Producto	11-abr	13-may					100%	100%	0%	OK
USO	La herramienta será utilizada por el empresario y el responsable de la función de finanzas para el registro diario de los movimientos de ingresos y egresos durante cuatro semanas	Registros diarios efectivos		16-may	10-jun					100%	100%	0%	OK
BENEFICIO	Reportes semanales para la toma de decisiones durante cuatro semanas	Una decisión tomada a partir de los reportes generados		13-jun	01-jul					100%	100%	0%	OK
RESULTADO	Herramienta de costos	1 herramienta	A-Producto	11-abr	20-may					100%	100%	0%	OK
USO	La herramienta será utilizada por el empresario para la obtención del costo y la determinación del precio de los productos	Costo de cinco de sus principales productos		23-may	17-jun					100%	100%	0%	OK
BENEFICIO	La determinación del costo real facilita el establecimiento de estrategias de precio y crédito	Una decisión tomada a partir de la determinación del costo real de alguno de los productos		20-jun	01-jul					100%	100%	0%	OK
RESULTADO	Un manual de ventas	1 Manual de ventas	A-Producto	11-abr	13-may					100%	100%	0%	OK
USO	El manual será utilizado por el empresario y vendedores para la estandarización y sistematización de ventas	Aplicar las políticas y procesos en cada una de las ventas realizadas		16-may	17-jun					75%	100%	-25%	VENCIDA
BENEFICIO	Incremento en ventas	Incremento del 5% de ventas en el mes de junio con relación al mes de marzo		20-jun	01-jul					100%	100%	0%	OK

Medición de indicadores				Observaciones	Monitoreo de implementación		
Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final		Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
0	1	1	1		Descripciones y perfiles de puesto. Minutas de trabajo. Manual de organización.	Disponibilidad y ganas del empresario y de los colaboradores para formalizar sus actividades y responsabilidades.	La falta de disponibilidad y cooperación por parte del empresario y los colaboradores propiciaría que el manual quede inconcluso o poco confiable.
0	5	5	6	Se creó el puesto de Chofer	Test de comprensión del puesto. Observaciones registradas en un check list.	Disponibilidad del empresario y los colaboradores para ejecutar el contenido de las descripciones de cada puesto.	Resistencia al uso de lo establecido en las descripciones por colaboradores puede provocar ineficiencia.
79%	85%	6%	72%	Se observó un descenso en el índice debido a los cambios y por ello los colaboradores aún están en proceso de asimilar las nuevas prácticas	Encuestas de clima laboral segunda aplicación.	El incremento en el índice del clima laboral mejora el grado de satisfacción del personal.	Disminución en el índice del clima laboral impacta en la satisfacción y rotación de personal.
0	1	1	1		Avances de la herramienta que den cuenta del desarrollo de la misma. Minutas de trabajo. Herramienta de control.	Disponibilidad del empresario y del responsable de la función de finanzas para el desarrollo de la herramienta.	La falta de disposición del empresario y del responsable puede generar retrasos o que la herramienta sea poco funcional.
0%	100%	100%	100%		Registros diarios realizados para su procesamiento.	Disponibilidad del empresario y/o del responsable de la función de finanzas para efectuar los registros diarios de ingresos y egresos.	Falta de disposición del empresario y/o del responsable para el registro diario provocaría la inutilidad de la información para su procesamiento.
0	1	1	1	La decisión tomada fue registrar adecuadamente todos los egresos	Reportes semanales generados.	La información de los reportes generados serán soporte en la toma de decisiones.	El empresario no utilice los reportes para la toma de decisiones.
0	1	1	1		Avances de la herramienta que den cuenta del desarrollo de la misma. Minutas de trabajo. Herramienta de costos.	Disponibilidad del empresario para el desarrollo de la herramienta.	La falta de disposición del empresario puede generar retrasos o que la herramienta sea poco funcional.
0	5	5	147	Se obtuvo el costo de la totalidad de los productos	Fijación del costo y precio de los cinco productos principales.	Disponibilidad del empresario para obtener el costo y precio de los cinco productos principales.	Falta de disposición del empresario provocaría la inutilidad de la herramienta para la obtención del costo y precio.
0	1	1	1	La decisión fue determinar que productos pueden ser sujetos de promoción, lo cual esta en proceso de realización	La decisión tomada a partir de la determinación del costo sobre precios o crédito.	Disponibilidad del empresario para utilizar la información en la toma de decisiones	El empresario no utilice la determinación del costo real para la toma de decisiones.
0	1	1	1		Documentos que den cuenta del avance y discusión del establecimiento del manual de ventas. Minutas de trabajo. Manual de ventas.	Disponibilidad y ganas del empresario y de los vendedores para participar en la elaboración del manual de ventas.	La falta de disposición por parte del empresario y los vendedores propiciaría el que no se concrete el manual.
0%	100%	100%	50%	Solo ha sido utilizado por el empresario debido a la ausencia de personal de ventas	Observaciones registradas en un check list.	Disponibilidad y ganas del empresario y de los vendedores para trabajar con un proceso de ventas estandarizado.	Que se continúe trabajando con las mismas prácticas a pesar del manual.
100%	105%	5%	19.97%		Reporte de ventas del mes de marzo y de junio.	Mejora de sus estrategias de comercialización y aumento en ventas.	Disminución en ventas y pérdida de clientes.

6. Recomendaciones finales (estratégicas)

6.1. Corto plazo

- Emplear sistemáticamente el contenido del manual de organización para la conformación de una estructura idónea
- Consolidar la toma de decisiones estratégicas mediante los resultados arrojados por la herramienta
- Continuar estableciendo precios y promociones basadas en la herramienta de costos
- Generar una fuerza de ventas efectiva

6.2. Mediano plazo

- Trabajar en la formación del personal llevando a cabo diversos programas
- Desarrollar un sistema de cobranza que facilite realizar proyecciones financieras
- Adquirir una herramienta de costos profesional
- Buscar aliados estratégicos de diferentes productos o distribuidores que vendan piezas complementarias

6.3. Largo plazo

- Afianzar el grado de institucionalización
- Unificar el sistema de control de las operaciones
- Desarrollar un plan estratégico general mercadológico

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)

Dentro de las aptitudes que fuimos desarrollando con el paso del proyecto, estuvo el ser capaces de pasar nuestro conocimiento del aula a un caso real, así como también aprendimos a aportar cada uno de nuestras fortalezas para el trabajo en conjunto.

En nuestro proceso como equipo en estos meses aprendimos a ser tolerantes ante determinadas situaciones, a manejar los conflictos externos que surgieron en la empresa, a ser pacientes con el tiempo de respuesta del empresario y entre los consultores junior.

Existió una buena comunicación, confianza y responsabilidad dentro del equipo, dando como resultado un liderazgo comprometido. En etapas iniciales del proyecto logramos sobreponernos a una mala planeación y gestión del trabajo, esto consideramos que nos ayudó a mejorar nuestra calidad de trabajo y nuestra relación como equipo. Aprendimos a complementarnos y conocimos un poco de las áreas ajenas a nuestra formación educativa para así sacar el máximo aprovechamiento de las diferentes áreas.

Aprendimos sobre las diferentes maneras de percibir una misma situación y que el plan original se debe modificar conforme a la situación. Fuimos testigos de las diferentes formas de pensar de las personas, y que sobre la marcha debes investigar lo que desconoces para dar una respuesta.

Durante nuestra intervención siempre existió una buena disposición a los cambios que el empresario pedía sobre el plan de acción original. Y por eso creemos que nosotros dimos más de lo que esperábamos trabajar, y más de lo que habíamos acordado al término de la validación. Aprendimos como es una consultoría y vimos cómo es la intervención en el mundo laboral.

III. Conclusiones

Al finalizar este proyecto nuestra percepción de las MYPE cambió, ya que ahora nos damos cuenta de cuáles son los principales problemas a los que se enfrentan. La resistencia que tienen al cambio por miedo o porque todo se inició empíricamente y así lo quieren mantener. Al principio creíamos que sería más fácil la intervención debido a que veíamos que los problemas que la empresa tenía eran sencillos de resolver, en nuestra percepción, pero no contábamos con que eran cosas muy arraigadas en las personas. Pudimos ver como en las MYPE no tienen claro un sentido de a dónde quieren llegar por estar intentado sobrevivir. Muchas veces no son conscientes del potencial que tiene su negocio o de las cosas o acciones que pueden afectarlos.

El sector al que pertenece la empresa tiene potencial ya que está continuamente expandiéndose y se le podría explotar más, pero lo que les afecta a MTR son sus conflictos personales los cuales afectan el ambiente de trabajo. La falta de un vendedor fijo les afecta ya que el empresario deja de realizar sus funciones por ocuparse de realizar las funciones del puesto que está vacío. Con un buen manejo y control de las herramientas y con el puesto de vendedor ocupado la empresa puede crecer.

El empresario es una persona que quiere hacer más de una cosa cuando su capacidad lo puede llevar al limitar. Le cuesta trabajo separar sus problemas de casa y los de su empresa, es decir trae los problemas de su casa a la oficina. Le hace falta carácter para hacer válida su posición como cabeza de la empresa, ya que esto le ocasiona conflictos de poder con su esposa. Necesita trabajar con su confianza personal y aprender a salir de zona de confort para dejar de ser dependiente de las personas a su alrededor

La metodología del proyecto ayuda a que el empresario se dé cuenta del entorno en el cual se encuentra su empresa, vea sus fortalezas, sus posibles clientes, sus competidores, etc. En pocas palabras le ayuda que puede ver sus cartas sobre la mesa y esto hace que su visión se expanda.

Gracias a la buena relación que tuvimos y logramos tener tanto con el empresario como con su equipo de trabajo, fuimos capaces de contar con su confianza desde las etapas más tempranas de este proyecto. Esta buena relación nos ayudó en la mayor parte del proyecto. Así que consideramos que la clave para una buena intervención es una buena interacción social, tanto con tu equipo como con el empresario y sus colaboradores, y siempre tener en claro cuál es tu papel durante el proceso para mantener el profesionalismo.

IV. Fuentes consultadas

1. Bibliográficas

(1994). *El Plan de negocios: Un sistema de trabajo imprescindible para facilitar la continuidad, desarrollo, crecimiento y rentabilidad de su empresa*. Madrid. Díaz de Santos.

Accerto. (2014). *Prospección de clientes y preparación de la venta*. España: Grupo Planeta. 55 P

Arboleda, C. A., & Macías, M. A. (2008). *Psicología social: Teoría y práctica*. Barranquilla: Ediciones Uninorte. 241 P.

Arena, A. C. (2005). *Mapas conceptuales, mapas mentales y otras formas de representación del conocimiento*. Bogotá. Cooperativa Editorial Magisterio.

Berbel Giménez, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC. 408 P.

Billene, R. A. (1999). *Análisis de costos: Un enfoque conceptual para el análisis y control de costos*. Mendoza, Argentina: Ediciones Jurídicas Cuyo. 337 P.

Dressel, G. (1976). *Organización de la empresa constructora*. Barcelona: Editores Técnicos Asociados. 519 P.

G., A. T. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México, D.F.: Panorama Editorial. 141 P.

García Colín, J. (2015). *Contabilidad de costos*. México: McGraw Hill. 338 P.

Geilfus, F. (2005). *80 herramientas para el desarrollo participativo: Diagnostico, planificación, monitoreo y evaluación*. Costa Rica. IICA.

Heredia, F. A., & Heredia, A. A. (2009). *Auditoria médica y epidemiología*. Bogotá: ECOE Ediciones. 270 P.

Horngren, C. T., Sundem, G. L., Elliott, J. A., & María, H. R. (2000). *Introducción a la contabilidad financiera*. México: Pearson. 704 P.

Hortigüela, A. (2013). *Gestión administrativa del proceso comercial*. España: Cima Press. 185 P.

Jiménez, D. P. (2016). *Manual de recursos humanos*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC Editorial. 50 P.

Jiménez, D. P. (2007). *Manual de recursos humanos*. Pozuelo de Alarcón: ESIC. 278 P.

Kotler, P. (2005). *Fundamentos de mercadotecnia*. Madrid: Pearson. 623 P.

La, P. P., & Carmen, M. V. (2003). *Estrategias de ventas y negociación con técnicas de programación neurolingüística (PNL) y tecnología Colinde*. México, D.F.: Panorama. 233 P.

Mateo, A. (2005). *Manual de ventas y negociación*. Montevideo, Uruguay: Libros en Red. 76 P.

Meza, C. (2007). *Contabilidad y Análisis de Cuentas*. San José: EUNED. 331 P.

Pérez, M. C., & Miguel, C. G. (2004). *Procedimientos aduaneros I: Conceptos básicos*. Madrid: Taric. 264 P.

Polimeni, R. S. (1997). *Contabilidad de Costos*. Colombia: McGraw Hill Interamericana. 896 P.

Reyes Ponce, A. (1992). *Administración moderna*. México: Limusa. 480 P.

Rincón Soto Carlos Augusto. (2000). *Presupuestos Empresariales*. Bogotá: Ecoe Ediciones 182 P.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación de México. 676 P.

Rojas Medina, R. (2013). *Sistema de costos, Un proceso para su implementación*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia. 239 P.

S. Q. R. (2004). *Estudio práctico de los principios de contabilidad básicos y el boletín B-10*. México: Ediciones Fiscales ISEF. 136 P.

Scott Besley y Eugene F. Brigham. (2009). *Fundamentos de la Administración Financiera*. Santa Fe, México: Cengage Learning. 14ª edición. 834 P.

Tolentino, A. (2007). *Contabilidad de costos*. México: Instituto Politécnico Nacional. 191 P.

2. Electrónicas

Agencia Estatal. (2011). *Plan general de contabilidad de pequeñas y medianas empresas y los criterios contables específicos para microempresas*. Real Decreto

1515/2007 de 16 de noviembre. Madrid: Paraninfo. Consultado el 29 de Abril del 2016 http://noticias.juridicas.com/base_datos/Privado/rd1515-2007.html

Brachfield, P.J. (2015). *Vender a crédito y cobrar sin impagos: Manual del credit management para conceder crédito a clientes y cobrar sin percances*. Barcelona: Profit Editorial. Consultado el 11 de Julio del 2016 <https://books.google.com.mx/books?id=CU1CCwAAQBAJ&pg=PT29&dq=venta+de+contado+definición>

Contado, da. (s.f.). Consultado el 12 de Julio del 2016 en <http://dle.rae.es/?id=ATha17w>

V. Anexos

1. Análisis del entorno
2. Plan de búsqueda
3. Reestructuración organizacional
 - 3.1. Organigrama
 - 3.2. Manual de organización general
 - 3.3. Sesión de sensibilización de la identidad y estructura organizacional
 - 3.4. Reporte de la sensibilización
 - 3.5. Reporte de resultados del clima laboral
4. Controles financieros básicos
 - 4.1. Herramienta de control financiero
 - 4.2. Manual de la herramienta de control financiero
5. Sistema de costos
 - 5.1. Herramienta de costos
 - 5.2. Manual de la herramienta de costos
6. Estrategia comercial
 - 6.1. Manual de comercialización y ventas
 - 6.2. Video de pedido, remisión y factura